

Wiederum gleicht das Himmelreich einem Netz, das ins Meer geworfen ist und Fische aller Art fängt. Matthäus 13,47

### Chancen und Risiken von Bankennetzwerken

Die aktuelle Diskussion um neue Organisationsstrukturen der beiden großen deutschen Bankennetzwerke greift zu kurz. Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg ist ein Profil, das sich in der Kundenwahrnehmung glasklar von den Wettbewerbern unterscheidet.

STEPHAN PAUL · STEFAN STEIN · MICHAEL GEHRKE

**SPARKASSEN UND GENOSSENSCHAFTSBANKEN,** Landes- und Zentralbanken diskutieren zur Zeit erneut die Weiterentwicklung ihrer Verbände. Das Hauptaugenmerk richtet sich auf Veränderungen der Organisationsstruktur, um die dringend benötigte Grundrentabilität wiederherzustellen. So heißt es etwa in den Wirtschaftsteilen der Zeitungen: „Fitch legt Landesbanken vertikale Integration ans Herz“, „WestLB findet Mutter-Tochter-Modell reizvolle Idee“, „DZ Bank startet Charme-Offensive; Diskussion an der Basis soll Terrain für Fusion mit WGZ ebnen“ oder „Genossenschaftliche WGZ wandelt sich in Aktiengesellschaft um“, wobei unter den Beteiligten keineswegs Einigkeit über die Art und Weise besteht, wie diese Bankennetzwerke neu geknüpft werden sollen („Kleine Volksbanken bieten Verband die Stirn“). Und auch die Politik mischt sich ein – zum Beispiel angesichts der Entlassung der Sparkassen aus Gewährträgerhaftung und Anstaltslast („Ein Zaun kann öffentliche Banken nicht schützen“).

Vor diesem aktuellen Hintergrund: Wo liegen grundsätzlich die Chancen und Risiken solcher Bankennetzwerke und gibt es Empfehlungen für ihre Gestaltung? Welche Erfahrungen wurden im Ausland mit ihnen gesammelt – und vor allem: Reichen Strukturüberlegungen allein zum Wiedergewinnen nachhaltiger Ertragskraft wirklich aus?

Auf dein Wort will ich das Netz auswerfen. <sup>Lukas 5,5</sup>

Strategische Unternehmensnetzwerke, wie sie die Sparkassen-Finanzgruppe oder der genossenschaftliche Finanzverbund repräsentieren, sind eine bestimmte Form zwischenbetrieblicher Kooperation. In der Definition von Sydow, der sich bereits frühzeitig mit dieser Form der Institutionsgestaltung beschäftigt hat, werden sie so gefasst: „Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen

zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zu meist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (SYDOW, 1992, S. 79). Strategische Netzwerke stellen damit eine hybride Organisationsform dar, die auf einem Kontinuum unterschiedlicher Koordinationsformen zwischen den Polen Markt (als Beschreibung ungebundener Transaktionen) und Hierarchie (eines einzigen Unternehmens) liegen.

Als sie das taten, fingen sie eine große Menge Fische. <sup>Lukas 5,6</sup>

In einem strategischen Netzwerk – so die herrschende Meinung in der Literatur – muss mindestens ein Unternehmen („fokales Unternehmen“) auf Dauer die strategische Führung übernehmen und versuchen, die mehr oder weniger in Kooperation mit den anderen Netzwerkunternehmen entwickelten kollektiven Strategien über das gesamte Netzwerk hinweg zu implementieren. Strategische Netzwerke verfügen häufiger als andere Netzwerkarten über explizit formulierte Ziele, eine formale Struktur und eigene Identität und weisen trotz ihrer Position zwischen Markt und Hierarchie stets eine Marktorientierung auf, bestehen somit vorwiegend aus erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Bei den – in vielfältigen Ausgestaltungen anzutreffenden – Netzwerken entsteht faktisch ein wirtschaftliches Abhängigkeitsverhältnis, wird die Selbstständigkeit eingeschränkt; das fokale Unternehmen kann den restlichen Netzwerkunternehmen aber keine Strategie vollständig aufzwingen. Obwohl strategische Netzwerke demnach Ergebnis einer Kooperationsstrategie sind, kann es zu einer Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb kommen.

Die allgemeine Literatur zur Organisationsgestaltung diskutiert darüber hinaus eine kaum überschaubare Fülle von Kriterien für die Festlegung der Struktur einzelner oder Zusammenschlüsse mehrerer Unternehmen. Im Kern können diese Kriterien auf drei Bereiche verdichtet werden:

- 1] Unter dem Aspekt „Information/Wissen“ muss die Organisation zum einen so gestaltet sein, dass sie das notwendige externe Markt-Know-how an die Entscheidungsträger im Unternehmen transportiert. Zugleich muss intern ein kreativer Wettbewerb um die besten Ideen ausgelöst werden, um das permanente Streben nach Innovation und damit Wettbewerbsvorteilen zu ermöglichen. Ex- und interne Informationsversorgung bieten die Voraussetzung für die notwendige Anpassungsflexibilität des Unternehmens, also die Reaktionsbereitschaft auf sich ändernde Umfeldbedingungen.
- 2] Für die Motivation der Entscheidungsträger sind ein hohes Maß an Eigenverantwortung und weite Entscheidungsspielräume, die die Möglichkeit zur individuellen Entfaltung bieten, notwendig. Nur dann kann sich der Einzelne im Unternehmen wiederfinden, sich identifizieren und entsprechend engagieren.
- 3] Zugleich aber müssen die Tätigkeiten der Einzelnen koordiniert werden. Dies bedingt Abstimmung im Vorfeld einer Handlung sowie die Auswahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen. Nützlich hierfür ist eine weitgehende Standardisierung betrieblicher Abläufe, die zur Senkung von Reaktionszeit und Transaktionskosten beiträgt.

Für die Organisation eines Unternehmens als Institution, die der optimalen Nutzung des Ressourcenpools dienen soll, wird jedoch unmittelbar deutlich, dass sich diese Kriterien nicht harmonisch ergänzen, sondern in

gewissem Maße in Konflikt miteinander stehen. So beißt sich einerseits das Streben nach möglichst großer Entscheidungsfreiheit für den Einzelnen mit dem Zwang zur Koordination, stößt der kreative Wettbewerb um die besten Ideen (Effektivität) dort an Grenzen, wo der Suchprozess aus wirtschaftlichen Gründen abgeschlossen werden muss (Effizienz), dient das schnelle Reagieren auf Entwicklungen im Umfeld zwar der Anpassungsflexibilität, dieses kann jedoch die Stabilität von Koordinationsprozessen gefährden.

Demnach müssen bei der Gestaltung von Unternehmensstrukturen Prioritäten gesetzt, bestimmte Kriterien gegenüber anderen in den Vordergrund gerückt werden.

Obwohl es so viele waren, zerriss doch das Netz nicht. <sup>Johannes 21, 11</sup>

Ein strategisches Netzwerk wird nur dann entstehen und fortbestehen, wenn die Netzwerkunternehmen als Kompensation für die Einschränkung strategischer Freiheitsgrade ökonomische Vorteile aus der Mitgliedschaft im strategischen Netzwerk erwarten beziehungsweise realisieren. Doch wo liegen nun die Chancen beziehungsweise Vorteile einerseits, die Risiken beziehungsweise Nachteile von Netzwerkkonfigurationen andererseits?

Chancen ergeben sich grundsätzlich und damit unabhängig etwa von der Branche, in der das Netzwerk geknüpft wird, vor allem in folgender Hinsicht:

- > Spezialisierungsvorteile der Mitglieder des Netzwerks durch Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen. Im Sinne der Arbeitsteilung können Komplementärkompetenzen von den anderen Netzwerkpartnern bereitgestellt werden.
- > Kombination der Vorzüge von Dezentralität einerseits, Zentralität andererseits. Effizienzvorteile lassen sich gewinnen, indem bei Wahrung der unternehmerischen Selbstständigkeit die Verankerung und damit Informationsgewinnung vor Ort beibehalten und die Innovationskraft gestärkt, zugleich jedoch in Abhängigkeit vom Einfluss des fokalen Unternehmens eine gemeinsame Strategie beschritten wird.
- > Es können Kostenvorteile realisiert werden, indem bestimmte (zum Beispiel Verwaltungs-) Tätigkeiten gemeinsam erbracht sowie Leistungen im Verbund vertrieben werden (Skalen- und Synergieeffekte).
- > Durch eine gegenseitige Haftungsübernahme können Risiken auf die Netzwerkpartner verteilt werden; das mögliche Mithaften mag zu einem disziplinierenden Effekt im Verbund führen.
- > Von einem Netzwerkpartner gewonnene Informationen stehen auch anderen Partnern zur Verfügung und ermöglichen den Know-how-Transfer (interorganisationales Lernen).
- > Unternehmerischer Freiraum und damit die Flexibilität des Reagierens auf dynamische Umweltveränderungen kann (im Rahmen der Gesamtstrategie) gewahrt werden.

Demgegenüber zeigen sich prinzipiell folgende Risiken von Netzwerk-konfigurationen:

- > Die Abstimmungs-, Entscheidungs- und Kommunikationskosten in einer Verbindung rechtlich unabhängiger Partner liegen deutlich über denjenigen etwa in einem Konzern.
- > Über Kostennachteile hinaus ist von einer Verlangsamung von Entscheidungsprozessen auszugehen (z. B. Strategiefindung).
- > Insofern wird auch die strategische Steuerung des Netzwerks erschwert.
- > Die Reputation des einzelnen Netzwerkunternehmens wird durch die seiner Netzwerkpartner mitbestimmt. In der Qualitätseinschätzung durch die Nachfrager ist das einzelne Unternehmen damit nicht mehr unabhängig, sondern leidet unter (profitiert von) negativen (positiven) Übertragungseffekten.
- > Je größer der Netzwerkverbund, desto schwieriger wird es, ein tiefgehendes Commitment der Mitarbeiter zu diesem Gebilde zu erreichen.
- > Mit der Größe des Netzwerks und der Zahl der beteiligten Partner steigt auch die Gefahr des unkontrollierten Wissensabflusses aus dem Hoheitsbereich des Netzwerks heraus.
- > Zudem steigen durch eine Vielzahl von Partnern die Barrieren gegen notwendige Prozessstandardisierungen und nehmen Doppelarbeiten zu.

Vor dem Hintergrund der eingangs genannten Organisationskriterien fällt die Bewertung von strategischen Netzwerken insoweit zwiespältig aus:

Im Hinblick auf den Bereich 1] „Information/Wissen“ bildet die Dezentralität der selbstständigen Unternehmen die Basis zur Aufnahme von Markt-Know-how und setzt Impulse für den kreativen Wettbewerb um die besten Ideen.

Inwieweit strategische Netzwerke 2] unter motivationalen Gesichtspunkten Vorteile bieten, hängt sehr stark vom Einfluss des fokalen Unternehmens ab, bis zu welchem Grade dieses nämlich die unternehmerischen Handlungsspielräume bestehen lässt und die Identifikation der Entscheidungsträger ermöglicht.

Eine große Herausforderung stellt 3] der Koordinationsbereich dar, da gegenüber einem Konzern mit Durchgriffsgewalt der Zentrale Abstimmungs- und Standardisierungsprozesse wesentlich aufwändiger werden.

Verengt man den zuvor allgemeinen Fokus nun auf Bankennetzwerke, so zeigen sich diese als eine mögliche Antwort auf die derzeitigen Anforderungen des Wettbewerbs. Denn gerade in dieser Branche sind in den letzten Jahren besonders starke Umbrüche in den Rahmenbedingungen festzustellen (Beispiele hierfür sind die Regulierung oder die Veränderung der Vertriebslandschaft durch das Internet). Gerade die dynamische Umweltentwicklung birgt jedoch auch die Gefahr der Entwertung spezifischer, auf bestimmte Situationen zugeschnittener Investitionen. Das Knüpfen eines Netzwerks, das gemeinsame Agieren mit Partnern gibt dem einzelnen Kreditinstitut mehr Sicherheit für seinen strategischen Kurs (etwa durch den Austausch von Marktinformationen oder auch die gegenseitige Haftungsübernahme).

Insofern bieten Netzwerke den beteiligten Banken die Chance, den Weg der Kleinheit weiterzugehen (und damit die angesichts der größer werdenden Informationsasymmetrien immer wichtigeren genauen Kenntnisse von Ort und Zeit auszuspielen), gleichzeitig aber im Verbund Größenvorteile nutzen zu können. Dafür muss das jeweilige Haus jedoch – so paradox es zunächst klingen mag – ein Stück weit Souveränität aufgeben, um seine Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen.

Wie sind nun Bankennetzwerke im europäischen Ausland beschaffen? Welche Erfahrungen wurden dort gesammelt?

Als er von dort weiterging, sah er zwei andere Brüder im Boot mit ihrem Vater, wie sie ihre Netze flickten. <sup>Matthäus 4, 21</sup>

Aussagekräftige Beispiele für bankwirtschaftliche Verbundsysteme als strategische Netzwerke lassen sich in der Schweiz, in den Niederlanden und auch in Frankreich finden.

**Schweiz:** Die Raiffeisen-Organisation, gemessen an der Bilanzsumme drittgrößte Schweizer Bankengruppe, stellt sich als Verbundsystem mit einheitlichem Marktauftritt und eindeutiger erwerbswirtschaftlicher Ausrichtung dar (Abbildung 1).

Im Zusammenspiel mit Primärinstituten, einer Zentralbank und spezialisierten Verbundinstituten zeigt sich eine Netzwerkstruktur mit spezifischer Arbeitsteilung, eine Kombination der Vorteile dezentraler Strukturen mit Größenvorteilen. Jede Raiffeisenbank hat ihren eigenen, geografisch klar definierten Geschäftskreis, in dem das Alltagsgeschäft abgewickelt wird und besitzt dort dezentrale Entscheidungskompetenz (zum Beispiel autonome Zinsgestaltung), kann also vor Ort Markt- und

Unternehmensverantwortung übernehmen. Der Schweizer Verband der Raiffeisenbanken als Dachorganisation des Verbundes übernimmt die Aufgaben, die über die Möglichkeiten der einzelnen Raiffeisenbanken hinausgehen. Er fungiert als Zentralbank, vertritt nationale und internationale Interessen der Gruppe, berät, unterstützt die lokalen Banken und übernimmt zudem die bankengesetzliche Überwachung.

Vor allem aber kommt dem Verband als fokales Element des Netzwerks die strategische Führung der Gruppe zu, er verantwortet die grundsätzliche Ausrichtung der Geschäftsfelder. Oberster „Souverän“ des Schweizer Verbandes der Raiffeisenbanken sind die Delegierten, die von den Primärbanken – als Genossenschafter des Verbandes – bestimmt werden. In der Einbindung der auch als „Parlament“ bezeichneten Delegiertenversammlung in die Entscheidungsstruktur und -prozesse der Gruppe wird die demokratisch legitimierte strategische Führung des Netzwerks deutlich.

Der Netzwerkcharakter der Raiffeisen-Gruppe zeigt sich nicht zuletzt in ihrem Auftritt als Risiko- und Solidargemeinschaft mit einem auf gegenseitiger Haftung fußenden Sicherheitsnetz zur Kompensation eventueller finanzieller Schäden.

**Niederlande:** Die Netzwerkstruktur der Rabobank-Gruppe stellt sich als dezentrales, kooperatives Modell mit allerdings starker Zentralbank (Rabobank Nederland) dar (Abbildung 2). Die Rabobank Nederland fungiert neben der Ausübung ihrer Zentralbankaktivitäten auch als Verband und Prüfinstanz, unterstützt die lokalen Rabobanken mit Dienstleistungen und Produkten, bei Back-Office-Tätigkeiten oder dem Marketing und wickelt das Auslandsgeschäft für die Mitgliedsbanken ab.

Für die Rabobank-Gruppe lässt sich – wie schon für die Schweizer Raiffeisen-Gruppe – eine demokratisch legitimierte strategische Führung

konstatieren. Die Rabobank Nederland ist zwar Initiator der Geschäfts-politik und -strategie, sie entwickelt die Strategierichtlinien. Wichtige Entscheidungen müssen aber über das Rabobank-Parlament (CKV) laufen, das sich aus Vertretern der Regionalkreise zusammensetzt; Grundsatzentscheidungen werden von der Hauptversammlung getroffen, in der alle lokalen Banken vertreten sind. Einmal gefällte strategische und geschäfts-politische Entscheidungen sind dann für die gesamte Gruppe verbindlich. Innerhalb des so gesetzten Rahmens besitzen die lokalen Rabobanken ein nicht geringes Maß an Autonomie, so dass vor Ort individuelles Unternehmertum zum Tragen kommen kann.

Solidität des Systems und Solidarität innerhalb des Systems zeigen sich in einer Überkreuzgarantie der beteiligten Netzwerkpartner, die jeweils für die Verbindlichkeiten der anderen Teilnehmer haften.

**Frankreich:** Die französische Groupe Caisse d'Épargne als drittes Beispiel für strategische Bankennetzwerke im europäischen Ausland ist in ihrer heutigen Struktur geprägt von einer umfassenden Reform des Sparkassen-sektors mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der französischen Sparkassen zu steigern (Abbildung 3). Mit der Umsetzung des Reformgesetzes von 1999 wurden die regionalen Sparkassen in die Rechtsform einer Genossenschaft umgewandelt. In der Folge bildete sich eine Verbundstruktur mit einheitlichem Marktauftritt und höherem Gewicht der Gewinn-erzielung im Rahmen der Positionierung der Gruppe heraus.

Das Netzwerk mit Primärinstituten, Zentralbank und spezialisierten Verbundinstituten ist gekennzeichnet durch eine enge Verknüpfung mit sehr starker Zentralinstanz (Nationalkasse). Während die Sparkassen unmittelbar vor Ort handeln, das Regionalprinzip auch nach der Reform beibehalten wurde, vertritt die Nationalkasse die nationalen und inter-

nationalen Interessen der Gruppe. Neben ihrer Funktion als Zentralbank überwacht sie die Sparkassen durch einen ständigen Prüfer in den Insti-tuten vor Ort. Die Nationalkasse ist darüber hinaus das uneingeschränkte Lenkungsorgan des Verbundes, was die eindeutige Zentralisierung der strategischen, finanzwirtschaftlichen und politischen Zuständigkeiten innerhalb der Gruppe deutlich macht.

Der Nationalverband, zusammengesetzt aus Vertretern aller Sparkassen, übernimmt vor allem eine Repräsentationsfunktion, so vertritt er unter anderem die Interessen der Gruppe gegenüber dem Staat. Im Innenverhältnis wirkt er zwar an der Formulierung strategischer Leitlinien mit, hat aber nur geringe Entscheidungsgewalt; materiell gewichtige (zum Beispiel auch personelle) Entscheidungen werden ausschließlich von der Nationalkasse gefällt.

Auch nach der Sparkassenreform ist noch ein erheblicher Einfluss des Staates auf die Sparkassengruppe festzustellen. So hat zum Beispiel die öffentliche Hand durch eine 35 %ige Beteiligung der Staatsdepositenkasse an der Nationalkasse ein weitgehendes – vor allem eben strategisches – Eingriffspotenzial. Darüber hinaus besitzt der Staat ein Mitspracherecht bei der Gewinnverwendung der Sparkassen.

Wie die anderen beiden beispielhaft angeführten Bankennetzwerke besitzt auch die Groupe Caisse d'Épargne ein gruppeninternes Solida-ritäts- und Garantiesystem. Die Nationalkasse hat im Rahmen dieses Mechanismus betragslich nicht begrenzte Rückgriffsrechte auf die finanzi-ellen Mittel der anderen Institute.

An den hier beispielhaft betrachteten bankwirtschaftlichen Verbund-systemen, die sich im Grad der Zentralität und damit in ihrer Anordnung auf dem Kontinuum von Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie unterscheiden, wird ein Teil des in der Realität existierenden

Spektrums strategischer Netzwerkformen deutlich. In der Tendenz han-delt es sich um Bankennetzwerke mit einem – im Vergleich zu ihren deutschen Pendants – starken fokalen Unternehmen (=Zentralinstanz); stark vor allem in Bezug auf die Ziel- und Strategieformulierung. Trotz der Unterschiede in ihrer spezifischen Ausgestaltung ähneln sich die Banken-netzwerke jedoch bemerkenswerterweise in ihrer Performance: Im Jahre 2004 erzielten alle drei eine Eigenkapitalrendite von gut zehn Prozent nach Steuern. Eine bestimmte Struktur des Netzwerks kann also nicht der alleinige Erfolgsfaktor sein.

Nicht lange danach aber brach von der Insel her ein Sturmwind los, da gaben wir auf und ließen uns treiben. Apostelgeschichte 27, 14–15

Die deutschen Gewässer sind im Vergleich zum Ausland trübe. In den letzten Jahren ging die hiesige Kreditwirtschaft durch die schwerste Krise der Nachkriegszeit mit vor kurzem noch unvorstellbaren Null- beziehungs-weise Negativ-Renditen.

Eigentlich sollte für deutsche Banken alles schnell wieder gut werden: höhere Margen, weniger Ausfälle, mehr Gewinne. Doch tatsächlich ist der Weg zu volleren Netzen weiter als erwartet. In Abbildung 4 ist zu erkennen, dass die Haupterfolgsquelle der meisten Kreditinstitute, der Zinsüberschuss, seit zehn Jahren immer weniger hergibt. Im Schnitt der Kreditwirtschaft kann der Provisionsüberschuss diesen Rückgang nicht ausgleichen, denn er stagniert auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Vor allem diese Entwicklung hat zu einem dramatischen Rückgang des Teilbetriebsergebnisses geführt – dramatisch deshalb, weil zugleich mit Beginn des neuen Jahrtausends die das Bewertungsergebnis treibenden

Abschreibungen und Wertberichtigungen aus dem Kreditgeschäft heraus so stark angestiegen sind, dass sie das Teilbetriebsergebnis nahezu oder sogar vollständig (2002) aufzehrten. Resultat war eine auf das durchschnittliche bilanzielle Kernkapital bezogene Eigenkapitalrendite vor Steuern, die von 1998 20% auf beinahe 0% (2003) absackte. Es bedarf nicht der näheren Erläuterung, dass die deutschen Kreditinstitute trotz etwas besserer Einzelergebnisse in den (Netzwerk-)Sektoren der Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit diesen Renditewerten international nicht nur nicht zu den Rekordfischern zählen, sondern kaum zweitklassig sind.

### Wilde Wellen des Meeres. <sup>Judas 1,13</sup>

In zahlreichen Instituten hat das Management in traditioneller Weise auf die Krise reagiert: Es setzte ein intensives Kostenmanagement ein, dessen Fokus im Bereich des Personalabbaus lag. Abbildung 5 zeigt für die vergangenen zehn Jahre den Rückgang der Personalaufwendungen in Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme. Nimmt man das Jahr 1994 als Ausgangspunkt, so beträgt der heutige Personalstand noch ca. 90% dieses Wertes, sind mithin weit über 75.000 Beschäftigte abgebaut worden. Erforderlich ist aber viel mehr. Zwar ist das Kostenmanagement noch nicht in allen Kreditinstituten ausgereizt, in vielen Häusern wird jedoch deutlich, dass weitere Fortschritte in Bezug auf die Senkung der Verwaltungskosten auf immer größere (vor allem Qualitäts-)Probleme stoßen. Daher empfiehlt es sich, nun wieder stärker Wege zur Erlösbeschleunigung zu suchen.

Strategische (Neu-) Positionierungen und ihre operative Umsetzung müssen dazu dienen, die benötigte Grundrentabilität wiederzugewinnen. Statt des Verfolgens von u. U. auch noch identischen Musterstrategien

ist dabei die deutlichere Profilierung gegenüber der Konkurrenz entscheidend. Dabei kann nur entweder am Effizienzkriterium angesetzt (Erarbeitung von Kostenvorteilen, die dann in eine preisliche Überlegenheit münden) oder das Effektivitätskriterium fokussiert werden (Kundenbindung durch Herausstellen von besonderen Nutzensvorteilen für den Nachfrager). Untersuchungen zeigen über alle Branchen hinweg, dass diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten sind, die eine dieser beiden Strategiealternativen konsequent verfolgen und in ihrer Gestaltung von Potenzialen, Prozessen und Produkten entsprechend umsetzen. – Dass hier für die Banken in Deutschland noch in erheblichem Maße Hausaufgaben zu erledigen sind, zeigen unsere empirischen Ergebnisse.

### Und richteten das Segel nach dem Wind und hielten auf das Ufer zu. <sup>Apostelgeschichte 27,40</sup>

Die Forschung zur Qualität von Geschäftsbeziehungen zeigt branchenunabhängig, dass die Loyalität des Nachfragers unterhalb bestimmter Schwellenwerte signifikant nachlässt. Für bestimmte qualitätsbestimmende Kriterien gilt eine Beziehung als weitgehend störungsfrei, wenn diese uneingeschränkt mit „gut“ oder besser bewertet werden. Auf unserer Punkteskala von 0 bis 100 entspricht dies einem Wert von zumindest 75 Punkten. Rutscht die Zufriedenheit unter diese Grenze, springt quasi eine Ampel auf gelb: Es zeigen sich erste Störungen in der Beziehung, Kunden die nur befriedigt, nicht aber begeistert sind, stehen ständig auf dem Sprung, zu einem anderen Kreditinstitut zu wechseln. Die Zufriedenheitsforschung identifiziert in verschiedenen wissenschaftlichen und Praxis-Studien in diesem Zusammenhang eine „Indifferenzzone“ und empfiehlt, dass Messwerte für wichtige Leistungsmerkmale

deutlich oberhalb des Indifferenzbereichs liegen sollten. Unterhalb dieses Indifferenzbereichs (hier: weniger als 65 Punkte) steht die Ampel auf rot, die Geschäftsbeziehung ist akut gefährdet.

Das ikf° hat in verschiedenen Studien Firmenkunden in wirtschaftlichen Kernzonen Nordrhein-Westfalens im Hinblick auf ihre Wahrnehmung der Beratungsqualität der Hausbank befragt. Dabei stand die von uns entwickelte „Qualitätsampel“ im Durchschnitt aller Befragten der ersten Untersuchung auf rot (58 Punkte), die Beziehung war gestört. Während sich bei den größeren Unternehmen (5–50 Mio. € Umsatz) etwas bessere Werte ergaben (im Schnitt 65 Punkte), nahmen die kleineren Unternehmen (bis zu 5 Mio. Umsatz) eine noch schlechtere Bewertung vor (durchschnittlich 54 Punkte; vgl. wissen und handeln 02: „werkstatt“). Die zweite Befragungsrunde bestätigte die Ergebnisse in der Tendenz. Zwar war hier ein insgesamt etwas höheres Bewertungsniveau zu verzeichnen (63 Punkte für alle), die Ampelphasen behielten jedoch ihre gelb/rote Farbe (66 beziehungsweise 61 Punkte).

Diese Globalfragen wurden von uns nun in einer neuen Untersuchung weiter vertieft, indem wir die Firmenkunden baten, die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz des Bankberaters sowie die durch ihn gewährte Unterstützung durch Informationen im Detail zu bewerten. Insgesamt wird hierbei deutlich (Abbildung 6), dass alle Kreditinstitute bei der Beratungsqualität ein sehr ähnliches Profil aufweisen – mit wenigen positiven Ausreißern. So sticht nur eines der Institute bei der Fach- und Sozialkompetenz hervor – im Übrigen aber liegen die meisten Bewertungen nicht nur gefährlich eng beieinander (und weisen damit auf mangelnde Profilbildung hin), sondern ragen auch deutlich in den roten Bereich hinein (so etwa beim Branchen-Know-how sowie bei den Informationen über betriebswirtschaftliche Themen). Besonders kritisch ist auch zu

sehen, dass im Hinblick auf ein offenes Feed-back die Ampel auf gelb steht, was in Zeiten von Basel II ein schlechtes Licht auf den Prozess der Ratingkommunikation wirft.

Zurück zu den Netzwerkstrukturen und damit einer stärkeren Differenzierung des bisher eher pauschalen Blicks auf die deutsche Kreditwirtschaft. Wenn auch vom Kunden – wie gesehen – nicht immer entsprechend erlebbar, werden unterschiedliche Geschäftsmodelle verfolgt, die sich anhand eines einfachen Return on Equity-Schemas verdeutlichen lassen. In der Abbildung 7 sind allen Kreditinstituten die genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Bankenverbände (ohne Zentralbanken) mit ihren Ergebnissen in den Jahren 2002 und 2003 gegenübergestellt. Offenbar zahlen sich in diesen Netzwerken die Investitionen in Form von Personal- und Sachaufwand aus. Die im Vergleich zu allen Kreditinstituten deutlich höhere Bruttobedarfsspanne wird durch eine wesentlich höhere Bruttoertragsspanne überkompensiert, so dass die Bruttogewinnspanne fast doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt liegt. Trotz der höheren Risikospanne ergibt sich damit eine Reingewinnspanne, die im Gegensatz zu allen Kreditinstituten deutlich im positiven Bereich liegt. Obwohl in beiden Verbundsystemen im Schnitt eine höhere Eigenkapitalquote vorgehalten wird, ist ein positiver Return on Equity nach Steuern zu verzeichnen.

### Und zog das Netz an Land, voll großer Fische. <sup>Johannes 21,11</sup>

Auch wenn Genossenschaftsbanken und Sparkassen damit weit besser lagen als ihre Wettbewerber, sollte sie dieses Ergebnis nicht zufrieden stellen. Einzelne Häuser innerhalb der Netzwerke beweisen nämlich, dass die Ergebniszahlen durch eine konsequente Profilierungsstrategie

deutlich erhöht werden können. Abbildung 8 zeigt die Befragungsergebnisse des ikf° im Heimatmarkt einer bayerischen Sparkasse. Verglichen mit der Bewertung der Wettbewerber schneidet diese Sparkasse bei der Gesamtzufriedenheit der Firmenkunden mit der Hausbank deutlich besser ab als der Wettbewerb (ganz besonders bei den größeren Unternehmen mit mehr als 9 Mitarbeitern). Daraus leiten sich Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsichten der Kunden ab, die die Werte für die Nicht-Sparkassen bei weitem übersteigen. Und deshalb ist auch die Loyalität der Kunden zur Hausbank viel stärker ausgeprägt als gegenüber der Konkurrenz.

Dieser gute Fang ist kein Zufall: Wiederum mit Hilfe der Return on Equity-Analyse (Abbildung 7, Datenreihe „Süd-KI“) wird das außergewöhnliche Geschäftsmodell der Beispiel-Sparkasse deutlich: Hier ist noch stärker in Personal- und Sachmittel investiert worden, um die von dem Haus verfolgte Qualitätsstrategie umzusetzen. Belohnt wird die Sparkasse durch eine Bruttoertragsspanne, die mehr als zehn Prozent über dem Durchschnitt aller Sparkassen liegt. Da man zudem eine restriktive Risikopolitik betrieben hat, fällt die Reingewinnspanne mehr als doppelt so hoch aus wie bei den anderen öffentlich-rechtlichen Instituten. Trotz der signifikant höheren Eigenkapitalquote (kleinerer Hebel aus der Kapitalstruktur) ergibt sich daraus ein ebenfalls doppelt so hoher Return on Equity nach Steuern.

Fahrt hinaus, wo es tief ist und werft eure Netze zum Fang aus. **Lukas 5,4**

Der Blick in ausgewählte europäische Nachbarländer und zuletzt auf die deutsche Kreditwirtschaft zeigt: Für die Performance von einzelnen oder zu Netzwerken verbundenen Instituten gibt es kein Patentrezept. Vielmehr muss vor dem Hintergrund des jeweils relevanten Marktes auf die notwendige individuelle Profilierungsstrategie des Hauses geachtet werden. Dass diese Profilbildung auch einem in ein Netzwerk eingebetteten Haus gelingen kann, zeigt noch einmal das Beispiel der untersuchten Sparkasse (Abbildung 9). Hier konnten die Marktauftritte der einzelnen Häuser wiederum auf einer Skala von 0 (völlig unscharfes Profil) bis 100 (sehr profiliert) bewertet werden. Nicht nur die Kunden der Sparkasse selbst, sondern auch die Kunden der Nicht-Sparkassen siedeln das Profil der Wettbewerber im roten Bereich an. Einzig der Sparkasse gelingt es, ein Profil zu entwickeln, das sich signifikant von der Konkurrenz abhebt.

Boote, Netze, Segel und Wetter sind demnach wichtige Voraussetzungen für den Erfolg. Es kommt jedoch auf den Fischer (das jeweilige Bankmanagement) und den von ihm vorgegebenen (individuellen!) Kurs an.

## Literatur

- BEUTIN, N.: *Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick*, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 115-152.
- BONUS, H./GREVE, R./KRING, T./POLSTER, D.: *Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 16, Münster 1999, <http://www.ifg-muenster.de>.
- BÜHNER, R.: *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 10. Aufl., München/Wien 2004.
- DISSSELBECK, K.: *Die Rabobank als internationaler „Konzernverbund“?*, in: ZfgK, 52. Jg. (1999), Heft 5, S. 229-230.
- FRESE, E.: *Grundlagen der Organisation: Konzept, Prinzipien, Strukturen*, 8. Aufl., Wiesbaden 2000. *Geschäftsbericht Raiffeisen-Gruppe 2004*, <http://www.raiffeisen.ch>.
- GROENEVELD, H./HEEMSKERK, B./WAGEMAKERS, J.: *Das duale Führungsmodell der Rabobank: Schreckgespenst oder Vorbild für deutsche Genossenschaftsbanken?*, in: ZfgK, 58. Jg. (2005), Heft 7, S. 340-344.
- HOMBURG, C. (HRSG.): *Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003.
- HOMBURG, C./WERNER, H.: *Kundenorientierung mit System*, Frankfurt/M. 1998.
- KIESER, A./WALGENBACH, P.: *Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart 2003.
- PAUL, M./PAUL, S./STEIN, S.: *Szenen einer Ehe – Mittelstand und Banken in der Beziehungskrise?*, Berlin/Bochum/Wien 2003.
- PAUL, S./STEIN, S.: *Auf der Bremsspur: Für den Mittelstand und seine Banken zeigt die Qualitätsampel gelb-rot*, in: FINANZ BETRIEB, 5. Jg. (2003), Heft 7-8, S. 417-431.

- PAUL, S./STEIN, S.: *Beratungskompetenz und Profilierung im Firmenkundengeschäft, Ergebnisse einer Befragung mittelständischer Unternehmen im Geschäftsgebiet einer bayerischen Sparkasse*, März 2005 [unveröffentlicht].
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E.: *Organisation: eine ökonomische Perspektive*, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R.: *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003.
- POLSTER, A.: *Frankreichs Sparkassenreform: Plus ça change, plus ça reste – presque – le même*, in: Deutsche Bank Research: EU-Monitor, Finanzmarkt Spezial, Nr. 22, 9. März 2005.
- RAUTENSTRAUCH, T./GENEROTZKY, L./BIGALKE, T.: *Kooperationen und Netzwerke: Grundlagen und empirische Ergebnisse*, Lohmar/Köln 2003.
- STAUSS, B./NEUHAUS, P.: *Das Qualitative Zufriedenheitsmodell*, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 66, Ingolstadt 1996.
- SYDOW, J.: *Unternehmensnetzwerke: Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung*, Düsseldorf 1991.
- SYDOW, J.: *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden 1992.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A.: *Neue kooperative Ökonomie: Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen*, Tübingen 2004.
- WEINKAUF, W.: *Ist das Rabobank-Modell für die hiesige Genossenschaftsorganisation Schreckgespenst oder Vorbild?*, in: ZfgK, 58. Jg. (2005), Heft 7, S. 346-347.

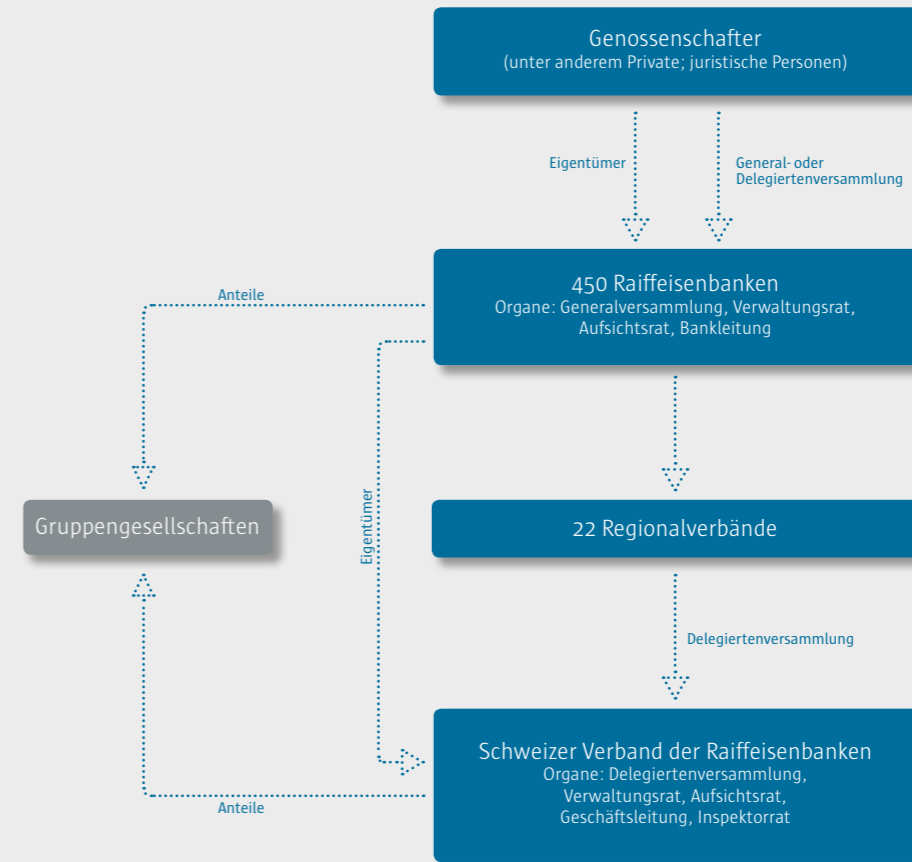


Abb. 1: Struktur der genossenschaftlichen Bankengruppe in der Schweiz



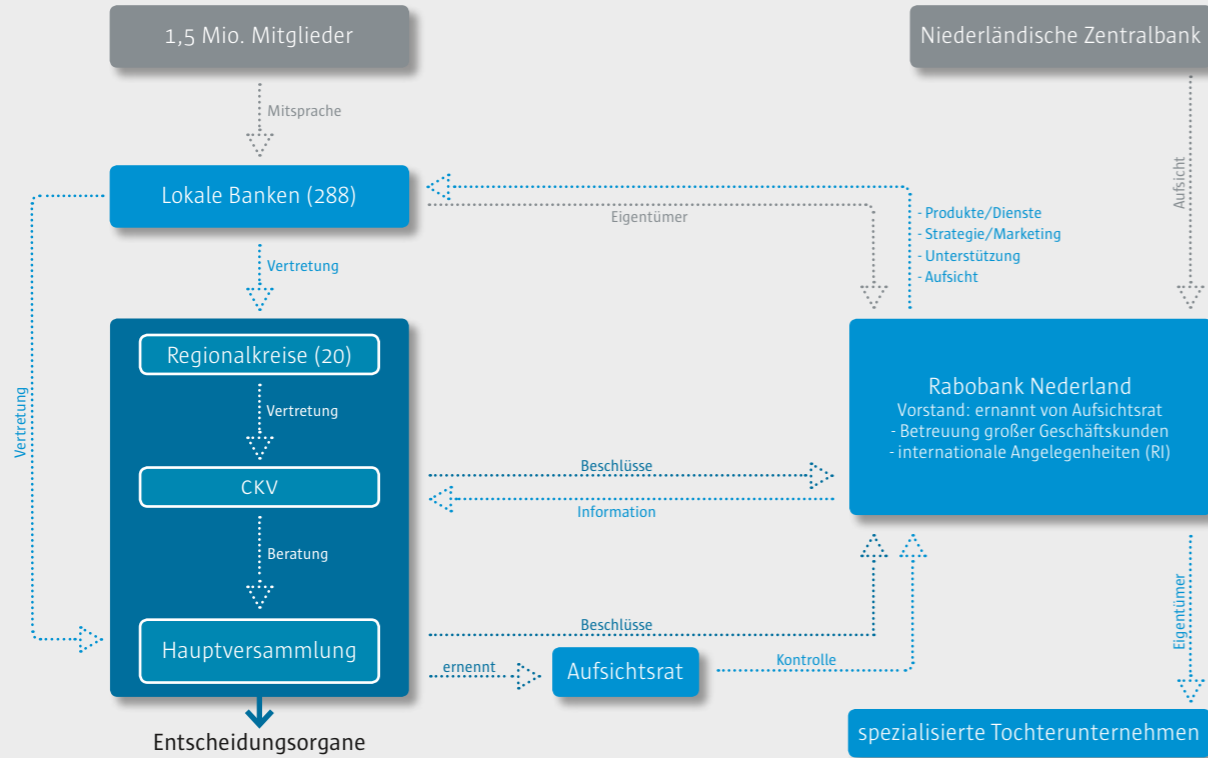


Abb. 2: Struktur der Rabobank-Gruppe Quelle: Groeneveld/Heemsker/Wagemakers (2005), S. 15

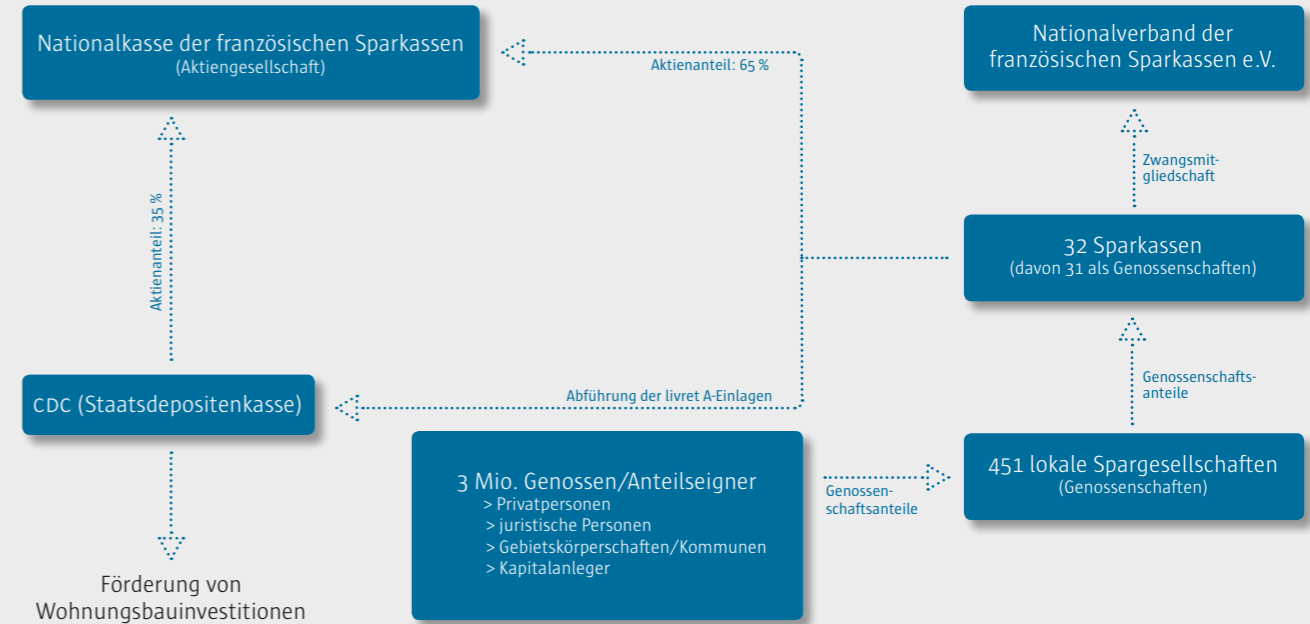
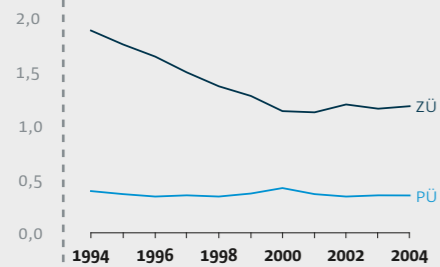
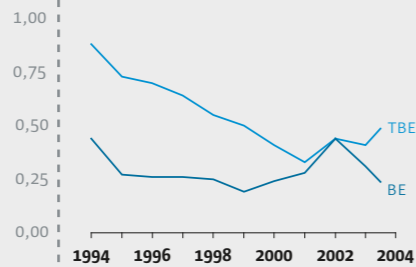


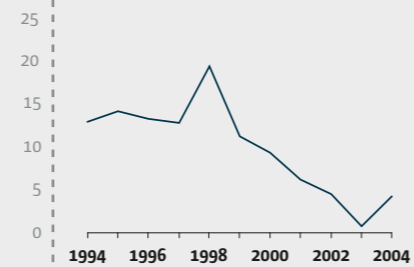
Abb. 3: Struktur des französischen Sparkassensektors Quelle: Polster (2005), S. 5



**Zins- und Provisionsüberschuss**  
% der durchschnittlichen Bilanzsumme

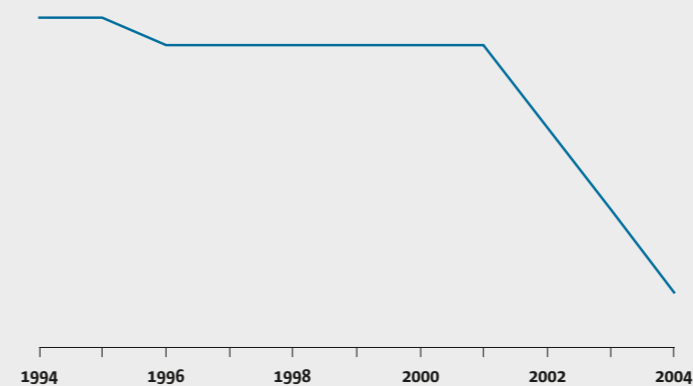


**Bewertungs- vs. Teilbetriebsergebnis**  
% der durchschnittlichen Bilanzsumme

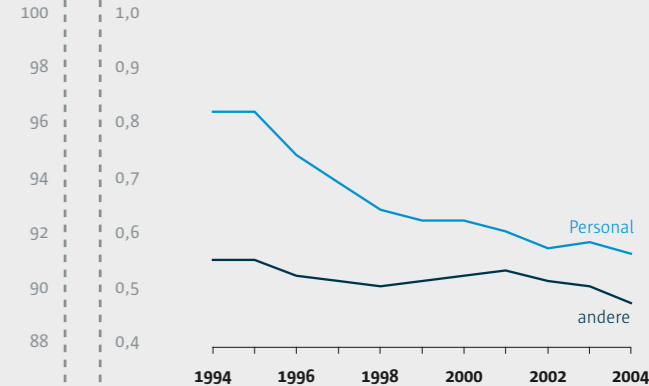


**EK-Rendite (v. St.)**  
% des durchschnittlichen bilanz. Kernkapitals

**Abb. 4: Zentrale betriebswirtschaftliche Kenngrößen deutscher Kreditinstitute im 10-Jahres-Trend** Quelle: Dt. Bundesbank, ikf research, Daten für dt. Kreditinstitute insgesamt

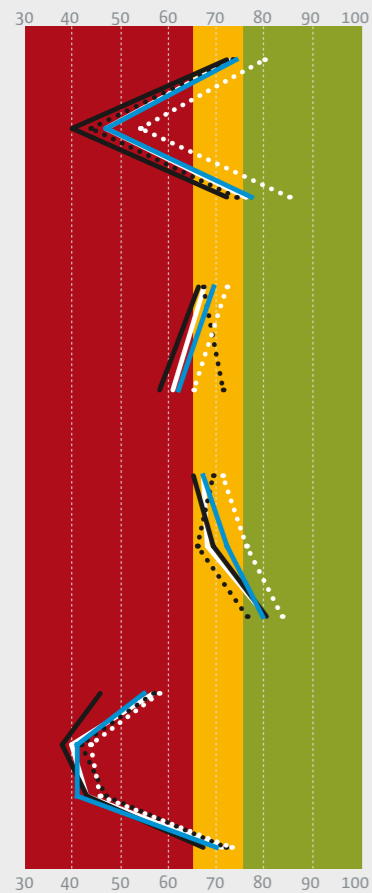


**Zahl der Beschäftigten**  
indexierte Skala, 1994 = 100 %



**Verwaltungsaufwendungen**  
% der durchschnittlichen Bilanzsumme

**Abb. 5: Kostensenkung und Personalabbau in der deutschen Kreditwirtschaft im 10-Jahres-Trend**  
Quelle: Dt. Bundesbank, ikf research, AGV Banken, Daten für deutsche Kreditinstitute insgesamt



Gesamtwahrnehmung Fachkompetenz

Branchen-Know-how

langjährige Berufserfahrung

Fachkompetenz

setzt vereinbarte Ziele engagiert um

besitzt gute Analysefähigkeit

Methodenkompetenz

Gesamtwahrnehmung soziale Kompetenz

ist am Unternehmen interessiert

ist vertrauenswürdig

Sozialkompetenz

Empfehlungen für Verbesserungen

innovative Ideen

Infos zu betriebswirtschaftlichen Themen

gibt offenes Feedback

Unterstützung durch Information

Abb. 6: Alle Kreditinstitute weisen bei der Beratungsqualität ein ähnliches Profil auf (Wahrnehmung des Kundenbetreuers der Hausbank, indexierte Skala von 0 – 100 Punkte)

RoE nach Steuern		1-Steuerfaktor		Eigenkapitalquote		AAO-Spanne		Bruttobedarfsspanne		Sachaufwandsspanne	
	2002	2003		2002	2003		2002	2003		2002	2003
Süd-KI	8,71 %	8,01 %	Süd-KI	65,1 %	52,9 %	Süd-KI	6,82 %	7,41 %	Süd-KI	2,14 %	2,12 %
Genos	6,61 %	5,16 %	Genos	68,2 %	49,0 %	Genos	4,74 %	4,96 %	Genos	2,30 %	2,33 %
Spark.	4,65 %	4,05 %	Spark.	57,1 %	36,6 %	Spark.	4,31 %	4,46 %	Spark.	1,95 %	1,99 %
alle KI	2,91 %	-1,45 %	alle KI	64,7 %	-199,1 %	alle KI	3,13 %	3,61 %	alle KI	1,10 %	1,10 %

RoE vor Steuern		Reingewinnsspanne		Risikospanne		Bruttogewinnsspanne		Bruttoertragsspanne		Sonst. betriebl. Ertragssp.	
	2002	2003		2002	2003		2002	2003		2002	2003
Süd-KI	13,38 %	15,16 %	Süd-KI	0,91 %	1,12 %	Süd-KI	0,50 %	0,15 %	Süd-KI	3,56 %	3,38 %
Genos	9,69 %	10,55 %	Genos	0,46 %	0,52 %	Genos	0,67 %	0,56 %	Genos	3,15 %	3,36 %
Spark.	8,15 %	11,07 %	Spark.	0,35 %	0,49 %	Spark.	0,71 %	0,54 %	Spark.	2,93 %	3,00 %
alle KI	4,49 %	0,73 %	alle KI	0,15 %	0,03 %	alle KI	0,44 %	0,31 %	alle KI	1,63 %	1,66 %

Bruttozinsspanne		Provisionsspanne		Handelsspanne		Personalaufwandsspanne		
	2002	2003		2002	2003		2002	2003
Süd-KI	2,93 %	2,84 %	Süd-KI	0,61 %	0,59 %	Süd-KI	0,02 %	0,01 %
Genos	2,49 %	2,53 %	Genos	0,57 %	0,61 %	Genos	-0,01 %	0,02 %
Spark.	2,38 %	2,42 %	Spark.	0,49 %	0,53 %	Spark.	0,00 %	0,02 %
alle KI	1,20 %	1,16 %	alle KI	0,34 %	0,35 %	alle KI	0,04 %	0,09 %

Abb. 7: Komponenten des Return on Equity nach Bankgruppen

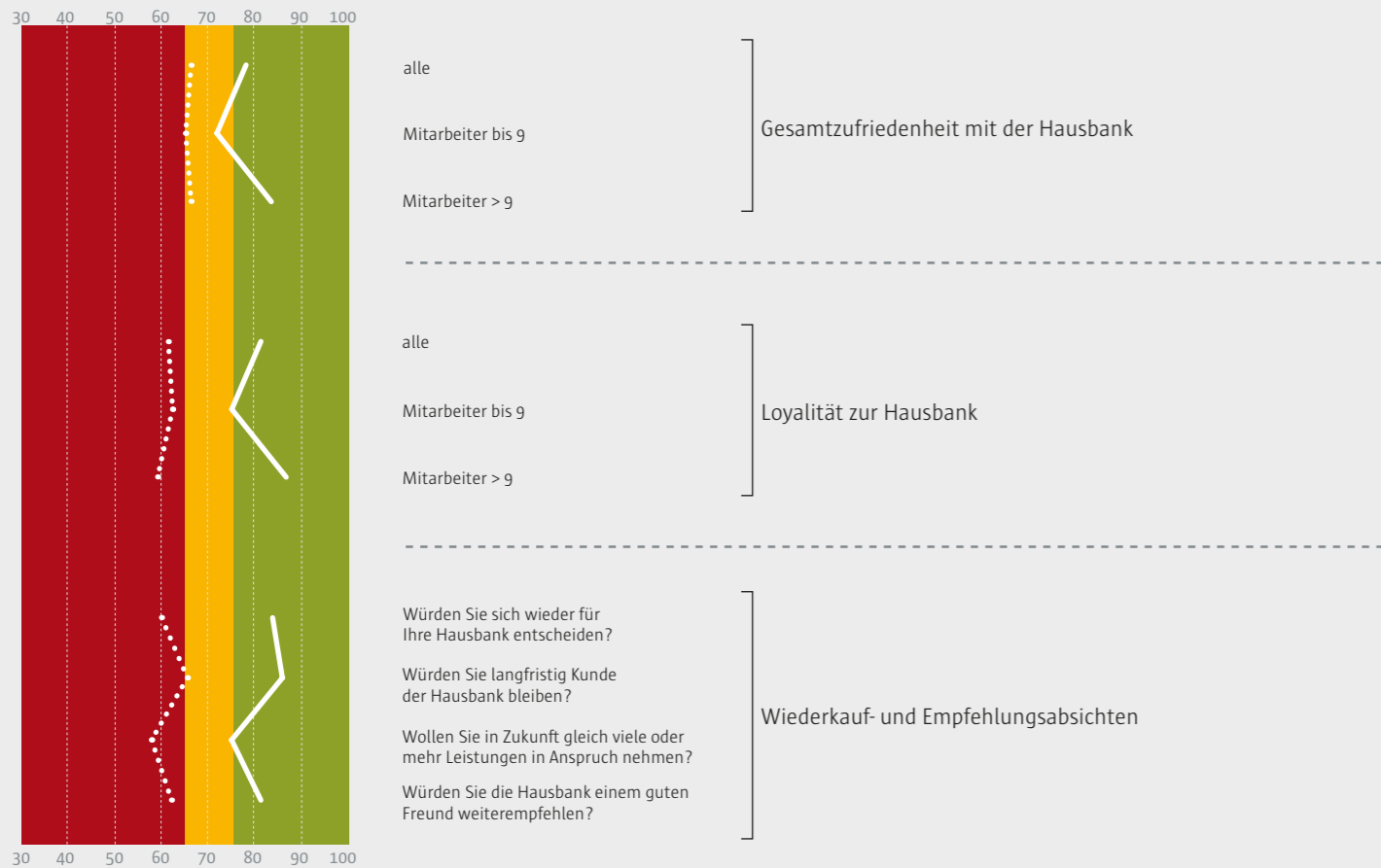


Abb. 8: Profilierung am Beispiel eines Verbundunternehmens (indexierte Skalen jeweils von 0 – 100 Punkten) — Sparkasse X    .... Nicht-Sparkassen

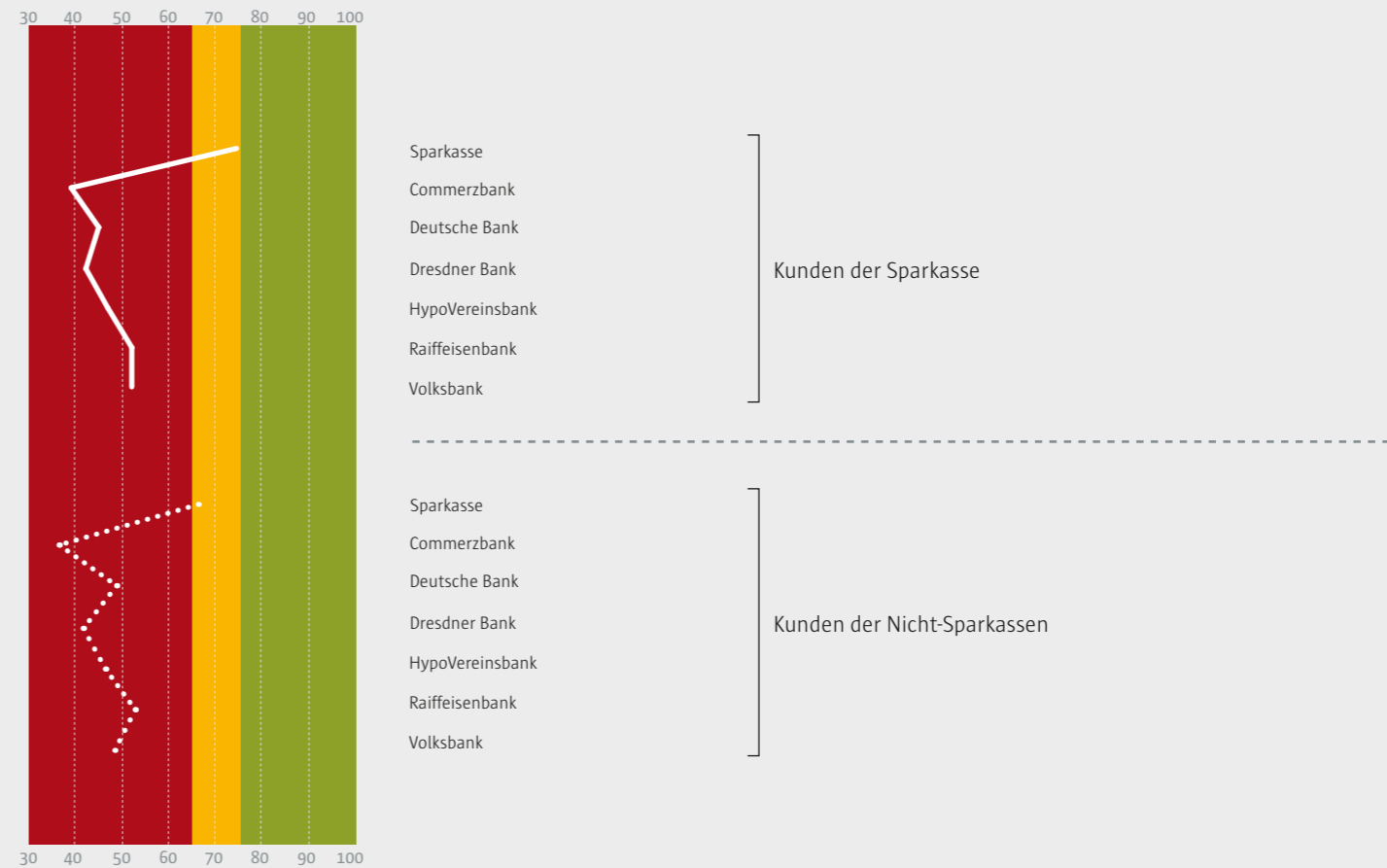


Abb. 9: Marktauftritt der einzelnen Banken (indexierte Skala: 0 = völlig unscharf, 100 = sehr profiliert)

netze

#### CHANCEN UND RISIKEN VON BANKENNETZWERKEN

Die aktuelle Diskussion um neue Organisationsstrukturen der beiden großen deutschen Bankennetzwerke greift zu kurz. Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg ist ein Profil, das sich in der Kundenwahrnehmung glasklar von den Wettbewerbern unterscheidet.

wissen & handeln 05 Oktober 2005 Herausgeber Prof. Dr. Stephan Paul und Dr. Stefan Stein Gestaltung nodesign ISSN 1611-3845



ikf<sup>o</sup> institut für kredit- und finanzwirtschaft e.v.

Ruhr-Universität Bochum Gebäude GC 4/29 44780 Bochum t +49 [0] 234 32 2 33 20 f +49 [0] 234 32 0 33 20 e ikf@rub.de www.rub.de/ikf