

Eim, Alexander

**Working Paper**

## Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 40

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Eim, Alexander (2004) : Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 40, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55819>

**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**

---

**Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft**  
**unter besonderer Berücksichtigung des Genossen-**  
**schaftlichen Finanzverbundes**

von Alexander Eim

Nr. 40 § August 2004



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](mailto:info@ifg-muenster.de) § [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)



## **Vorwort**

Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft mit seiner langen Tradition wird nicht nur diskutiert, sondern könnte auch bald in Bewegung kommen. Mehrere Studien haben sich in den vergangenen Monaten mit den Perspektiven auseinandergesetzt und Empfehlungen abgegeben oder Forderungen aufgestellt. Es zeichnet sich ab, dass mit dem Wegfall von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast der öffentlich-rechtlichen Banken Strukturänderungen zu erwarten sind. Obwohl diese bereits ihre Schatten vorauswerfen, sind derzeit unterschiedliche organisatorische Optionen denkbar.

Alexander Eim geht im IfG-Arbeitspapier Nr. 40 von diesem Hintergrund aus. Er zieht die gängigen Strategiekonzepte der Managementtheorie heran, um erstens zu prüfen, ob diese allgemeinen Ansätze geeignet sind, die Strukturentwicklungen von Banken und Bankensystemen zu erklären. Zweitens stellt er die Frage, ob im Rahmen des Market Based View und des Resource Based View die Herausbildung des Drei-Säulen-Systems nachgezeichnet werden kann. Schließlich interessiert, ob vor den geänderten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des öffentlich-rechtlichen Sektors im gewählten Untersuchungsdesign Aussagen zu den Perspektiven gemacht werden können. Als Ergebnis stellt sich ein Zwei-Säulen-System mit Privatbanken und dem genossenschaftlichen Finanzverbund heraus, für den Handlungsoptionen geprüft werden.

Dieses Ergebnis kann selbstverständlich keine Allgemeingültigkeit für sich in Anspruch nehmen und gilt ausschließlich im gewählten Untersuchungsdesign und wenn davon ausgegangen wird, dass die Kernkompetenz der Sparkassen letztlich durch ihre spezielle ordnungspolitische Einbindung bedingt war. Mit diesem Papier werden erste Überlegungen und vorläufige Ergebnisse zur Diskussion gestellt, die weiter vertieft werden. Die Arbeit ist in das IfG-Forschungscluster „Genossenschaftsstrategische Fragen“ einzuordnen. Kommentare sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Inhaltsverzeichnis .....	5
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis .....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
1 Problemstellung und Aufbau.....	11
2 Das Bankensystem in Deutschland .....	12
2.1 Strukturelle Veränderungen im deutschen Bankenmarkt .....	12
2.2 Das Drei-Säulen-System .....	14
2.2.1 Private Großbanken: Merkmale und strategische Ausrichtung.....	17
2.2.1.1 Deutsche Bank AG .....	18
2.2.1.2 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG .....	19
2.2.1.3 Dresdner Bank AG .....	20
2.2.1.4 Commerzbank AG .....	21
2.2.2 Sparkassen-Finanzgruppe: Merkmale und strategische Ausrichtung.....	22
2.2.2.1 Sparkassen .....	22
2.2.2.2 Landesbanken .....	24
2.2.3 Genossenschaftlicher Finanzverbund: Merkmale und strategische Ausrichtung .....	26
2.2.3.1 Kreditgenossenschaften .....	27
2.2.3.2 Zentralbanken .....	28
2.2.3.3 Verbundunternehmen .....	29
2.3 Zwischenfazit .....	29
3 Bankstruktur erklärende Strategiekonzepte .....	30
3.1 Market Based View.....	30
3.1.1 Konzeptdarstellung.....	31
3.1.2 Anwendung auf das Unternehmen Bank.....	33
3.2 Resource Based View .....	35
3.2.1 Konzeptdarstellung.....	35
3.2.2 Anwendung auf das Unternehmen Bank.....	38
3.3 Komplementarität der Konzepte zur Strategiebildung des Unternehmens Bank	41
3.4 Untersuchung des Drei-Säulen-Systems.....	43
3.5 Zwischenfazit: Ist das System noch zeitgemäß?.....	46
4 Zukünftige strategische Ausrichtung des genossenschaftlichen Finanzverbundes....	47
5 Fazit und Ausblick .....	53
Literaturverzeichnis .....	56

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das deutsche Bankensystem .....	15
Abb. 2: Entwicklung der Anzahl deutscher Banken 1980 - 2004.....	16
Abb. 3: Entwicklung der Bilanzsumme deutscher Banken 1980 - 2004 .....	17
Abb. 4: Genossenschaftlicher Finanzverbund .....	26
Abb. 5: Die fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER.....	31
Abb. 6: Die drei generischen Strategien nach PORTER .....	32
Abb. 7: Die 5 Wettbewerbskräfte der Bankenbranche .....	34
Abb. 8: Grundlegender Zusammenhang des Ressourcenansatzes .....	36
Abb. 9: Ressourcenbündelung zu Kernkompetenzen .....	37
Abb. 10: Der Kernkompetenz-Management-Prozess .....	38
Abb. 11: Kompetenz-Strategie-Portfolio .....	39
Abb. 12: Kernkompetenzbasierte Handlungsfelder .....	40
Abb. 13: Doppeltes Gegenstromverfahren des Managements von Kernkompetenzen ..	42
Abb. 14: Kerngeschäftsprozesse des Bankbetriebs.....	49
Abb. 15: Geschäftsnetzwerk von Finanzunternehmen .....	53
Abb. 16: Chancen und Risiken möglicher Veränderungsprozesse .....	54

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Gründungsjahre der Institute .....	14
Tabelle 2: Zielsetzung und Haftung von Kreditinstituten nach Eigentumsformen .....	16
Tabelle 3: Übersicht der vier privaten Großbanken.....	18
Tabelle 4: Landesbanken im Überblick .....	25
Tabelle 5: Kennziffern DZ-Bank / WGZ-Bank .....	29
Tabelle 6: Vergleich von Market und Resource Based View.....	41

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AT&T	American Telephone and Telegraph
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BBBank	Badische Beamtenbank
BdB	Bundesverband deutscher Banken
BVR	Bundesverband deutscher Volks- und Raiffeisenbanken
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
Deka	Deutsche Kapitalanlagegesellschaft
DIFA	Deutsche Immobilien Fonds AG
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DKW	Dresdner Kleinwort Wasserstein
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DVB-Bank	Deutsche VerkehrsBank AG
DWP-Bank	Deutsche WertpapierService Bank AG
DZ-Bank	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
€	Euro
EU	Europäische Union
f.	folgende [Seite]
ff.	folgende [Seiten]
GenG	Genossenschaftsgesetz
Hrsg.	Herausgeber
HSH	Hamburg Schleswig-Holstein
HVB	HypoVereinsbank
IBM	International Business Machines
i.d.R.	in der Regel
IfG	Institut für Genossenschaftswesen
IuK-...	Informations- und Kommunikations-...
insb.	insbesondere
IWF	Internationaler Währungsfonds
k.A.	keine Angabe
KI	Kreditinstitute
KK	Kernkompetenz(en)
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
KWG	Kreditwesengesetz

LB	Landesbank
LBBW	Landesbank Baden-Württemberg
LRP	Landesbank Rheinland-Pfalz
M&A	Merger & Acquisition
m.w.N.	mit weiteren Nennungen
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MBV	Market Based View
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.V.	ohne Verfasser
PSD	Post- Spar- und Darlehnsvereine
R+V	Raiffeisen- und Volksbanken
RBV	Resource Based View
S.	Seite bzw. Seiten
S&P	Standard and Poor's
SGE	Strategische Geschäftseinheit(en)
sog.	so genannt
SWAT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
VR	Volksbanken Raiffeisenbanken
WL-Bank	Westfälische Landschaft Bodenkreditbank AG
WGZ-Bank	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
z.B.	zum Beispiel



# 1 Problemstellung und Aufbau

Das vorliegende Arbeitspapier Nr. 40 des IfG Münster beschäftigt sich mit dem Drei-Säulen-System, welches in der bestehenden Form einzigartig ist. In den europäischen Nachbarländern, welche teilweise eine ähnliche Bankenstruktur aufwiesen, haben in den letzten Jahren fundamentale Änderungen, vor allem im öffentlich-rechtlichen Sektor, stattgefunden.<sup>1</sup> Eine Untersuchung des Internationalen Währungsfonds, welcher in seiner Studie vom November 2003 „Germany – Financial System Stability Assessment“ eine Analyse des deutschen Finanzsystems vornahm, wurde in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Des Weiteren hat sich auch das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung mit der gleichen Thematik auseinandergesetzt. Diese Studien fließen in die vorliegende Arbeit ein, ergänzt durch weitere aktuelle Stellungnahmen aus Politik, Wirtschaft und Presse.

Die Argumentation des Arbeitspapiers geht davon aus, dass das historisch gewachsene deutsche Bankensystem in der Zukunft in dieser Form nicht weiter existieren wird. Ein wesentlicher Grund dafür ist der Wegfall der Gewährträgerhaftung und Anstaltslast der öffentlich-rechtlichen Banken im Juli 2005. Dieser gravierende Einschnitt in das Bankensystem wird zu Veränderungen und Umstrukturierungen führen. Der Einfluss der Veränderungen der öffentlich-rechtlichen Säule wird seine Auswirkungen auf das gesamte System haben. Betroffen werden also ebenso der genossenschaftliche und der private Sektor sein. Zu untersuchen ist inwiefern das bestehende System zu ändern ist bzw. ob ein Systemwandel von Nöten sein wird. Als Instrumente der Untersuchung des Sachverhaltes dienen geeignete Strategiekonzepte, namentlich die Market Based View und die Resource Based View, wobei hier der Kernkompetenzansatz, welcher eine Weiterentwicklung darstellt, Verwendung finden wird. Die Anwendung der theoretischen Strategiemodelle, welche in dieser Arbeit für die Untersuchung des Drei-Säulen-Systems herangezogen werden, stellen eine Möglichkeit der Analyse des Systems dar. Auf der Grundlage dieser Konzepte wird der Versuch unternommen, das deutsche Bankensystem unter Strategiegesichtspunkten im Zusammenhang mit der jeweiligen Rechtsform zu analysieren und die Existenz der einzelnen Institute bzw. Institutsgruppen zu erklären. Es ist möglich, dass eine andere Analyse-methode zu divergierenden Resultaten führt. Aufgrund der Handlungsempfehlung hin zu einem Zwei-Säulen-System bestehend aus Privatbanken und Volksbanken wird der Genossenschaftliche Finanzverbund, insbesondere die Primärbanken, näher beleuchtet. Die Genossenschaftsbanken können die Chance der Umstrukturierungen im öffentlich-rechtlichen Bankensektor nutzen und Marktanteile gewinnen und so gestärkt aus dem Veränderungs-

---

<sup>1</sup> Eine kurze Darstellung der wichtigsten Veränderungen im Bankensektor beispielsweise in Bezug auf die Privatisierung öffentlich-rechtlicher Banken der Länder Großbritannien, Österreich, Spanien, Frankreich, Niederlande und Italien sind in der Wirtschaftswoche aufgeführt. Vgl. O.V. (2004), S. 54f. Ausführungen zu den Bankenreformen der Länder Italien, Frankreich und Spanien siehe auch DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004), S. 67ff.

prozess hervorgehen.<sup>2</sup> Als Ziele dieser Arbeit sind folgende zu nennen. Erstens soll festgestellt werden, inwieweit sich die Existenz der einzelnen Bankensysteme nach den Strategiekonzepten rechtfertigen lässt, nicht nur intersektoral sondern auch innerhalb einer Säule. Zweitens wird hinterfragt, ob das Drei-Säulen-System erklärt werden kann. Drittens sollen Handlungsfelder für die zukünftige Struktur des Genossenschaftlichen Finanzverbundes identifiziert werden.

Das Arbeitspapier ist in drei Themenbereiche untergliedert. Im ersten Teil wird auf das deutsche Bankensystem eingegangen, welches aus den drei Säulen der Genossenschaftsbanken, der öffentlich-rechtlichen Banken und der Privatbanken besteht. Hierbei wird auf die strukturellen Veränderungen der letzten Jahre hingewiesen. Anschließend folgt eine systematische Darstellung jeder einzelnen Säule in Bezug auf ihre Merkmalsausprägung und strategische Ausrichtung. Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit werden die beiden Strategiekonzepte Market Based View und Resource Based View vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit für Finanzunternehmen geprüft. Zusätzlich findet eine Diskussion statt, inwiefern auf der Grundlage dieser Strategiekonzepte das deutsche Drei-Säulen-System erklärt werden kann. Der letzte Teil ist dem Genossenschaftlichen Finanzverbund gewidmet. Es werden Ansatzpunkte und Handlungsfelder für die zukünftige Struktur des Verbundes, insbesondere auf Primärbankebene, vorgestellt und diskutiert.

## **2 Das Bankensystem in Deutschland**

Das deutsche Bankensystem ist dreigeteilt, wobei es aus Privatbanken, öffentlich-rechtlichen Banken und aus Genossenschaftsbanken besteht. Folgend werden die strukturellen Veränderungen dargestellt und anschließend die einzelnen Säulen untersucht.

### **2.1 Strukturelle Veränderungen im deutschen Bankenmarkt**

Die bekannten Veränderungen im Finanzdienstleistungsmarkt wurden in zahlreichen Publikationen, in der Praxis und Öffentlichkeit umfassend diskutiert, an dieser Stelle werden die wichtigsten Veränderungen kurz aufgeführt. Grundsätzlich können folgende Ursachen des Strukturwandels angeführt werden:

- Technischer Fortschritt
- Trend zur Disintermediation
- Veränderung im Kundenverhalten

---

<sup>2</sup> Der IWF stellt in diesem Zusammenhang fest, dass die Genossenschaftsbanken ebenso wie die Privatbanken vom Wegfall der Haftungszusagen profitieren können. INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 17.

- Wegfall der Haftungszusagen
- Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft verbunden mit erhöhtem Wertberichtigungsbedarf der Banken aufgrund zunehmender Insolvenzen<sup>3</sup>
- Internationalisierung

Der technische Fortschritt im letzten Jahrzehnt führte nicht nur zu einem verbesserten Back Office Management, sondern auch zur eindeutigen Erhöhung der Markttransparenz auf Kunden- und Konkurrenzseite. Die Eintrittshürden für neue Wettbewerber haben sich gelockert und Spezialanbieter greifen die Banken auf selektiven Marktsegmenten an. Es bleibt festzuhalten, dass sich der Wettbewerb innerhalb der Branche und auch zu eigentlich branchenfremden Anbietern vergrößert hat.<sup>4</sup> Damit einhergehend hat sich die Vielfalt der Bankprodukte erhöht, um den zunehmenden Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Das Anlageverhalten der Privatkunden hat sich in den letzten Jahren fundamental geändert. Zu Beginn der 80er Jahre entfielen ca. 50 Prozent der Geldvermögensbildung auf die klassische Bankeinlage. Im Zuge steigender Vermögen und aufgrund der in den letzten Jahren stärker in den Fokus gerückten privaten Altersvorsorge hat sich ein Trend zu renditestärkeren Anlageformen gebildet. Nach aktuellen Untersuchungen entfällt der Großteil der heutigen Vermögensbildung auf Versicherungssparen und auf die Wertpapieranlage. Im Zuge dieser Entwicklung hat die Refinanzierungsfunktion der Privateinlagen bei Banken an Bedeutung verloren. Dieser Mangel wird zunehmend von institutionellen Anlegern geschlossen, welche attraktive Anlageformen von den Banken erwarten.<sup>5</sup> Die Auflösung der Haftungszusagen im öffentlich-rechtlichen Bankensektor wird ebenfalls für Strukturveränderungen sorgen. Dieser Aspekt wird in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet. Des Weiteren führen die Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft, der erhebliche Rückgang der Aktienkurse und die stark gestiegene Anzahl an Unternehmensinsolvenzen zu erhöhtem Wertberichtigungsbedarf deutscher Banken und damit zu Ertragsrückgängen.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Im Jahr 2003 wurden ca. 39700 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland registriert.

<sup>4</sup> Beispielsweise geht aus einer bei MUMMERT CONSULTING AG in Auftrag gegebenen Studie hervor, dass 37% der befragten Versicherungen zukünftig klassische Bankdienstleistungen anbieten werden. Vgl. WIRTSCHAFTSWOCHE ONLINE (2004).

<sup>5</sup> Anlageformen wie z.B. Asset Backed Securities, Unternehmensanleihen, Mezzanine-Anleihen nehmen stark an Bedeutung zu.

<sup>6</sup> Vgl. HACKETHAL (2004), S. 71ff. sowie BDB (2002), S. 27ff.; SINN (2004), S. 6ff.; BDB (2004), S. 8ff. und INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 7ff. Detaillierte Ausführungen zu den speziellen Risiken und Trends im deutschen Bankenmarkt siehe auch S&P (2003). Des Weiteren finden sich vergleichende Darstellungen europäischer Bankensysteme und zugehörige Strukturdaten und Veränderungen im EU-Monitor Finanzmarkt Spezial. Vgl. LAHUSEN (2004), S. 2ff. Für eine eher makroökonomische Analyse der auf Finanzinstitutionen wirkenden Trends siehe KIKUCHI/ SCHICH (2004).

## 2.2 Das Drei-Säulen-System

Das Drei-Säulen-System entstand sukzessive. Die öffentlich-rechtlichen Sparkassen wurden bereits im 18. Jahrhundert gegründet. Der Sparsinn und die Kreditversorgung der Bevölkerung des Geschäftsgebietes sollte gefördert werden, um einer „Verelendung der Bevölkerung entgegen zu wirken“<sup>7</sup>. Die genossenschaftlich organisierten Institute entstanden in der Mitte des 19. Jahrhunderts als Selbsthilfeorganisationen vor allem für Bauern und Handwerker. Die privaten Großbanken wurden ebenfalls im 19. Jahrhundert gegründet, da sich die vorhandenen Privatbankiers die Versorgung der aufstrebenden Industrie mit Großkrediten und die Vorfinanzierung von Emissionen nicht leisten konnten.<sup>8</sup> Die sich im Laufe der Zeit etablierten unterschiedlichen Rechtsformen und die damit einhergehenden divergierenden Haftungsformen der Eigentümer sowie die spezifische Eigenkapitalstruktur<sup>9</sup> sind als Gründe für das bisherige Fortbestehen des Drei-Säulen-System aufzuführen.<sup>10</sup>

Institut bzw. deren Vorstufe	Gründungsjahr
Sparkasse	1749
Genossenschaftsbank	1850
HVB	1835
Deutsche Bank	1870
Commerzbank	1870
Dresdner Bank	1872

**Tabelle 1: Gründungsjahre der Institute<sup>11</sup>**

<sup>7</sup> VON HAGEN/ VON STEIN (2000), S. 464.

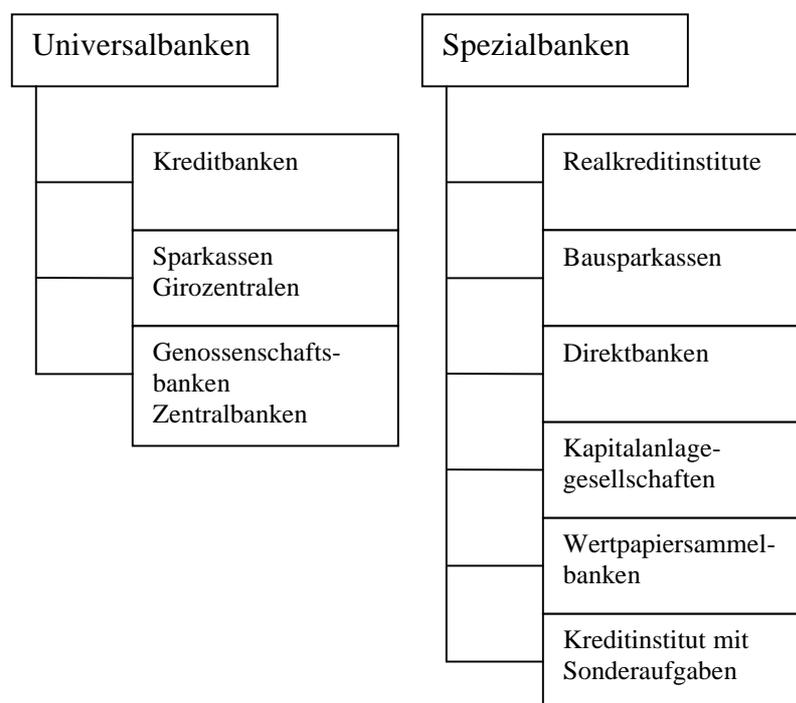
<sup>8</sup> Zur historischen Entwicklung vgl. beispielsweise VON HAGEN/ VON STEIN (2000), S. 460ff., HAMMERSCHMIDT (2003), S. 246ff. und HARTMANN-WENDELS/ PFINGSTEN/ WEBER (2000), S. 27ff.

<sup>9</sup> Anmerkung zur Beschaffung von gezeichnetem Kapital: Private Kreditinstitute können das gezeichnete Kapital durch die Ausgabe von Anteilsscheinen erhöhen. Öffentlich-rechtliche Institute sind auf Zuweisungen von Finanzmitteln ihrer Träger abhängig. Die Genossenschaftsbanken können das Kapital durch die Ausgabe neuer Genossenschaftsanteile ausweiten. Die Erhöhung des Eigenkapitals durch Gewinneinbehaltung ist bei allen drei Säulen möglich. Vgl. DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004), S. 37.

<sup>10</sup> Vgl. DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004), S. 20 und 29. Vgl. auch INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 9.

<sup>11</sup> Unternehmensangaben.

Das deutsche Bankensystem hat sich zu einem Universalbanksystem entwickelt, welches es den Finanzinstituten im Gegensatz zum Trennbankensystem<sup>12</sup> erlaubt alle möglichen Bankgeschäfte<sup>13</sup> durchzuführen, d.h. alle wesentlichen Leistungen im Aktiv-, Passiv- und Indifferenzgeschäft werden angeboten. Eine Trennung zwischen aktivem und passivem Geldleihgeschäft und Wertpapiergeschäft wird nicht vorgenommen. Spezialanbieter von Bankleistungen haben sich aber ebenso wie Universalanbieter etabliert. Zu den klassischen Universalbanken, welche in der vorliegenden Arbeit den Schwerpunkt der Betrachtung darstellen, gehören die privaten Kreditbanken, die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und die Kreditgenossenschaften.<sup>14</sup> (Vgl. Abb. 1)



**Abb. 1: Das deutsche Bankensystem<sup>15</sup>**

Die drei Säulen der deutschen Kreditwirtschaft unterscheiden sich in Bezug auf ihre jeweiligen Zielsetzungen und Haftungsstrukturen. Einen Überblick gibt Tabelle 2.

<sup>12</sup> Das Trennbankensystem ist charakterisiert durch die gesetzliche Trennung von spezifischen Bankdienstleistungen. Das Bankensystem der USA konnte bis vor wenigen Jahren als typisches Trennbankensystem bezeichnet werden, welches die Commercial Banks eindeutig von Investment Banks separierte. 1933 verankerte der sog. Glass-Steagall Act die Trennung von Investment und Commercial Banks. Diese Regelung wurde aufgehoben bzw. in den Jahren zuvor durch Kooperationen und Beteiligungen flexibilisiert.

<sup>13</sup> Zu den zulässigen Bankgeschäften siehe § 1 KWG.

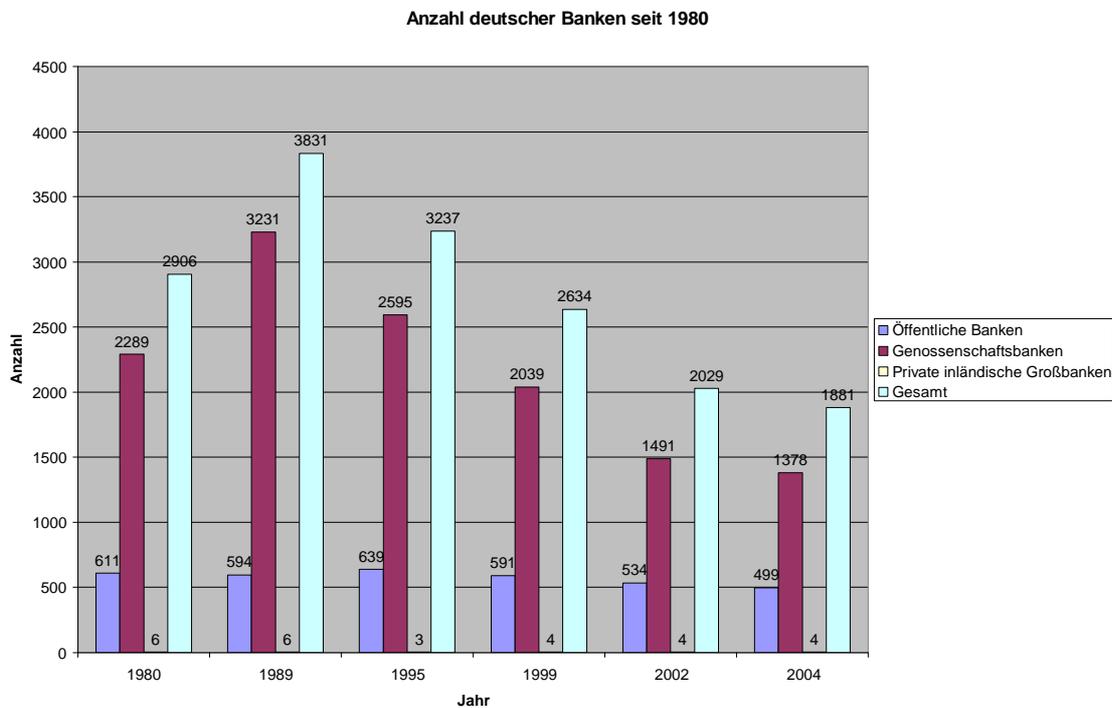
<sup>14</sup> Orientierung an der Definition der Deutschen Bundesbank.

<sup>15</sup> HARTMANN-WENDELS/ PFINGSTEN/ WEBER (2000), S. 28. Eine detaillierte Übersicht über unterschiedliche Geschäftsarten findet sich bei BETGE (1996), S. 34f.

Eigentumsform	Genossenschaft	Öffentlich-rechtlich	Privat
Zielsetzung	Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder	Öffentlicher Auftrag, u.a. zur Förderung von Sparsinn und Vermögensbildung, KMU und Existenzgründung sowie Finanzierung öffentlicher Aufgaben	Gewinnerzielung
Haftung	Solidarhaftung bei Nachschusspflicht der Mitglieder	Anstaltslast und Gewährträgerhaftung bis Juli 2005	Privatwirtschaftliche Haftung

**Tabelle 2: Zielsetzung und Haftung von Kreditinstituten nach Eigentumsformen<sup>16</sup>**

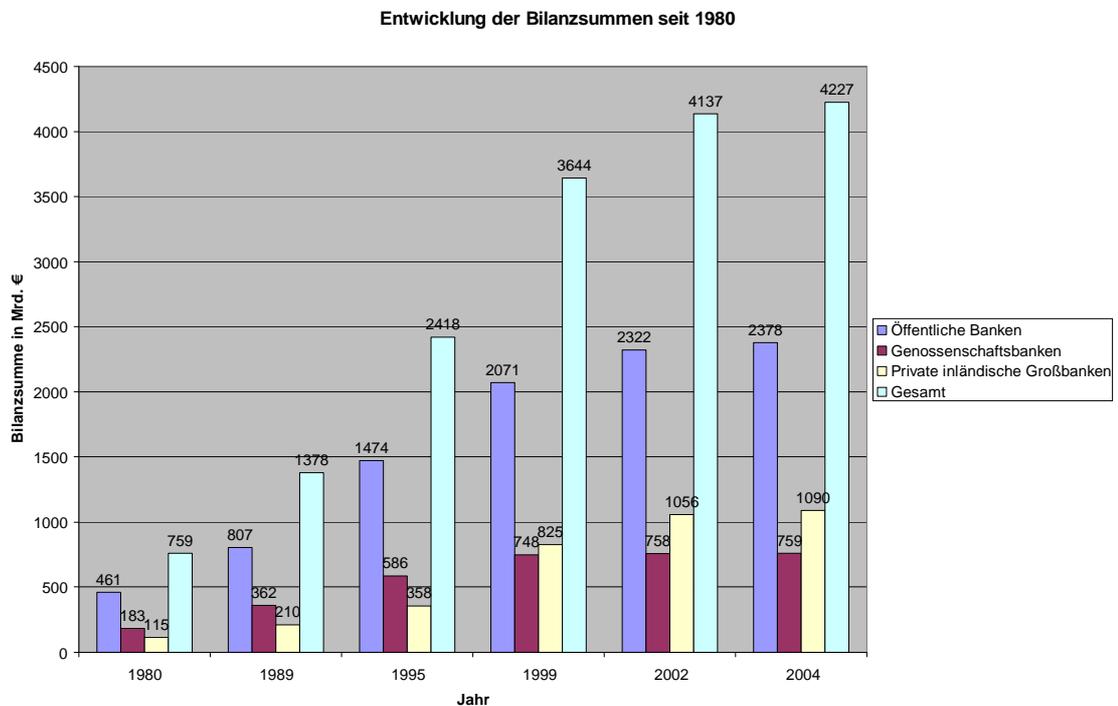
Um das deutsche Bankensystem quantitativ besser einordnen zu können, veranschaulichen die Abbildungen 2 und 3 die Entwicklung der einzelnen Säulen im Zeitverlauf bzgl. Bankenanzahl und Bilanzsumme. Es ist ein eindeutiger Konsolidierungstrend vor allem bei den Genossenschaftsbanken zu erkennen.



**Abb. 2: Entwicklung der Anzahl deutscher Banken 1980 - 2004<sup>17</sup>**

<sup>16</sup> Vgl. ENGERER/ SCHROOTEN (2004b), S. 10f.

<sup>17</sup> Quelle: Deutsche Bundesbank.



**Abb. 3: Entwicklung der Bilanzsumme deutscher Banken 1980 - 2004<sup>18</sup>**

Folgend wird jede Säule des deutschen Bankensystems detaillierter dargestellt, d.h. es wird auf die einzelnen Merkmale der Institute und auf die strategische Ausrichtung<sup>19</sup> eingegangen.

### 2.2.1 Private Großbanken: Merkmale und strategische Ausrichtung

Die Deutsche Bundesbank stuft die privaten Kreditbanken in drei Gruppen ein: Großbanken, Regionalbanken und sonstige Kreditbanken sowie Zweigstellen ausländischer Banken. Die Kreditbanken sind privatwirtschaftlich organisiert und dürfen die Rechtsform Einzelkaufmann, Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft annehmen.<sup>20</sup> Das Gewinnstreben steht bei allen privatwirtschaftlichen Kreditbanken im Unternehmensfokus. In Deutschland sind 255 Kreditbanken tätig, darunter vier Großbanken, 168 Regionalbanken und sonstige Kreditbanken sowie 83 Zweigstellen ausländischer Banken.<sup>21</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die vier deutschen privaten Großbanken.

Die Darstellung der Charakteristika der einzelnen Institute erfolgt in den Grundzügen. Ziel ist es die wesentlichsten Eckdaten wie Bilanzsumme, Ratingeinstufung und Mitarbeiterzahl

<sup>18</sup> Quelle: Deutsche Bundesbank.

<sup>19</sup> Bei den Aussagen zur Strategie der einzelnen Banken werden aktuelle strategische Ausrichtungen auf der Grundlage öffentlich zugänglicher Daten vorgenommen.

<sup>20</sup> Siehe auch §32 KWG.

<sup>21</sup> Die Zahlen beziehen sich auf April 2004. Quelle Deutsche Bundesbank. Zu den vier Großbanken sind die Deutsche Bank AG, die Dresdner Bank AG, die Commerzbank AG und die Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG zu zählen.

anzugeben um eine überblicksartige Einordnung der einzelnen Institute in den deutschen Bankenmarkt zu ermöglichen. Tabelle 3 veranschaulicht die genannten Daten.

<b>Merkmale</b>	<b>Deutsche Bank</b>	<b>HVB</b>	<b>Dresdner Bank</b>	<b>Commerzbank</b>
<b>Bilanzsumme</b>	849,2 Mrd. €	469,4 Mrd. €	556,8 Mrd. €	391,7 Mrd. €
<b>Mitarbeiter</b>	65750	57900	32300	32700
<b>Aufwand-Ertrag-Relation</b>	74,0%	66,7%	81,1%	63,4%
<b>Eigenkapitalrendite</b>	11,3% nach Steuer	3,2% nach Steuer	5,3% nach Steuer	15,6% vor Steuer
<b>Ratingeinstufung</b>	AA-/Stable/A-1+	A-/Stable/A-2	A/ Negative/A-1	A-/Negative/A-2
<b>Regionaler Schwerpunkt</b>	Weltweit	Zentral- und Osteuropa	Deutschland, Europa	Deutschland, Europa
<b>Tätigkeitsschwerpunkt</b>	Investmentbanking	Firmen- und Kundengeschäft	Firmen- und Kundengeschäft	Firmen- und Kundengeschäft

**Tabelle 3: Übersicht der vier privaten Großbanken<sup>22</sup>**

#### 2.2.1.1 Deutsche Bank AG

Die Deutsche Bank AG ist die bedeutendste international agierende deutsche Bank. Mit einer Bilanzsumme von 849,2 Mrd. € gehört sie zu den 10 größten Instituten auf der Welt und nach Marktkapitalisierung belegt sie im internationalen Ranking Rang 18.<sup>23</sup> Weitere wichtige Kennzahlen zum Unternehmen sind:<sup>24</sup>

- Aufwand-Ertrag-Relation: 74,0%
- Eigenkapitalrendite (nach Steuer): 11,3%
- Counterparty Credit Rating<sup>25</sup> von S&P: AA-/Stable/A-1+<sup>26</sup>

Mehr als die Hälfte der insgesamt 65750 Mitarbeiter ist außerhalb Deutschlands tätig und betreut 13 Millionen Kunden in 76 Ländern. Der Heimatmarkt der Deutschen Bank ist Europa und dieser ist Grundlage für die umfangreichen globalen Aktivitäten, wobei der deutsche Markt im Fokus steht.<sup>27</sup>

Als Universalbank bietet die Deutsche Bank grundsätzlich alle bankspezifischen Produkte und Dienstleistungen an. Eine in der Vergangenheit diskutierte Kundengruppenausgrenzungsstrategie wurde für beendet erklärt. Allen Kunden soll ein breites Produktspektrum geboten werden unabhängig von der individuellen Einkommenssituation. Der ertragreichs-

<sup>22</sup> Die Kennzahlen beziehen sich auf den 30.06.2004 und sind den jeweiligen Quartalsberichten entnommen. Vgl. auch die folgenden Kapitel zu jeder einzelnen Bank.

<sup>23</sup> Vgl. KNIPPER, H.J. (2004a), S. 2.

<sup>24</sup> Die aufgeführten Kennzahlen sind dem Quartalsbericht 02/2004 der Deutschen Bank entnommen. Vgl. DEUTSCHE BANK (2004), S. 2.

<sup>25</sup> Das Counterparty Credit Rating gibt die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit eines Schuldners bezüglich seiner finanziellen Verpflichtungen wieder.

<sup>26</sup> Stand März 2004; langfristig/ Ausblick/ kurzfristig.

<sup>27</sup> 2003 wurden ein Drittel aller Erträge in Deutschland erwirtschaftet. Vgl. MAISCH/ POTTHOFF, (2004b), S. 1.

te Bereich der Deutschen Bank ist im Corporate Investment Banking zu finden, welcher für 70% der Erträge verantwortlich ist. Das in der Vergangenheit ‚etwas aus dem Auge‘ verlorene Retailbanking wurde wieder entdeckt und ist in der zukünftigen Strategie fokussiert. Der Marktanteil in Deutschland im Privatkundengeschäft liegt bei 7% und soll deutlich gesteigert werden.<sup>28</sup> Weiterhin konzentriert sich die Deutsche Bank auf ihr Kerngeschäft, welches durch Outsourcingaktivitäten<sup>29</sup> in kerngeschäftsfernen Bereichen sowie durch den Verkauf von Beteiligungen, zum Ausdruck kommt. Die Stärken der Deutschen Bank liegen in der Vermögensverwaltung und im Anleihen- und Devisenhandel. Nachholbedarf besteht beim Privatkundengeschäft in Deutschland und beim Beratungsgeschäft in den USA und Asien.<sup>30</sup>

Grundsätzlich versucht die Deutsche Bank aus eigener Kraft zu wachsen, wobei zwei weitere Optionen akzeptiert werden, zum einen die Anlehnung an ein stärkeres globales Institut oder die Fusion mit einer europäischen Großbank.<sup>31</sup>

#### 2.2.1.2 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG

Die HVB Gruppe ist mit einer Bilanzsumme von 469,4 Mrd. €<sup>2</sup> die drittgrößte Bank in Deutschland. Ca. 57900 Mitarbeiter in über 2000 Filialen betreuen rund 10 Millionen Kunden. Als Kernmärkte haben Deutschland, Österreich und Länder Zentral- und Osteuropas besondere Bedeutung. Die HVB betreut in Deutschland 4 Millionen Privat- und 400000 Geschäftskunden. In Zentral und Osteuropa besitzt die HVB das größte Bankennetzwerk. 40 Prozent aller Kunden stammen aus diesen Ländern, wobei 30% des Vorsteuergewinns in diesen Regionen erwirtschaftet werden.

- Aufwand-Ertrag-Relation (operativ): 66,7%
- Eigenkapitalrendite (nach Steuer): 3,2%<sup>33</sup>
- Counterparty Credit Rating von S&P: A-/Stable/A-2<sup>34</sup>

Die HVB hat ihren Tätigkeitsschwerpunkt eindeutig auf Europa ausgerichtet und hier vor allem auf die bereits aufgeführten Länder. In Österreich ist die HVB Gruppe Marktführer bei der Bereitstellung banktypischer Dienstleistungen, ebenfalls besitzt sie eine gute

---

<sup>28</sup> Vgl. OTTO (2004a), S. 22. Die letzten Jahre haben bewiesen, dass das Privatkundengeschäft im Vergleich zum Investmentbanking relativ konstante Erträge und Gewinne erwirtschaftet.

<sup>29</sup> Die Deutsche Bank hat beispielsweise ihre IT-Infrastruktur an IBM ausgelagert. Separat wurden die Datennetze und das Netzwerkmanagement an AT&T und die Deutsche Telekom gegeben. Durch die Auslagerung wurden 80% der Betriebskosten in variable verwandelt. Des Weiteren wurde die Softwareentwicklung im Personalbereich ausgelagert und der weltweite Einkauf inklusive Rechnungsabwicklung soll zukünftig von Accenture übernommen werden. Vgl. LAMBERTI (2004), S. 374f. Theoretisch fundierte Ausführungen zum Outsourcing und dessen Ausprägungsformen siehe THEURL (2003).

<sup>30</sup> Vgl. BURGMAIER (2004), S. 50.

<sup>31</sup> Für Spekulationen über mögliche Fusionspartner siehe SCHULZ (2004), S. 11 und BURGMAIER (2004), S. 46ff.

<sup>32</sup> Stand Juni 2004.

<sup>33</sup> Stand 2.Quartal 2004, ebenso Aufwand-Ertrag-Relation, siehe HVB GROUP (2004), S. 3.

<sup>34</sup> Stand März 2004; langfristig/ Ausblick/ kurzfristig.

Marktposition in Polen<sup>35</sup>, in der Tschechischen Republik<sup>36</sup> und in Ungarn<sup>37</sup>. Das gesamte Bankennetzwerk der HVB in den neun EU-Beitrittsländern lässt weiteres Wachstum erwarten.<sup>38</sup> Bei der Festigung und dem Ausbau der Marktstellung in diesen Ländern verfolgt die HVB eine 3-Phasen-Strategie. In der ersten Phase des Neueintritts in eine spezifische Region konzentriert sich die HVB vor allem auf international agierende Firmen, welche in die Region investieren möchten und zu denen Kontakte bereits vorhanden sind. Des Weiteren wird versucht größere etablierte Firmen der Region sowie vermögende Privatkunden zu gewinnen. In der zweiten Phase werden über den Aufbau einer Filialstruktur der Mittelstand und das obere Privatkundensegment angesprochen und bestehende Kontakte weiter gefestigt. Es findet eine Konzentration auf ertragsreiche Produkte und Dienstleistungen statt, als Beispiele sind das Kreditkartengeschäft, Leasing und die Hypothekenfinanzierung zu nennen. In der letzten Phase wird ein landesweites Filialnetz etabliert und durch lokale Zukäufe gestärkt. Grundsätzlich werden alle Produkte für ein breites Kundenspektrum angeboten und der typische Universalbankencharakter dominiert.<sup>39</sup>

Jedoch sind auch spezifische Risiken, wie z.B. die weiterhin vorhanden rechtlichen Ungewissheiten und die in ihrer Umsetzung noch nicht im Detail geklärten steuerlichen Veränderungen, welche auch das Bankgeschäft beeinflussen werden, vorhanden. Weitere Risiken sind in den kulturellen Ungleichheiten, in der noch verbreiteten Korruption<sup>40</sup> und in den bürokratischen Hürden gegenüber ausländischen Investoren zu sehen. Diese Schwierigkeiten werden sich aufgrund des EU-Beitritts dieser Länder verringern und die Chancen werden von den Risiken überkompensiert.

### 2.2.1.3 Dresdner Bank AG

Die Dresdner Bank als einhundertprozentige Tochter der Allianz Gruppe ist mit einer Bilanzsumme von 556,8 Mrd. € die zweitgrößte Bank in Deutschland. Die Bank besitzt etwa 1050 Filialen in 60 Ländern der Welt, wobei der Hauptfokus eindeutig auf Deutschland ausgerichtet ist, und beschäftigt rund 32300 Mitarbeiter.

- Aufwand-Ertrag-Relation (operativ): 81,1%
- Eigenkapitalrendite (nach Steuer): 5,3%<sup>41</sup>
- Counterparty Credit Rating von S&P: A/ Negative/A-1<sup>42</sup>

---

<sup>35</sup> Drittgrößte Bank gemessen am Marktanteil.

<sup>36</sup> Viertgrößte Bank gemessen am Marktanteil.

<sup>37</sup> Fünftgrößte Bank gemessen am Marktanteil.

<sup>38</sup> Vgl. RAMPL (2004), S. 2ff. sowie RAMPL (2003).

<sup>39</sup> In der dritten Phase der Expansionsstrategie befinden sich beispielsweise Länder wie Polen, Kroatien und Bulgarien.

<sup>40</sup> Auf dem „Corruption Perceptions Index“ befinden sich diese Länder im weltweiten Mittelfeld.

<sup>41</sup> Siehe DRESDNER BANK (2004), S. 2.

<sup>42</sup> Stand März 2004; langfristig/ Ausblick/ kurzfristig.

Die Dresdner Bank im Verbund mit der Allianz Gruppe konzentriert sich auf die Bereitstellung eines umfassenden und integrierten Finanzlösungssystems für den Kunden. Wobei eine Kundensegmentierung nach Privaten Kunden, Geschäftskunden, Groß- und Konzernkunden stattfindet. Die Dresdner Bank versucht stringent strategische von nicht-strategischen Geschäften zu trennen. Hierzu fand im Jahr 2003 die Gründung der so genannten Institutional Restructuring Unit statt, in welcher versucht wird über ein Exit- und Restrukturierungsmanagement den Risikokapitalbedarf der Bank zu senken. Zu den strategischen Geschäftsfeldern gehört das Investmentbanking, die Privaten und Geschäftskunden sowie der Bereich Corporate Banking. Das Kernbetätigungsfeld der Dresdener Bank ist der Bereich Privat- und Geschäftskunden, wobei von den 5,25 Millionen Privatkunden 10 Prozent aus dem Firmenkundenbereich stammen. Im Geschäftsfeld Corporate Banking werden rund 9000 Großkunden in Deutschland betreut. Durch die enge Verknüpfung von Commercial und Investmentbanking können die Kunden von kapitalmarktorientierten Finanzlösungen profitieren. Das Investmentbanking wird vornehmlich vom Tochterunternehmen Dresdner Kleinwort Wasserstein betrieben. DKW ist international ausgerichtet, wobei die Hauptfokussierung der europäische Markt ist. Eine individuelle Beratung in jeder Lebenssituation steht im Fokus des Geschäftsansatzes, wobei die Produkte der gesamten Allianz-Gruppe genutzt werden.<sup>43</sup>

#### 2.2.1.4 Commerzbank AG

Die Commerzbank als viertgrößte private Bank in Deutschland konzentriert sich auf den europäischen Markt, mit Fokus auf Deutschland. Mit einer Bilanzsumme von 391,7 Mrd. € und ca. 32700 Mitarbeitern, davon über 75 Prozent in Deutschland, werden 7 Millionen Kunden betreut.

- Aufwand-Ertrag-Relation (operativ): 63,4%
- Eigenkapitalrendite (vor Steuern): 15,6%
- Counterparty Credit Rating von S&P: A-/Negative/A-2<sup>44</sup>

Die Commerzbank hat die strategische Entscheidung getroffen keine global ausgerichtete Investmentbank mehr zu sein. Nach eigenen Angaben wird die Investmentsparte als „Fabrik“ definiert, welche spezielle Produkte für Kunden im europäischen Raum anbieten soll. Des Weiteren soll das Firmenkundengeschäft und der Investmentbereich weiter ausgebaut und kombiniert werden, damit neben Krediten auch weitere höherwertige Produkte verkauft werden können. Beim M&A-Geschäft konzentriert man sich vor allem auf Kunden der Commerzbank, welche in Deutschland ansässig sind.<sup>45</sup> Die Commerzbank hat nach eigenen Angaben folgende Strategien für ihre Kerngeschäftsfelder definiert:

---

<sup>43</sup> Vgl. DRESDNER BANK ONLINE (2004).

<sup>44</sup> Stand März 2004; langfristige/ Ausblick/ kurzfristige. Vgl. COMMERZBANK (2004), S. 2.

<sup>45</sup> „Wir wollen nicht mit den Morgan Stanleys dieser Welt mithalten.“ Commerzbankvorstand DALMANN im Interview mit dem Handelsblatt. Vgl. MAISCH/ POTTHOFF (2004a), S. 26.

- Entwicklung zur besten flächendeckenden Bank für Privatkunden und den erfolgreichen Mittelstand in Deutschland
- Multinationale Konzerne und europäische Großkunden sollen die Commerzbank als bevorzugten Relationship Partner ansehen
- Im Assetmanagement liegt der Fokus auf Deutschland und einige europäische Länder
- Gestraffte Produktpalette
- Abbau strategisch uninteressanter Beteiligungen<sup>46</sup>

### 2.2.2 Sparkassen-Finanzgruppe: Merkmale und strategische Ausrichtung

Die Sparkassen sind fest in die Sparkassen Finanzgruppe integriert, welche des Weiteren aus 11 Landesbanken, der DekaBank, 11 Landesbausparkassen, 15 Öffentlichen regionalen Erstversicherergruppen, 2 Factoringgesellschaften, 7 Leasinggesellschaften, 85 Kapitalbeteiligungsgesellschaften und weiteren Finanzdienstleistungsunternehmen sowie 12 regionalen Sparkassen- und Giroverbänden besteht. Diese Finanzgruppe besitzt rund 50 Millionen Kunden und unterhält Geschäftsbeziehungen zu 75 Prozent aller mittelständischen Unternehmen.<sup>47</sup> Folgend werden nur die Sparkassen und Landesbanken betrachtet, deren Eigentümer öffentlich-rechtliche Träger sind. Weitere öffentlich-rechtliche in der Sparkassen-Finanzgruppe integrierte Finanzunternehmen wie Landesbausparkassen oder Versicherungsunternehmen fließen in die Untersuchung nicht ein.

#### 2.2.2.1 Sparkassen

Die Aufgaben und Ziele der Sparkassen sind in den jeweiligen Sparkassengesetzen der einzelnen Bundesländer festgeschrieben, wobei der Sparsinn, die Vermögensbildung und die Versorgung der Bevölkerung mit Krediten im Vordergrund stehen sollten.<sup>48</sup> Praktisch wird von den meisten Sparkassen ein Gewinnziel verfolgt. Die Gewährträger i.d.R. Land und Kommune erhalten von den Gewinnen eine Ausschüttung und profitieren des Weiteren von günstigen Krediten und der Einflussnahme bei „Investitionsentscheidungen“. Die Gewährträger sind derzeit noch verpflichtet die jeweiligen Institute für die Dauer ihres Bestehens so auszustatten, dass sie ihre Aufgaben jederzeit erfüllen können (Anstaltslast). Des Weiteren übernimmt der Träger die Haftung gegenüber Dritten Gläubigern. Im Juli

<sup>46</sup> Vgl. COMMERZBANK (2004), S. 2.

<sup>47</sup> Vgl. DSGVO (2004), S. 3.

<sup>48</sup> „Sparkassen sind selbständige Unternehmen in kommunaler Trägerschaft mit der Aufgabe, auf der Grundlage der Markt- und Wettbewerbserfordernisse für ihr Geschäftsgebiet den Wettbewerb zu stärken und die angemessene und ausreichende Versorgung aller Bevölkerungskreise und insbesondere der mittelständischen Wirtschaft mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen auch in der Fläche sicherzustellen. Sie unterstützen dadurch die Aufgabenerfüllung der Kommunen im wirtschaftlichen, regionalpolitischen, sozialen und kulturellen Bereich.“ Sparkassengesetz für das Land Schleswig-Holstein § 2.

2001 verständigte sich die EU-Kommission mit der Bundesregierung auf die Abschaffung von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast. Am 18. Juli 2005 fällt dieses Privileg der öffentlich-rechtlichen Banken, wobei Übergangsfristen für Verbindlichkeiten, welche vor dem 18. Juli 2005 begründet werden, geregelt sind.<sup>49</sup> Die bisherigen Regelungen führen zu einer erstklassigen Bonität der öffentlich-rechtlichen Institute und somit zu günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten. Der Wegfall der Haftungszusagen wird in erster Linie die Landesbanken treffen. Die einzelne Sparkasse, welche die Refinanzierung immer noch zu einem Großteil aus Einlagen tätigt, wird die wahrscheinliche Ratingherabstufung nur indirekt wahrnehmen.<sup>50</sup> Die Sparkassen werden jedoch mit Mehrkosten bei der Einlagensicherung höher belastet als bisher.<sup>51</sup>

Das gesetzlich vorgeschriebene Regionalprinzip<sup>52</sup> beschränkt die einzelne Sparkasse auf ein festgelegtes Gebiet. In Deutschland sind 489 unabhängige Sparkassen mit rund 17000 Filialen ansässig. Es werden etwa 270000 Mitarbeiter beschäftigt und die aggregierte Bilanzsumme beziffert sich auf 1000,1 Mrd. €<sup>53</sup>

Die strategische Ausrichtung der Sparkassen kann nur im Zusammenhang mit ihrem Verbund gesehen werden. Eine enge Kooperation und Arbeitsteilung zwischen einzelnen Sparkassen und Landesbanken sowie weiteren Verbundunternehmen wird angestrebt. Die Sparkasse der Zukunft wird sich vor allem auf den Vertrieb konzentrieren, wobei 70% der Sparkassenmitarbeiter im Vertrieb tätig sein werden.<sup>54</sup> Als spezifische Ziele will man eine Aufwand-Ertrag-Relation von unter 60% erreichen und eine Eigenkapitalrendite von mindestens 15%.<sup>55</sup>

Folgende Daten aus dem Jahr 2003 kennzeichnen die Sparkassen:<sup>56</sup>

Aggregierte Bilanzsumme:	1000,1 Mrd. €
Aufwand-Ertrag-Relation:	63,7%
Eigenkapitalrentabilität (vor Steuern):	10,7%

<sup>49</sup> Die historischen Gegebenheiten und Umstände, welche zur Abschaffung der Gewährträgerhaftung und Anstaltslast führten, wurden in der Literatur hinlänglich diskutiert. Prinzipiell hat die EU-Kommission nicht die besondere Zielsetzung der öffentlich-rechtlichen Institute kritisiert, sondern die ungleichen „Spielregeln“ aufgrund der Haftungsgarantien. Einen kurzen Überblick über die wichtigsten Eckpunkte befinden sich bei ARNOLD und im DIW-Gutachten. Vgl. ARNOLD (2003), S. 517ff. und DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004), S. 6.

<sup>50</sup> Vgl. INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 17. Die ratingabhängigen Risikoaufschläge, welche die Refinanzierung am Kapitalmarkt beeinflussen, finden sich im Wochenbericht des DIW. Vgl. ENGERER/ SCHROOTEN (2004a), S. 9. Vgl. ebenfalls DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004), S. 50.

<sup>51</sup> Vgl. DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004), S. 51.

<sup>52</sup> Der IWF empfiehlt das Aufbrechen des Regionalprinzips, um den Wettbewerb aufrecht zu erhalten. Des Weiteren sollen die öffentlich-rechtlichen Institute ihre Governance und Transparenz verbessern, um der Öffentlichkeit zu verdeutlichen, inwieweit sie das Interesse der Bevölkerung und der heimischen Wirtschaft vertreten, also den per Gesetz festgelegten öffentlichen Auftrag erfüllen. Vgl. INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 21.

<sup>53</sup> Stand Dezember 2003. Vgl. DSGV (2004), S. 4.

<sup>54</sup> Abwicklungstätigkeiten sollen komplett ausgelagert werden. Vgl. DOHMEN (2004c), S. 21.

<sup>55</sup> Vgl. DOHMEN (2004c), S. 21.

<sup>56</sup> Daten beziehen sich auf das Jahr 2003. Vgl. DSGV (2004), S. 3ff.

### 2.2.2.2 Landesbanken

Die 11 Landesbanken fungieren als Zentralbanken für die in ihrer Region ansässigen Sparkassen und stellen somit die Einbeziehung in überregionale und internationale Beziehungen sicher. Standardzentralbankfunktionen im Zahlungsverkehr, Liquiditätsmanagement, Unterstützung bei Großprojekten und das eigenständige Operieren als Universalbank werden durchgeführt. Als Träger sind zumeist die jeweiligen Bundesländer die Sparkassen- und Giroverbände zu nennen. Aufgrund der wegfallenden Gewährträgerhaftung im Juli 2005 befinden sich die 11 Landesbanken in einem Umstrukturierungsprozess. Durch die neue Situation, welche eine privatwirtschaftliche Atmosphäre schafft, sind die Landesbanken bestrebt, sich strategisch neu zu positionieren, um den aktuellen Marktverhältnissen gerecht werden zu können.<sup>57</sup> Folgend sind Kennziffern<sup>58</sup> der 11 Landesbanken, der Deka-Bank und der WestLB AG, als 100%ige Tochter der NRW.Bank, aufgeführt.<sup>59</sup>

Institut	Bilanzsumme in Mrd. Euro	Eigenkapitalrentabilität	Mitarbeiter	Aufwand-Ertrag-Relation	Schattenrating
LB Baden-Württemberg	323,3	10%	ca. 12650	49,5%	A+ <sup>60</sup>
Bayerische Landesbank	313,4	4,9%	ca. 9000	45,3%	A-
Landesbank Berlin	92,6	0,6%	ca. 6500	76,5%	BBB+ <sup>61</sup>
Bremer Landesbank	32,4	k.A.	ca.1050	45,7%	A <sup>62</sup>
HSH Nordbank	171,7	11%	ca. 4500	38,7%	A
Landesbank Hessen-Thüringen	139,4	5,7%	ca. 3500	71,7%	A
Sachsen LB	58,5	12,5%	ca. 660	48%	BBB+
NRW.Bank	108,9	k.A.	ca. 860	44,7 %	k.A.
Westdeutsche Landesbank <sup>63</sup>	256,2	-37,3%	ca. 7700	70,7%	A-
Norddeutsche Landesbank	193,1	3,1%	ca. 9500	55%	A <sup>64</sup>

<sup>57</sup> Vor allem im Hinblick auf die Ratingeinstufung, welche die Refinanzierungskosten mitbestimmt, sind strukturelle und strategische Veränderungen von Nöten.

<sup>58</sup> Teilweise ist aufgrund fehlender Angaben im Geschäftsbericht bei der Kennziffer Eigenkapitalrentabilität nicht angegeben, ob es sich um die Vor-Steuer-Rentabilität oder Nach-Steuer-Rentabilität handelt. Es ist davon auszugehen, dass es sich dabei um die Eigenkapitalrentabilität vor Steuern handelt. Die angegebenen Kennzahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2003, sofern nichts anderes angegeben ist.

<sup>59</sup> Auf die Darstellung der aktuellen Ratingeinstufungen der einzelnen Landesbanken wurde verzichtet, da sie sich zumeist aufgrund der Haftungszusagen der öffentlich-rechtlichen Gewährträger im Bereich Aaa – Aa2 befinden. Diese Einstufung wird sich jedoch nach dem Wegfall der Gewährträgerhaftung und Anstaltslast ändern. Somit sind die aktuellen Ratingeinstufungen nicht sehr aussagekräftig. Es werden jedoch die verfügbaren Schattenratings von S&P bzw. Fitch angeführt, welche den Wegfall der Haftungszusagen berücksichtigen.

<sup>60</sup> Ratingeinstufung von S&P veröffentlicht am 01.07.2004. Das Rating bezieht sich auf langfristige vorrangig nicht-besicherte Schulden.

<sup>61</sup> Ratingeinstufung von Fitch ohne die Berücksichtigung der Gewährträgerhaftung; veröffentlicht am 01.07.2004.

<sup>62</sup> Fitch, von S&P nicht eingestuft.

<sup>63</sup> Die WestLB ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der NRW.Bank.

<sup>64</sup> Fitch, von S&P nicht eingestuft.

Institut	Bilanzsumme in Mrd. Euro	Eigenkapitalrentabilität	Mitarbeiter	Aufwand-Ertrag-Relation	Schattenrating
Landesbank Rheinland-Pfalz <sup>65</sup>	65,6	13,9 % <sup>66</sup>	ca. 1900	47,8%	A-
Landesbank Saar	16,5	k.A.	ca. 640	50%	A <sup>67</sup>
Deka Bank	100,5	23,7% <sup>68</sup>	ca. 3180	57%	A

**Tabelle 4: Landesbanken im Überblick**

Die zukünftige strategische Ausrichtung der Sparkassen-Finanzgruppe orientiert sich an einem Netzwerk, welches aus wenigen Spezialisten, in diesem Fall Landesbanken, besteht und aus den regional verwurzelten Sparkassen, welche vor allem das Privatkundengeschäft übernehmen. Die elf Landesbanken werden sich umstrukturieren und zusammenarbeiten. Möglich wäre das aktive Wirken von drei Landesbanken, welche im Zuge von Fusionen entstehen. Diese vom Deutschen Sparkassen und Giroverband angeregten Schritte sind jedoch auch innerhalb des Verbundes umstritten.<sup>69</sup> Langfristig sind die Landesbanken bestrebt ihr Auslandsgeschäft stärker als bisher zu betreiben, in naher Zukunft setzt man aber vor allem auf die Stärkung des regionalen Kerngeschäftes, des Investmentbankings und auf eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Sparkassen.<sup>70</sup> Als zukunftsweisende Strategie bietet sich eine vertikale Integration zwischen den einzelnen Sparkassen und den Landesbanken an. Ein aktuelles Beispiel liefert die Sachsen-Finanzgruppe, die als Holdinggesellschaft die Landesbank und sechs Sparkassen zusammenfasst.<sup>71</sup> Bundesweit sind enge Kooperationen zwischen einzelnen Sparkassen bzw. Landesbanken geplant bzw. werden schon durchgeführt. Durch einen engen Verbund der Institute soll insbesondere die Ratingeinstufung verbessert werden. Gerade bei engen Kooperationen zwischen Landesbanken und größeren Sparkassen kann eine Strategie etabliert werden, welche eine Separation der Geschäftsfelder zulässt.<sup>72</sup> Als Konsolidierungskatalysatoren können das Auslaufen der Haftungsgarantien und in Einzelfällen auch die wirtschaftliche Lage einzelner Institute genannt werden. Die Landesbanken sind in, einem im Verhältnis zu den Sparkassen gemessen an den Erträgen, volatilen Geschäftsbereichen wie Investmentbanking und Großkundengeschäft tätig. Eine schon beschriebene enge Zusam-

<sup>65</sup> Die LRP wird in der Zukunft in die LBBW als 100%ige Tochter integriert, wobei das operative Geschäft der LRP weitgehend unabhängig vom Mutterunternehmen bleibt. Vgl. KÖHLER (2004), S. 23.

<sup>66</sup> Nach Steuer 6,9%.

<sup>67</sup> Fitch, von S&P nicht eingestuft.

<sup>68</sup> Nach Steuer 13,9%.

<sup>69</sup> Beispielsweise lehnen die HSH Nordbank und die Bayerische Landesbank weitere Fusionen zwischen den Landesbanken in der jetzigen Situation eindeutig ab. Vgl. z.B. DOHMEN (2004b), S. 25 und BUSSE (2004), S. 29.

<sup>70</sup> Vgl. KNIPPER (2004b), S.1 und DOHMEN (2004a), S. 23.

<sup>71</sup> Für weitere Beispiele vertikaler Integrationen in der Sparkassen-Finanzgruppe siehe BAFIN (2004), S. 92 sowie LAHUSEN (2004), S. 4.

<sup>72</sup> So können die Landesbanken spezifische Geschäftsfelder abdecken, welche selbst für größere Sparkassen nicht ohne weiteres in Frage kommen, wie etwa internationale Projektfinanzierungen. Vgl. BAFIN (2004), S. 92.



### 2.2.3.1 Kreditgenossenschaften

Primäre Aufgabe der Kreditgenossenschaften ist es seit den Gründungsjahren im 19. Jahrhundert<sup>75</sup> den Erwerb und die Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu fördern.<sup>76</sup> Dieser Förderauftrag gilt für Privatkunden ebenso wie für alle Zweige der mittelständischen Wirtschaft. Das Primärziel wird nach Unternehmensangaben beispielsweise durch die folgenden Aktivitäten erreicht:<sup>77</sup>

- Mittelstandsförderung

Die Volksbanken Raiffeisenbanken sind mit ihrer flächendeckenden Präsenz dem Mittelstand in besonderem Maß verbunden. Im Firmenkundengeschäft stehen mittelständische Unternehmen im Zentrum ihrer Aktivitäten. Als eigenständiges Institut unterstützt jede Bank vor Ort mittelständische Unternehmen in allen bankwirtschaftlichen Fragen.

- Rundum-Service

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken bieten jedem Kunden einen Rundum-Service aller banküblichen Produkte und Dienstleistungen.

- Kundennähe

Die Kenntnis des Marktes vor Ort und der Kontakt zu den Menschen und Unternehmen in der Region gewährleisten eine optimale Betreuung der Bankkunden. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken bieten Know-how und zeigen Präsenz an ihren Standorten.

Kreditgenossenschaften sind Institute, welche nach dem für alle deutschen Genossenschaften geltenden Genossenschaftsgesetz zur Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet sind und somit im Gegensatz zu den Kreditbanken keine Gewinnmaximierung<sup>78</sup> als oberste Maxime anstreben. Der historisch gewachsene Fördergedanke steht jedoch bei vielen Kreditinstituten nicht mehr unmittelbar im Vordergrund.<sup>79</sup> Die besondere Stellung des Mitglieds ist zwar weiterhin gegeben, aber auch Nicht-Mitglieder werden als Kunden aufgenommen.<sup>80</sup>

---

<sup>75</sup> Zur Historie der Kreditgenossenschaften siehe Kapitel 2.2 und BONUS. Vgl. BONUS (1987), S. 7ff.

<sup>76</sup> Vgl. GenG §1.

<sup>77</sup> Vgl. [www.volksbank.de](http://www.volksbank.de).

<sup>78</sup> Die Erzielung von Gewinnen ist jedoch Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg und die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Dies gilt ebenso für die Rechtsform e.G. und wird auch beachtet. Vgl. THEURL (2002b), S. 79.

<sup>79</sup> THEURL stellt fest, dass „die Führung mancher Genossenschaften im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs und einer ansteigenden wirtschaftlichen Größe vom Idealmodell abweicht, sogar abweichen muss.“ Vgl. THEURL (2002b), S. 53.

<sup>80</sup> Seit 1974 Kreditvergabe an Nicht-Mitglieder gestattet.

Aggregierte Bilanzsumme:	811,1 Mrd. € <sup>1</sup>
Aufwand-Ertrag-Relation:	68,3%
Eigenkapitalrendite (vor Steuern):	12,6%
Eigenkapitalrendite (nach Steuern):	6,2%

Den Kern des Genossenschaftlichen Finanzverbundes bilden die 1378<sup>82</sup> existierenden Primär-genossenschaften. Diese Volks- und Raiffeisenbanken sind rechtlich selbstständig und handeln eigenverantwortlich. Die Genossenschaften besitzen ca. 30 Millionen Kunden und 15 Millionen Mitglieder bzw. Bankeigentümer und bilden somit die größte Gruppe genossenschaftlicher Unternehmen. Zu den Primär-genossenschaften zählen neben den Volks- und Raiffeisenbanken u.a. die Spar- und Darlehnskassen, die PSD-Banken und die BBBank.

### 2.2.3.2 Zentralbanken

Dem Genossenschaftlichen Finanzverbund gehören zwei Zentralbanken an, die DZ-Bank AG und die WGZ-Bank eG. Die DZ-Bank betreut ca. 1200 Kreditgenossenschaften in Deutschland<sup>83</sup>, für die übrigen<sup>84</sup> nimmt die WGZ-Bank die Zentralbankfunktion wahr. Die WGZ-Bank als zweite eigenständige genossenschaftliche Zentralbank ist zu 100% im Eigentum von Primär-genossenschaften. Die beiden Zentralinstitute führen weitestgehend unabhängig voneinander Zentralbankfunktionen für die zugeordneten Primär-genossenschaften aus.<sup>85</sup> Die Genossenschaftlichen Zentralbanken bieten ihren Primär-genossenschaften spezifisches Know-how, welches auf der Primärebene nicht vorhanden ist bzw. nur ineffizient realisiert werden könnte. So platzieren die Zentralbanken überschüssige Finanzmittel und dienen ebenfalls als Refinanzierungsquelle. Des Weiteren ermöglichen die Zentralbanken den Primär-genossenschaften den internationalen Geld- und Kapitalmarkt bei Bedarf zu erschließen. Durch spezialisiertes Personal ist es den Zentralinstituten möglich eine Beratungsfunktion in allen Fragen des Bankgeschäftes, z.B. im Wertpapier- und Auslandsgeschäft sowie dem Zahlungsverkehr, anzubieten. Die Zentralbanken sind ebenfalls als Geschäfts- und Handelsbanken in eigenem Namen tätig und verfolgen dabei spezifische Strategien, welche das Angebotsportfolio des Genossenschaftlichen Finanzverbundes ergänzen. Tabelle 5 gibt einige Kennziffern der beiden aufgeführten Zentralinstitute wieder.

<sup>81</sup> Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2003 und wurden dem konsolidierten Jahresabschluss des Genossenschaftlichen Finanzverbundes entnommen.

<sup>82</sup> Stand Juni 2004.

<sup>83</sup> Die DZ-BANK betreut die Kreditgenossenschaften in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen.

<sup>84</sup> Zentralbank für die Genossenschaften im Rheinland und Westfalen.

<sup>85</sup> Die Zentralbanken kooperieren in einigen Bereichen, z.B. bei der Wertpapierabwicklung, bei der Entwicklung des BVR II-Ratings u.a..

Institut	Counterparty Credit Rating S&P	Bilanzsumme in Mrd. Euro	Eigenkapitalrentabilität	Mitarbeiter	Aufwand-Ertrag-Relation
DZ-Bank	A-/Negative/A- 2 <sup>86</sup>	172	k.A.	ca. 4560	64%
WGZ-Bank	k.A.	61,3	11,1%	ca. 1200	54,6% <sup>87</sup>

**Tabelle 5: Kennziffern DZ-Bank / WGZ-Bank**

### 2.2.3.3 Verbundunternehmen

Der Genossenschaftliche Finanzverbund bietet ein allumfassendes Portfolio an Finanzdienstleistungen<sup>88</sup> an, welche von den Verbundunternehmen entwickelt und vertrieben werden. Zu den größten dieser Unternehmen zählen die R+V Versicherungs AG, welche den kompletten Versicherungsdienstleistungsbereich abdeckt, das Realkreditgeschäft wird von der Deutschen Genossenschafts-Hypothekenbank AG, der Münchner Hypothekenbank eG und der Westfälischen Landschaft Bodenkreditbank AG wahrgenommen, die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG als eine der kundenstärksten Bausparkassen in Deutschland bietet alle Facetten der Eigenheimfinanzierung an. Weitere Leistungen z.B. im Bereich der Geldanlage werden von der Union Investment Gesellschaft und von der Deutschen Immobilien Fonds AG angeboten, komplettiert wird das umfassende Angebot durch weitere Leasing-, Vermögensverwaltungs- und Factoringgesellschaften.<sup>89</sup>

## 2.3 Zwischenfazit

Kapitel 2 diente der Kennzeichnung des deutschen Drei-Säulen-Systems, dabei wurden die Unterschiede der einzelnen Institute verdeutlicht und divergierende strategische Ansätze dargestellt. Unterschiede ergeben sich aufgrund des Zielsystems der einzelnen Säulen. Die Privatbanken verfolgen uneingeschränkt ein Gewinnmaximierungsziel, wohingegen die Genossenschaftsbanken die Mitgliederförderung und die Sparkassen den öffentlichen Förderauftrag<sup>90</sup> als Primärziel aufweisen. Folgend werden Strategiekonzepte vorgestellt, welche auf das Unternehmen Bank angewendet werden können. Diese dienen der Identifikation der Kompetenzen und Strategien der einzelnen Säulen.

<sup>86</sup> Stand Dezember 2003; langfristig/ Ausblick/ kurzfristig.

<sup>87</sup> WGZ-Bank Konzern; nur WGZ-Bank 60,3%.

<sup>88</sup> Finanzdienstleistungen aus den Bereichen Hypothekendarlehen, Versicherungen, Leasing, Bausparen, Factoring, Investmentfonds, Immobilienfonds u.a. werden von den Verbundunternehmen zur Verfügung gestellt.

<sup>89</sup> Zu den Strukturen einzelner Verbundunternehmen vgl. THEURL/ KRING (2002). Informationen zu den einzelnen Verbundunternehmen siehe auch [www.bvr.de](http://www.bvr.de).

<sup>90</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

### 3 Bankstrukturerklärende Strategiekonzepte

Der Umbruch im deutschen Bankensystem, welcher in den letzten Jahren stattfand und weiterhin stattfinden wird, kann als grundlegend bezeichnet werden. Eine Abkehr von traditionellen Strukturen ist zu erkennen.<sup>91</sup> Die Gründe für diesen Veränderungsprozess sind vielfältig und lassen sich auch mit den angeführten Strategiekonzepten<sup>92</sup> begründen. Die althergebrachte physische Schnittstelle Kunde-Bank hat sich aufgrund einer zunehmenden Technologisierung ‚verwässert‘. Das Internet sowie andere Kommunikationstechnologien stellen eine weiter fortschreitende Kundenschnittstelle in vielen Bereichen der Bank dar. Die Universalbank hat sich zu einer Unternehmensform entwickelt, die sich aus multispezialisierten Einheiten zusammensetzt.<sup>93</sup> Dieser Strukturwandel ist bei allen deutschen Universalbanken zu erkennen und man muss die Frage zulassen, welche spezifischen Faktoren dazu beitragen, die Existenzberechtigung der einzelnen Banken bzw. der einzelnen Bankenverbände zu rechtfertigen. Die strategische Ausrichtung also die eigentlich unverwechselbare Strategie des einzelnen Institutes ist entscheidend.

Folglich werden die beiden grundlegenden Strategiekonzepte dargestellt. Beide sind nicht spezifisch für den Finanzdienstleistungssektor entwickelt worden, dennoch geben sie entscheidende Hinweise und Strategieempfehlungen für die Bankenpraxis. Anhand dieser Strategien soll überprüft werden, ob das deutsche System erklärt werden kann, d.h. lassen sich die nationalen Strukturen aus den Strategiekonzepten herleiten bzw. sind die gewählten Strategien der einzelnen Banken nach den beschriebenen Konzepten sinnvoll und langfristig Erfolg versprechend.

#### 3.1 Market Based View

Unter den Strategiekonzepten zählt die Market Based View zu den bekanntesten und wurde in vielfältiger Art und Weise in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Die Market Based View basiert auf den Annahmen, dass die Marktstruktur das strategische Verhalten und dieses wiederum die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bestimmt. PORTER entwickelte diesen Ansatz weiter und stellte diesen in seinem Buch „Competitive Strategy“ 1980 vor.<sup>94</sup> Die Market Based View nach PORTER definiert nicht nur Strategien sondern versucht ein Erklärungsmuster vorzugeben, welches das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen beschreibt.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.

<sup>92</sup> Sehr detaillierte und aktuelle Ausführungen zu Strategiekonzepten und zum Begriff Strategie finden sich bei BAUM, COENENBERG und GÜNTHER. Vgl. BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004) sowie GÖTZE/ MIKUS (1999) und PORTER (1996), S. 61ff.

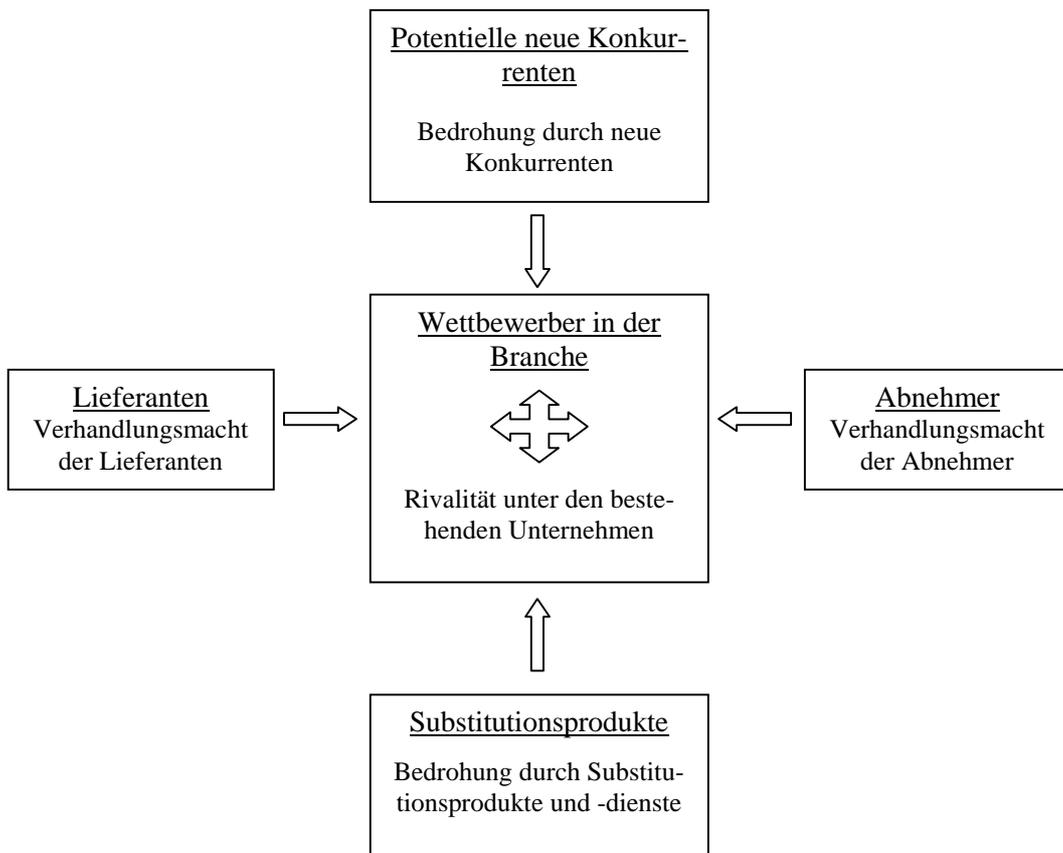
<sup>93</sup> Vgl. BÖRNER (2000), S. 1.

<sup>94</sup> Vgl. SCHUBERT/ SELZ/ HAERTSCH (2001), S. 41; Das angesprochene Werk von PORTER zählt zu den bedeutendsten der Unternehmensstrategie.

<sup>95</sup> Andere strategische Planungskonzepte geben die Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile nur vergleichend zu Konkurrenzunternehmen wieder und stellen somit nur eine Bestandsaufnahme dar.

### 3.1.1 Konzeptdarstellung

Für die Formulierung einer Strategie muss das Unternehmen mit der Branche, in der es agiert, in Beziehung gesetzt werden. Erst durch eine genaue Branchenkenntnis wird es einem Unternehmen möglich, sich innerhalb dieser Branche optimal zu platzieren. PORTER identifiziert bei seinen Untersuchungen fünf Kräfte, welche die Wettbewerbsintensität kennzeichnen. Dieses so genannte „5 Forces-Modell“ ist in Abbildung 5 visualisiert:



**Abb. 5: Die fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER<sup>96</sup>**

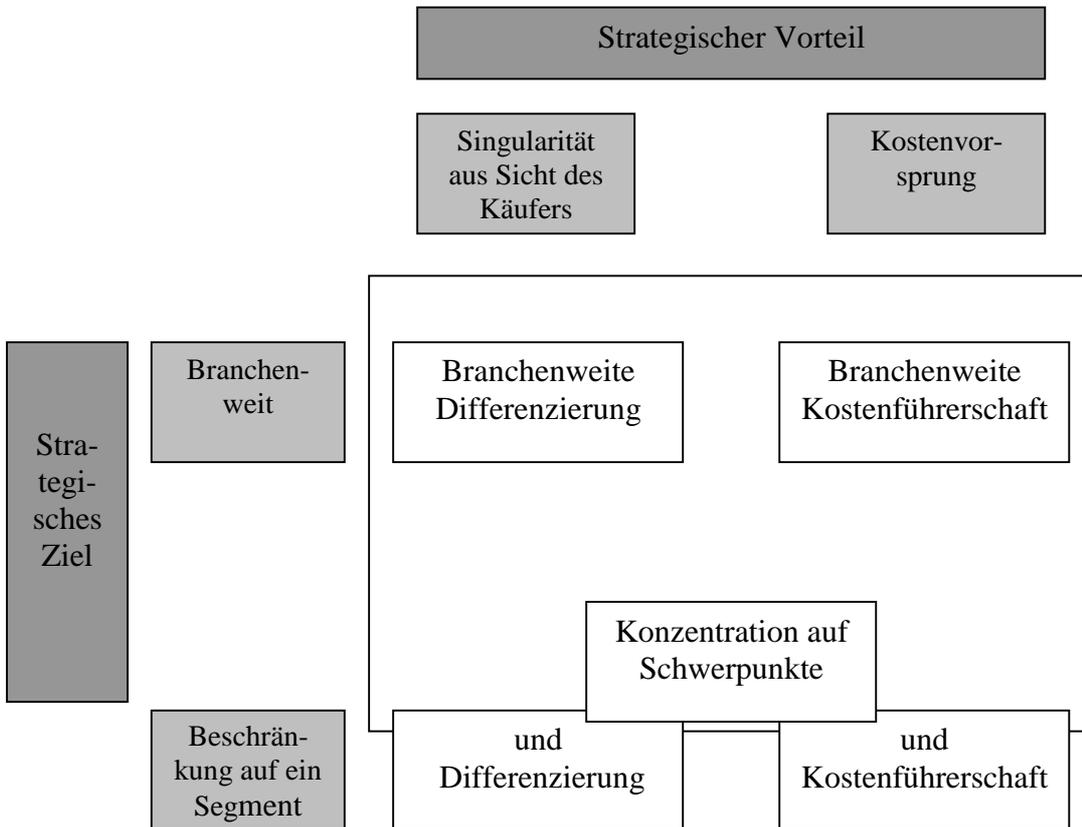
Diese fünf Wettbewerbskräfte haben einen nachhaltigen Einfluss auf den strategiebedingten Erfolg eines Unternehmens. Durch die Analyse der fünf Kräfte kann ein Unternehmen seine Stärken und Schwächen erkennen und daraus eine effiziente Wettbewerbsstrategie ableiten. Das Ziel ist die Erreichung einer Situation, in der sich das Unternehmen gegen die Wettbewerbskräfte schützen kann.<sup>97</sup>

Jedoch ist der Erfolg eines Unternehmens nicht allein von der Branchenstruktur abhängig, sondern auch von der Positionierung innerhalb der Branche. Um eine günstige Position zu erreichen, spielen die drei auf PORTER zurückgehenden generischen Wettbewerbsstrategien

<sup>96</sup> In Anlehnung an SCHUBERT/ SELZ/ HAERTSCH (2001), S. 42 und PORTER (1983), S. 26.

<sup>97</sup> Vgl. PORTER (1979), S. 143.

– Kostenführerschaft, Differenzierung und die Konzentration auf Schwerpunkte – eine entscheidende Rolle.<sup>98</sup>



**Abb. 6: Die drei generischen Strategien nach PORTER<sup>99</sup>**

Ein Unternehmen sollte bestrebt sein, eine Strategie erfolgreich zu verfolgen. Ein Unternehmen, das alle drei Strategietypen verfolgt, aber keinen verwirklichen kann, sitzt „zwischen den Stühlen“ (Stuck in the middle).<sup>100</sup> Diese Strategie führt in der Regel nur zu unterdurchschnittlichen Erfolgen. Eine simultane Verfolgung mehrerer Strategien erscheint nach PORTER in Einzelfällen möglich, birgt jedoch erhöhte Risiken bei der Umsetzung.<sup>101</sup> Als Schlussfolgerung zur Market Based View können folgende Handlungsempfehlungen identifiziert werden, die es ermöglichen eine strategiebedingte Rente zu erzielen.<sup>102</sup>

- Tätigkeit in einer attraktiven Branche
- Einnahme einer verteidigungsfähigen Position für die einzelnen Geschäftsbereiche in der Branche aufgrund von Kostenführerschaft oder Differenzierung

<sup>98</sup> Vgl. PORTER (1983), S. 62ff. und PORTER (1985), S. 11ff.

<sup>99</sup> In Anlehnung an PORTER (1983), S. 67. Vgl. auch PORTER (1985), S. 12.

<sup>100</sup> Vgl. PORTER (1983), S. 71.

<sup>101</sup> Vgl. PORTER (1985), S. 16f. PORTER führt auch einzelne Beispiele auf, in welchen Situationen mehrere Strategietypen angewandt werden können.

<sup>102</sup> Vgl. RÜHLI (1994), S. 40f.

- Nutzung von Diversifikationseffekten innerhalb des Unternehmens oder des Unternehmensverbundes<sup>103</sup>

### 3.1.2 Anwendung auf das Unternehmen Bank

Da die Market Based View einen sehr generischen Charakter aufweist, soll an dieser Stelle geprüft werden, ob sie sich auch auf den Banken-Bereich anwenden lässt. Die folgenden Punkte, den fünf Wettbewerbskräften entsprechend, sollen verdeutlichen, dass der Porter-sche Ansatz durchaus im Bankensektor von Relevanz ist:<sup>104</sup>

- Die Verwendung der Market Based View setzt eine Branchenanalyse voraus. Da die Bankenbranche sich eindeutig von anderen Bereichen abgrenzen und definieren lässt, ist die Konkurrenzsituation sehr gut darstell- und operationalisierbar.
- Im Bankenmarkt sind die Hürden neu auf den Markt zu treten aufgrund gesetzlicher und regulatorischer Bestimmungen relativ hoch, wobei wie bereits erwähnt die Marktzutrittsschranken gesunken sind. Dennoch ist die Bedrohung durch ausländische Institute gegeben, welche zunehmend auf den deutschen Markt streben bzw. sich schon etabliert haben. Die Informationen über die Präferenzen von Kunden und der Einsatz innovativer Technologien stellen neue Eintrittsbarrieren dar. So kann festgestellt werden, dass die Eintrittsbarrieren auch im Umfeld von Banken eine entscheidende Rolle spielen.
- Durch die erhöhte Transparenz, welche durch neue aufsichtsrechtliche Bestimmungen entstanden sind und welche auch das Medium Internet schafft, wird die Macht der Kunden vergrößert. Der Kunde kann Produkte vergleichen und zwischen verschiedenen Anbietern wählen. Durch eine umfassende Branchenanalyse müssen die Unternehmen versuchen, eine adäquate Strategie zu finden, um diesen Umständen Rechnung zu tragen.<sup>105</sup>
- Durch technologische Innovationen und der Verschmelzung von Technologien wird es eigentlich branchenfremden Unternehmen wie Vermögensverwaltern und Versicherungen ermöglicht Substitutionsprodukte leichter zu entwickeln und bzw. oder zu vertreiben. Somit kann im Bankensektor die Gefahr, welche durch Ersatzprodukte entsteht, zunehmen.<sup>106</sup>
- Aufgrund der Machtverlagerung hin zum Kunden nimmt die Konkurrenz zwischen den anbietenden Unternehmen zu.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Zu den Diversifikationseffekten innerhalb eines Unternehmens siehe PORTER (1987), S. 43ff. Ein grundlegendes Werk zur strategischen Ausrichtung über innerbetriebliche Diversifikationseffekte wurde von RUMELT verfasst. Vgl. RUMELT (1986), insb. S. 9 – 79.

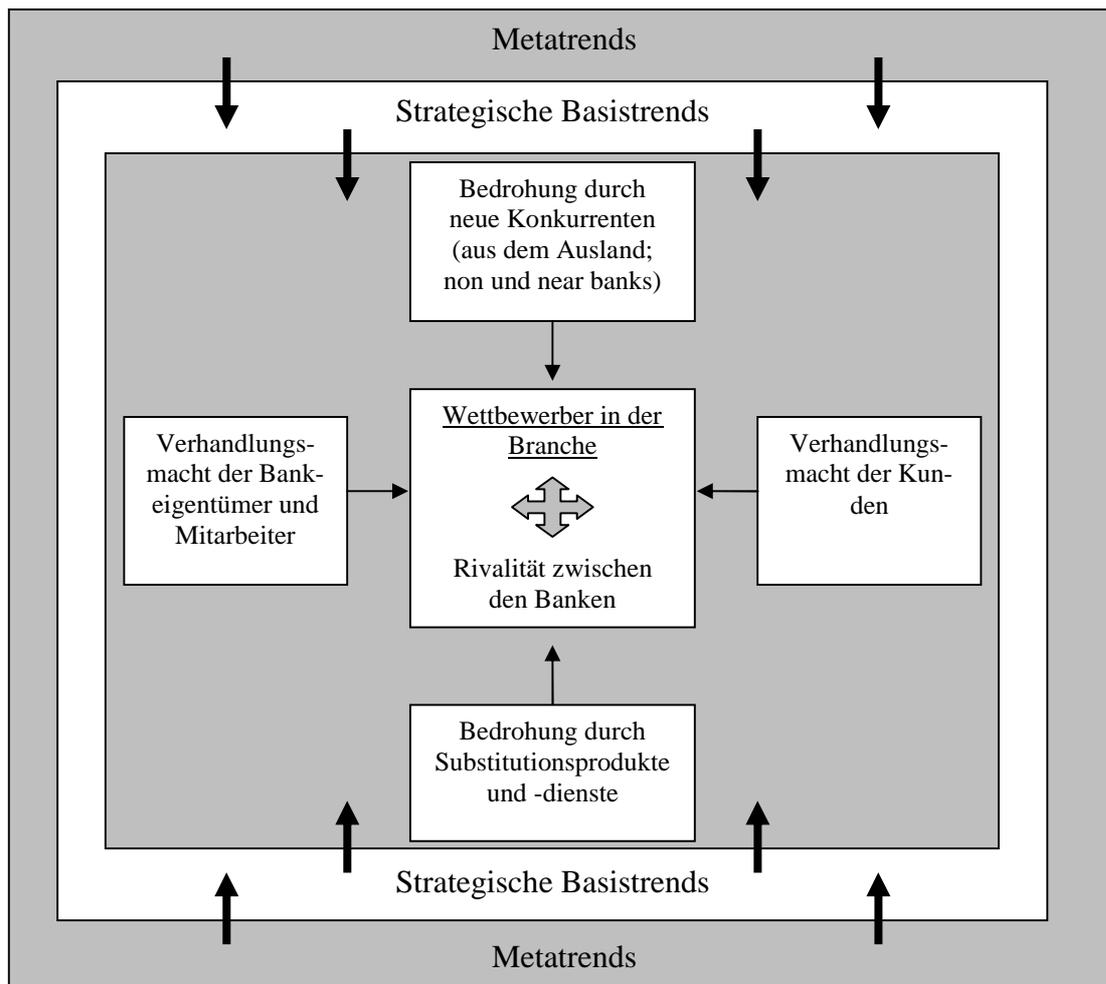
<sup>104</sup> Vgl. BÖRNER (2000), S. 210ff.

<sup>105</sup> Vgl. PORTER (2001), S. 66 und FRITZ (2001), S. 7.

<sup>106</sup> Vgl. PORTER (2001), S. 67.

<sup>107</sup> Vgl. PORTER (2001), S. 67.

- Die Portersche Triebfeder Macht der Lieferanten kann nach BÖRNER im Bankenbereich durch das Knappheitsgut spezialisierter Mitarbeiter und zunehmende Gewinnerwartungen der Bankeigentümer charakterisiert werden.<sup>108</sup>



**Abb. 7: Die 5 Wettbewerbskräfte der Bankenbranche<sup>109</sup>**

Die aufgeführten Punkte verdeutlichen die Relevanz der von PORTER identifizierten Kräfte auch im Bankensektor, denn die fünf Wettbewerbskräfte haben nicht ihre Gültigkeit verloren. Die Analyse der fünf Wettbewerbskräfte stellt eine gute Basis<sup>110</sup> für die Strategiewahl der im Bankensektor agierenden Unternehmen dar.

Abschließend sollen die drei generischen Strategien im Banken-Kontext auf Anwendbarkeit diskutiert werden.

<sup>108</sup> Vgl. BÖRNER (2000), S. 212.

<sup>109</sup> In Anlehnung an BÖRNER (2000), S. 211 und PORTER (2000), S. 29. Auf die in der Grafik aufgeführten Meta- und Basistrends geht BÖRNER sehr ausführlich ein. Vgl. BÖRNER (2000), S. 194 ff.

<sup>110</sup> Strategische Grundsatzentscheidungen bzgl. Fokussierung in der Branche und mögliche Gefahrenpotenziale lassen sich durch das Portersche Modell erkennen. Das allgemeingültige Modell lässt sich auf den Bankensektor anpassen und kann den Strategiemanager der einzelnen Banken als Umsetzungshilfe dienen.

1. **Kostenführerschaft:** Durch den vorherrschenden Preisdruck im globalen Wettbewerb wird es für Banken zunehmend schwieriger sich durch geringe Kosten allein zu differenzieren. Gerade im Banken-Bereich, in welchem wie aufgeführt die Transparenz bzgl. Produkte und Kostenstruktur zunimmt, ist die alleinige Konzentration auf die Kostenführerschaft nur bedingt empfehlenswert. Insbesondere für die in dieser Arbeit untersuchten Universalbanken ist eine Kostenführerschaft auf breiter Ebene unrealistisch.
2. **Differenzierung:** Die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie kann im Bankensektor als Erfolg versprechend eingestuft werden. An dieser Stelle darf der Hinweis nicht fehlen, dass es sich bei der Untersuchung um Universalbanken handelt. Eine Differenzierung ist in einigen Bereichen jedoch möglich. So haben die Ausführungen zur strategischen Ausrichtung verdeutlicht, dass eine Differenzierung in Bereichen wie geografischer Tätigkeitsbereich, Konzentration auf bestimmte Kundengruppen u.a. Unterschiede vorhanden sind.
3. **Konzentration auf Schwerpunkte:** Durch das Auflösen der Branchengrenzen in einigen Bereichen und durch die wachsenden Ansprüche der Kunden, scheint es vorteilhaft, sich nicht auf die gesamte Branche zu konzentrieren, sondern Schwerpunkte zu setzen. Dieser Trend ist bei allen deutschen Instituten zu erkennen, vor allem innerhalb der einzelnen Verbände ist diese Tendenz zu beobachten.

## **3.2 Resource Based View**

Die Erkenntnis, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von der Wahl eines ‚attraktiven‘ Marktes abhängt, sondern auch und vor allem von den endogenen Faktoren eines Unternehmens, führte zu ressourcenorientierten Strategieansätzen. Folgend wird das Konzept des Resource Based View dargestellt und anschließend auf Anwendbarkeit bei Finanzdienstleistungsunternehmen geprüft.

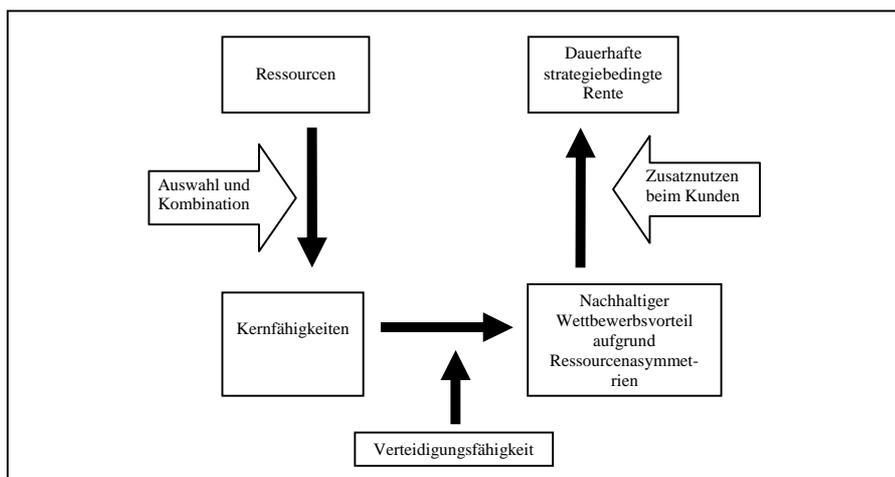
### **3.2.1 Konzeptdarstellung**

Die Resource Based View als vergleichsweise neues Denkmodell in der Theorie der Strategiefindung setzt an unterschiedlichen und spezifischen Ausgangsbedingungen von Unternehmen an und macht diese zur Basis für die Ableitung von Strategien.<sup>111</sup> Der ressourcenorientierte Ansatz unterscheidet sich dabei vom Market Based View aber nicht nur da-

---

<sup>111</sup> Vgl. zu den Grundüberlegungen der Resource Based View z.B. BAMBERGER/ WRONA (1996), S. 130ff., m.w.N. und BARNEY (1994), S. 3f. Eine detaillierte Übersicht über Forschungsschwerpunkte und Entwicklung im Zeitverlauf der Resource Based View findet sich bei BÜRKI. Vgl. BÜRKI (1996), S. 27ff. Zu den wesentlichen Kritikpunkten der ressourcenorientierten Konzepte siehe BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 233.

durch, dass unternehmensspezifische Ressourcen<sup>112</sup> stärker in den Vordergrund gestellt werden, sondern dadurch, dass die Betrachtungsperspektive umgekehrt wird. Folgt PORTER einer Outside-in-Perspektive, bei der die unternehmensexternen Umfeldmerkmale im Mittelpunkt stehen und das Unternehmen innerhalb dieses Rahmens agiert und Strategien formulieren muss, so nimmt die Resource Based View eine gegensätzliche Betrachtung ein.<sup>113</sup> Sie definiert das Unternehmen als Bündel materieller und immaterieller Ressourcen und fordert eine Strategie so zu definieren, dass diese Ressourcen marktwirksam werden können, um damit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dabei wird ausdrücklich die Möglichkeit Märkte neu zu erschaffen einbezogen, also die Markt- und die Branchenstruktur zu beeinflussen.<sup>114</sup> Wird etwa bei PORTER die Markt- bzw. Branchenattraktivität durch interne Wertkettenstrukturierung abgeschöpft, so fordert die Resource Based View, Attraktivitätsvorteile des einzelnen Unternehmens durch Erschließung entsprechender Märkte abzuschöpfen. Vor allem solche Ressourcen sind für die Strategieformulierung eines Unternehmens relevant, die das Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheiden und ihm einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können, die also distinktive Ressourcen sind und ein Unternehmen dazu befähigen, im Sinne überdurchschnittlicher Gewinne eine Rente zu beziehen.<sup>115</sup> (Vgl. auch Abb. 8)



**Abb. 8: Grundlegender Zusammenhang des Ressourcenansatzes<sup>116</sup>**

In der folgenden Darstellung soll das Konzept der Kernkompetenzen<sup>117</sup>, welches eine Weiterentwicklung des Resource Based View darstellt, Grundlage der Ausführungen sein. Ab-

<sup>112</sup> „Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.“ BARNEY (1991), S. 101. Eine sehr gute Klassifikation von unterschiedlichen Ressourceneinordnungen und -definitionen hat BONGARTZ und auch FREILING aufgestellt. Vgl. BONGARTZ (1997), S. 26, m.w.N. und FREILING (2001), S. 76.

<sup>113</sup> Vgl. BÖRNER (2000), S. 66 und SCHUBERT/SELZ/HAERTSCH (2001), S. 50.

<sup>114</sup> Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 80. Vgl. auch PRAHALAD/HAMEL (1991), S. 67.

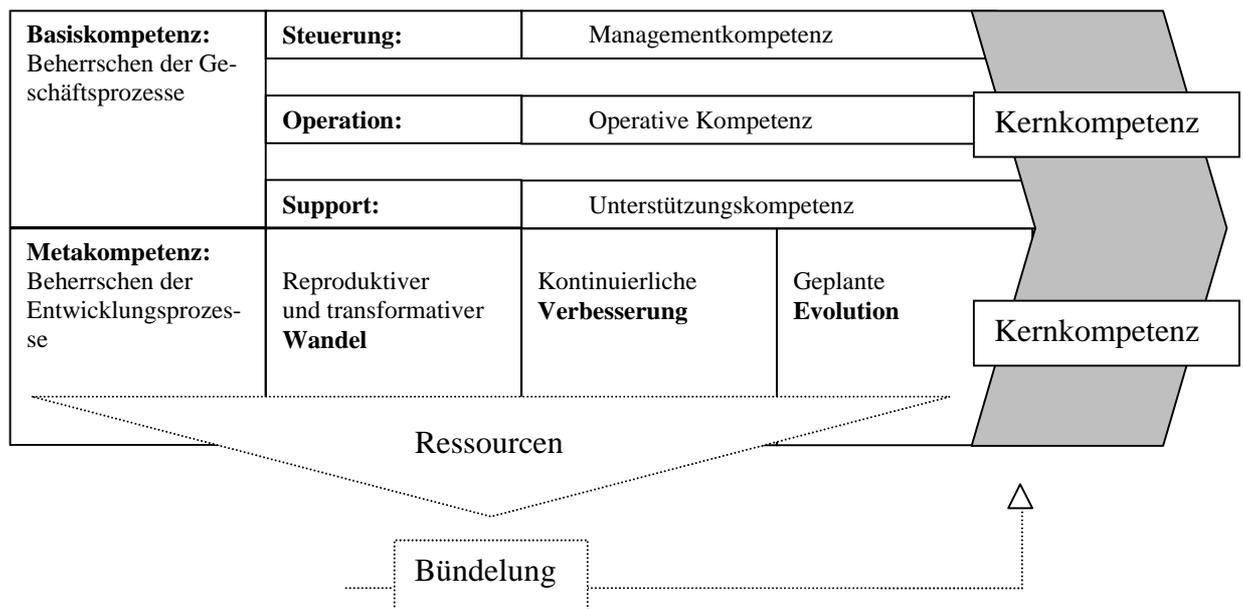
<sup>115</sup> Vgl. PETERAF (1993), S. 180ff. und BAMBERGER/WRONA (1996), S. 139.

<sup>116</sup> In Anlehnung an RÜHLI (1994), S. 43.

<sup>117</sup> PRAHALAD und HAMEL haben dieses Konzept begründet. Nach Ihrer Meinung kann anhand von drei

...

bildung 9 verdeutlicht wie aus einem Bündel von Unternehmensressourcen Kernkompetenzen entstehen.



**Abb. 9: Ressourcenbündelung zu Kernkompetenzen<sup>118</sup>**

Die Metakompetenzen<sup>119</sup> sind für eine kontinuierliche Weiterentwicklung verantwortlich, wohingegen die Basiskompetenzen auf die Beherrschung der Geschäftsprozesse ausgerichtet sind. Die Kompetenz des Managements besteht darin, Kernkompetenzen zu identifizieren und Ressourcen zu solchen zu bündeln und diese auf die Produkte bzw. Dienstleistungen zu übertragen. Die Frage, welche Ressourcen der operativen oder der Unterstützungskompetenz angehören, kann nur im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie geklärt werden.<sup>120</sup>

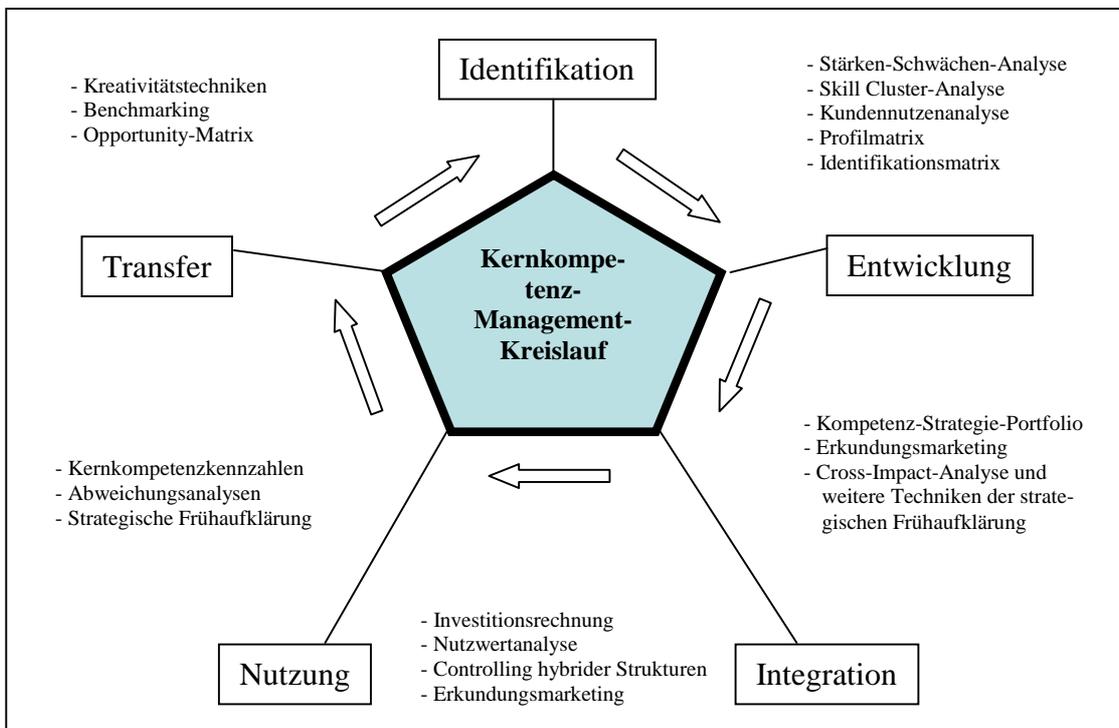
Abbildung 10 stellt einen Kernkompetenzmanagement-Kreislauf dar. Dieser soll die einzelnen Schritte von der Identifikation der Kompetenz bis hin zum ‚Praxistransfer‘ verdeutlichen. Die Abbildung dient ebenfalls der Darstellung möglicher Controllinginstrumente, welche in den einzelnen Phasen eingesetzt werden können. Dabei handelt es sich um ein umfassendes Portfolio von Analysetools und Instrumenten, welche an dieser Stelle ohne nähere Erläuterungen aufgeführt worden sind. Für detaillierte Informationen und Anwendungsbeispiele wird auf die angegebene Literatur verwiesen.

Kriterien geprüft werden, ob ein Unternehmen über Kernkompetenzen verfügt. „Erstens öffnet eine Kernkompetenz potentiell den Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten. [...] Zweitens muß eine Kernkompetenz zu den von Kunden wahrgenommenen Vorzügen des Endprodukts erheblich beitragen. [...] Drittens darf eine Kernkompetenz von Konkurrenten nur schwer zu imitieren sein.“ PRAHALAD/HAMEL (1991), S. 71.

<sup>118</sup> Vgl. BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 239.

<sup>119</sup> In der Literatur wird Metakompetenz als die „Kompetenz zur Erlangung von Kompetenzen“ definiert. Vgl. RÜHLI (1994), S. 45, m.w.N.

<sup>120</sup> Vgl. BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 240f.



**Abb. 10: Der Kernkompetenz-Management-Prozess<sup>121</sup>**

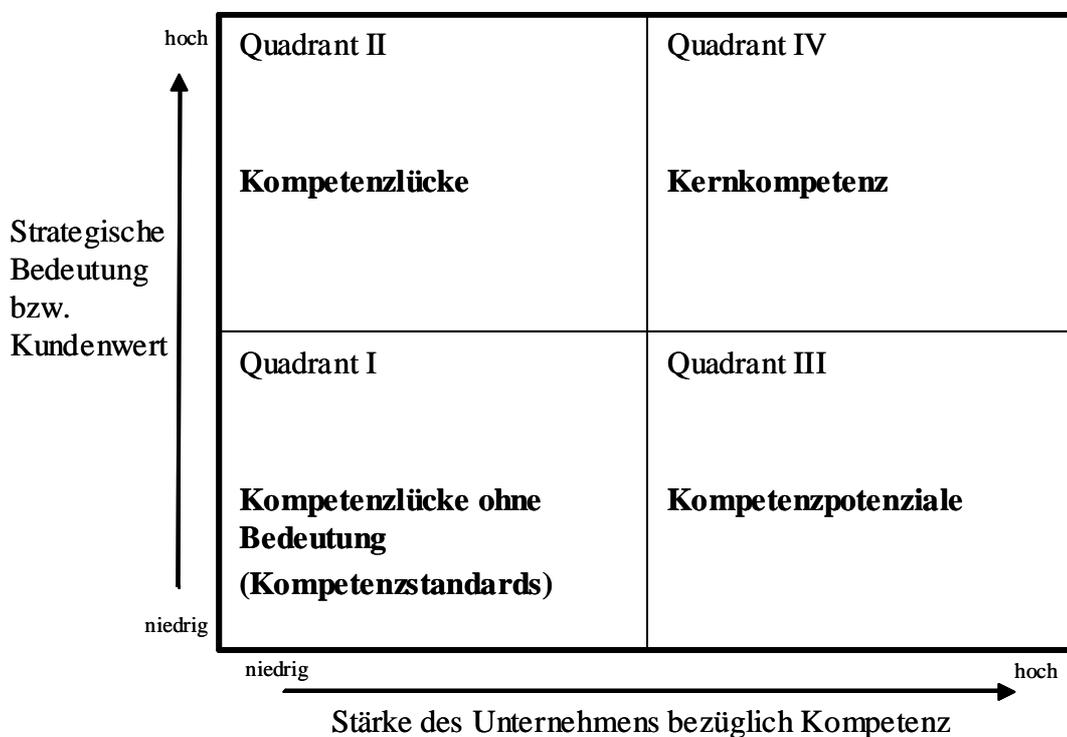
### 3.2.2 Anwendung auf das Unternehmen Bank

Die Resource Based View bzw. das Modell der Kernkompetenzen kann bei Banken angewendet werden um die Strategie des Unternehmens zu definieren. Der Ansatz hilft dabei die Ressourcen bzw. Kernkompetenzen zu identifizieren, die einen Wettbewerbsvorteil herbeiführen. Jedoch sollte beachtet werden, dass gerade bei Dienstleistungsunternehmen der Kunde im Mittelpunkt steht. Somit ist es nur sinnvoll, in Ressourcen zu investieren, die auf dem Markt akzeptiert und honoriert werden. Deshalb scheint es angebracht zu sein, die Resource Based View mit dem Kunden in Verbindung zu bringen und Ressourcen als Fähigkeit eines Unternehmens zu verstehen, mit denen die Probleme des Kunden gelöst werden können. Der Kunde nimmt eine entscheidende Rolle ein, so dass die Ressourcen so zu bündeln sind, dass eine effiziente Bank-Kunde-Beziehung entsteht.

Die Resource Based View propagiert eine Marktentwicklungsstrategie also die einzelne Bank bzw. der einzelne Bankenverbund soll die Struktur der Branche beeinflussen und wie aufgeführt „Märkte schaffen“. Die allgemeinen Meta- und Basistrends, welche auf die gesamte Branche einwirken, beeinflussen den Strategiebildungsrahmen der gesamten Branche, dennoch lassen sich Freiräume für neue Geschäftsmodelle finden und somit Märkte

<sup>121</sup> Vgl. BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 251, m.w.N. Zu den einzelnen Controllinginstrumenten vgl. beispielsweise BLOECH/ GÖTZE (2004), GÖTZE/ MIKUS (1999) und BIETHAHN/ MUCKSCH/ RUF (2004).

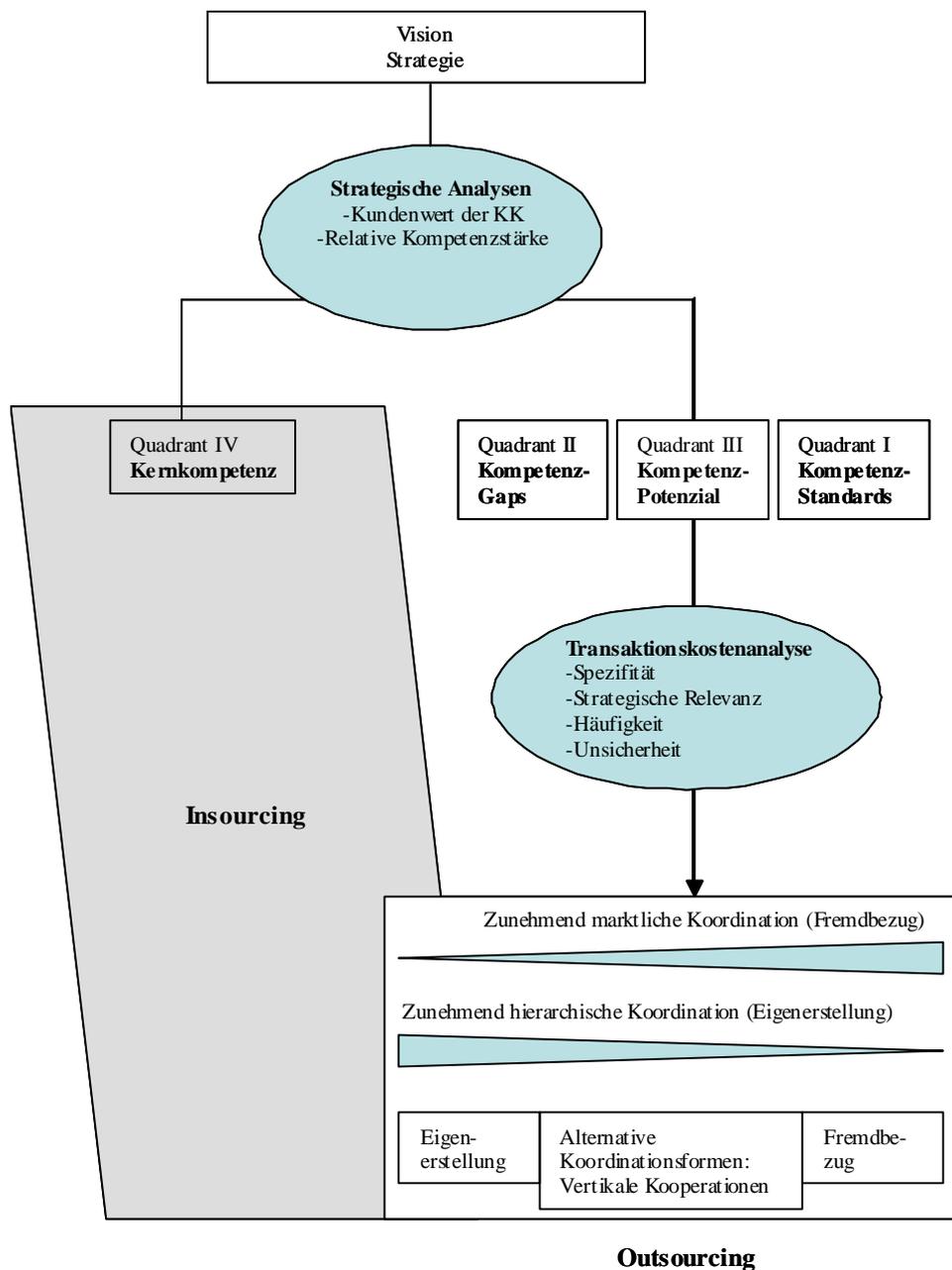
gestalten. Um Marktentwicklungsstrategien herleiten zu können, müssen die unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und distinktiven Ressourcen bekannt sein. Zur Identifikation von Kernkompetenzen und distinktiven Ressourcen werden in der Literatur mehrere Konzepte vorgeschlagen. Im Folgenden wird auf das Konzept von HINTERHUBER eingegangen. HINTERHUBER „schlägt zur Identifikation von Kernkompetenzen vor, zunächst die Kompetenzen des Unternehmens in zwei Dimensionen zu bestimmen: einerseits in Bezug auf die Leistungsfähigkeit gegenüber den stärksten Wettbewerbern, um die Wirkung von Transfer- und Imitationsbarrieren zu evaluieren, andererseits in Bezug auf den Wert für den Kunden, um den marktseitigen „Mehrwert“ der Kompetenzen zu evaluieren.“<sup>122</sup> Die beiden folgenden Abbildungen verdeutlichen den Prozess der Kompetenzfindung und definieren mögliche Handlungsfelder.



**Abb. 11: Kompetenz-Strategie-Portfolio**<sup>123</sup>

<sup>122</sup> BÖRNER (2000), S. 214. Weitere Konzepte sind unter genannter Quelle aufgeführt. Eine praxisbezogene Untersuchung zur Identifikation von Kernkompetenzen wurde von SCHÄLI durchgeführt. Vgl. SCHÄLI (1998), insb. S. 243 – 253.

<sup>123</sup> Vgl. HINTERHUBER/ STUHEC (1997), S. 9 und BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 246.



**Abb. 12: Kernkompetenzbasierte Handlungsfelder**<sup>124</sup>

Abbildung 12 verdeutlicht auf der Grundlage des Kompetenz-Strategie-Portfolios mögliche Handlungsfelder für unterschiedliche Koordinationsformen. Eine prinzipielle Zielsetzung ist die Sicherung der Kernkompetenzen bei Reduzierung der Transaktionskosten.

<sup>124</sup> In Anlehnung an HINTERHUBER/ STUHEC (1997), S. 16. Siehe auch HINTERHUBER (1996), S. 136. Detaillierte Ausführungen zur kernkompetenzorientierten Festlegung der Unternehmensgrenzen und somit zur Entscheidung Outsourcing oder Insourcing finden sich bei THEURL. Vgl. THEURL (2003), S. 23ff. Eine transaktionskostenorientierte Analyse zum Outsourcing im IT-Bereich unter der Fragestellung Offshoring oder Nearshoring findet sich bei TRAMPEL. Vgl. TRAMPEL (2004).

### 3.3 Komplementarität der Konzepte zur Strategiebildung des Unternehmens Bank

Die beiden vorgestellten Konzepte sollten bei der Formulierung der Unternehmensstrategie eine zentrale Rolle spielen. Die Market Based View hilft die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt zu erkennen und die Resource Based View ermöglicht einen Einblick in die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Somit bleibt festzuhalten, dass die beiden Konzepte sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern harmonisieren.<sup>125</sup> Die beiden Konzepte sind in Tabelle 6 vergleichend dargestellt.

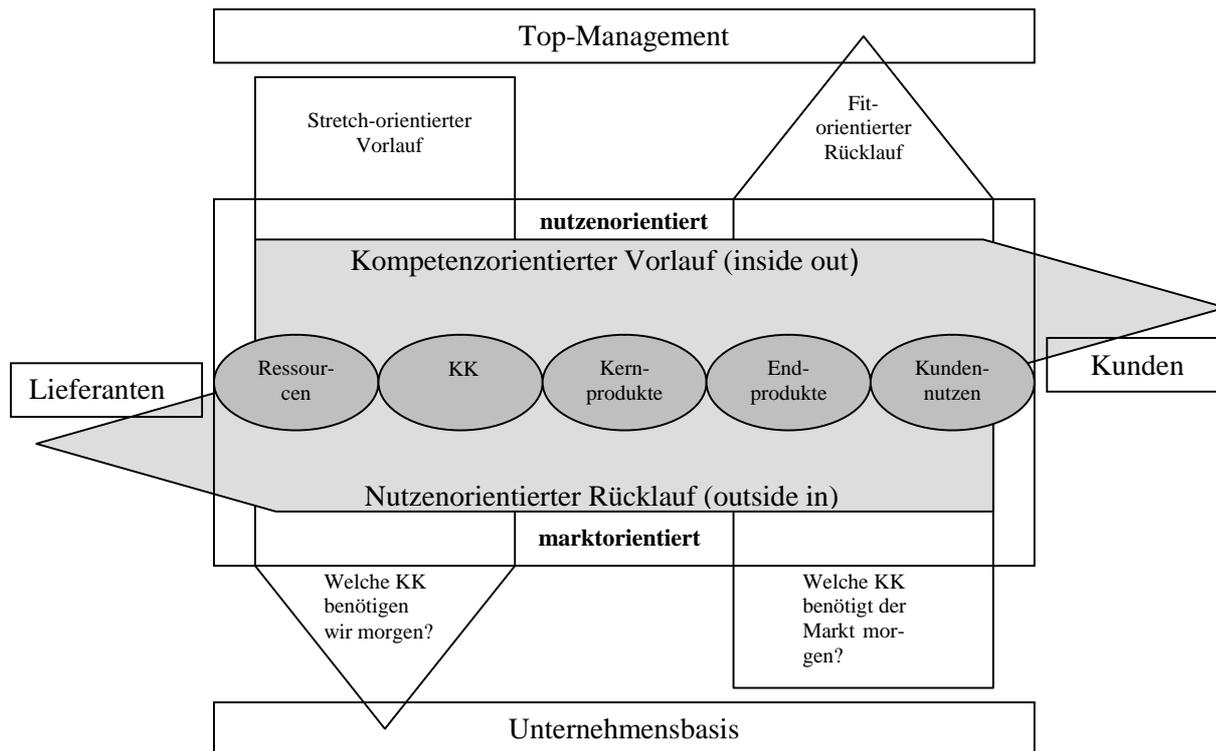
Beurteilungskriterium	Market Based View	Resource Based View
Basis des Wettbewerbs	Wettbewerb zwischen heutigen Produkten und Dienstleistungen im Bankensektor, z.B. im Retailbanking, Investmentbanking u.a.	Wettbewerb um den Aufbau von Kernkompetenzen im Bankensektor, z.B. durch die Aufspaltung der Wertschöpfungskette und zunehmender Spezialisierung und Konzentration auf Kernkompetenzen
Unternehmensstruktur	Portfolio von Produkt-Markt-Kombinationen in Bezug Bankdienstleistungen und Produkte und ihren Einsatz auf neuen Märkten oder bereits existierenden	Portfolio von Kernkompetenzen, Kernprodukten und Endprodukten
Status der SGE	Autonomie und Value Center <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereichsegoismen</li> <li>- Entscheidungen orientieren sich primär am Wohl und Wehe der eigenen SGE</li> <li>- Gefahr der Kooperation und des Outsourcing durch die einzelne SGE trotz vorliegender Kernkompetenzen des Gesamtunternehmens</li> <li>- Gefahr der Beschränkung auf SGE-spezifische Innovationen</li> </ul> Die einzelnen SGE der gesamten Bank werden fokussiert.	Primär Speicher von Ressourcen und Fähigkeiten des Gesamtunternehmens und erst sekundär Autonomie und Value Center. Das Gesamtunternehmen Bank und dessen Strategie stehen im Mittelpunkt.
Umgang mit Ressourcen	Verteilung von finanziellen Ressourcen auf die SGE	-Verteilung von finanziellen Ressourcen und Humankapital auf strategische GE und Kernkompetenzen - Integration von Ressourcen - Vervielfältigung der Wirkung von Ressourcen (Leverage)
Wertschöpfung des Topmanagements	Optimierung des Shareholder Value für das Unternehmen durch Gestaltung des SGE-Portfolios	Identifikation, Entwicklung, Integration, Nutzung und Transfer von Kernkompetenzen
Charakter des Wettbewerbsvorteils	Zeitlich befristet erodierbar geschäftsspezifisch wahrnehmbar	Dauerhaft Schwer angreifbar Transferierbar in andere Geschäfte verborgen
Strategiefokus	Tendenziell defensiv: Ausbau und Verteidigung bestehender Geschäfte und Anpassung der Strategie an Wettbewerbskräfte	Tendenziell offensiv: Durch Kompetenztransfer Weiterentwicklung alter und Aufbau neuer Produkte bzw. Märkte; offensive Beeinflussung der Wettbewerbskräfte
Planungshorizont	Eher kurz- und mittelfristig	Betont langfristig

**Tabelle 6: Vergleich von Market und Resource Based View<sup>126</sup>**

<sup>125</sup> Vgl. BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 230 sowie SCHUBERT/ SELZ/ HAERTSCH (2001), S. 56. BAUM, COENENBERG und GÜNTHER argumentieren, dass die Resource Based View eine sinnvolle und auch *notwendige* Ergänzung der Market Based View ist.

<sup>126</sup> In Anlehnung an BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 232.

Die dargestellten Konzepte divergieren in den Annahmen, sind aber für die Strategiebildung durchaus simultan einsetzbar. Die wesentlichen Elemente beider Ansätze lassen sich für die praktische Umsetzung verbinden und führen zur Definition einer spezifischen Strategie für das jeweilige Institut. Eine Möglichkeit die beiden Ansätze zu kombinieren wird in Abbildung 13 visualisiert.



**Abb. 13: Doppelt Gegenstromverfahren des Managements von Kernkompetenzen<sup>127</sup>**

Der nutzenorientierte Rücklauf geht von den Kunden aus, da diese durch Verbesserungsvorschläge der Produkte oder Dienstleistungen ihren eigenen Nutzen erhöhen wollen, deshalb spricht man auch von „outside in“ Perspektive. Der kompetenzorientierte Vorlauf geht von einer „inside out“ Perspektive aus, d.h. das Unternehmen versucht Kernkompetenzen zu entwickeln, um dem Kunden einen außergewöhnlichen Nutzen zukommen zu lassen, dabei können neue Märkte bzw. Produkte entstehen. Werden beide Konzepte kombiniert, so lässt sich eine ganzheitliche Strategie für das Unternehmen identifizieren, welche das Unternehmensumfeld und unternehmensinterne Gegebenheiten in den Strategiebildungsprozess einbezieht. Es wurde festgestellt, dass die beschriebenen Ansätze auf das Unter-

<sup>127</sup> Vgl. BAUM/ COENENBERG/ GÜNTHER (2004), S. 243, m.w.N. Zur begrifflichen Erläuterung, *Fit-Orientierung*: die MBV geht von einem Umfeld-System-Fit, d.h. um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, müssen die Triebkräfte des Wettbewerbs analysiert werden und von einem Intra-System-Fit, d.h. dass neben dem Unternehmensumfeld auch Führungssysteme wie Personal, Organisation und Unternehmenskultur mit der Strategie abgeglichen werden müssen, aus. Die *Stretch-Orientierung* der RBV identifiziert die gegenwärtige Ressourcenausstattung und leitet darauf aufbauend Kernkompetenzen ab, die die zukunftsbezogenen Unternehmenszielsetzungen bestimmen.

nehmen Bank angewendet werden können. Nach Auffassung des Autors lässt sich eine stringente Strategie aus der Kombination des Market Based View und des Kernkompetenzansatzes definieren. Insbesondere kann die strategische Ausrichtung auf der Grundlage des Market Based View hergeleitet werden. Die Bank legt fest, welche der angeführten Positionen sie für sich wählt bzw. welche zum Geschäftsmodell passt. Diese Wahl kann in der praktischen Umsetzung nur im Zusammenspiel mit der Resource Based View vonstatten gehen. Die Bank muss sich auf der Basis eines ganzheitlichen Ansatzes, welcher die Ressourcen des Unternehmens einbezieht und definiert, daraus abgeleitet die eigene Kernkompetenz fixiert, auf dem Markt positionieren.<sup>128</sup> Das strategische Konzept kann in einer Evaluation des Unternehmens stattfinden und historisch gewachsene Strukturen und Konkurrenzanalysen sowie SWAT-Untersuchungen mit einbeziehen.<sup>129</sup> Die operative Umsetzung der jeweiligen Strategie soll an dieser Stelle nicht vertiefend aufgeführt werden, da die bisherigen Strategien der einzelnen Institute untersucht wurden und darauf aufbauend Rückschlüsse auf die Existenzberechtigung der einzelnen Institute hergeleitet werden soll. Durch die Zusammenführung der beiden Ansätze entsteht ein ganzheitliches Strategiekonzept.

Zu hinterfragen ist jedoch, inwiefern sich die aufgeführten Institute in ihrer strategischen Ausrichtung unterscheiden bzw. zukünftig unterscheiden werden, so dass das Drei-Säulen-System gerechtfertigt werden kann. Gerade der Ansatz von PRAHALAD und HAMEL definiert eine Kernkompetenz als einzigartiges, nicht imitierbares Bündel von Ressourcen. Somit müssten bei der Anwendung dieser theoretischen Strategiekonzepte verschiedene Strategien identifiziert werden, da nach den Konzepten die Strategie einzigartig sein sollte. Folgend werden die strategischen Positionen der drei Säulen miteinander verglichen, um Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten im Unternehmensfokus festzustellen. Abschließend kann auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse ein Resultat erschlossen werden, welches die Frage nach der Rechtfertigung der drei Säulen auf der Grundlage der genannten Strategiekonzepte zulässt.

### **3.4 Untersuchung des Drei-Säulen-Systems**

An dieser Stelle wird versucht eine möglichst objektive Argumentation über das deutsche System auf der Basis der Strategieansätze unter Berücksichtigung der spezifischen Rechtsform zu führen. Unternehmen sind langfristig überlebensfähig, wenn sie eine unverwechselbare und schwer imitierbare Strategie aufweisen, d.h. sollten mehrer Banken die gleiche Strategie bzw. die gleiche Kernkompetenz aufweisen, wird ein Bereinigungsprozess stattfinden. Dieser mögliche Bereinigungsprozess wird momentan durch das vorliegende Sys-

---

<sup>128</sup> Zur Herleitung von Kernkompetenzen vgl. Kapitel 3.2.1.

<sup>129</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang Abb. 10.

tem verhindert, da öffentlich-rechtliche Banken nach Gesetz nicht von Privatinstitutionen übernommen werden können. Ebenso lässt die Struktur der e.G. eine Übernahme nicht zu. Durch die Market Based View werden der spezifische zu bearbeitende Markt und die generischen Wettbewerbsstrategien wie beschrieben festgelegt. Da es sich bei den untersuchten Banken um Institute mit universeller Ausrichtung handelt, wird grundsätzlich der gleiche Markt angesprochen, d.h. der Finanzdienstleistungsmarkt im Allgemeinen. Zu unterscheiden sind jedoch Divergenzen bzgl. Regionalität, spezifischer Nischenabdeckung und Kundengruppenselektion. Durch die Resource Based View, insbesondere mit der involvierten Anwendung des Kernkompetenzansatzes, kann wie beschrieben eine unternehmensspezifische Strategie hergeleitet werden.<sup>130</sup> Die Identifikation der spezifischen Kernkompetenzen nimmt bei der folgenden Analyse eine besondere Stellung ein, da nach dem ganzheitlichen Strategiekonzept bestehend aus Market Based View und Resource Based View die langfristige Überlebensfähigkeit von der Positionierung im Markt und von den Kompetenzen abhängt. Im Folgenden sollen die einzelnen Kernkompetenzen der jeweiligen Bankengruppen hergeleitet werden.

Prinzipiell handelt es sich wie beschrieben bei allen untersuchten Finanzinstituten um Universalbanken. Dies könnte zur Annahme führen, dass die jeweiligen Strategien und Kernkompetenzen ähnlich sind. Bei den vier untersuchten privaten Großbanken lässt sich keine eindeutige Kernkompetenz per Definition<sup>131</sup> identifizieren, jedoch soll im Folgenden die jeweilige spezifische Kompetenz eines jeden Institutes dargestellt werden, welches zur Unverwechselbarkeit führt. Prinzipiell unterscheiden sich die privaten Großbanken in ihrer strategischen Ausrichtung in mehreren Punkten. Die Deutsche Bank ist wie dargestellt die einzige deutsche Bank, welche global vertreten ist und weltweit eine starke Präsenz bzw. Marktstellung einnimmt. Dieses Kennzeichen unterscheidet sie eindeutig von allen restlichen deutschen Instituten. Die Stärke der Deutschen Bank liegt vor allem im Corporate und Investmentbanking und in der Vermögensverwaltung. Die Bayerische Hypo- und Vereinsbank konzentriert sich vor allem auf spezifische Märkte in Europa, zu nennen sind diesbezüglich die Zentral- und Osteuropäischen Staaten. Die starke Wettbewerbsposition der HVB in den genannten Ländern unterscheidet sie von den anderen deutschen Banken. Bei der Commerzbank kann kein Alleinstellungsmerkmal bzgl. regionaler Aktivität oder spezifischer Kompetenz in einem oder mehreren Geschäftsfelder identifiziert werden.<sup>132</sup> Bei der Dresdner Bank kann ähnlich argumentiert werden, jedoch stellt die Zugehörigkeit zum Allianz-Konzern ein sehr spezifisches Merkmal dar. Der Verbund der beiden Unternehmen erlaubt es Cross-Selling Möglichkeiten effektiver auszuschöpfen, da der Kunden-

---

<sup>130</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>131</sup> Per Definition muss eine Kernkompetenz ein Bündel *nicht imitierbarer* Ressourcen darstellen. Bei konsequenter Auslegung der Definition kann keine eindeutige Kernkompetenz identifiziert werden.

<sup>132</sup> Diese Aussage darf nicht dahingehend interpretiert werden, dass die Strategie bzw. das Auftreten der Commerzbank ‚am Markt‘ nicht sinnvoll ist, sondern nur dass sie keine Kompetenz besitzt, die andere Banken nicht auch besitzen.

stamm beider Unternehmen für die Produkte und Dienstleistungen des jeweiligen anderen Unternehmens zur Verfügung steht.

Die Kompetenz der Sparkassen und Landesbanken kann in ihrer Kundennähe gesehen werden. Der Verbund ist eindeutig Marktführer im Privatkundengeschäft und in der Mittelstandfinanzierung. Durch das deutschlandweite Filialsystem werden große Teile der Bevölkerung erreicht. Die Landesbanken befinden sich derzeit wie beschrieben in einem Umstrukturierungsprozess. Nur in einer engen Kooperation mit den Sparkassen und oder zwischen den einzelnen Landesbanken kann eine langfristig effiziente und überlebensfähige Struktur entstehen.

Die Kreditgenossenschaften und mit ihr die Zentralbanken und Verbundunternehmen weisen ebenfalls eine sehr starke Marktposition im Privatkunden- und im mittelständischen Firmenkundengeschäft auf. Als Alleinstellungsmerkmal ist eindeutig die Mitgliedschaft zu bewerten, welche historisch gewachsen ist und Vertrauen bei den Kunden und bzw. Bank-eigentümern (Mitgliedern) schafft.<sup>133</sup> Als besondere Kompetenz kann weiterhin die Kundennähe identifiziert werden, welche wie auch bei den Sparkassen durch ein flächendeckendes Filialnetz, sowie durch historisch gewachsene Strukturen, insbesondere durch die Mitgliedschaft<sup>134</sup>, zu erklären ist.

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Strategien und Kompetenzen der einzelnen Säulen divergent sind und somit können die einzelnen Säulen durchaus gerechtfertigt werden. Der Wegfall der Gewährträgerhaftung und Anstaltslast bei den öffentlich-rechtlichen Instituten, welcher Mehrkosten für die einzelnen Sparkassen und insbesondere Landesbanken bedeutet, kann dazu führen, dass die spezifische Kompetenz Kundennähe gefährdet ist. ‚Flächendeckende‘ Engagements einzelner Sparkassen könnten teilweise betriebswirtschaftlich nicht gerechtfertigt werden. Die spezifischen Rechtsformunterschiede auf welchen das Drei-Säulen-System beruht, beeinflussen die strategische Ausrichtung und gleichzeitig sind sie nach Meinung des Autors für die Kompetenzentwicklung verantwortlich. Die jeweilige Rechtsform ermöglichte die Entstehung beschriebener Kompetenzen in der Vergangenheit.<sup>135</sup> So muss die Frage beantwortet werden, ob die Kompetenz jeder einzelnen Säule auch in einer anderen Rechtsform möglich ist.

In Bezug auf Genossenschaften, welche die Mitgliederbindung als Kernkompetenz besitzen, würde ein Aufbrechen dieser spezifischen Rechtsform, die Kompetenz beseitigen. Demnach ist diese Säule des Systems zu rechtfertigen. Die privatwirtschaftlich organisierten Banken sind im Drei-Säulen-System ebenfalls zu rechtfertigen, da sie Kompetenzen

---

<sup>133</sup> Vgl. BONUS u.a. (1999), S. 24ff.

<sup>134</sup> Die meisten Mitglieder sind gleichzeitig Bankkunden.

<sup>135</sup> Die Unternehmensidentität und die Kompetenzen einer Unternehmung werden maßgeblich durch die historische Entwicklung determiniert. Vgl. HELLINGER (1999), S. 254.

entwickeln, welche die Rechtsform der anderen Säulen nicht zulässt.<sup>136</sup> Jedoch kann nach den Konzepten der öffentlich-rechtliche Bankensektor nicht gerechtfertigt werden, denn eine spezifische Kernkompetenz aufgrund der Rechtsform ist nicht erkennbar. Historisch gesehen lässt sich zwar die Kernkompetenz Kundennähe mit der flächendeckenden Errichtung von Sparkassen erklären, aber diese Kernkompetenz wird nicht von der Rechtsform beeinflusst, d.h. die Sparkassen könnten ihre Kernkompetenz auch in einem privatrechtlichen Eigentumsverhältnis weiterhin behalten.<sup>137</sup> Denkbar wäre auch die Übertragung des Sparkassen-Geschäftsbetriebes an eine Kreditgenossenschaft bei anschließender Auflösung der Sparkasse.<sup>138</sup> Als Schlussfolgerung auf der Grundlage der angesprochenen Argumente ist das Drei-Säulen-System nur partiell zu rechtfertigen und könnte sich zu einem Zwei-Säulen-System bestehend aus Privat- und Genossenschaftsbanken wandeln.

Weitere Entwicklungstendenzen auf der Grundlage anderer Argumentationsstränge<sup>139</sup> sind sicherlich ebenfalls möglich, beispielsweise das langfristige Fortbestehen des heutigen Systems. Bei keiner Änderung der gesetzlichen Regelungen bzgl. der öffentlich-rechtlichen Institute wird das System in der bisherigen Form weitestgehend existent bleiben. Der IWF schlägt in seinem Ländergutachten vor, dass sich die Genossenschaftsbanken langfristig in Aktiengesellschaften umwandeln könnten, wobei die entstehende Aktionärstruktur der bestehenden Mitgliederstruktur entsprechen sollte. Als Argument führt der IWF die bessere Kapitalmobilisierung in Krisenzeiten an.<sup>140</sup>

### **3.5 Zwischenfazit: Ist das System noch zeitgemäß?**

Die Frage ob das deutsche System noch zeitgemäß ist, kann nur im historischen Zusammenhang gesehen werden. Wie auch der IWF in seinem letzten Ländergutachten feststellt, ist das deutsche Bankensystem in der Vergangenheit und heute noch als äußerst stabil anzusehen. Die durchgeführten Stresstests haben diesen Sachverhalt bestätigt.<sup>141</sup> Der IWF prangert die ‚Abschottung‘ der öffentlich-rechtlichen Banken an, weist jedoch darauf hin, dass mit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung und der Anstaltslast erste Schritte getan worden sind, um die bestehende Wettbewerbsverzerrung im deutschen Bankenmarkt zu beseitigen. Des Weiteren rügt der IWF das Regionalprinzip der Genossenschaftsbanken

---

<sup>136</sup> In Bezug auf Kapitalbeschaffung, regionaler Ausbreitung u.a.. Die Privatbanken weisen jedoch innerhalb ihrer Säule ähnliche Kompetenzen auf, so dass auf der Grundlage der Strategiekonzepte durchaus Konsolidierungsbedarf besteht.

<sup>137</sup> Als Vorschlag könnte das österreichische und italienische Modell dienen. Umwandlung in Aktiengesellschaften, deren Aktien von privaten Stiftungen gehalten werden, deren Mitglieder die bisherigen Eigentümer und Träger sind.

<sup>138</sup> Vgl. HOFMANN/ WITTMANN (2004), S. 185. Die Autoren stellen ebenfalls andere Fusionsmöglichkeiten zwischen Genossenschaftsbanken und Sparkassen dar. Sie weisen jedoch auf die derzeitigen rechtlichen Probleme bei der praktischen Umsetzung dieser Konzepte hin.

<sup>139</sup> Vgl. die aufgeführten Gutachten des IWF und des DIW.

<sup>140</sup> Vgl. INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 20.

<sup>141</sup> Vgl. INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 16.

und Sparkassen, da dieses die Ertragskraft der Bankenlandschaft schwächt und somit für die im Vergleich zu anderen Ländern geringere Performance verantwortlich ist.<sup>142</sup> Das Drei-Säulen-System hat viele Jahre zu einem stabilen Finanzsystem beigetragen. Die Profitabilität verringerte sich jedoch aus folgendem Grund: Die niedrigen Zinsmargen konnten nicht durch das Provisionsgeschäft und andere Nicht-Zinsgeschäfte ausgeglichen werden. Des Weiteren erhöhte sich der Wettbewerb durch neue Konkurrenten aus dem Ausland. Während alle drei Säulen ihre Profitabilität für ein langfristig stabiles Finanzsystem erhöhen müssen, kommt auf die Landesbanken eine weitere Herausforderung zu. Der bevorstehende Wegfall der Gewährträgerhaftung wird zu einer Erhöhung der Refinanzierungskosten führen und wird die jetzt schon relativ geringe Gewinnmarge weiter verkleinern.<sup>143</sup> Das Aufbrechen des Säulensystems hin zu einem zweigeteilten System bestehend aus Privatbanken und genossenschaftlichen Instituten ist als Möglichkeit anzusehen, die Performance deutscher Banken zu verbessern.<sup>144</sup> So wirken der Wegfall der Haftungsgarantien sowie der neue Basler Akkord, Basel II, wie ein Katalysator auf den deutschen Finanzmarkt in Bezug auf Profitabilität, Starrheit des Systems und risikoadäquate Kapitalverwendung. Das DIW stellt fest, dass die historischen Gründungsargumente der öffentlich-rechtlichen Institute heute weitgehend entfallen sind. Ein Privatisierungsgebot lässt sich jedoch daraus nicht zwangsläufig ableiten. Es bieten sich vielfältige Lösungsmöglichkeiten an. Eine Rechtsformtransformation zur AG in staatliche Hände oder eine Teilprivatisierung sind denkbar. Die Umwandlung in eine genossenschaftliche Rechtsform als auch Stiftungsmodelle wie sie in anderen europäischen Ländern zu finden sind, erscheinen ebenfalls möglich.<sup>145</sup> Festzuhalten bleibt, dass „The complexity of the German financial system makes it impossible to define a single best bank model.“<sup>146</sup>

#### **4 Zukünftige strategische Ausrichtung des genossenschaftlichen Finanzverbundes**

Nachdem in den vorigen Kapiteln auf das deutsche Drei-Säulen-System eingegangen wurde und diesbezüglich die Säule der Kreditgenossenschaften als gerechtfertigt eingestuft worden ist, soll an dieser Stelle die zukünftige Ausrichtung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes diskutiert werden.

---

<sup>142</sup> Zwar ist die Performance im europäischen Vergleich gering, aber die Sparkassen sowie die Genossenschaften haben in den letzten zehn Jahren eine höhere Performance bezogen auf das Eigenkapital erreicht als die privaten deutschen Kreditbanken. Vgl. ENGERER/ SCHROOTEN (2004b), S. 11f.

<sup>143</sup> Vgl. INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 4

<sup>144</sup> In den aktuellen Gutachten des IWF, des DIW bzw. in der allgemeinen Diskussion über das Drei-Säulen-System findet dieser Aspekt Anklang. Zumeist wird ausschließlich das Aufbrechen des öffentlich-rechtlichen Sektors gefordert.

<sup>145</sup> Vgl. DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004), S. 75f. und 78f.

<sup>146</sup> INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003), S. 20.

Der Genossenschaftliche Finanzverbund<sup>147</sup> ist wie dargestellt ein mehrgliedriges Gebilde, welches hierarchisch von unten nach oben aufgebaut ist, d.h. die Primärgenossenschaften sind Anteilseigner bzw. Aktionäre an den Verbundunternehmen. Die DZ- und die WGZ-Bank, welche ihre Geschäftstätigkeit als Zentralbank wahrnehmen, etablieren sich zusehends als Geschäftsbanken, welche im operativen Geschäft unabhängig von den Primärgenossenschaften operieren.<sup>148</sup> Bei den Primärgenossenschaften ist die Situation divergent, nach einer Studie im Genossenschaftsgebiet Frankfurt<sup>149</sup> sind die kleinen und großen Primärgenossenschaften effizient tätig, wohingegen bei Genossenschaften mittlerer Größe teilweise Probleme auftreten. Die einzelnen Strategien der Genossenschaften hängen stark von der Größe des jeweiligen Institutes ab. Sehr kleine vor allem im ländlichen Raum tätige Genossenschaftsbanken, welche äußerst effizient arbeiten, kommen den eigentlichen genossenschaftlichen Gründungsgedanken sehr nah.<sup>150</sup> Die Konsolidierungswelle im Verbund<sup>151</sup> zeigt jedoch, dass bestimmte Größenordnungen in Bezug auf die Geschäftstätigkeit Skaleneffekte herbeiführen. Insbesondere ist der ressourcenbindende Aufwand für kleine Institute aufgrund neuer aufsichtsrechtlicher<sup>152</sup> und interner<sup>153</sup> Anforderungen im relativen Verhältnis zu Großinstituten höher.

Die an dieser Stelle geführte Diskussion über die zukünftige Entwicklung und Ausgestaltung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes ist kontrovers und wird von den einzelnen Mitgliedern des Genossenschaftlichen Finanzverbundes sicherlich unterschiedlich interpretiert und wahrgenommen. Auf der einen Seite sollte der Finanzverbund ein „schlagkräftiges Konstrukt“ werden, welches im zunehmenden Wettbewerbsumfeld bestehen kann. Sollen allein betriebswirtschaftliche Argumente<sup>154</sup> die zukünftige Strategie und Ausrichtung bestimmen, so wird sich der Finanzverbund in wesentlichen Punkten ändern müssen. Das weitere Aufbrechen der Wertschöpfungskette und die damit einhergehende Spezialisierung scheint ein adäquater Weg zu sein. Insbesondere vor dem Hintergrund des Genossenschaftlichen Finanzverbundes, welcher alle Teile der Wertschöpfungskette eines Finanzunternehmens durch die integrierten Unternehmen abdecken kann.<sup>155</sup> Die spezifischen Gover-

---

<sup>147</sup> Ausführungen zur Organisationsform Genossenschaft bzw. zur Wettbewerbsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperation finden sich bei THEURL. Vgl. THEURL (2002a), S. 97ff.

<sup>148</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.

<sup>149</sup> Vgl. WEINKAUF (2004).

<sup>150</sup> Sehr enge Kunde/Mitglied-Bank-Beziehung.

<sup>151</sup> Eine empirische Untersuchung zu den Erfolgsfaktoren und Gründen von Fusion im Genossenschaftlichen Finanzverbund wurde vom IfG durchgeführt. Vgl. EEKHOFF (2004).

<sup>152</sup> Beispielsweise Basel II und MaK.

<sup>153</sup> Beispielsweise VR-Control.

<sup>154</sup> In diesem Zusammenhang wird auf detaillierte Ausführungen von THEURL verwiesen. THEURL weist nach, dass ein angepasster Shareholder Value Gedanke durchaus mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag vereinbar ist. Vgl. THEURL (2002b), S. 51 – 91, insb. S. 83ff.

<sup>155</sup> Interessante Ausführungen zur zukünftigen Strategie von Banken vor dem Hintergrund der Spezialisierung und dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette finden sich bei KERN und DOMBRET. Vgl. KERN/ DOMBRET (2003a) und KERN/ DOMBRET (2003b), S. 460ff.

nancestrukturen sind neu zu definieren und zu operationalisieren.<sup>156</sup>

Abbildung 14 verdeutlicht die unterschiedlichen Geschäftsprozesse des Bankbetriebes. Die Kerngeschäftsprozesse sind hervorgehoben und stellen die Prozesse dar, welche eine hohe strategische Bedeutung bei gleichzeitiger hoher Spezifität besitzen. Die aufgeführten Geschäftsprozesse können und werden vom Genossenschaftlichen Finanzverbund durchgeführt, wobei die Primärbanken vor allem die ersten beiden Punkte für sich in Anspruch nehmen. Die Produktentwicklung sowie das zentrale Risikomanagement können von Verbundunternehmen bzw. vom Verband organisiert bzw. bereitgestellt werden.



**Abb. 14: Kerngeschäftsprozesse des Bankbetriebs<sup>157</sup>**

Diesbezüglich können für die Primärbanken beispielsweise folgende Handlungsfelder identifiziert werden:

1. Weitere Konzentration der Primärgenossenschaften
2. Schließung unrentabler Filialen
3. Fusion der Zentralbanken
4. Konsolidierung auf Verbandsebene
5. Spezialisierung auf den Vertrieb
6. Eigenentwicklung jeglicher Produkte an Verbundunternehmen auslagern
7. Kosteneinsparungen durch den Einsatz neuer IuK-Technologien

<sup>156</sup> Eine erste Untersuchung zu den Governancestrukturen im Genossenschaftlichen Finanzverbund wurde vom IfG durchgeführt. Vgl. THEURL/ KRING (2002).

<sup>157</sup> Vgl. LAMBERTI (2004), S. 372.

8. Im Einzelfall Kooperationen mit anderen Banken<sup>158</sup>
9. Spezialisierte Verbundunternehmen sind Exklusivzulieferer der Produkte
10. Konzentration auf Schwerpunkte
11. Konzentration auf Nischen auf Zentralbankebene
12. Adäquate Umsetzung aufsichtsrechtlicher Neuerung<sup>159</sup>
13. Stärkung des Images der Volks- und Raiffeisenbanken
14. Stärkung des Images der Rechtsform e.G. im Allgemeinen
15. Neue und attraktivere Anreize für Bankteilhaber/Mitglieder schaffen

Die genannten Punkte führen zu (scheinbaren) Effizienzverbesserungen und zu einem erhöhten Gewinn auf Gesamtverbundebene. Man sollte diese Strategie kritisch hinterfragen, denn die genossenschaftliche Idee der Hilfe zur Selbsthilfe und die regionale Verbundenheit könnten eingeengt werden. Nach §1 des GenoG steht die Förderung der Mitglieder als eines der obersten Ziele an erster Stelle einer jeden genossenschaftlichen Organisation. Wie diese Förderung in ihrer konkreten Umsetzung auszusehen hat, muss diskutiert bzw. von jeder Primärbank für sich selbst geklärt werden. Ein Streben nach Gewinnmaximierung und eine damit einhergehende höhere Verzinsung der eingelegten Mitgliederanteile kann als Mitgliederförderung interpretiert werden.<sup>160</sup>

Die Rechtsform Genossenschaft sollte bestrebt sein ihr Alleinstellungsmerkmal -Mitglied/Bankteilhaber als Bankkunde- als strategischen Erfolgsfaktor umzusetzen. Welches Merkmal einer Genossenschaft kann bzw. wird eigentlich als Alleinstellungsmerkmal bezeichnet? Eine Umfrage bei den einzelnen Bankteilhabern würde sicherlich ein sehr differenziertes Bild ergeben, denn zwar ist die Zahl der Genossen auch in den letzten Jahren gestiegen, aber der genossenschaftliche Gedanke wird von den Mitarbeitern unzureichend kommuniziert.<sup>161</sup> Nach der Anzahl der Bankteilhaber müsste der Marktanteil im Retailgeschäft der Genossenschaftsbanken höher sein als er ist. Des Weiteren wird insbesondere den Privatbanken ein höheres Know-how zugetraut, wohingegen die Stärken der Primärbanken in der persönlichen Beziehung liegen. Letztendlich führt dies dazu, dass eine Kontoverbindung bei den genossenschaftlichen Primärbanken gehalten wird und für scheinbar anspruchsvollere Dienstleistungen wie Direct Brokerage andere zumeist private Banken

<sup>158</sup> Unter betriebswirtschaftlicher Sichtweise wäre eine Diskussion von Fusionen zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken sehr interessant. Aufgrund der Rechtsformunterschiede ist dies jedoch (momentan) nicht möglich. Eine diesbezüglich theoretische Analyse wäre dennoch interessant und stellt eine Herausforderung für zukünftige Untersuchungen dar.

<sup>159</sup> Beispielsweise weiterentwickelte Risikomessverfahren wie den Standardansatz, den alternativen Standardansatz oder den AMA (Advanced Measurement Approach) anstatt des Basisindikatoransatzes einführen.

<sup>160</sup> Im Jahr 2003 lag die Verzinsung der Anlagesumme bei durchschnittlich 5,43% und im Speziellen je nach Institut zwischen 4% und 7%. Als reines Anlageobjekt betrachtet sind demnach Genossenschaftsanteile im Vergleich zu Bundesschatzbriefen in den letzten Jahren erfolgreicher gewesen. Des Weiteren genießen Bankteilhaber Vorteile wie Nachlässe bei der R+V Versicherung oder teilweise Sonderkonditionen bei Großkunden der Genossenschaftsbank. Vgl. ZWICK (2004), S. 26.

<sup>161</sup> Vgl. HAMMERSCHMIDT (2003), S. 245ff.

herangezogen werden. Eine Möglichkeit die Primärbanken und somit den gesamten Verbund zu stärken, bestünde darin wie schon beschrieben den Vertrieb weiter zu fokussieren. Die Genossenschaftsbanken und andere klassische filialgestützte Universalbanken befinden sich in einem strategischen Spannungsfeld. So entscheiden sich zunehmend preissensitive und IT-affine Kunden für Direktbanken, welche in vielen Bereichen eine Preisführerschaftsstrategie verfolgen. Kunden mit hohem Beratungsaufwand wenden sich zunehmend Spezialanbietern mit flexiblen und mobilen Außendiensten zu. Ein Gegensteuern ist von Nöten um nicht wie es PORTER formuliert „zwischen den Stühlen zu sitzen“.

Die Genossenschaftsbanken sollten in der Form einer filialzentrierten Multikanalbank positioniert sein, welche wie bisher eine Universalbankstrategie verfolgt. Ziel muss es sein standardisierte Produkte und Transaktionen fokussierter als bisher über elektronische Kanäle zu vertreiben bzw. abzuwickeln. Die klassische Filiale sollte als Beratungscenter neu positioniert werden. Einhergehend könnte der mobile Vertrieb für spezifische Kundensegmente aufgebaut werden. Der Ansatz einer erweiterten Vertriebsstrategie ist jedoch nicht unproblematisch. Folgende Problemfelder sind denkbar:

- Eine Entlastung des Filialbetriebes um repetitive Tätigkeiten kann nur teilweise erreicht werden.
- Das Fehlen von spezifischen Steuerungssystemen führt zur suboptimalen Ressourcenauslastung.
- Die Komplexität des Ansatzes führt zu anfänglichen deutlich höheren Verwaltungskosten.
- Das Entstehen eines internen Wettbewerbs zwischen den einzelnen Vertriebskanälen kann sich kontraproduktiv auswirken, wenn Synchronisationssysteme nicht vorhanden sind.

Der Ansatz der erweiterten Vertriebsstrategie besitzt jedoch erhebliches Ertragssteigerungspotenzial, sofern eine erfolgreiche Integration der einzelnen Kanäle, der Produkte und der Organisationsstruktur stattfindet.

- Der jeweilige Vertriebskanal kann situationsbedingt eingesetzt werden und erlaubt es eine optimierte Preis- und Produktpolitik durchzusetzen.
- Hybridem Kundenverhalten wird man gerecht, da mehrere Vertriebskanäle zur Verfügung stehen.
- Eine ganzheitliche Kundenbetreuung intensiviert wird und somit zur Kundenbindung beiträgt.
- Langfristig besteht ein Kostensenkungspotenzial durch eine Verbesserung der Kundenprozesse.

Um die genannten Vorteile realisieren zu können, muss die moderne filialzentrierte Multi-Kanal-Genossenschaftsbank die Ansprüche der kostengünstigen Versorgung mit Standardprodukten zur Abdeckung des finanzwirtschaftlichen Grundbedarfs, und ebenso qualitativ

hochwertige Beratung in Bezug auf die jeweilige Lebenssituation des Kunden angepasst, erfüllen.<sup>162</sup> Um den neuen Herausforderungen des Marktes begegnen zu können, sollten die Handlungsfelder wissensbasierte Beratung, wertorientiertes Kundenmanagement und multikanalfähiges Vertriebscontrolling neu definiert und umgesetzt werden.<sup>163</sup> Nach diesem Konzept sollten die Produkte aus Standardkomponenten bestehen, welche sich jedoch auf den spezifischen Kundenbedarf individuell anpassen und kombinieren lassen. Die Produkt-erstellung wird von den Verbundunternehmen vorgenommen, welche Exklusivanbieter für die vertriebsorientierten Primärbanken sind. Eine mögliche Ausgestaltung für die zukünftige Struktur eines Finanzverbundes wird folgend dargestellt und in Abbildung 15 visualisiert.

Das zu beschreibende Netzwerkmodell untergliedert sich in 6 Einheiten. Den Ausgangspunkt des Unternehmensnetzwerkes stellt der **Konsument** dar. Dieser kann Dienstleistungen und Produkte durch den Service Integrator oder direkt über den Business Bus beziehen. Der **Service Integrator** stellt den Mittelpunkt des gesamten Netzwerkes dar, da er alle angebotenen Leistungen bündelt und sie dem Konsumenten anbietet. Dem Service Integrator kommt die Aufgabe zu, den Nachfragemarkt zu analysieren und das Angebot des Netzwerkes zu koordinieren und den Bedürfnissen der Kunden anzupassen. Die Produkt- und/ oder Dienstleistungserstellung wird dabei von den Shared und Exclusive Service Providern wahrgenommen, d.h. der Service Integrator bezieht die spezifischen Leistungen von Netzwerkpartnern. Die **Shared Service Provider** stellen die Produkte und Dienstleistungen für die Service Integratoren bereit, wobei zumeist standardisierte Leistungen erbracht werden. Durch die Standardisierung der Leistungen sind sie mit dem internen und externen Markt vergleichbar und führen somit zu einer Wettbewerbssituation innerhalb sowie außerhalb des Netzwerkes. Da es sich vornehmlich um standardisierte Leistungen handelt, kommen vor allem solche Leistungen zustande, welche Skaleneffekte ermöglichen. **Exclusive Service Provider** bieten hingegen ihre Leistungen nur einem Service Integrator an. Die erstellten Leistungen sind sehr speziell und exklusiv und schließen einen Wettbewerb zwischen den Providern aus. **Public Services** sind öffentliche Institutionen, z.B. Aufsichtsbehörden, welche bankspezifische Leistungen erstellen. Der **Business Bus** stellt eine einheitliche technische und organisatorische Infrastruktur bereit und bildet eine koordinierende Organisationseinheit im Unternehmensnetzwerk. Die beschriebene Struktur kann im Genossenschaftlichen Finanzverbund wie folgt umgesetzt werden.

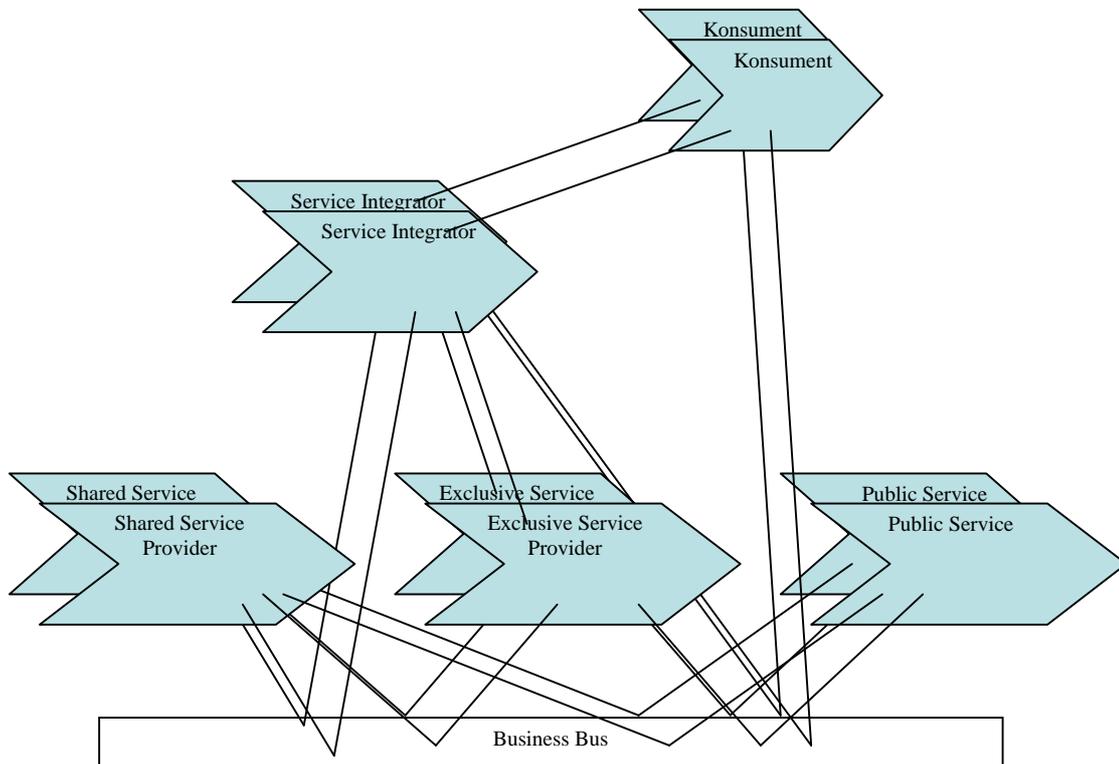
Service Integrator: Primärbanken  
Shared Service Provider: Spitzeninstitute, Verbundunternehmen  
Exclusive Service Provider: Spitzeninstitute, Verbundunternehmen

---

<sup>162</sup> Vgl. NIRSCHL/ WILD/ WIMMER (2004), S. 304.

<sup>163</sup> Vgl. SCHIMMER/ WILD/ WIMMER (2004), S. 403ff.

Business Bus: Zentralinstitut für technische organisatorische Belange, Bundesverband



**Abb. 15: Geschäftsnetzwerk von Finanzunternehmen<sup>164</sup>**

Die Governancestrukturen zwischen diesen Wirtschaftseinheiten sind zu definieren und in ihrer Ausgestaltung aufzuzeigen.<sup>165</sup>

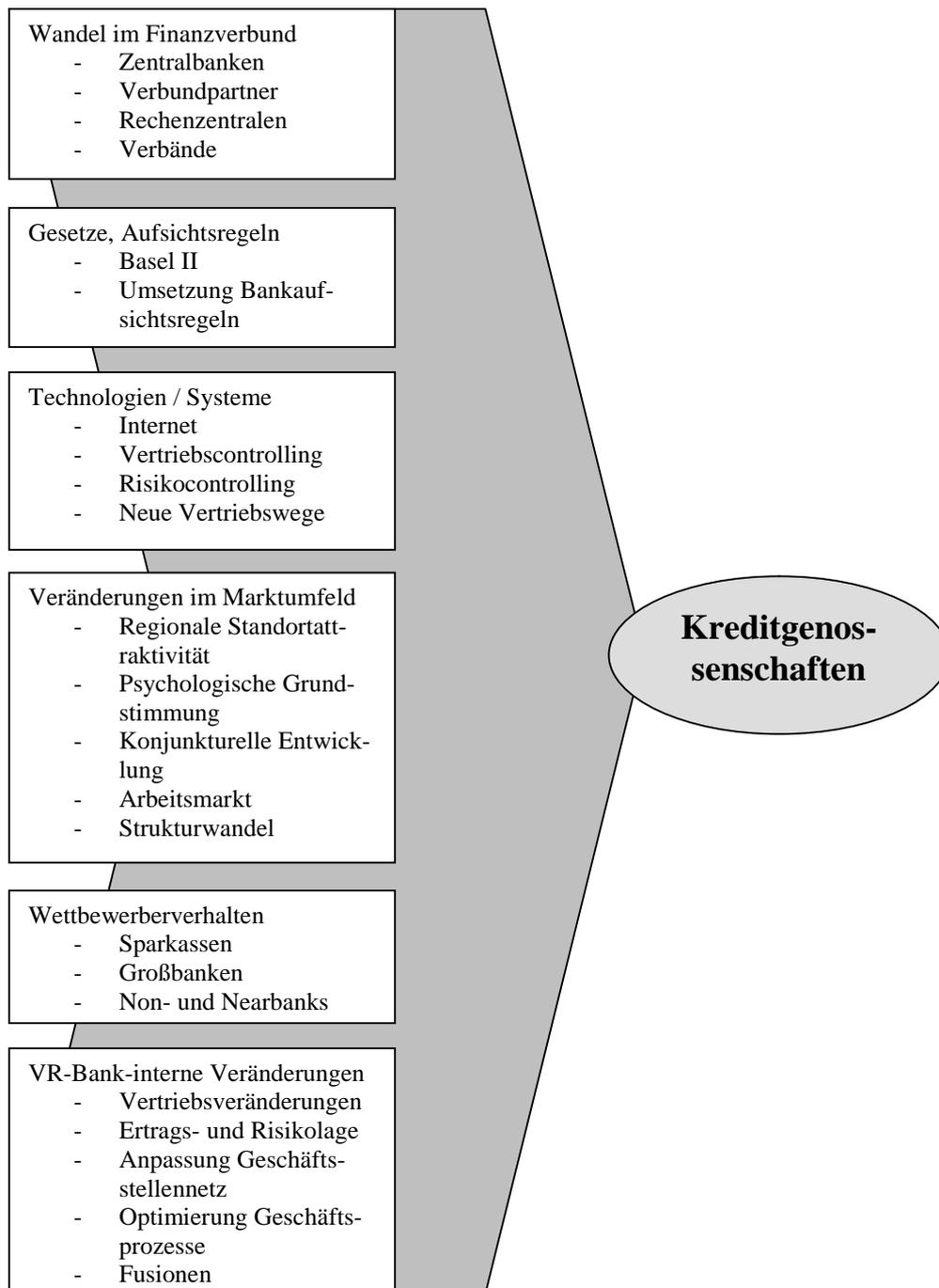
## 5 Fazit und Ausblick

Das deutsche Drei-Säulen-System könnte sich zu einem Zwei-Säulen-System wandeln, welches aus Genossenschaftsbanken und privaten Kreditinstituten besteht. Der öffentlich-rechtliche Bankensektor lässt sich auf der Grundlage der geführten Argumentation nicht rechtfertigen. Die unterschiedlichen Strategien der einzelnen Banken sind in einigen Bereichen deckungsgleich, aber aufgrund der spezifischen Unternehmensformen und der divergierenden regionalen Konzentration lässt der ‚Markt‘ mehrere Institute zu. Bisher nicht aufgeführte Unterscheidungsmerkmale in Bezug auf Image des Institutes, Bequemlichkeit der Kunden und bestehende traditionelle Kunde-Bank-Beziehungen beeinflussen ebenfalls die Wahrnehmung und die Kundenstruktur der einzelnen Institute. In Bezug auf den Ge-

<sup>164</sup> Vgl. HEINRICH/ LEIST (2000), S. 144ff., WINTER (2002), S. 29ff. und FUGMANN u.a. S. 238, insb. S. 246ff.

<sup>165</sup> Das IfG geht in einer laufenden Untersuchung auf die Governancestrukturen des gesamten Genossenschaftlichen Finanzverbundes und mögliche Anpassungen auf der Grundlage eines Referenzmodells ein.

nossenschaftlichen Finanzverbund kann die Abbildung 16 die wesentlichen Handlungsfelder, Einflussfaktoren und Herausforderungen eines nötigen Veränderungsprozesses aufzeigen.



**Abb. 16:** Chancen und Risiken möglicher Veränderungsprozesse<sup>166</sup>

<sup>166</sup> In Anlehnung an KRAUB (2003), S. 12.

Die mit dem Wandlungsprozess einhergehenden Veränderungen der Governancestrukturen im Genossenschaftlichen Finanzverbund stellen eine Herausforderung für künftige Untersuchungen dar.

## Literaturverzeichnis

ARNOLD, W. (2003): Zur Wettbewerbsdiskussion in der deutschen Kreditwirtschaft, in: Die Bank, 08/2003, S. 516 – 520.

BAFIN (2004): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2003, BaFin, Bonn, Frankfurt.

BAMBERGER, I.; WRONA, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48 (1996) 2, S. 130 – 153.

BARNEY, J. B. (1991): Firm resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17, Heft 1, S. 99 – 120.

BARNEY, J. B. (1994): Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms, in: BARNEY, J. B.; SPENDER, J.-C.; REVE, T. [Hrsg.]: Does Management Matter? On competencies and competitive advantage, Lund University Press, Malmö, S. 1 – 36.

BAUM, H.-G.; COENENBERG, A. G.; GÜNTHER, T. (2004): Strategisches Controlling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

BETGE, P. (1996): Bankbetriebslehre, Springer, Berlin.

BIETHAHN, J.; MUCKSCH, H.; RUF, W. (2004): Ganzheitliches Informationsmanagement, Band I: Grundlagen, Oldenbourg, München.

BLOECH, J.; GÖTZE U. (2004): Investitionsrechnung. Methoden und Analysen zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen, Springer, Berlin.

BONGARTZ, U. (1997): Strategische Ressourcen und erhaltbare Wettbewerbsvorteile: Die ressourcenorientierte Sicht am Beispiel der Treasury, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Ergänzungsheft 1/1997, S. 21 – 43.

BONUS, H. (1987): Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept, Institut für Genossenschaftswesen, Münster.

BONUS, H., u.a. (1999): Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit, Arbeitspapier des IfG, Nr. 16, Oktober 1999, Münster.

BÖRNER, C. J. (2000): Strategisches Bankmanagement – Ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken, Oldenbourg Verlag, München.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN (2002): Banken 2002 Fakten – Meinungen – Perspektiven, BDB, Berlin.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN (2004): Banken 2004 Fakten – Meinungen – Perspektiven, BDB, Berlin.

BURGMAIER, S. (2004): Name Sakrosankt, in: Wirtschaftswoche 26/2004, S. 46 – 50.

BÜRKI, D. M. (1996): Der 'resource-based view' Ansatz als neues Denkmodell des strategischen Managements, Difo-Druck, Bamberg.

BUSSE, C. (2004): Bayerische Sparkassen lehnen Fusionen ab, in: Handelsblatt, 16.06.2004, S. 29.

COMMERZBANK (2004): Zwischenbericht zum 30.Juni 2004, Commerzbank AG, Frankfurt.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2004): Gutachten – Untersuchung der Grundlagen und Entwicklungsperspektiven des Bankensektors in Deutschland (Dreisäulensystem), DIW, Berlin.

DEUTSCHE BANK (2004): Zwischenbericht zum 30.Juni 2004, Deutsche Bank AG, Frankfurt.

DOHMEN, C. (2004a): WestLB verdient wieder Geld, in: Handelsblatt, 12.05.2004, S. 23.

DOHMEN, C. (2004b): HSH Nordbank lehnt weitere Fusionen ab, in: Handelsblatt, 03.06.2004, S. 25.

DOHMEN, C. (2004c): Sparkassen bündeln Kräfte, in: Handelsblatt, 03.02.2004, S. 21.

DRESDNER BANK (2004): Zwischenbericht zum 30.Juni 2004, Dresdner Bank AG, Frankfurt.

DRESDNER BANK ONLINE (2004): Dresdner Bank AG: Kurzprofil, [http://www.dresdnerbank.de/content/03\\_unternehmen/01\\_zahlen\\_fakten/01\\_j\\_kurzprofil.html](http://www.dresdnerbank.de/content/03_unternehmen/01_zahlen_fakten/01_j_kurzprofil.html), 14.06.2004

DSGV (2004): Sparkassen-Finanzgruppe Geschäftszahlen 2003, [http://www.dsgv.de/ow\\_x\\_medien/media9/963.pdf](http://www.dsgv.de/ow_x_medien/media9/963.pdf), 12.06.2004.

ECKHOFF, T. (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie, Arbeitspapier des IfG, Nr. 38, Januar 2004, Münster.

ENGERER, H.; SCHROOTEN, M. (2004a): Änderung der Haftungsbedingungen für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute: Kaum Probleme für Sparkassen – große Herausforderung für Landesbanken, Wochenbericht des DIW Berlin 25/04, DIW.

ENGERER, H.; SCHROOTEN, M. (2004b): Deutscher Bankensektor im Umbruch - Sparkassen und Genossenschaftsbanken relativ gut positioniert, Wochenbericht des DIW Berlin 24/04, DIW.

FREILING, J. (2001): Ressourcenorientierte Reorganisationen – Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource-based View, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

FRITZ, W. (2001): Internet-Marketing. Eine Einführung, in: FRITZ, W. [Hrsg.]: Internet-Marketing. Marktorientiertes E-Business in Deutschland und den USA, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 1 – 19.

FUGMANN, T., u.a. (1999): Banking im Informationszeitalter – Formen und Gestaltungsfragen von Wertschöpfungsnetzwerken im Bankbereich, in: STEINER, M.; DITTMAR, T.; WILINSKY, C. [Hrsg.]: Elektronische Dienstleistungswirtschaft und Financial Engineering, Schöling Verlag, Münster, S. 237 – 261.

GÖTZE, U.; MIKUS, B. (1999): Strategisches Management, Verlag der Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling, Chemnitz.

HACKETHAL, A. (2004): German Banks and Banking Structure, in: KRAHNEN, J.P.; SCHMIDT R.H. [Hrsg.]: The German Financial System, Oxford University Press, Oxford, S. 71 – 105.

HAMMERSCHMIDT, M. (2003): Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken – Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor, Münsteraner Schriften zur Kooperation, Band 58, Shaker, Aachen.

HARTMANN-WENDELS, T.; PFINGSTEN, A.; WEBER, M. (2000): Bankbetriebslehre, Springer, Berlin.

- HEINRICH, B.; LEIST, S. (2000): Bankenarchitekturen im Informationszeitalter - Zur Rolle des Geschäftsmodells, in: ÖSTERLE, H.; WINTER, R. [Hrsg.], Business Engineering, Springer, Berlin, S. 141 – 165.
- HELLINGER, C. (1999): Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften: Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge IfG Münster, Band 44, Münster.
- HINTERHUBER, H. (1996): Strategische Unternehmensführung - I Strategisches Denken - Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, Walter de Gruyter Verlag, Berlin.
- HINTERHUBER, H.; STUHEC, U. (1997): Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Ergänzungsheft 1/1997, S. 1 – 19.
- HOFMANN, J; WITTMANN, S. (2004): Fusionen zwischen Genossenschaftsbanken und Sparkassen – Utopie oder sinnvolle Strategie?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 54 (2004), Heft 3, S. 179 – 188.
- HVB GROUP (2004): Zwischenbericht zum 30.Juni 2004, Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG, München.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2003): Germany – Financial System Stability Assessment, Country Report 03/343, IWF, Washington.
- KERN, H.; DOMBRET, A. R. (2003a): European Retail Banks – An Endangered Species? Survival Strategies for the Future, WILEY-VCH Verlag, Weinheim.
- KERN, H.; DOMBRET, A. R. (2003b): Retailbanking – mit neuen Geschäftsmodellen den Branchenumbruch meistern, in: Die Bank 7/2003, S. 460 – 463.
- KIKUCHI, A.; SCHICH, S. (2004): The Performance of Financial Groups in the Recent Difficult Environment, in: OECD [Hrsg.], Financial Market Trends No. 86.
- KÖHLER, P. (2004): Landesbank Mainz wird LBBW-Tochter, in: Handelsblatt, 01.07.2004, S. 23.
- KNIPPER, H. J. (2004a): Interview mit Josef Ackermann, in: Handelsblatt, 10.05.2004, S. 2.

KNIPPER, H. J., u.a. (2004b): Sparkassenpräsident plant internationale Top-Bank, in: Handelsblatt, 21.05.2004, S. 1.

KRAUB, C. (2003): Chancen und Risiken möglicher Veränderungsprozesse im Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossenschaften, Logos-Verlag, Berlin.

LAHUSEN, R. (2004): EU-Monitor Finanzmarkt Spezial Nr. 13, Deutsche Bank Research, Frankfurt.

LAMBERTI, H.-J. (2004): Industrialisierung des Bankgeschäfts, in: Die Bank 6-7/2004, S. 370 – 375.

MAISCH, M.; POTTHOFF, C. (2004a): Commerzbank setzt auf Nischen des Investmentbankings, in: Handelsblatt, 19.05.2004, S. 26.

MAISCH, M.; POTTHOFF, C. (2004b): Ackermann wehrt sich gegen die Vorwürfe der Aktionäre, in: Handelsblatt, 03.06.2004, S. 1.

NIRSCHL, M.; WILD, O.; WIMMER, A. (2004): Vertriebsstrategien im Retailgeschäft (I): Positionierungsansätze im Spannungsfeld zwischen Direct Banking und Allfinanzvertrieb, in: Die Bank 5/2004, S. 300 – 304.

o.V. (2004): Unternehmen Sparkasse, Europa – Gute Ideen, in: Wirtschaftswoche 18/2004, S. 54 – 55.

OTTO, P. (2004): Deutsche Bank setzt auf breite Kundenschicht, in: Handelsblatt, 23.03.2004, S. 22.

PETERAF, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage. A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, 14 (1993) 3, S. 179 – 191.

PORTER, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy, in: Harvard Business Review, 57 (1979) March/April, S. 137 – 145.

PORTER, M. E. (1983): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus, Frankfurt.

PORTER, M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.

- PORTER, M. E. (1987): From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, 65 (1987) May/June, S. 43 – 59.
- PORTER, M. E. (1996): What is Strategy, in: Harvard Business Review, 74 (1996) November/December, S. 61 – 78.
- PORTER, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behalten, Campus, Frankfurt.
- PORTER, M. E. (2001): Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, 79 (2001) March, S. 63 – 78.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68 (1990) May/June, S. 79 – 91.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, 13 2/1991, S. 66 – 78.
- RAMPL, D. (2004): HVB-Präsentation auf der UBS Global Financial Services Conference New York Mai 2004, [http://www.hvbgroup.com/system/galleries/download/en/ir/2004-05\\_ubs\\_ny.pdf](http://www.hvbgroup.com/system/galleries/download/en/ir/2004-05_ubs_ny.pdf), 08.06.2004.
- RAMPL, D. (2003): Chancen für die Europäische Wirtschaft durch die EU-Erweiterung – aufgezeigt am Beispiel der HVB. Vortrag von RAMPL, Konzernvorstand HVB Group, beim Forum "Börsezeitung im Dialog", 18.09.03, <http://fk.hypovereinsbank.de/21215.php>, 30.05.2004.
- RÜHLI, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy. Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: GOMEZ, P., u.a. [Hrsg.]: Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Gabler, Wiesbaden, S. 31 – 57.
- RUMELT, P. R. (1986): Strategy, Structure, and Economic Performance, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- SCHÄLI, S. D. (1998): Kernkompetenzen im Private Banking – Aus der Perspektive großer Bankinstitute in der Schweiz, Verlag Paul Haupt, Bern.

SCHIMMER, M.; WILD, O.; WIMMER, A. (2004): Vertriebsstrategien im Retailgeschäft (II): Handlungsfelder zur erfolgreichen Positionierung als filialzentrierte Multikanalbank, in: Die Bank 6-7/2004, S. 403 – 407.

SCHMID, F. (2004): Nord LB braucht 600 Mio. Euro Kapital, in: Financial Times Deutschland online, <http://www.ftd.de/ub/fi/1086416563533.html>, 15.06.2004.

SCHULZ, B. (2004): Deutsche Bank sichtet Fusionskandidaten, in: FAZ, 05.06.2004, S. 11.

SCHUBERT, P.; SELZ, D.; HAERTSCH, P. (2001): Digital erfolgreich. Fallstudien zu strategischen E-Business-Konzepten, Springer, Berlin.

SINN, W., u.a. (2004): Winners in the Age of Titans - Creating Value in Banking 2004, Boston Consulting Group, Frankfurt.

STANDARD & POOR'S (2003): Bank Industry Risk Analysis: Germany (Federal Republic of), S&P, Frankfurt.

THEURL, T. (2002a): Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, in: HARBRECHT, W. [Hrsg.]: Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Nürnberg, S. 97 – 116.

THEURL, T. (2002b): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: THEURL, T.; GREVE, R. [Hrsg.]: Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Shaker, Aachen, S. 51 – 91.

THEURL, T.; KRING, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapier des IfG, Nr. 27, Oktober 2002, Münster.

THEURL, T. (2003): Outsourcing - Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition?, in: THEURL, T./ KRAWINKEL, M. [Hrsg.]: Outsourcing und Finanzverbund, Shaker, Aachen, S. 7 – 40.

THEURL, T.; SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie – Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Mohr Siebeck, Tübingen.

TRAMPEL, J. (2004): Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? – Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Arbeitspapier des IfG, Nr. 39, März 2004, Münster.

VON HAGEN, J.; VON STEIN, J.H. (2000) [Hrsg.]: Obst/ Hintner Geld-, Bank- und Börsenwesen, Handbuch des Finanzsystems, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

WEINKAUF, W. (2004): Regionale Identität als Wettbewerbsvorteil erkennen und umsetzen, Vortrag im Rahmen der Veranstaltung Wissenschaft und Praxis im Gespräch am IfG Münster 26.01.2004, [http://www.genossenschaftsverband.de/gvf\\_online/content.nsf/6780ae56dc797d1a65256989005a3951/5f4425828f176a63c1256e2800343a00/\\$FILE/040126ww.pdf](http://www.genossenschaftsverband.de/gvf_online/content.nsf/6780ae56dc797d1a65256989005a3951/5f4425828f176a63c1256e2800343a00/$FILE/040126ww.pdf), 20.07.2004.

WINTER, R. (2002): Retail Banking im Informationszeitalter - Trends, Geschäftsarchitektur und erste Beispiele, in: LEIST, S., WINTER, R. [Hrsg.], Retail Banking im Informationszeitalter, Springer, Berlin, S. 29 – 50.

WIRTSCHAFTSWOCHE ONLINE (2004): Versicherungen steigen ins Bankgeschäft ein, [http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/cn/cn\\_artikel/cn/bm\\_morecontent/artpage/0/id/126/id/58196/fm/0/fl/0/bt/2/SH/0/depot/0/](http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/cn/cn_artikel/cn/bm_morecontent/artpage/0/id/126/id/58196/fm/0/fl/0/bt/2/SH/0/depot/0/), 14.06.2004.

ZWICK, D. (2004): Genossenschaftler erhalten hohe Zinsen, in: Handelsblatt, 18.08.2004, S. 26.

## 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 Grossekettler*  
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 Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform  
 des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –  
 Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*  
 Neue Strategien – neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von 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
- Nr. 28 *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling  
 in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /  
 Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31 *Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
 Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003

- Nr. 32     *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33     *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34     *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35     *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36     *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37     *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel – Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38     *Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39     *Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? – Eine Transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40     *Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004

---

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).

---