

Polster, Dirk

Working Paper

Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken: Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 23

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Polster, Dirk (2001) : Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken: Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 23, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55824>

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

Verbundexterne Kooperation
von Genossenschaftsbanken –
Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen

von Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)

Nr. 23 ▪ November 2001



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

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Problemstellung</i>	2
2	<i>Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation</i>	4
2.1	Kooperationsbegriff, Motive und latente Instabilität	4
2.2	Kooperation und Kernkompetenzen	7
2.3	Coopetition als besondere Form der Kooperation	11
2.4	Funktionsbedingungen der Kooperation	13
3	<i>Kooperationsstrategien für Genossenschaftsbanken</i>	14
3.1	Die Organisation der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette	15
3.2	Verbundinterne und –externe Kooperationsfelder von Genossenschaftsbanken	18
3.3	Fallbeispiele	20
3.3.1	Geldautomaten und SB-Geschäftstellen	20
3.3.2	Wertpapierabwicklung	23
3.3.3	Virtuelle Marktplätze	25
4	<i>Resümee und Ausblick</i>	28
	<i>Literaturverzeichnis</i>	30

1 Problemstellung

Kooperation und Konkurrenz stehen nur teilweise im Gegensatz zueinander. Gerade in der Kreditwirtschaft ist diese Erkenntnis nicht neu. Klassisches Beispiel ist das Konsortialgeschäft, bei dem im Wettbewerb stehende Banken gemeinsam Finanzmittel aufbringen, die sie allein nicht beschaffen könnten. Ein weiteres, aktuelles Beispiel für eine Kooperation zwischen Konkurrenten ist die CashGroup, in der sich die Deutsche Bank, die Dresdner Bank, die HypoVereinsbank, die Commerzbank und die Postbank zusammengeschlossen haben. Kunden der CashGroup-Mitglieder haben kostenlosen Zugang zu den etwa 7600 Geldautomaten aller beteiligten Banken.¹ Mit dieser Kooperation wird das Ziel verfolgt, einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen auszugleichen. Denn diese verfügen aufgrund ihrer dezentralen Struktur über ein weit verzweigtes und umfangreiches Netz von etwa 16.000² bzw. 21.000³ Geldautomaten. Auf die gleiche Weise arbeiten die National-Bank, die Sparda-Banken, die SEB, die Citibank Privatkunden, die BW-Bank, die CC-Bank, die Allbank sowie die SchmidtBank unter der Bezeichnung CashPool zusammen und kommen gemeinsam auf eine Zahl von 1800 Geldautomaten.⁴

Ebenso wie die Kooperation unter Wettbewerbern hat die Zusammenarbeit zwischen Nicht-Konkurrenten eine lange Tradition im Bankwesen. Die Finanzverbände der Genossenschaftsbanken sowie der Sparkassen sind Beispiele hierfür. Hier greifen lokal oder regional tätige Institute, die sich auf ihre eigenen, geographisch relativ abgegrenzten Marktgebiete konzentrieren,⁵ auf die Leistungen von gemeinsamen Zentralbanken, Spezialinstituten und Verbände zurück. Auf diese Weise ist es ihnen möglich, gleichzeitig die Vorteile von Kleinheit und Größe zu nutzen.

Das vorliegende Arbeitspapier untersucht die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit aus Sicht von Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der Potenziale und Hindernisse verbundexterner Kooperation. Mit dieser Problemstellung

¹ Vgl. die Pressemitteilung vom 14.3.2001 der Postbank, einsehbar unter URL: www.postbank.de [17.10.2001]. Die Gesamtzahl der Geldautomaten in Deutschland beträgt etwa 63.000. Telefonische Auskunft des Bundesverbandes deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR [17.10.2001].

² Telefonische Auskunft des Bundesverbandes deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR [17.10.2001].

³ Telefonische Auskunft des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes DSGV [17.10.2001].

⁴ Vgl. URL: <http://www.cash-group.de> [19.10.2001].

⁵ Allerdings gibt es vor allem im Genossenschaftssektor durchaus lokale Überschneidungen, aus denen sich spezielle Probleme ergeben können. Es ist allerdings zu erwarten, daß derartige Gemengelagen in Zukunft weitgehend bereinigt werden, vgl. BVR (1999), Bd. 1, S. 45 ff. Schwierigkeiten sind allerdings noch in Märkten zu erwarten, in denen Volks- bzw. Raiffeisenbanken und Spardabanken zugleich tätig sind. Da diese Konstellation aus theoretischer Sicht einer Situation gleicht, in der beispielsweise eine Volksbank und eine Sparkasse kooperieren, wird auf diesen Fall nicht gesondert eingegangen. Mögliche Interessenkonflikte finden beispielsweise ihren Niederschlag in der Tatsache, daß die Sparda-Banken Mitglieder des CashPool sind.

vor Augen analysiert das 2. Kapitel allgemein das Phänomen der Kooperation. Ausgangspunkt ist dabei zunächst die Zusammenarbeit zwischen Nicht-Konkurrenten. Im Anschluß steht die Kooperation zwischen Wettbewerbern im Mittelpunkt der Betrachtung. Beide Themengebiete werden mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomik und des Kernkompetenzansatzes theoretisch fundiert. Auf dieser Grundlage lassen sich Funktionsbereiche identifizieren, auf denen Kooperationen generell und speziell Kooperationen zwischen Wettbewerbern effiziente Organisationsformen darstellen. Das 2. Kapitel schließt mit einer Diskussion jener Faktoren, die den Erfolg einer Kooperation bestimmen. Im 3. Kapitel werden die zuvor angestellten Überlegungen auf Genossenschaftsbanken übertragen. Zu diesem Zweck wird einleitend die Wertkette eines Kreditinstituts vorgestellt, um Wertschöpfungsstufen identifizieren zu können, die sich für eine kooperative Bereitstellung anbieten. Potenzielle Kooperationsfelder werden daraufhin untersucht, ob die Zusammenarbeit verbundintern stattfinden muss oder ob auch Konkurrenten als Partner in Frage kommen. Abgerundet werden die Ausführungen des 3. Kapitels durch einige Fallbeispiele. Das 4. Kapitel fasst die wesentlichen Argumente des Papiers noch einmal zusammen und gibt einen Ausblick.

2 Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation

2.1 Kooperationsbegriff, Motive und latente Instabilität

Neben Märkten und Unternehmen stellen Kooperationen konstituierende Elemente eines marktwirtschaftlichen Systems dar.⁶ Kooperation bezeichnet die freiwillige Zusammenarbeit zwischen natürlichen oder juristischen Personen. Es handelt sich um das aufeinander abgestimmte Verhalten von mindestens zwei Parteien, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Dieses Ziel kann ein Unterziel sein, so dass die Oberziele der Kooperationspartner durchaus in Konflikt zueinander stehen können. Die Koordination einer Kooperation erfolgt über Verhandlungen und Abmachungen, die vertraglich fixiert oder auch impliziter Natur sein können.⁷

Es lassen sich zwei Gruppen von Kooperationsformen unterscheiden, effizienzorientierte und machtorientierte.⁸ Die erste zeichnet sich dadurch aus, dass durch die Zusammenarbeit die Produktivität gesteigert werden soll, entweder durch Einsparung von Kosten oder durch eine Verbesserung des Zielerreichungsgrades. Beispiele sind Lizenz- und langfristige Lieferverträge, Joint Ventures, Strategische Allianzen, Konsortien, Kapitalbeteiligungen, Genossenschaften, Verbände, Franchisesysteme und Unternehmensnetzwerke. Allerdings können diese Kooperationsformen auch zur zweiten Gruppe gehören, sofern sie nicht der Effizienzsteigerung dienen, sondern der Ausschaltung des Wettbewerbs. Diese Ausprägung der Kooperation wird als machtorientiert bezeichnet.

Mit *effizienzerhöhenden* Kooperationsformen können folgende Wirkungen beabsichtigt sein:

- Realisierung von Größenvorteilen in der Produktion (*economies of scale*), z.B. durch Kostendegressions- oder Erfahrungskurveneffekte;
- Realisierung von Verbundvorteilen (*economies of scale*), z.B. durch die Integration der Vertriebswege für Bank- und Versicherungsprodukte im Rahmen einer Allfinanz-Strategie;
- Risikoteilung durch die Verteilung eines Risikos auf mehrere Schultern;
- Arbeitsteilung und Spezialisierung auf Tätigkeiten, in denen entweder absolute oder relative Kostenvorteile vorliegen. Hierbei geht es letztlich um die Zusammenführung komplementärer Ressourcen.⁹

⁶ So lautet der deutsche Titel eines bekannten Werkes zur Transaktionskostentheorie, auf die wir später noch zurückkommen werden: „Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen“. WILLIAMSON (1985/1990).

⁷ Vgl. BOETTCHER (1974), S. 21 f.

⁸ Vgl. PICOT / DIETL / FRANCK (1999), S. 163 ff. Vgl. auch BOETTCHER (1974), S. 33 ff.

⁹ Vgl. NEUS (1998), S. 55 ff.

All diese Motive sind nur notwendige, keine hinreichende Bedingungen für die Bildung einer Kooperation. Denn auch mit Zusammenschlüssen oder im Rahmen von Marktbeziehungen können die genannten Ziele unter Umständen erreicht werden. Hinreichende Bedingung für eine Kooperation sind daher Transaktionskostenvorteile.¹⁰ Die Nutzung jeder Organisationsform – sei es ein Markt, ein Unternehmen oder eine Kooperation – verursacht einen Ressourcenverzehr, der als Transaktionskosten bezeichnet wird. Wir werden später auf die Frage zurückkommen, unter welchen Voraussetzungen die Kooperation Transaktionskostenvorteile gegenüber anderen Koordinationsmechanismen aufweist.

Mit einer *machtorientierten* Kooperation versuchen die Beteiligten, durch die Bildung eines Kartells die Marktkräfte außer Kraft zu setzen.¹¹ Im Falle eines Strukturkrisenkartells kann die Marktmacht darin zum Ausdruck kommen, dass sich die Beteiligten der bereinigenden Wirkung des Marktwettbewerbs entziehen wollen. Insofern ist die Bezeichnung „machtorientiert“ in gewisser Weise irreführend, weil die Partner eines Strukturkrisenkartells keineswegs in eine „machtvolle“ Position gelangen, sondern um das schiere Überleben kämpfen.

Im Rahmen von Kartellen streben Unternehmen danach, den – unter Umständen bereinigenden – Wettbewerb auszuschalten, um zu Lasten der Konsumenten ihren Gewinn zu steigern. Im Falle eines Quotenkartells reduzieren die Anbieter kollektiv die offerierte Menge. Bei normaler Reaktion der Nachfrage wird dadurch der Preis steigen. Bis zu einem gewissen Punkt wird der Gewinnzuwachs durch die Preiserhöhung die Gewinnreduktion durch die Mengenerationierung überkompensieren. Beispielsweise werde an einem Markt zu einem Preis von 9 € eine Menge von 16 Mengeneinheiten gehandelt, die sich zu gleichen Teilen auf zwei im Wettbewerb stehende Anbieter verteilt. Angenommen die Kosten pro Mengeneinheit betragen eine Geldeinheit,¹² so würde jedes Unternehmen einen Gewinn von 64 € realisieren.¹³ Die Anbieter könnten nun eine Kartellvereinbarung schließen, wonach beide ihre Mengen auf 6 Einheiten reduzieren. Der Gewinn für jeden einzelnen stiege auf 72 €.¹⁴

¹⁰ Vgl. BONUS (1986), S. 315. Vgl. auch WILLIAMSON (1985), S. 92, Fn. 8.

¹¹ Machtorientierte Kooperationsformen sind aus dem Blickwinkel der Volkswirtschaft zwar in der Regel unerwünscht, selbstverständlich aber nicht aus Sicht der beteiligten Unternehmen. Im vorliegenden Arbeitspapier wird aus einzelwirtschaftlicher Sicht argumentiert.

¹² Die Kostenfunktionen lauten demnach: $K_1 = 1 \cdot x_1$ und $K_2 = 1 \cdot x_2$. Die Indices stehen für die Anbieter 1 und 2.

¹³ Die Preis-Absatz-Funktion sei: $p = 25 - x$, wobei $x = x_1 + x_2$. Bei der im Beispiel gewählten Preis-/Mengenkombination handelt es sich um die sogenannte COURNOT-Lösung im homogenen Dyopol; vgl. dazu z.B. WIED-NEBELING (1997), S. 142 ff.

¹⁴ Es handelt sich hierbei um die Preis-/Mengenkombination, die ein Monopolist wählen würde. Die gewinnmaximale Menge des Monopolisten errechnet sich aus $G_M = \text{Umsatz} - \text{Kosten} = p \cdot x - 1 \cdot x = (25 - x) \cdot x - x = 24x - x^2 \rightarrow \text{Max!}$ Daraus folgt: $dG_M/dx = 24 - 2x = 0 \leftrightarrow x = 12$ und $p = 25 - 12 = 13$. Der Gewinn des Monopolisten beträgt dann $G_M = (13 - 1) \cdot 12 = 144$. Im hier betrachteten Fall mit zwei Anbietern, auf die sich die Monopolumenge gleichmäßig verteilt, ergibt sich $G_1 = G_2 = 72$.

Dieses Beispiel ist aus zwei Gründen interessant. Erstens zeigt es, dass gerade die *Kooperation mit Konkurrenten* vorteilhaft sein kann. Zweitens verdeutlicht es die *latente Instabilität* von Kooperationen. Es liegt eine sogenannte Dilemma-Situation vor, da jeder der beiden Anbieter dem Anreiz ausgesetzt ist, seine individuelle Menge zu steigern. So könnte das erste Unternehmen seine Menge auf 8 erhöhen. Sofern das zweite Unternehmen weiterhin – wie verabredet – 6 Mengeneinheiten anbietet, sinkt der Preis auf 11 €. Dadurch ergibt sich für den Kartellbrecher ein Gewinn von 80 €, für den anderen einer von 60 €. Damit lässt sich folgende Gewinnmatrix aufstellen:

Abb. 1: Gefangenen-Dilemma

		Unternehmen 1			
		... hält sich an die Kartellvereinbarung		... hält sich nicht an die Kartellvereinbarung	
Unternehmen 2	... hält sich an die Kartellvereinbarung	<p>Gewinn₁ = 72</p> <p>Gewinn₂ = 72</p> <p>Gesamtgewinn = 144</p>	<p>Gewinn₁ = 80</p> <p>Gewinn₂ = 60</p> <p>Gesamtgewinn = 140</p>		
	... hält sich nicht an die Kartellvereinbarung	<p>Gewinn₁ = 60</p> <p>Gewinn₂ = 80</p> <p>Gesamtgewinn = 140</p>	<p>Gewinn₁ = 64</p> <p>Gewinn₂ = 64</p> <p>Gesamtgewinn = 128</p>		

Quelle: Eigene Darstellung.

Unabhängig vom Verhalten des anderen ist es aus individueller Perspektive immer vorteilhaft, die Kartellvereinbarung zu missachten. Würde sich das zweite Unternehmen kooperativ verhalten, so liegt der Gewinn des ersten Unternehmens bei 80 €, während die Kooperation ihm nur 72 € brächte. Falls sich das zweite Unternehmen nicht an die Vereinbarung hält, so ist es für das erste Unternehmen ebenfalls vorteilhaft, den Kartellvertrag zu brechen. Für die potenziellen Kooperationspartner ist diese Anreizstruktur fatal. *Kollektiv* rational ist die Kooperation, denn damit könnten beide gemeinsam den maximalen Gewinn in Höhe von 144 € realisieren. Aufgrund der vermeintlichen *individuellen* Vorteilhaftigkeit des Kartellbruchs ist das Kartell jedoch instabil, so dass die beiden Anbieter die für sich schlechteste Situation mit einem Gesamtgewinn von nur 128 € erreichen. Man spricht von einer Rationalitätsfalle, weil individuelle und kollektive Rationalität auseinanderfallen. Im Interesse beider müssen institutionelle Sicherungsmechanismen zur Erhaltung der Kartelldisziplin gefunden werden.

Dieses Beispiel stellt keineswegs einen Sonderfall dar. Vielmehr sind viele Kooperationen latent instabil. Eine Kooperation ist für die Beteiligten mit dem Verzicht von individuellem Handlungsspielraum verbunden, um auf einer höheren Ebene den nunmehr

gemeinsamen Handlungsspielraum zu erweitern.¹⁵ Dadurch entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit, die von den anderen Kooperationspartnern ausgenutzt werden kann. Eine Kooperation ist daher nur dann stabil, wenn diese Ausbeutungsspielräume abgesichert werden. Wenn dies nicht möglich ist, so ist ein Zusammenschluss in Form einer Fusion effizienter als eine Kooperation. Entscheidungskriterien für diese Frage liefern die Neue Institutionenökonomik sowie der Kernkompetenzansatz, mit denen wir uns im folgenden beschäftigen werden.

2.2 Kooperation und Kernkompetenzen

Jüngst hat sich der genossenschaftliche Finanzverbund auf eine gemeinsame Strategie geeinigt.¹⁶ Bereits im Vorfeld wurde dabei die Zielsetzung konkretisiert. Diese wird darin gesehen, „daß sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken auf ihre Kernkompetenzen, den kundennahen Vertrieb von Finanzdienstleistungen, konzentrieren können.“¹⁷ Mit diesem Ansatz der Fokussierung auf Kernkompetenzen liegt der Finanzverbund im Trend. So wurde dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank ROLF-E. BREUER beispielsweise in einem Interview zum Thema „Fusionswelle“ folgende Frage gestellt: „Die Moden in der Wirtschaft wechseln, auch bei Zusammenschlüssen und Akquisitionen. Daimler wollte beispielsweise einmal den ‚integrierten Technologiekonzern‘ schaffen, dann wurde ‚Kernkompetenz‘ das große Schlagwort. Heute sehen viele schon wieder im Mischkonzern die Zukunft, wie in Amerika General Electric mit Erfolg vor-macht.“ Darauf antwortete BREUER: „Wenn ich Revue passieren lasse, warum in der Vergangenheit fusioniert worden ist, lässt einen das natürlich an der Weisheit des Managements zweifeln. Wenn die Strategie alle fünf Jahre wechselt, fehlt es an Weitblick. Die Tendenz zu **fokussieren** und all das zur Seite zu schieben, was von **Kernkompetenzen** ablenkt, ist ein Konzept, das überdauern könnte.“¹⁸

Konzentration auf Kernkompetenzen bedeutet, dass ein Unternehmen seine Wertschöpfungsbreite und/oder –tiefe einschränkt. Durch diese Spezialisierung steigt die Arbeitsteilung. Entlang der Wertschöpfungskette entstehen Schnittstellen, die Reibungsverluste verursachen. In der Transaktionskostenökonomik spricht man von Transaktionskosten,¹⁹ die dem Nutzen aus Arbeitsteilung und Spezialisierung entgegenstehen. Ein optimaler Grad an Arbeitsteilung ist dann erreicht, wenn die Differenz zwischen den Vorteilen aus Arbeitsteilung und Spezialisierung einerseits und den Transaktionskosten andererseits

¹⁵ In der Kooperationstheorie wird dieser Zusammenhang als „Paradox der Kooperation“ bezeichnet; vgl. BOETTCHER (1974), S. 42.

¹⁶ Vgl. BVR (2001). Vgl. auch PLEISTER (2001).

¹⁷ BVR (1999), Bd. I, S. 37. Vgl. auch BVR (2001), S. 11.

¹⁸ Zitiert nach BROST / HERZ (2000), S. 46 [Hervorhebung hinzugefügt]. Vgl. dazu auch BREUER (2000).

¹⁹ Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 18 ff.

maximal ist.²⁰ Dieses Problem ist komplex, weil durch die Wahl der Koordinationsform Einfluß auf die Transaktionskosten genommen wird. Grundsätzlich lassen sich drei Alternativen zur Organisation von Wertkettenschnittstellen unterscheiden: erstens marktliche Koordination, zweitens hierarchische Koordination innerhalb eines Unternehmens und drittens kooperative Koordination.

Wenn sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen spezialisiert (interne Koordination), so stehen demnach zwei alternative Koordinationsformen (kooperative und marktliche Koordination) zur Verfügung. Vor diesem Hintergrund stellt sich dann die Frage, welche Teile der Wertschöpfungskette weiterhin in der Unternehmung verbleiben sollen. Um diese Problemstellung anzugehen, muss zunächst geklärt werden, was unter Kernkompetenzen zu verstehen ist. Im Anschluss daran ist zu untersuchen, mit welchen Koordinationsformen die Schnittstellen zu den anderen Teilen der Wertschöpfungskette gestaltet werden sollten.

Aus Perspektive der Neuen Institutionenökonomik zeichnet sich eine *Kernkompetenz* durch zwei Merkmale aus.²¹ Erstens ist sie von großer strategischer Bedeutung und zweitens sind Faktoren notwendig, deren Bereitstellung eine sehr prekäre Transaktionsbeziehung begründet.²² Beide Dimensionen, strategische Bedeutung einerseits und Prekarität andererseits, schaffen eine *Abhängigkeit* der Unternehmung von der entsprechenden Wertschöpfungsstufe. Die Abhängigkeit von strategisch bedeutsamen Teilleistungen ergibt sich ex definitione aus ihrem Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg. Die Abhängigkeit aufgrund prekärer Bindungen bzw. Beziehungen bedarf einer tiefergehenden Betrachtung.²³ Gründe für eine hohe Prekarität können erstens eine hohe Spezifität (1) und zweitens eine hohe Plastizität (2) der Faktoren sein.

Ad (1): Abhängigkeit aufgrund spezifischer Investitionen entsteht, weil Ressourcen gebunden werden, so dass sie in einer anderen Verwendungsrichtung nur noch einen geringeren Wert hätten.²⁴ Beispielsweise ist eine Investition in eine Spezialmaschine spezifisch, sofern sie für einen ganz bestimmten Kunden angeschafft wird. Gemessen wird die Faktorspezifität anhand der Quasirente, die sich als Differenz zwischen dem Ertrag in der aktuellen und der nächstbesten Verwendung ergibt.²⁵ Wenn der Abnehmer die

²⁰ Vgl. PICOT / DIETL / FRANCK (1999), S. 5 ff.

²¹ Zu einer ähnlichen Argumentation vgl. PICOT/HARDT (1998), S. 631 sowie grundlegend hierzu REVE (1990), S. 139. PICOT und HARDT verwenden die Dimensionen Spezifität und strategische Bedeutung. Bei ihrem Modell handelt es sich daher um einen Sonderfall des hier verwendeten, wie gleich deutlich wird.

²² Das Adjektiv „prekär“ bedeutet „unsicher, heikel, widerruflich“ und umschreibt eine labile Konstellation. In Ermangelung eines deutschen Substantivs für den Begriff *precariousness* wird in dieser Arbeit in Anlehnung an das französische Wort *précarité* die Bezeichnung *Prekarität* benutzt. Ebenso ERLEI (1998), S. 31.

²³ Zum Begriff der prekären Beziehung vgl. grundlegend Bonus (1995).

²⁴ Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 52 ff.

²⁵ Vgl. hierzu KLEIN / CRAWFORD / ALCHIAN (1978), S. 298 ff. Diese Autoren unterscheiden allerdings zwischen *quasi-rent* und *appropriable quasi-rent*: „The quasi-rent value of the asset is the excess of

Spezialteile nicht mehr bezöge, fände der Zulieferer keine ebenso lukrative Verwendung für sie. Würde sein Kunde Preisnachlässe verlangen und mit einer Abnahmeverweigerung drohen, so wird er dies bis zu einem gewissen Grad akzeptieren müssen. Der Unterschiedsbetrag zwischen dem Ertrag mit dem ursprünglichen Abnehmer und dem nächstbesten, weniger zahlungswilligen Kunden stellt die Quasirente dar. Je höher diese ausfällt, desto größer ist die Gefahr einer Enteignung der Quasirente durch einen „Raubüberfall“ (*hold-up*), desto größer ist folglich die Abhängigkeit innerhalb der Vertragsbeziehung.²⁶

Ad (2): ALCHIAN und WOODWARD weisen darauf hin, dass es nicht nur eine, sondern zwei Arten opportunistischen Verhaltens gibt.²⁷ Die erste wird beim soeben besprochenen *hold up* sichtbar. Zusätzlich gibt es aber noch *moral hazard* als zweite Form opportunistischen Verhaltens.²⁸ Dieser Typ hat seine Ursache in der Plastizität einer Ressource oder Investition: „*We call resources or investments ‚plastic‘ to indicate there is a wide range of legitimate decisions within which the user may choose, or that an observer can less reliably monitor the choice.*“²⁹ Plastizität ist demnach ein Kennzeichen von Prinzipal-Agent-Beziehungen, wobei ihr Ausmaß von zwei Faktoren bestimmt wird: (1) der Breite des Entscheidungsspielraumes, mit dem ein Agent ausgestattet werden muß und (2) dem Ausmaß der Informationsasymmetrie zwischen Agent und Prinzipal.³⁰ Hohe Plastizitäten machen aufwendige Koordinationsstrukturen erforderlich, mit denen der Prinzipal den Agenten entweder überwachen und kontrollieren kann oder ihm Anreize bietet, die eine Interessenangleichung zwischen Prinzipal und Agent herbeiführen. Auf diese Weise versucht er zu verhindern, daß der Agent die ihm eingeräumte Freiheit opportunistisch ausnutzen kann. Darin allerdings liegt genau das Dilemma, denn der Agent kann ja nur effektiv arbeiten, wenn der Prinzipal ihm weitgehende Entscheidungskompetenzen überlässt. Beispiele für plastische Faktoren sind Manager aus

its value over its salvage value, that is, its value in its best *use* to another renter. The potentially appropriable specialized portion of the quasi-rent is that portion, if any, in excess of its value to the second highest-valuing *user*.“ *Ebd.*, S. 298, Hervorhebung im Original. Diese Terminologie wird hier nicht übernommen. Stattdessen wird nur der Begriff Quasirente benutzt, womit jener Teil gemeint ist, der in dem Zitat *appropriable* genannt wird.

²⁶ Zum Begriff *hold up* vgl. KLEIN / ALCHIAN / CRAWFORD (1978), S. 302 und die dort angegebene Literatur.

²⁷ Vgl. zum folgenden ALCHIAN / WOODWARD (1988), S. 67 ff.

²⁸ Der Unterschied zwischen *moral hazard* und *hold up* besteht darin, daß bei ersterem die Anstrengung des Vertragspartners nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar ist, während bei letzterem die Absichten des Vertragspartners unbekannt sind. Vgl. PICOT / DIETL / FRANCK (1999), S. 91.

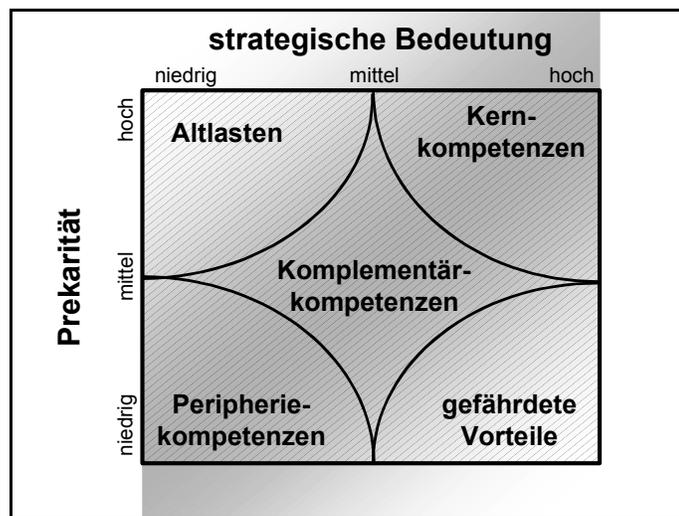
²⁹ ALCHIAN / WOODWARD (1987), S. 117. ERLEI (1998), S. 66 kritisiert die Einführung des Begriffs Plastizität: „Wenn Plastizität [...] eine *notwendige Voraussetzung* für ökonomisch relevante Überwachungskosten darstellt, so ist mit dem Begriff kein zusätzlicher Erklärungswert verbunden. Liegen nämlich Überwachungskosten vor, so muß der jeweilige Faktor plastisch sein.“ Dieser Einwand greift jedoch zu kurz, weil eine Strategie zur Organisation plastischer Faktoren darin bestehen kann, durch adäquate Anreizstrukturen *Überwachungskosten zu vermeiden* (z.B. durch erfolgsabhängige Entlohnungsformen). Somit läßt sich von Überwachungskosten auf Plastizität schließen, nicht aber umgekehrt.

³⁰ Vgl. DIETL (1998), S. 10 f.

Sicht des Firmeneigentümers, Angestellte aus Sicht der Manager oder Kreditnehmer aus Sicht der Geldgeber.³¹

Kommen wir nun zurück zu den beiden grundlegenden Merkmalen, durch welche Kernkompetenzen charakterisiert werden können, erstens hohe strategische Bedeutung und zweitens eine ausgeprägte Prekarität innerhalb der Beziehung zu der betreffenden Wertschöpfungsstufe. Mit Hilfe dieser Kriterien lassen sich Kernkompetenzen von *Komplementärkompetenzen* und *Peripheriekompetenzen* abgrenzen, bei denen eine mittlere bzw. geringe strategische Bedeutung und eine mittlere bzw. niedrige Prekarität vorliegt. Der Vollständigkeit halber sei noch auf die Merkmalskombinationen „hohe Prekarität / strategisch unbedeutsam“ und „niedrige Prekarität / hohe strategische Bedeutung“ hingewiesen, die man als „Altlasten“ und als „gefährdete Vorteile“ bezeichnen kann.

Abb. 2: Kompetenz-Portfolio



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

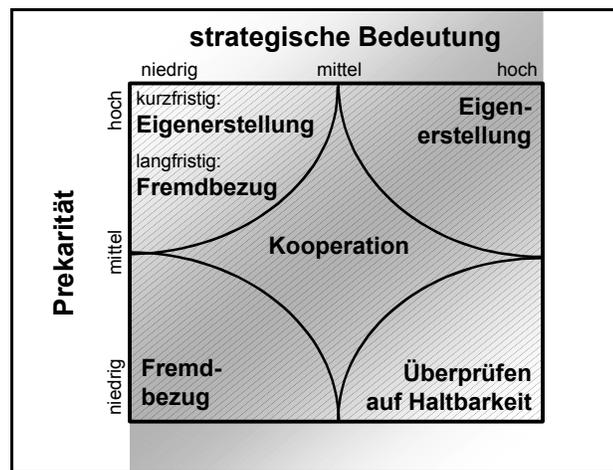
Aus dieser Systematik lassen sich *organisatorische Empfehlungen* ableiten.³² Die Abhängigkeiten von einer Teilleistung, die aufgrund ihrer strategischen Bedeutung und der Prekarität entstehen, müssen institutionell abgesichert werden. Sofern beide Merkmalsausprägungen hoch sind, es sich also um eine Kernkompetenz handelt, ist diese Teilleistung in die Firmenhierarchie zu integrieren („Make“). Eigenerstellung bietet den größten Schutz gegen Ausbeutung. Demgegenüber können Peripheriekompetenzen ausgelagert und über den Markt fremdbezogen werden („Buy“). Altlasten sollten kurzfristig selbst erstellt werden, langfristig sollte jedoch ein Abbau der Prekarität angestrebt werden. Wenn die Prekarität beispielsweise auf einen hoch spezifischen Faktor zurück-

³¹ Vgl. ALCHIAN / WOODWARD (1988), S. 68.

³² Bei dem im folgenden vorzustellenden Modell handelt es sich um eine Verfeinerung und institutionenökonomische Fundierung des klassischen betriebswirtschaftlichen Make-or-Buy-Entscheidungsproblems, vgl. z.B. NEUS (1998), S. 252 ff.

zuführen ist, sollte versucht werden, die Spezifität durch Standardisierung zu verringern. Damit würden die Altlasten zu Peripheriekompetenzen. Gefährdete Vorteile sollten einer genauen Prüfung auf ihre Haltbarkeit unterzogen werden. Wenn die Gefahr einer Imitation besteht, sollte das Unternehmen bestrebt sein, die strategische Bedeutung abzubauen, so daß Peripherie- oder Komplementärkompetenzen entstehen. Damit verbleibt der Bereich im Zentrum, in dem sowohl die strategische Bedeutung als auch die Spezifität eine mittlere Ausprägung haben. Hier bieten sich kooperative Koordinationsformen an.³³ Zusammenfassend ergeben sich somit die Handlungsempfehlungen, wie sie in Abbildung 3 graphisch veranschaulicht werden.

Abb. 3: Effiziente Organisation



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

Dieses Modell werden wir später wieder aufgreifen, um Empfehlungen zur Organisation der Wertschöpfungskette einer Bank abzuleiten. Zuvor werden wir uns allerdings noch tiefergehend mit dem mittleren Bereich in Abbildung 3 beschäftigen.

2.3 Coopetition als besondere Form der Kooperation

Bezüglich des Verhältnisses der Partner lassen sich zwei Arten der Kooperation unterscheiden. Zum einen kann es sich um Unternehmen handeln, die nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Häufig ist dies der Fall, wenn komplementäre Ressourcen zusammengeführt werden sollen. Ein Beispiel hierfür ist die gemeinsame Forschung und Entwicklung zweier Unternehmen, die ihre Forschungskapazitäten zusammenlegen, um vom Wissen des anderen zu profitieren. Kooperation ohne Konkurrenz liegt auch dann

³³ Das Beratungsunternehmen zeb/rolfes.schierenbeck.associates wendet dieses Modell zur Organisations- und Geschäftsprozessoptimierung an. Für ein Beispiel aus dem Bereich Personalmanagement vgl. URL http://www.zeb.de/de/start.php?loc=themen_prozess_praxis_primaer [25.10.2001].

vor, wenn die Partner auf unterschiedlichen regionalen Märkten tätig sind. Ein Beispiel ist eine Gruppe von Einzelhändlern aus verschiedenen Städten, die eine Einkaufsgenossenschaft gründen. Das Management derartiger Kooperationen ist relativ problemlos, da das Konfliktpotential gering ist.

Ganz anders stellt sich die Situation dar, wenn Unternehmen zusammenarbeiten wollen, die in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Diese Ausprägung der Kooperation wird als Coopetition – zusammengesetzt aus *competition* und *cooperation* – bezeichnet. Mit diesem Begriff, der von RAY NOORDA, dem Gründer des Netzwerksoftwareherstellers Novell, geprägt wurde, soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Zusammenarbeit dann sinnvoll ist, *„wenn es um das Backen von Kuchen geht, und Wettbewerb, wenn es um die Aufteilung des Kuchens geht. Mit anderen Worten: Geschäft ist Krieg **und** Frieden. Aber nicht wie in Tolstois Roman – endlose Zyklen von Krieg gefolgt von Frieden, dem wieder Krieg folgt. Es ist gleichzeitig Krieg und Frieden.“*³⁴

Eine empirische Untersuchung aus dem Jahre 1998, in der Kooperationen zwischen Wettbewerbern in Deutschland untersucht wurden, kam unter anderem zu folgenden Ergebnissen:³⁵

- Die drei häufigsten Geschäftsfelder, in denen zwischen Konkurrenten kooperiert wurde, waren Forschung und Entwicklung, Marketing sowie Vertrieb.
- Am erfolgreichsten ist Coopetition bei der Ressourcenbündelung, der Produktentwicklung und der Allianzbildung gegen weitere Konkurrenten.
- Kooperation zwischen Wettbewerbern bieten den Partnern weitreichende Möglichkeiten, voneinander zu lernen.
- Die Hauptprobleme der Kooperation zwischen Wettbewerbern liegen im gegenseitigen Mißtrauen und im Konkurrenzdenken.

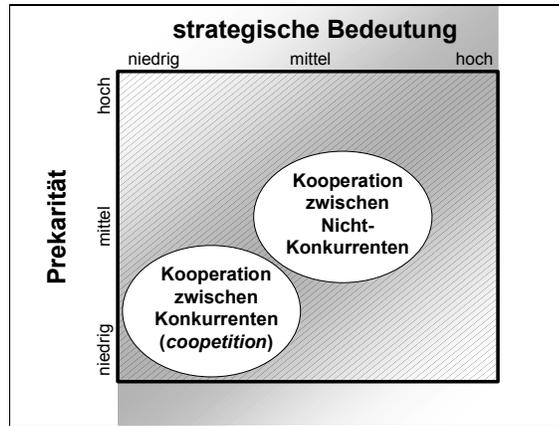
Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen Coopetition effizient sein kann. Sie läßt sich mit dem im letzten Gliederungspunkt vorgestellten institutionenökonomischen Modell beantworten. Da Coopetition sehr viel schwieriger zu institutionalisieren ist als eine Kooperation zwischen Nicht-Konkurrenten, bietet sich diese Form der Zusammenarbeit nur in Geschäftsfeldern oder Funktionsbereichen an, die für den Unternehmenserfolg relativ unkritisch sind. Dies trifft für Wertschöpfungsstufen mit geringer strategischer Bedeutung zu. Darüber hinaus müssen Unternehmen es vermeiden, von Konkurrenten abhängig zu werden, weil diese einen größeren Anreiz zu opportunistischem Verhalten haben. Deshalb bietet sich Coopetition nur dann an, wenn die Prekarität gering ist. Coopetition ist also dann zu empfehlen, wenn eine marktliche

³⁴ NALEBUFF / BRANDENBURGER (1996), S. 16 (Hervorhebung im Original).

³⁵ Vgl. LITTIG (1999), S. 13 f.

Koordination angemessen wäre, aber kein Markt vorhanden ist. Graphisch lassen sich diese Überlegungen folgendermaßen darstellen.

Abb. 4: Möglichkeiten und Grenzen der Coopetition



Quelle: Eigene Darstellung.

Unabhängig davon, ob eine Kooperation zwischen Wettbewerbern oder Nicht-Konkurrenten stattfindet, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein, damit eine Zusammenarbeit funktionieren kann. Dabei ist die Erfüllung dieser Bedingungen im Falle der Coopetition schwieriger zu erreichen als bei einer Kooperation zwischen Nicht-Konkurrenten, wie im nächsten Gliederungspunkt deutlich wird.

2.4 Funktionsbedingungen der Kooperation

Eine funktionierende Kooperation stellt eine Gleichgewichtssituation dar, in der der Nutzen größer ist als die Kosten. Diese recht vage Aussage läßt sich anhand von vier Bedingungen konkretisieren: (1) Produktivität, (2) Effektivität, (3) Gerechtigkeit und (4) Stabilität.³⁶

Ad (1): Die *Produktivität* einer Kooperation bezeichnet ihren Erfolg im Außenverhältnis. Kooperationen werden eingegangen, weil mit ihnen ein Kooperationserlös erwirtschaftet werden soll. Dabei handelt es sich um jenen Betrag, um den der Gesamtnutzen einer Kooperation größer als die addierten Einzelnutzen der Beteiligten ohne Kooperation ist. Im obigen Beispiel fiel ein Kooperationserlös in Höhe der Differenz zwischen dem Gewinn im Kartell und jenem, der ohne Kooperation entstehen würde, an: € 144 – € 128 = € 16.³⁷ Der Kooperationserlös kann als koalitionspezifische Quasi-Rente interpretiert werden.³⁸ Die Zusammenarbeit läßt sich als Koalition auffassen, die nur deshalb

³⁶ Ähnlich BOETTCHER (1974), S. 79 und STORK (1999), S. 136 ff.

³⁷ Vgl. Abbildung 1.

³⁸ Vgl. zum Begriff der koalitionspezifischen Quasirente ALCHIAN (1984), S. 35 ff.

zustande kommt, weil die Beteiligten koalitionspezifische Investitionen tätigen. Es kann sich dabei um Sachinvestitionen handeln, wie z.B. die Vereinheitlichung eines Computersystems. Aber auch der Verzicht auf Handlungsspielraum stellt eine koalitionspezifische Investition dar. Sie ist in dem Sinne spezifisch, daß der dadurch ermöglichte Kooperationserlös nur in dieser speziellen Koalition und mit den bestimmten Partnern entstehen kann.

Ad (2): Die *Effektivität* betrifft den Erfolg einer Kooperation im Innenverhältnis. Insofern ist das Vorhandensein eines Kooperationserlöses nur eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung für das Zustandekommen einer Kooperation. Denn die Teilnahme muß für jeden einzelnen Beteiligten einen positiven Anreiz-Beitragssaldo aufweisen. Zu den Beiträgen zählen unter anderem Opportunitätskosten, d.h. nicht genutzte Optionen. Insbesondere der oben bereits erwähnte Verzicht auf Handlungsspielraum, also die Akzeptanz der Regeln der Kooperationsvereinbarung, zählt zu dieser Kostenart.

Ad (3): *Gerechtigkeit* ist ein subjektives Empfinden der Kooperationspartner. Der Kooperationserlös muß unter den Beteiligten verteilt werden. Es kann nun durchaus die Situation eintreten, daß alle Kooperationspartner einen positiven Anreiz-Beitragssaldo haben, daß sich jedoch ein Partner benachteiligt *fühlt*. Dann wird er die Kooperation verlassen oder ihr gar nicht erst beitreten. Das Problem der Gerechtigkeit ist sicherlich eines der schwierigsten, weil es kaum operationalisierbare Kriterien zu ihrer Messung gibt.

Ad (4): *Stabilität* wird erreicht, wenn den Kooperationspartnern die Auflösung der Dilemma-Situation gelingt. Wir haben oben gesehen, daß der Bestand einer Kooperation durch die Rationalitätenfalle gefährdet sein kann. Kollektiv rational wäre die Zusammenarbeit, wohingegen es sich für den Einzelnen lohnen kann, die Kooperationsvereinbarung zu unterlaufen. Damit bricht die Kooperation zusammen. Die Existenz einer Kooperation setzt dann eine Änderung der Anreize voraus. Entweder kann Kooperationswille zusätzlich belohnt werden, oder das Zuwiderhandeln wird unter Strafe gestellt. Ein wirksamer Mechanismus ist beispielsweise der Verlust der Reputation: In einer dynamischen Betrachtung werden die Kooperationsbeteiligten abwägen, ob sie tatsächlich ihren Partner ausbeuten, denn damit setzen sie zukünftige Gewinne aufs Spiel.

Im folgenden wird es darum gehen, die eher theoretischen Überlegungen dieses Kapitels erst auf Banken allgemein und dann speziell auf Genossenschaftsbanken zu übertragen.

3 Kooperationsstrategien für Genossenschaftsbanken

3.1 Die Organisation der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette

Im Unterschied zu Industrieunternehmen erbringen Banken ihre Wertschöpfung nicht durch die Veredlung materieller Produkte, sondern durch Informationsverarbeitung und Risikoübernahme.³⁹ Während sich die Wertschöpfungskette eines Industrieunternehmens – Einkauf, Produktion, Absatz⁴⁰ – relativ einfach modellieren läßt, sind die „Produktionsstufen“ einer Bank sehr viel schwieriger fassbar. Dies zeigt sich schon allein daran, dass es bisher nicht gelungen ist, eine geschlossene Produktionstheorie des Bankbetriebs zu entwickeln. In der Literatur besteht nach wie vor Uneinigkeit darüber, was als Output und Input einer Bank anzusehen ist. Sollte man sich, dem *Production Approach* folgend, eine Bank als Produzent von Einlagen- und Kreditkonten vorstellen, die mit den Faktoren Arbeit und Kapital hergestellt werden? Oder sollte man, wie dies im *Intermediation Approach* geschieht, die Aktivseite der Bankbilanz (Kreditvolumen und Wertpapierbestand) als Produktionsoutput und die Passivseite (vor allem Einlagen) als Faktoreinsatz auffassen?⁴¹ Wenn nicht einmal Klarheit darüber herrscht, worin die Leistung einer Bank besteht und welche Faktoren sie zu ihrer Produktion einsetzt, ist es natürlich schwierig, ihre Wertschöpfungskette darzustellen. Ein solches Modell ist aber notwendig, um eine theoretisch fundierte Entscheidung über die vertikale Unternehmensgrenze zu fällen. Obwohl keine abschließende Antwort existiert, lassen sich doch weiterführende Hinweise finden.

So unterstellen einige Autoren einen zweistufigen Produktionsprozess. In einem ersten Schritt wird die Leistungsbereitschaft der Bank hergestellt, wobei es um die technische Abwicklung der Geschäftsprozesse geht. Würde eine Bank sich hierauf spezialisieren, so könnte sie als *Produktionsbank* bezeichnet werden. Das eigentliche Bankprodukt existiert auf dieser Stufe allerdings noch nicht, weil es als Dienstleistung erst unter Beteiligung des Kunden als externem Produktionsfaktor entstehen kann. Es muß also neben der Produktionsbank noch eine *Vertriebsbank* geben – entweder integriert in einem einzigen oder getrennt als zwei spezialisierte Unternehmen.⁴² Hiermit ist allerdings

³⁹ Vgl. PICOT (1996), S. 50 sowie DOW (1998), S. 347.

⁴⁰ Diese stilisierte Wertkette ist sehr stark vereinfacht. Genau genommen besteht eine Wertkette nach PORTER aus Eingangslogistik, Operationen, Marketing & Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst. Diese sogenannten primären Aktivitäten bilden aufeinander aufbauende Stufen und werden ergänzt durch die Querschnittstätigkeiten Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung. Diese unterstützen die primären Aktivitäten und fallen auf allen Wertschöpfungsstufen an. Vgl. PORTER (1985), S. 62 ff.

⁴¹ Vgl. dazu HARTMANN-WENDELS / PFINGSTEN / WEBER (2000), S. 77 f.

⁴² Vgl. HELLINGER (1999), S. 174 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

noch nicht die gesamte Wertschöpfung erfaßt, wenn man die im folgenden Zitat zum Ausdruck kommende Überlegung berücksichtigt:

„What do banks do? They do two different things. *Firstly*, they trade and hold assets: They trade swaps and foreign exchange, they issue debt, they hold portfolios of mortgages and commercial loans. This side of banks' business is about risk management, and it seems rather difficult to analyze. *Secondly*, banks provide services: They offer cheque accounts, they process mortgage applications, they employ loan officers to provide business loans. Analyzing this side of business is a problem of industrial economics.“⁴³

Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass es neben den Leistungen der Produktions- und Vertriebsbank („*secondly*“) noch eine weitere Wertschöpfungsstufe gibt, auf der es um das Management und die Allokation von Risiken geht („*firstly*“).⁴⁴ Diese Teilleistung beinhaltet die Zusammenstellung eines Portfolios aus finanziellen Aktiva, mit dem eine den Kundenwünschen entsprechende Relation „Ertrag zu Risiko“ erwirtschaftet wird. Eine Geschäftsbank kreiert durch die Vergabe von Krediten ein Portfolio, dessen Risiko sie durch Monitoring und Diversifikation in Grenzen hält. In hohem Maße risikobewußt verhalten sich in der Regel Lebensversicherungen, deren Portfolio die langfristige Sicherheit vor den Ertrag stellt. Anlagegesellschaften führen Investmentfonds, die individuell vom Kunden gewünschte Ertrags-/Risiko-Relationen aufweisen. So gibt es Fonds mit mäßiger Verzinsung und kalkulierbaren Risiken ebenso wie spezielle Fonds für risikobereite Anleger, in denen risikoreiche, aber hoch rentable Wertpapiere enthalten sind.⁴⁵ Auch auf dieser Wertschöpfungsstufe, dem Management von Risiken, kann sich eine Finanzorganisation spezialisieren, die man dann als „*Portfoliobank*“ bezeichnen wird.⁴⁶

Zusammenfassend ergibt sich für eine Bank ein *dreistufiger* Produktionsprozeß, der teilweise simultan verläuft: (1) Bereitstellung der Produktionsinfrastruktur, (2) Management des Risiko-Portfolios sowie (3) Vertrieb und „endgültige“ Produktion der Bankdienstleistung. Jede Bank muß bei der Formulierung ihrer Strategie festlegen, ob sie die gesamte Wertschöpfungskette in einem Unternehmen integriert oder ob sie sich auf einen Teil spezialisiert. Sie würde sich dann als reine Produktions-, Vertriebs- oder Portfoliobank positionieren.

Anhand eines Beispiels kann die effiziente Organisation der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette veranschaulicht werden. Betrachtet wird eine Bank, deren Kernkompetenz im Wissen über ihre Kunden liegt. Sie verfügt über einen Stab sehr gut ausgebildeter Vertriebsmitarbeiter, die die Kunden aus langjährigen Geschäftsbeziehung kennen

⁴³ DOW (1998), S. 347, Hervorhebungen im Original.

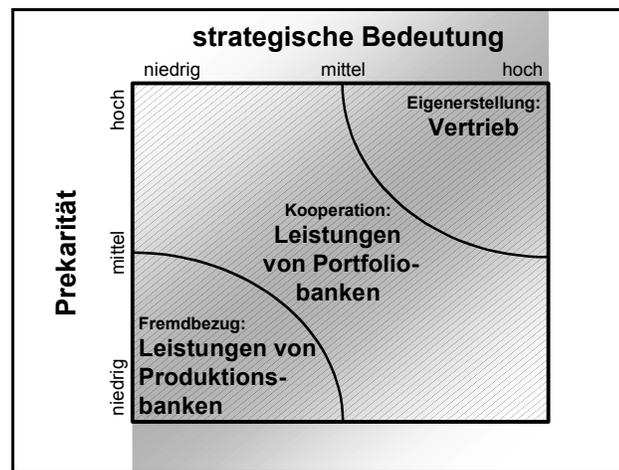
⁴⁴ Vgl. auch BAECKER (1991).

⁴⁵ Eine extreme Form spekulativer Portfolios sind *Hedge Fonds*, die überdurchschnittliche Renditen versprechen, diese aber mit sehr hohen Risiken erkaufen; vgl. hierzu z.B. EDWARDS (1999), der den spektakulären Sturz des LTCM-Fonds analysiert.

⁴⁶ Vgl. zu der Unterscheidung von Produktions-, Vertriebs- und Portfoliobank FLESCHE (1995), S. 40 und FLESCHE / GERDSMEIER (1998), S. 295. Vgl. auch FLESCHE (2000).

und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen zu diesen aufgebaut haben. Aus Sicht der Bank stellen diese Mitarbeiter plastische Produktionsfaktoren dar, in deren Aus- und Weiterbildung unter Umständen hoch spezifische Investitionen getätigt wurden. Der Kernkompetenzansatz würde in diesem Fall eine strategische Fokussierung auf die Wertschöpfungsstufe des Vertriebs nahelegen. Nur die hiermit verbundenen Tätigkeiten müssten in die Hierarchie internalisiert werden. Die Bereitstellung der eigentlichen Finanzprodukte, also die Kreation von Anlageformen mit bestimmten Ertrags-/Risiko-kombinationen, stellt eine *Komplementärkompetenz* dar, die zwar einer institutionellen Absicherung bedarf, aber nicht der Eigenerstellung. Hier böte sich die Organisation mit Hilfe *langfristiger Kooperationsverträge* an, innerhalb derer die Vertriebsbank mit Portfoliobanken, z.B. Anlagegesellschaften, zusammenarbeiten könnte. Der Wertschöpfungsprozess erfordert darüber hinaus noch weitere Teilleistungen, wie z.B. Bankkartenprocessing, EDV-, Zahlungsverkehr- und Wertpapierabwicklung, die von spezialisierten Produktionsbanken erbracht werden können. Dabei handelt es sich aus Sicht der Vertriebsbank um unprekäre und strategisch nicht bedeutsame Wertschöpfungsstufen, also um *Peripheriekompetenzen*. Graphisch werden diese Überlegungen in der folgenden Abbildung zusammengefaßt:

Abb. 5: Effiziente Organisation einer bankbetrieblichen Wertschöpfungskette



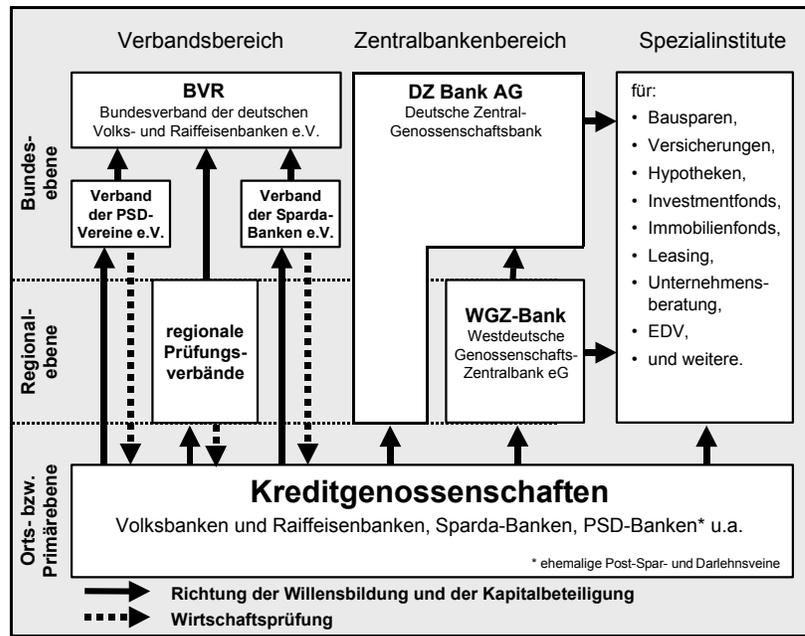
Quelle: Eigene Darstellung.

Im folgenden werden wir dieses Modell auf Genossenschaftsbanken übertragen, um vor diesem Hintergrund Geschäftsfelder auszumachen, in denen Kooperationen effiziente Organisationsformen darstellen.

3.2 Verbundinterne und –externe Kooperationsfelder von Genossenschaftsbanken

Schon heute spielt Kooperation im genossenschaftlichen Finanzverbund eine zentrale Rolle. Dies wird in Abbildung 5 deutlich, mit der die Struktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes gezeigt wird.

Abb. 6: Der genossenschaftliche Finanzverbund



Quelle: Eigene Darstellung.⁴⁷

An der Basis der Organisation stehen die genossenschaftlichen Primärbanken. Diese konzentrieren sich auf die Bearbeitung ihres lokalen Marktgebiets. Ihre Kernkompetenz liegt im Beziehungsmanagement vor Ort, genau genommen also im Vertrieb von Bankdienstleistungen.⁴⁸ Dabei stehen sie in Konkurrenz vor allem mit den Sparkassen, die ähnliche Stärken im Wettbewerb aufweisen. Da Genossenschaftsbanken relativ klein sind, können sie Leistungen von Kooperationspartnern beziehen. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang die WGZ-Bank als (letzte) regionale Zentralbank sowie die DZ Bank als bundesweites Spitzeninstitut.⁴⁹ Die lokalen Kreditgenossenschaften können

⁴⁷ Auf der Primärebene gab es zum 31.12.2000 insgesamt 1794 Kreditgenossenschaften, davon 1579 Volks- und Raiffeisenbanken (432 mit Warengeschäft), 15 Sparda-Banken, 19 PSD-Banken (ehemalige Post-Spar- und Darlehnsvereine), 19 Spar- und Darlehnskassen, 2 Beamtenbanken, sowie 160 sonstige Kreditgenossenschaften. In diesem Zusammenhang sollte erwähnt werden, dass aufgrund der anhaltenden Fusionswelle die gesamte Zahl der Kreditgenossenschaften stetig abnimmt. Schätzungen des BVR gehen davon aus, dass bei unvermindertem Zusammenschlusstempo bis zum Jahre 2008 nur noch ca. 800 Kreditgenossenschaften übrig bleiben; vgl. BVR (1999), Bd. 1, S. 45 f. Zu einer Kritik an dieser Entwicklung vgl. BONUS et. al. (1999).

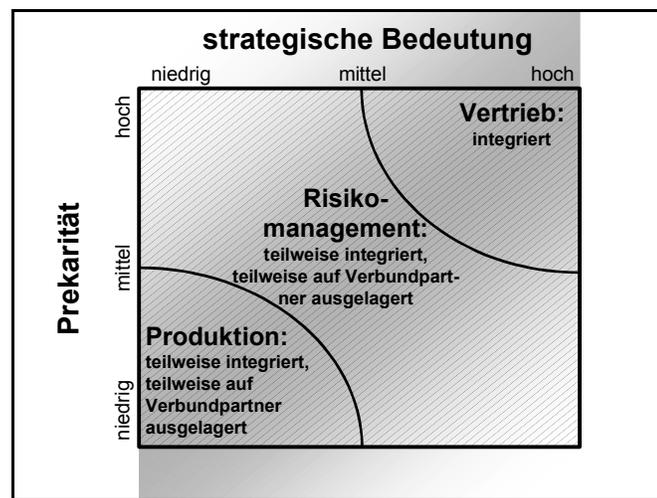
⁴⁸ Zu einer genauen Analyse der Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken vgl. HELLINGER (1999), S. 258 ff.

⁴⁹ Vgl. auch BÖHNKE (2001).

ihre Angebotsbreite erweitern, indem sie für spezielle Finanzdienstleistungen auf Verbundinstitute zurückgreifen, beispielsweise auf die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die R+V Versicherung, die Union-Investment-Gruppe, die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank, die Münchener Hypothekenbank, die Deutsche Immobilien Fonds und die VR-Leasing. Neben den Banken zählen zum genossenschaftlichen Finanznetzwerk auch die Verbände, die vor allem für die Prüfung der Primärgenossenschaften zuständig sind, aber ihre Mitglieder auch in betriebswirtschaftlichen Fragen beraten und überregionales und bundesweites Marketing betreiben.

Trotz dieser Arbeitsteilung im Rahmen der Verbundkooperation bestehen weitergehende Outsourcingpotentiale für Genossenschaftsbanken. Dies wird deutlich, wenn man den Kernkompetenzansatz auf die Genossenschaftsbanken und ihren Verbund anwendet.⁵⁰ In einer typischen Primärbank sind heute die Wertschöpfungsstufen Vertrieb sowie teilweise Risikomanagement und Produktion integriert. Zum Teil sind Risikomanagement und Produktion allerdings auch auf Verbundpartner ausgelagert. So übernehmen beispielsweise die verbundeigenen Fondsgesellschaften Aufgaben des Risikomanagement und Rechenzentren sind im Bereich der Produktion aktiv. Daraus ergibt sich folgende Abbildung:

Abb. 7: Ist-Organisation der Wertschöpfungskette aus Sicht einer Genossenschaftsbank



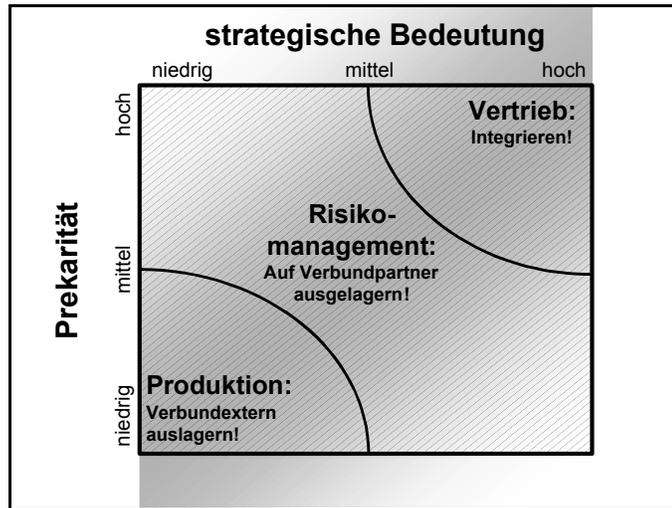
Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Organisationsstruktur des genossenschaftlichen Verbundes wirkt wenig konsistent. Es wäre effizienter, das Risikomanagement auf Verbundpartner zu übertragen. Damit würde der mittleren Prekarität und der mittleren strategischen Bedeutung dieser Wertschöpfungsstufe Rechnung getragen. Eigenerstellung ist demgegenüber nur in Ausnahmefällen notwendig. Dies gilt ebenso für die Wertschöpfungsstufen, die von Produkti-

⁵⁰ Vgl. auch HELLINGER (1999), S. 258.

onsbanken übernommen werden könnten. Aufgrund der geringen Prekarität und strategischen Bedeutung ist in diesen Tätigkeitsfeldern jedoch keine verbundinterne Kooperation notwendig. Stattdessen können diese Leistungen verbundextern bezogen werden. In diesen Bereichen wären demnach Kooperationen mit Konkurrenten möglich. Aus dieser Argumentation ergibt sich folgende zusammenfassende Darstellung:

Abb. 8: Soll-Organisation der Wertschöpfungskette aus Sicht einer Genossenschaftsbank



Quelle: Eigene Darstellung.

Um die theoretischen Überlegungen mit Leben zu füllen, werden im folgenden eine Reihe von Fallstudien untersucht. Diese beziehen sich ausschließlich auf verbundexterne Kooperationen als Alternative zur verbundinternen Kooperation.

3.3 Fallbeispiele

3.3.1 Geldautomaten und SB-Geschäftstellen

Seit einiger Zeit gibt es erste Versuche, daß Sparkassen und Volksbanken aus einer Region ihren Kunden gegenseitig die kostenlose Benutzung der Geldausgabeautomaten (GAA) des jeweiligen Konkurrenten ermöglichen. Eine solche Kooperation kann die Grundlage für eine weitergehende Zusammenarbeit bilden. So werden auch gemeinsame SB-Geschäftstellen betrieben, die Kunden beider Institute zugänglich sind. Durch die Realisierung von *economies of scale* sollen auf diese Weise Kosten gesenkt werden.⁵¹

⁵¹ Vgl. o.V. (2000a) und o.V. (2000b).

Ein Beispiel für eine *Zusammenarbeit im Bereich von Geldautomaten* bietet die Kooperation zwischen der Volksbank Kleverland und der Sparkasse Kleve, die im folgenden kurz beschrieben und bewertet werden soll.⁵² Die Bilanzsumme der Volksbank Kleverland eG betrug im Jahr 1999 etwa 988 Mio. DM. Sie beschäftigt ca. 200 Mitarbeiter. Die Zahl der Mitglieder lag im Jahr 1999 bei ungefähr 13.000. Das Geschäftsgebiet umfaßt die Stadt Kleve und ihre umliegenden Gemeinden Kalkar, Bedburg-Hau, Uedem und Kranenburg mit insgesamt ca. 70.000 Einwohnern. In diesem Geschäftsgebiet ist die Volksbank Kleverland eG mit 13 Geschäftsstellen und 24 Geldautomaten vertreten. An dem von der Volksbank und Sparkasse gebildeten Markt hat die Volksbank einen Marktanteil von einem Drittel, der Marktanteil der Sparkasse beträgt zwei Drittel. Die Sparkasse Kleve ist ein Institut mit 457 Mitarbeitern. Die Bilanzsumme des Jahres 2000 lag bei 2,5 Mrd. DM. Die Sparkasse unterhält im gesamten Geschäftsgebiet 23 Geschäftsstellen und betreibt 28 Geldautomaten.

Die im November 2000 begonnene Kooperation beinhaltet den gegenseitigen Verzicht auf Berechnung von Gebühren bei Verfügungen am Geldautomaten durch die Kunden des jeweils anderen Institutes. Mittel- bis langfristig ist geplant, die GAA-Standorte zu bereinigen und bei der Neuinstallation koordiniert vorzugehen. In der überwiegend ländlich strukturierten Region ist es für Volksbank und Sparkasse gleichermaßen wichtig, flächendeckend vertreten zu sein. Wenn dies weiterhin möglich sein soll, müssen neue Wege gesucht werden, die Kostensituation zu verbessern. Die Anschaffung, Installation und regelmäßige Wartung der Geldautomaten verursachen Kosten, die eine autarke Installation der Geldautomaten in den Gemeinden erschweren. Eine Kooperation im Bereich der GAA bot sich deshalb an. Die Kooperation ist der erste Schritt zur Vermeidung von Doppelstandorten, da sich die GAA der beteiligten Institute oftmals in unmittelbarer Nähe zueinander befinden. Bei der Neuinstallation soll zukünftig eine Koordination zur Vermeidung von Doppelstandorten erfolgen. Bei der Neuinstallation wird abgestimmt, wer den Geldautomaten betreibt. Im Ergebnis führt dies zu einer Kostensenkung in erheblichem Umfang.⁵³

⁵² Wir danken Herrn Unger von der Volksbank Kleverland eG, der im Rahmen eines Interviews über die Kooperation berichtete, für die freundliche Unterstützung.

⁵³ Durch die Kooperation ergibt sich für die Volksbank Kleverland eG noch ein weiterer, allerdings zeitlich begrenzter Vorteil. Seit der Umrüstung ihrer Geldautomaten auf den Euro konnten die Kunden der Volksbank keine holländischen Gulden mehr abheben. Die Sparkasse kann diesen Service noch anbieten, so daß durch die Kooperation auch den Kunden der Volksbank diese Möglichkeit wieder offen steht. Darüber hinaus kommt der Zusammenarbeit im Hinblick auf die Einführung des Euro eine besondere Bedeutung zu. Die Sparkasse schaltet eine bestimmte Anzahl ihrer Geldautomaten einige Tage vor dem Jahreswechsel ab, beschickt diese mit Euro und verweist auf die Geldautomaten der Volksbank. Die Volksbank schaltet ihre Automaten erst am 31.12.2001 ab und verweist ihrerseits auf die Verfügungsmöglichkeit bei der Sparkasse. Die Sparkasse schaltet ihre Automaten zum 01.01.2002 wieder ein. Die Volksbank füllt nun ihre Automaten mit Euro auf und nimmt sie einige Tage nach Jahreswechsel wieder in Betrieb. Die ständige Bargeldversorgung der Kunden mit DM bzw. Euro an den Geldautomaten ist so jederzeit gewährleistet. Vorteile dieser Kooperation sind die Einsparung von

Eine Kooperation zum Betrieb einer *gemeinsamen SB-Geschäftsstelle* ging die Volksbank Südhardt eG mit der Sparkasse Rastatt-Gernsstadt ein.⁵⁴ Die Raiffeisenbank Südhardt eG ist ein Institut mit ca. 100 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von 425 Mio. DM zum Jahresende 2000. Die Raiffeisenbank Südhardt eG unterhält sieben Geschäftsstellen, darunter eine Hauptgeschäftsstelle und eine SB-Filiale. Das Geschäftsgebiet umfaßt die Städte Durmerheim, Würmersheim, Au am Rhein, Elchesheim-Illingen und Bietigheim. Die Sparkasse Rastatt-Gernsbach schloß sich am 01.08.1991 aus den Bezirkssparkassen Rastatt und Gernsbach zusammen. Die Bilanzsumme belief sich per 31.12.2000 auf ca. DM 2,6 Mrd. Bei der Sparkasse Rastatt-Gernsbach sind insgesamt 341 Mitarbeiter beschäftigt. Den Kunden der Sparkasse stehen 28 Geschäftsstellen und 36 Geldautomaten im Geschäftsgebiet zur Verfügung.

Die im Juli 1999 begonnene Kooperation der beiden Institute besteht im gemeinsamen Betrieb einer SB-Geschäftsstelle im Ortsteil Würmerheim, der ca. 2000 Einwohner hat. Bislang hatten die Raiffeisenbank und auch die Sparkasse dort jeweils eine eigene Einmann-Filiale. In diesen Filialen kann aber nicht dieselbe Beratungsqualität wie in den großen Geschäftsstellen geboten werden. Zudem war ein Rückgang der Kundenfrequenz festzustellen, so daß man unabhängig voneinander die Schließung dieser Filialen erwog. Die Präsenz sollte jedoch gewährleistet bleiben. Im Frühjahr 1999 wurden erste Gespräche hinsichtlich des gemeinsamen Betriebs einer SB-Geschäftsstelle geführt. Die gemeinsame Inbetriebnahme einer SB-Geschäftsstelle im Juli 1999 ging als Kooperationslösung aus diesen Verhandlungen hervor. Die jeweiligen Filialen wurden zeitgleich abgebaut.

Praktisch stellt sich der Zusammenschluss folgendermaßen dar. Die Raiffeisenbank betreibt die SB-Geschäftsstelle und erhält von der Sparkasse eine jährliche Mietzahlung. Alle weiteren Kosten werden aufgeteilt. Die regelmäßig anfallenden Aufgaben, wie z.B. das Auffüllen von Geldautomaten und die Reinigung der SB-Geschäftsstelle, werden von der Raiffeisenbank besorgt und der Sparkasse anteilig in Rechnung gestellt. Die SB-Geschäftsstelle ist mit je einem Kontoauszugdrucker der Sparkasse und der Raiffeisenbank ausgestattet. In der Mitte des Raumes befindet sich der Geldautomat. Eine gegenseitige Gebührenberechnung für Verfügungen von Kunden des jeweils anderen Institutes erfolgt an diesem Geldautomaten nicht. In einen Briefkasten können Überweisungen, getrennt nach Raiffeisenbank und Sparkasse, eingeworfen werden. In Bezug auf Werbung ist die SB-Geschäftsstelle neutral gestaltet, d.h. es erfolgt keine Produktwer-

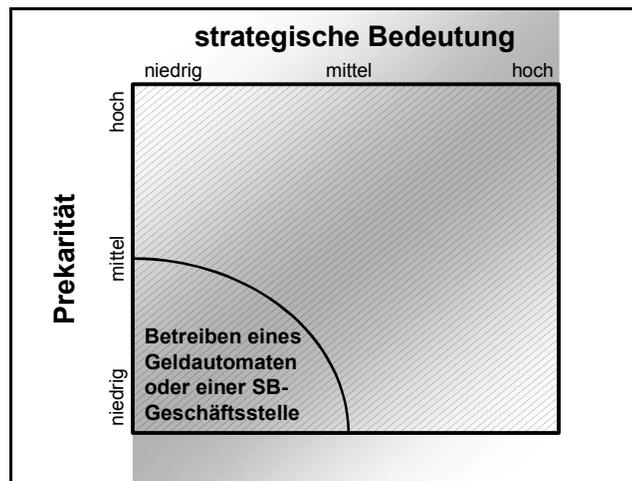
Personalkosten am Jahresende, da durch die Umstellung der Automaten auf Euro keine Überstunden gemacht werden müssen.

⁵⁴ Wir danken Herrn Pinkinelli von der Raiffeisenbank Südhardt eG, der im Rahmen eines Interviews über die Kooperation berichtete, für die freundliche Unterstützung.

bung der Sparkasse oder Raiffeisenbank. Eine Analyse zur Akzeptanz der neuen SB-Geschäftsstelle fiel mit einer Zustimmung von 90 Prozent sehr hoch aus.

Beide vorgestellten Kooperationen können als erfolgreich angesehen werden. Sie waren produktiv und effektiv. Zudem wird die Aufteilung des Kooperationserlöses von den Beteiligten offenbar als gerecht empfunden. Langfristig könnten sich diese Formen der Zusammenarbeit als stabil erweisen.⁵⁵ Dies überrascht nicht, weil das Betreiben eines Geldautomaten oder einer SB-Geschäftsstelle eine Wertschöpfungsstufe darstellt, die weder von hoher strategischer Bedeutung noch durch eine hohe Prekarität gekennzeichnet ist. Im Hinblick auf das oben abgeleitete Modell kann man diese Wertschöpfungsstufe als Peripheriekompetenz bezeichnen. Diese könnte man von einem Marktpartner beziehen.⁵⁶ Falls es – wie hier – keinen Markt für diese Teilleistung gibt, ist eine Kooperation mit einem Konkurrenten ungefährlich und aus Kostengründen zu empfehlen.

Abb. 8: Die Wertschöpfungsstufe
„Betreiben eines Geldautomaten oder einer SB-Geschäftsstelle“



Quelle: Eigene Darstellung.

Während diese Kooperationen zwischen zwei Primärinstituten stattfinden, ist auch eine Form der Zusammenarbeit auf höherer Ebene möglich, wie das folgende Beispiel der bws-Bank zeigt.

3.3.2 Wertpapierabwicklung

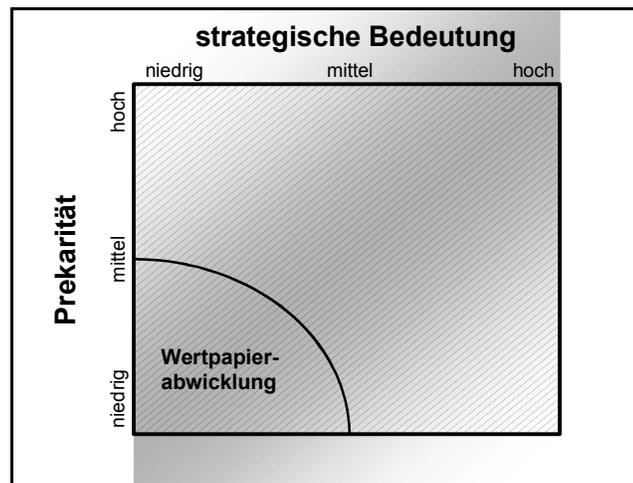
Im Jahre 1998 wurde von den genossenschaftlichen Zentralbanken die Bank für Wertpapierservice und –systeme AG (bws-Bank) gegründet. Ihre Aufgabe besteht in der Ü-

⁵⁵ Zu den Begriffen Produktivität, Effektivität, Gerechtigkeit und Stabilität einer Kooperation vgl. Gliederungspunkt 2.3.

⁵⁶ CRANE und BODIE vertreten die These, dass sogar das gesamte Filialsystem von Banken auf unabhängige Anbieter ausgelagert werden kann. Vgl. CRANE / BODIE (1996), S. 114.

bernahme von Back-Office-Dienstleistungen rund um das Wertpapiergeschäft. Diese Bereiche können insofern von den genossenschaftlichen Zentralinstituten und Primärbanken auf die neu eingerichtete Unternehmung ausgelagert werden. Der Aufgabenbereich umfaßt dabei die Abwicklung, Verwaltung sowie den Terminalservice. Im Vordergrund steht die Rationalisierung von Prozessen und die Bündelung von Volumina. Auf diese Weise können in erheblichem Umfang *economies of scale* realisiert werden.⁵⁷ Das Besondere im Falle der bws-Bank liegt darin, dass sie mittlerweile nicht nur Genossenschaftsbanken zu den Abnehmern ihrer Dienstleistungen zählt, sondern auch Sparkassen, Geschäfts- und Auslandsbanken.⁵⁸ Aufgrund der Langfristigkeit der Verträge läßt sich die bws-Bank durchaus als Kooperation zwischen Konkurrenten interpretieren. Der kooperative Charakter der bws-Bank wird beispielsweise dadurch deutlich, daß sie einen beratenden Kundenbeirat eingerichtet hat, in dem Vertreter der Kunden, also auch der Konkurrenten, sitzen.⁵⁹

Abb. 9: Die Wertschöpfungsstufe „Wertpapierabwicklung“



Quelle: Eigene Darstellung.

Die theoretische Begründung läßt sich analog zu jener im letzten Gliederungspunkt formulieren. Graphisch wird sie in Abbildung 9 gezeigt. Demnach ist die Wertpapierabwicklung eine Wertschöpfungsstufe, die aus Sicht von Genossenschaftsbanken weder strategisch bedeutsam noch durch hohe Prekaritäten gekennzeichnet ist. Es handelt sich um eine Peripheriekompetenz, die von einem Marktpartner bezogen werden kann. Die bws-Bank ist also eine typische *Produktionsbank*.⁶⁰ Aufgrund der geringen Abhängig-

⁵⁷ Vgl. URL://www.bws-bank.de [16.10.2001].

⁵⁸ Vgl. BANK FÜR WERTPAPIERSYSTEME UND –SYSTEME AG (2000), S. 2.

⁵⁹ Vgl. BANK FÜR WERTPAPIERSYSTEME UND –SYSTEME AG (2001), S. 37. Noch deutlicher würde der kooperative Charakter der bws-Bank, wenn der Sparkassensektor und die anderen Abnehmerbanken an der bws-Bank beteiligt wären. Dies ist jedoch – zumindest bisher – nicht der Fall.

⁶⁰ Vgl. zu diesem Begriff Gliederungspunkt 3.1.

keit ist auch eine lose Zusammenarbeit mit Konkurrenten möglich, sofern kein Markt für diese Leistung existiert.

Die nun folgende Kurz-Fallstudie dient als Beispiel einer Zusammenarbeit, in der Funktionsbedingungen einer Kooperation nicht erfüllt sind.

3.3.3 Virtuelle Marktplätze

Das Internet gewinnt immer mehr an Bedeutung. Immer mehr Unternehmen bieten ihre Produkte über das Internet an. Dies gilt nicht nur für Finanzdienstleister, sondern auch für die Firmenkunden von Volksbanken. Letzteren fehlt aber häufig die Kompetenz in diesem Bereich. Deshalb bietet sich hier ein potentielles Geschäftsfeld für Banken, wie es auch die Volksbank Kleverland eG erkannt hat.⁶¹ Daraus entstand das Vorhaben, einen eigenen virtuellen Marktplatz (VMP) zu errichten.⁶² Dieser sollte die Region repräsentieren und dem Firmenkunden die Möglichkeit bieten, zu akzeptablen Preisen im Internet präsent zu sein. Allerdings wäre dieser virtuelle Marktplatz langfristig zu klein gewesen. Hilfe von Verbundpartnern wurde seinerzeit noch nicht angeboten.⁶³ Ein weiteres Problem stellte der Sachverhalt dar, dass 80% der Kunden der Volksbank auch gleichzeitig Kunden der Sparkasse sind. Hätte die Volksbank ihren Kunden die Präsenz auf dem Marktplatz angeboten und die Sparkasse ihrerseits einen eigenen Marktplatz gestaltet, wäre die Wahrscheinlichkeit groß gewesen, dass der Kunde, um in beiden Marktplätzen vertreten zu sein, zweimal hätte zahlen müssen. Dabei wären beide Marktplätze ihrerseits wahrscheinlich nicht groß genug gewesen, um in einer Region parallel existieren zu können.

Die Volksbank Kleverland eG stellte daher die Überlegung an, auf „regiomax“, bereits vorhandene *Internetpräsenz einiger Sparkassen*, zurückzugreifen. Regiomax ist ein VMP, der die Region Niederrhein im Internet widerspiegeln soll. Er wurde von den Sparkassen Neuss, Mönchengladbach und Krefeld zusammen mit der Rheinischen-Post-Online ins Leben gerufen. Im Mai 2000 wurde diese Kooperation in ein eigenes Unternehmen, die regiomax GmbH, ausgelagert. Das Ziel der regiomax GmbH ist es, eine Plattform zu bieten, auf der sich Anbieter und Nachfrager der Region treffen können. Regiomax basiert auf einem flächendeckenden Kooperationsnetz, welchem bislang 17 Sparkassen angehören. Einzelhandel, Kommunen sowie Gastronomie sind weitere Partner der regiomax GmbH. Auf diesem VMP sind die Firmen aus der Region Niederrhein

⁶¹ Wir danken wiederum Herrn Unger von der Volksbank Kleverland eG sowie Herrn Wingels von der Sparkasse Kleve, die im Rahmen von Interviews über die Kooperation berichteten, für die freundliche Unterstützung.

⁶² Dieselbe Stoßrichtung verfolgt die Volksbank Burgdorf-Celle eG, vgl. STABOLEWSKI (2000), S. 87 ff.

⁶³ Mittlerweile wurde im genossenschaftlichen Verbund mit www.my-shop.de ein Portal entwickelt, von dem aus der Internet-Nutzer auf regionale Malls und Marktplätze weitergeleitet wird.

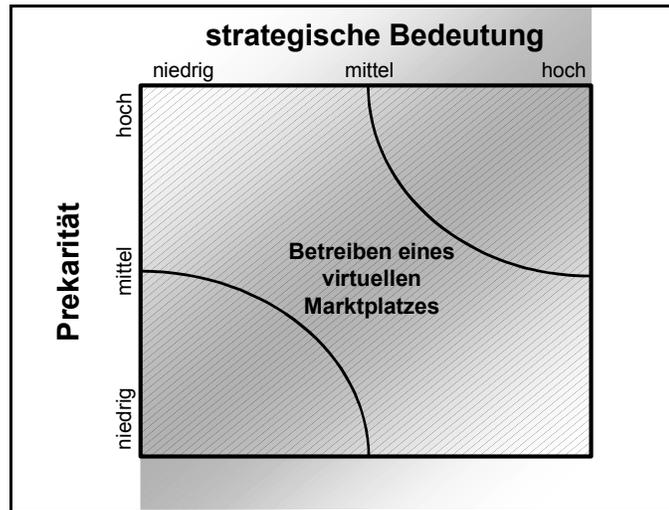
mit ihren Produkten und Dienstleistungen präsent. Auch Schulen und Sportvereine sind auf diesen Seiten zu finden. Regiomax wird als eine „Findemaschine“ bezeichnet, die sich auf den gesamten Niederrhein erstreckt. Die Homepages sind untereinander verlinkt, so dass man über den gemeinsamen Marktplatz auf die einzelnen Shop-Seiten der Händler gelangt. Daneben werden zahlreiche Informationen aus der Region zur Verfügung gestellt, die die Attraktivität von regiomax erhöhen sollen. Da regiomax regional ausgerichtet ist, und man über die Hauptseite zu den jeweiligen kleineren Kreisen bzw. Städten gelangt, wird der Bekanntheitsgrad der Region und der in ihr befindlichen Städte insgesamt gesteigert. Darüber hinaus bietet die regiomax GmbH ihren Kunden die Erstellung einer Homepage zu relativ günstigen Konditionen an. Dies wird durch eine starke Standardisierung des Homepage-Angebots möglich, was sich wiederum positiv auf die einheitliche Darstellung in regiomax auswirkt.

Vor dem Hintergrund dieses bereits bestehenden Marktplatzes hat die Volksbank Kleverland eG im November 2000 mit der Sparkasse Kleve Gespräche über eine Mitwirkung bei regiomax aufgenommen. Die Sparkasse Kleve hatte sich dem Konzept zu diesem Zeitpunkt bereits angeschlossen. Mit der Sparkasse wurde eine Vertriebsvereinbarung geschlossen, welche es der Volksbank ermöglicht, neben der Sparkasse als Vertriebspartner von regiomax aufzutreten. Zudem hat die Volksbank die Möglichkeit, ihre Finanzdienstleistungen auf diesen Seiten zu präsentieren. Um regiomax bekannt zu machen, arbeiten in der Stadt Kleve die Volksbank und Sparkasse zusammen. Werbemaßnahmen, wie Veranstaltungen, die Schaltung von Anzeigen oder Fachvorträge für Firmenkunden, werden gemeinsam durchgeführt. Fahrzeuge aus dem Fuhrpark der Sparkasse werden mit der Internetadresse „www. regiomax.de“ versehen. Im lokalen Radiosender und Kino werden Werbespots gesendet. Die Finanzierung dieser Aktivitäten erfolgt nach dem Marktanteil der beiden Banken, d.h. die Volksbank Kleverland trägt ein Drittel und die Sparkasse Kleve zwei Drittel bei.

Obwohl auf den ersten Blick diese Kooperation erfolgreich verläuft, sind doch Zweifel an ihrem langfristigen Erfolg angebracht. Surft ein Internet-Nutzer auf das Internet-Portal „www.regionax.de“, so erscheint die Volksbank Kleverland zunächst gar nicht. Es finden sich ausschließlich Hinweise auf Angebote der Sparkassen. Erst wenn der Kunde speziell auf den Ort Kleve weitergeht, erscheint auch ein Link zu der Genossenschaftsbank. Aber auch dann sind die Sparkassen noch dominant. Sie führen eine ganze Reihe von Angeboten auf, wohingegen auf die Volksbank nur der erwähnte Link verweist. Bezeichnend für die Kooperation ist vielleicht der folgende Satz, den ein Sparkassen-Vertreter in einem Interview geäußert hat: *„Die Volksbank steht zwar oben noch darin, aber die kompletten Seiten, die sich dahinter verbergen, sind gefüllt mit Informationen von uns. Und so haben wir also das Ziel, daß wir versuchen möchten, mit diesem Virtuellen Marktplatz, kurz VMP, auch die Angebote, die wir haben, noch stärker zu vermarkten.“* Mit anderen Worten: Das Betreiben eines virtuellen Marktplatzes ist kei-

neswegs eine Peripheriekompetenz, so daß eine derartige Kooperation nicht funktionsfähig zu sein scheint. Bezeichnenderweise findet sich auf der Internet-Seite der Volksbank Kleverland auch kein Hinweis auf regiomax.⁶⁴ Es ist daher zu vermuten, daß diese Kooperation aus Sicht der Volksbank nicht effektiv ist.⁶⁵

Abb. 10: Die Wertschöpfungsstufe „Virtueller Marktplatz“



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Gegensatz zu den obigen Fällen handelt es sich bei einem Virtuellen Marktplatz um eine Komplementärkompetenz. Dieser Bereich ist, sofern er als Vertriebskanal genutzt werden soll, von nicht zu unterschätzender strategischer Bedeutung. Auch die getätigten Investitionen sind spezifisch, denn es ist schwierig, das eingebrachte Kapital und Wissen zurückzuerhalten. Aus institutionenökonomischer Perspektive kommt demnach nur eine verbundinterne Kooperation in Frage, wie es die Sparkassen, die regiomax gegründet haben, anfänglich tatsächlich praktiziert haben.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. URL: <http://www.voba-kleverland.de/?type=jsl> [16.10.2001].

⁶⁵ Vgl. hierzu Gliederungspunkt 2.3.

⁶⁶ Anders stellt sich die Situation dar, wenn der Virtuelle Marktplatz nicht als Vertriebskanal für Bankdienstleistungen angesehen wird, sondern der Charakter als Marktplatz für die Kunden im Vordergrund steht. Dies setzt dann voraus, daß die kooperierenden Banken kaum in Erscheinung treten. Es handelt sich dann um ein *Produkt* für den Kunden und nicht um einen *Vertriebskanal* für die Bank. Diesen Weg gehen die Volksbank Freiburg und Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau. Diese beiden Institute haben ebenfalls gemeinsam einen virtuellen Marktplatz unter der Internet-Adresse www.baden24.de eingerichtet, auf dem aber kaum Hinweise auf die Kreditinstitute zu finden sind. Vgl. SPARKASSE FREIBURG – NÖRDLICHER BREISGAU (2001), S. 24 ff.

4 Resümee und Ausblick

Vordergründig dienen Kooperationen entweder der Erhöhung der Effizienz, beispielsweise durch Ausnutzung von *economies of scale* und *scope*, oder der Erlangung von Marktmacht durch die Bildung von Kartellen. Diese Ziele lassen sich allerdings auch durch Zusammenschlüsse oder durch Marktbeziehungen realisieren. Aus diesem Grunde werden Entscheidungskriterien benötigt, um zwischen den organisatorischen Alternativen Fusion, Kooperation oder Marktverträge entscheiden zu können. Die Neue Institutionenökonomik und der Kernkompetenzansatz liefern das hierzu notwendige Instrumentarium. Mit Hilfe der Dimensionen Prekarität und strategische Bedeutung lassen sich Kernkompetenzen (hohe Prekarität und strategische Bedeutung), Komplementärkompetenzen (mittlere Prekarität und strategische Bedeutung) und Peripheriekompetenzen (geringe Prekarität und strategische Bedeutung) voneinander abgrenzen. Kernkompetenzen sind in die Unternehmenshierarchie zu integrieren, Komplementärkompetenzen können von Kooperationspartnern und Peripheriekompetenzen im Rahmen von Markttransaktionen bezogen werden.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Kooperation unterscheiden. So kann ein Unternehmen einerseits mit Konkurrenten und andererseits mit Nicht-Konkurrenten zusammenarbeiten. Der zweite Fall ist weitaus problematischer als der erste, weil das Konfliktpotential erheblich größer ist. Daraus lassen sich zwei Schlußfolgerungen ziehen. Zum einen sind Kooperationen zwischen Konkurrenten nur bei relativ geringer Prekarität und strategischer Bedeutung effizient. Der Übergang zur Organisationsform Markt ist dabei fließend. Zum zweiten besteht die Gefahr, daß Kooperationen zwischen Konkurrenten instabil sind. Die Erfüllung der Funktionsbedingungen einer Kooperation – Produktivität, Effektivität, Gerechtigkeit und Stabilität – ist ausgesprochen schwierig und stellt besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement.

Übertragen auf Genossenschaftsbanken ergibt sich das Problem, welche Wertschöpfungsstufen eine Primärbank selbst erstellen sollte und für welche Bereiche eine Zusammenarbeit entweder mit verbundinternen Kooperationspartnern oder mit Konkurrenten in Frage kommt. Die Kernkompetenz von Genossenschaftsbanken liegt im Vertrieb, also im Beziehungsmanagement vor Ort. Risikomanagement bildet eine Komplementärkompetenz, die auf verbundinterne Partner übertragen werden könnte. Die Produktion hingegen stellt eine Peripheriekompetenz dar, die – sofern es (noch) keinen Markt für derartige Leistungen gibt – in Kooperation mit Konkurrenten erbracht werden kann.

So existieren bereits erfolgreich Kooperationen zwischen Volksbanken und Sparkassen, die den Kunden des Konkurrenten den kostenlosen Zugang zu ihren Geldautomaten gewähren und die sogar gemeinsam SB-Geschäftsstellen betreiben. Weniger erfolgreich sind Kooperationen, bei denen Genossenschaftsbanken und Sparkassen zu-

sammen Virtuelle Marktplätze betreiben, auf denen sie ihre Dienstleistungen anbieten. Ein solches Internet-Portal hat eine relativ hohe strategische Bedeutung für das Kunde-Bank-Verhältnis, wenn über diesen Weg auch Bankprodukte vertrieben werden sollen. Aus diesem Grunde bietet sich dieses Geschäftsfeld nicht für eine Zusammenarbeit zwischen Konkurrenten an. Neben derartigen Kooperationen zwischen Primärinstituten ist auch eine Zusammenarbeit auf einer höheren Ebene denkbar. So hat sich die Wertpapierabwicklungsbank des Genossenschaftssektors mittlerweile auch dem Sparkassen- und dem Privatbankensektor geöffnet.

Die Annäherungsversuche zwischen einzelnen genossenschaftlichen Primärbanken und Sparkassen haben gezeigt, daß Kooperationen im Bereich Geldautomaten und SB-Geschäftsstellen möglich sind. Vor dem Hintergrund, dass die großen Kreditbanken und die Postbank ihre Geldautomaten-Netze zur CashGroup zusammengeschlossen haben, sollte darüber nachgedacht werden, ob nicht eine Kooperation zwischen den Verbänden der Genossenschaften und Sparkassen als Ganzes geboten wäre.

Die dargestellten Entwicklungen weisen darauf hin, daß die Arbeitsteilung im Banksektor in Zukunft neue Formen annehmen wird. Zur Steigerung der Effizienz ist mit einer stärkeren Spezialisierung vieler Institute als Vertriebs-, Portfolio- oder Produktionsbanken zu rechnen. Um die nunmehr aufgesplitterten Wertschöpfungsketten wieder zusammenzuführen, werden noch mehr als heute Kooperationen notwendig sein – zwischen Banken gleicher Gruppen wie bisher, aber auch zwischen Konkurrenten. Hier bedarf es dringend weiterer Forschungen, um die Erfolgsvoraussetzungen für Kooperationen mit Verbundpartnern einerseits und mit Konkurrenten andererseits genau zu identifizieren.

Literaturverzeichnis

- ALCHIAN, ARMEN A. (1984): Specificity, Specialization, and Coalitions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140, S. 110-136.
- ALCHIAN, ARMEN A. / WOODWARD, SUSAN (1988): The Firm Is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism, in: Journal of Economic Literature, Vol. XXVI, March, S. 65-79.
- BAECKER, DIRK (1991): Womit handeln Banken?, Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft, Frankfurt a.M.
- BANK FÜR WERTPAPIERSYSTEME UND –SYSTEME AG (2000): Geschäftsbericht 1999, Frankfurt a.M.
- BANK FÜR WERTPAPIERSYSTEME UND –SYSTEME AG (2001): Geschäftsbericht 2000, Frankfurt a.M.
- BÖHNKE, WERNER (2001): Kooperation: Wesensmerkmal eines funktionierenden Verbundes, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19/2001, S. 1066-1068.
- BOETTCHER, ERIK (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.
- BONUS, HOLGER (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, in: Journal of Institutional Theoretical Economics, Vol. 142, S. 310-339.
- BONUS, HOLGER (1995): Precarious Relationships in Economics, University of Pittsburgh, Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprises, Working Paper No. 95-01, February.
- BONUS, HOLGER / GREVE, ROLF / KRING, THORN / POLSTER, DIRK (1999): Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Unternehmensnetzwerk – Neue Wege der Kleinheit, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westf. Wilhelms-Universität Münster Nr. 16, Münster.
- BREUER, ROLF-E. (2000): Der Weg zur europäischen Universalbank, in: KRAHEN, JAN PIETER / RUDOLPH, BERND (HRSG.): Zukunft der Universalbank, Frankfurt a.M., S. 95-109.
- BROST, MARCUS / HERZ, WILFRIED (2000): „Neue Fusionswelle“ (Interview mit ROLF E. BREUER, Vorstandssprecher der Deutschen Bank), in: DIE ZEIT, Nr. 46 vom 9.11.2000, S. 30.

- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (1999): Bündelung der Kräfte: ein Verbund – eine Strategie, Band 1 und 2, Bonn.
- BVR (BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN) (2001): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Bonn.
- CRANE, DWIGHT B. / BODIE, ZVI (1996): The Transformation of Banking: Form Follows Function, in: Harvard Business Review, 3-4, S. 109-117.
- DIETL, HELMUT (1998): Organizational Response to Capital Market Inefficiencies: Germany, Japan and the United States in Comparison, London und New York.
- DOW, JAMES (1998): Banks, Markets, and the Allocation of Risks in an Economy (Comment), Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 154/1, S. 346-351.
- EDWARDS, FRANKLIN R. (1999): Hedge Funds and Collapse of Long-Term Capital Management, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 13, Number 2, S. 189-210.
- ERLEI, MATHIAS (1998): Institutionen, Märkte und Marktphasen: Allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung der Entwicklungsphasen von Märkten, Tübingen.
- FLESCH, JOHANN RUDOLF (1995): Visionen zur Bank der Zukunft, in: Bank und Markt, Heft 1 (Januar) 1995, S. 37-40.
- FLESCH, JOHANN RUDOLF (2000): DG Bank erwartet Aufspaltung des Bankenmarktes: Spezialisierte Vertriebs-, Portfolio- und Produktionsinstitute decken die Wertschöpfungskette ab, in: Börsen-Zeitung Nr. 153, vom 10. August 2000, S. 8.
- FLESCH, JOHANN RUDOLF / GERDSMEYER, STEFAN (1998): Entwicklungslinien im Bank-Controlling, in: Die Bank 5/98, S. 294-301.
- HARTMANN-WENDELS, THOMAS / PFINGSTEN, ANDREAS / WEBER, MARTIN (2000): Bankbetriebslehre, 2. Aufl., Berlin u.a.O.
- HELLINGER, CARSTEN (1999): Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften – eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster.
- KLEIN, BENJAMIN / CRAWFORD, ROBERT G. / ALCHIAN, ARMEN A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: The Journal of Law and Economics, Vol. XXI, S. 297-325.

- LITTIG, PETER (1999): Coopetition: Die Klugen vergrößern den Kuchen, Marktstudie zur Kooperation zwischen Wettbewerbern, Bielefeld.
- NALEBUFF, BARRY J. / BRANDENBURGER, ADAM M. (1996): Coopetition – kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt und New York.
- NEUS, WERNER (1998): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, Tübingen.
- o.V. (2000a): Sparkasse kooperiert mit Genobank: Taunus-Institut und Frankfurter Volksbank wollen Kosten senken, in: Börsen-Zeitung vom 12.12.2000.
- o.V. (2000b): Kooperation von Volksbank und Sparkasse soll Marktposition stärken, in: Handelsblatt vom 12.12.2000, S. 20.
- PLEISTER, CHRISTOPHER (2001): Strategische Perspektiven des genossenschaftlichen Bankensektors – wie gestalten wir die Zukunft?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19/2001, S. 1050-1052.
- PORTER, MICHAEL E. (1985): Wettbewerbsvorteile : Spitzenleistungen erreichen und behaupten, (Competitive advantage) 5. Aufl., Frankfurt a.M. u.a.O. 1985.
- PICOT, ARNOLD (1996): Die organisatorische Herausforderung, in: EWERDWALBESLOH, G. (Hrsg.): Telekommunikation für Banken und Versicherungen: Finanzdienstleistungen im Wandel, Berlin u.a.O., S. 47-84.
- PICOT, ARNOLD / DIETL, HELMUT / FRANCK, EGON (1999): Organisation: eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart.
- PICOT, ARNOLD / HARDT, PETER (1998): „Make-or-Buy-Entscheidungen“, in: MEYER, ANTON (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S. 625-646.
- REVE, TORGER (1990): „The Firm as Nexus of Internal and External Contracts“, in: AO-KI, MASAHIKO / GUSTAFSSON, BO / WILLIAMSON, OLIVER E. (Hrsg.): The Firm as Nexus of Treaties, London u.a., S. 133-161.
- SPARKASSE FREIBURG – NÖRDLICHER BREISGAU (2001): Geschäftsbericht 2000, Freiburg.
- STABOLEWSKI, HANS-FELIX (2000): Praxis des E-Commerce in Genossenschaften, in: THEURL, THERESIA (Hrsg.) Internet – Chancen für Genossenschaften, Münster, S. 85-113.

- STORK, WERNER (1999): Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung: Eine institutionenökonomische Analyse mit Beispielen aus Deutschland und Chile, Wiesbaden 1999.
- WIED-NEBELLING, SUSANNE (1997): Markt- und Preistheorie, 3. Aufl., Heidelberg u.a.O.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York (deutsch: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990).

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie
in Kreditgenossenschaften
Juni 1988

- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion -
Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung
in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –
Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*
Schutz der Umwelt –
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*
Wohnungsgenossenschaften in Chile –
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –
Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Re-
form des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –
Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001

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
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung).