

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Literaturverzeichnis	XIII
Anhang	XXXVII
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung der Studie	4
1.3. Vorgehensweise der Studie	5
<b>2. Grundlagen der Untersuchung</b>	<b>8</b>
2.1. Die Genossenschaftsbanken in Deutschland	8
2.2. Die Finanzdienstleistung und der relevante Markt dieser Untersuchung	16
2.3. Der Begriff der Zukunftsfähigkeit	18
2.4. Der Wertschöpfungsring als Analyse- und Gestaltungsinstrument	21
<b>3. Analyse des heutigen Stärken-/ Schwächen-Profiles von genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland aus Sicht der Verantwortungsträger</b>	<b>23</b>
3.1. Stärken und Schwächen der genossenschaftlichen Unternehmenskultur und der Struktur im FinanzVerbund	25
3.2. Diagnose der Leistungsfähigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbank in den Bereichen Banksteuerung und Strategisches Marketing	36
3.3. Intuitive versus strategieorientierte Organisation der Volksbanken und Raiffeisenbanken	42

3.4.	Personalentwicklung und Führungsinformationssysteme - Zwischen Aktionismus und zukunftsorientierten Strategien zur Erhöhung der Mitarbeiter- und Managementqualifikation	51
3.5.	Zusammenfassende Ergebnisse zur derzeitigen Wettbewerbsstärke der Volksbanken und Raiffeisenbanken	54
4.	<b>Allgemeine Umfeldentwicklungen und deren Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit genossenschaftlicher Primärbanken</b>	<b>59</b>
4.1.	Ein Bezugsrahmen zur Gewinnung und Verarbeitung von Informationen	59
4.2.	Entwicklung politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen	63
4.2.1.	Die Schaffung der Europäischen Union (EU)	63
4.2.2.	Neue Gesetzesinitiativen	65
4.2.3.	Die Politisierung sozialer Gegensätze	67
4.2.4.	Der künftige Einfluß von Gewerkschaften	69
4.2.5.	Verbraucher- und Umweltschutzinstitutionen	71
4.3.	Bevölkerungsbezogene Marktumfeldentwicklungen	74
4.3.1.	Weltbevölkerung und Bevölkerung Europas	74
4.3.2.	Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland	77
4.3.3.	Ausländer in der Bundesrepublik Deutschland	78
4.3.4.	Altersstruktur in der Bundesrepublik Deutschland	79
4.3.5.	Familienstand und Haushaltsgröße	81
4.3.6.	Arbeit und Freizeit	82
4.3.7.	Bildung und Ausbildung	85

4.4.	Ökologische Entwicklungen	87
4.5.	Technologische Entwicklungen	89
4.5.1.	Entwicklung des Technologiestandortes Deutschland	89
4.5.2.	Entwicklung der kommunikations-technolo- gischen Infrastruktur	92
4.6.	Wirtschaftsbezogene Marktumfeldentwicklungen	100
4.6.1.	Internationalisierung der Wirtschaft	101
4.6.2.	Staatsfinanzen/ Staatshaushalt	103
4.6.3.	Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland	104
4.6.4.	Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit	105
4.6.5.	Einkommen und Konsumausgaben	110
4.6.6.	Wirtschaftswachstum und Strukturverschiebungen	114
<b>5.</b>	<b>Ausgestaltung von Marktumfeldszenarien im Kontext der Zukunftsfähigkeit genossenschaftlicher Primärbanken</b>	<b>119</b>
5.1.	Marktumfeldszenario A: Positives Umweltszenario	120
5.2.	Marktumfeldszenario B: Realistisches Umweltszenario	123
5.3.	Marktumfeldszenario C: Negatives Umweltszenario	131

<b>6. Marktspezifische Entwicklungen als Herausforderung für genossenschaftliche Primärbanken</b>	<b>137</b>
6.1. Relevante Entwicklungstendenzen in der Konkurrenzintensität zwischen den bisherigen Wettbewerbern	137
6.1.1. Konzentrationsprozeß im Bankenmarkt	137
6.1.2. Globalisierung versus Zersplitterung der Finanzmärkte	143
6.1.3. Homogenität versus Individualisierung der Bankdienstleistung	149
6.1.4. Zunahme der Wettbewerbsintensität und Vernetzung der Wettbewerbsdimension	150
6.1.5. Kritische Beobachtung des Kreditgewerbes durch Gesellschaft und Medien	153
6.2. Relevante Entwicklungstendenzen für das Nachfrageverhalten von Kapitalanlagekunden	154
6.2.1. Entwicklung der Marken und Betriebsstättentreue	155
6.2.2. Verändertes Kundenverhalten	158
6.3. Relevante Entwicklungstendenzen für das Nachfrageverhalten von Kreditnehmern	159
6.4. Relevante Entwicklungstendenzen für das Verhalten von neuen Konkurrenten	165
6.5. Relevante Entwicklungstendenzen für die Markteinführung von neuen Produkten und Vertriebswege	169
<b>7. Alternative Marktszenarien</b>	<b>172</b>
7.1. Marktszenario A: Positives Szenario	173
7.2. Marktszenario B: Realistisches Szenario	177
7.3. Marktszenario C: Negatives Szenario	186

<b>8.</b>	<b>Entwicklung von Gestaltungsalternativen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit genossenschaftlicher Primärbanken</b>	<b>189</b>
8.1.	Abweichungsanalyse zu den Erfolgsfaktoren aus Sicht der Verantwortungsträger von Volksbanken und Raiffeisenbanken und aktueller wissenschaftlicher Forschung	190
8.2.	Unternehmenskultur als grundlegender Einflußfaktor auf die Marktorientierung von Volksbanken und Raiffeisenbanken	196
8.2.1.	Innovative Leistungs- und Servicekultur und Corporate Image im genossenschaftlichen Finanzverbund	196
8.2.2.	Der Wandel im genossenschaftlichen Selbstverständnis	209
8.2.3.	Strategische Netzwerke versus Virtuelle Konzernholding im genossenschaftlichen Finanzverbund	215
8.2.3.1.	Die optimale Betriebsgröße	215
8.2.3.1.1.	„Economies of scale“ als Argument für große Betriebseinheiten	216
8.2.3.1.2.	„Economies of scope“ und Managementqualität der Bankvorstände als Kriterien für die Wahl der optimalen Betriebsgröße	219
8.2.3.1.3.	„Leistungsvolumen pro Kunde“ als Kriterium für die Wahl der optimalen Betriebsgröße	223

8.2.3.2.	Ein Bankkonzern oder strategische Netzwerke im FinanzVerbund	225
8.2.3.2.1.	Die GenoBank Deutschland AG als „fünftes Rad am Wagen“	226
8.2.3.2.2.	Strategische Netzwerke als Alternative für Genossenschaftsbanken	228
8.2.3.2.3.	„Virtuelle Holding“ als Evolution der strategischen Netzwerke	232
8.3.	Strategisches Marketing und die Banksteuerung des „BalancingScoreCircle“ als Instrumente eines effizienten Zielplanungs- und Controllingssystems	234
8.3.1.	Einteilung der relevanten Zielgruppen in Marktsegmente	234
8.3.1.1.	Marktsegmentierung im Privatkundenbereich	235
8.3.1.2.	Marktsegmentierung im Firmenkundenbereich	240
8.3.2.	Strategien zur Generierung neuer Markt- und Ertragsfelder	242
8.3.3.	Potentialorientierte Banksteuerung	245
8.3.3.1.	Banksteuerung nach Kundenpotentialen	245
8.3.3.2.	„BalancingScoreCircle“ als Instrument einer strategie- und mitarbeiterbezogenen Banksteuerung	250

<b>8.4. Strategieorientierte Ablauf- und Aufbauorganisation als Konsequenz eines kontinuierlichen Anpassungsprozesses</b>	<b>255</b>
<b>8.4.1. Neustrukturierung der Vertriebsorganisation</b>	<b>255</b>
<b>8.4.1.1. Die Funktion des Versorgungskaufes einer Bankdienstleistung</b>	<b>256</b>
<b>8.4.1.1.1. Physische Kundennähe durch regionale Beratungs-Center und Shop-in-Shop-Filialen</b>	<b>256</b>
<b>8.4.1.1.2. Ausbau des Direktvertriebsweges im Rahmen des „Multiple-Channel-Banking“</b>	<b>259</b>
<b>8.4.1.1.3. Die Produktpalette der Banken als Versorgungsfunktion</b>	<b>260</b>
<b>8.4.1.2. Aufbau einer Erlebniswelt über der Bankdienstleistung</b>	<b>265</b>
<b>8.4.1.2.1. Die Dienstleistung als High-Interest-Product</b>	<b>265</b>
<b>8.4.1.2.1.1. Beziehungs-Management</b>	<b>269</b>
<b>8.4.1.2.1.2. Der Service in der Bank als Erlebniswelt</b>	<b>270</b>
<b>8.4.1.2.1.3. Der Bankberater als Bau- manager</b>	<b>272</b>
<b>8.4.1.2.1.4. Life-Style-Jugendmarkt als Träger eines Szene-Marketing-Konzeptes</b>	<b>274</b>
<b>8.4.1.2.1.5. Neue Wege in der Seniorenbetreuung</b>	<b>276</b>

## VIII

8.4.1.2.1.6.	Erlebnis-Welt für „Innovatoren“	277
8.4.1.2.1.7.	Mittelstandsberatung als Erlebniswelt für Firmenkunden	278
8.4.1.2.1.8.	Mitgliedschaft bei einer Genossenschaft als In- strument des Relation- ship-Banking	280
8.4.1.2.2.	Betreuung durch einen mobilen Außendienst	288
8.4.1.2.3.	Konditionierung von Bera- tungsleistungen	291
8.4.1.2.4.	Aufbauorganisatorische Rahmenbedingungen	294
8.4.2.	Back-Office-Strategien im Spannungsfeld zwischen Kundenzufriedenheit, Kostenmanage- ment und unter Risikoaspekten	297
8.4.2.1.	Die Dienstleistung des Back-Offices als eigenständiges Produkt	298
8.4.2.2.	Computergesteuerte Kreditprüfung	301
8.4.2.3.	Outsourcing von Risiken	302
8.4.3.	Neue Wege der Kapitalbeschaffung und der Bereitstellung von Risikokapital durch regionale Risikoinvestmentfonds	306
8.5.	Mitarbeiter- und Managementqualifikation als Ergebnis eines effizienten Führungs- und Kommunikationssystems	308
9.	Schlußbetrachtung	313



## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Vernetztes Stufenmodell zur Bestimmung von künftig relevanten Erfolgsfaktoren und zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen	7
Abbildung 2: Größenklassengliederung und Häufigkeitsverteilung der Genossenschaftsbanken in 1998	10
Abbildung 3: Die Volksbanken und Raiffeisenbanken in Zahlen	12
Abbildung 4: Marktanteile im Kreditgeschäft	13
Abbildung 5: Ertrags- und Kostensituation der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Vergleich zu den Sparkassen	15
Abbildung 6: Intertemporäre Entscheidungsmatrix	19
Abbildung 7: Der Wertschöpfungsring als Analyse- und Gestaltungsinstrument	22
Abbildung 8: Genossenschaftliche Bankenbefragung: Methodik und Statistik	24
Abbildung 9: Genossenschaftliche Bankenbefragung: Zielsystem und genossenschaftliche Mitgliedschaft	26
Abbildung 10: Genossenschaftliche Bankenbefragung: Banksteuerung und Strategisches Marketing	36
Abbildung 11: Genossenschaftliche Bankenbefragung: Aufbau- und Ablauforganisation	43
Abbildung 12: Genossenschaftliche Bankenbefragung: Personalentwicklung und Führungsinformationssysteme	51

Abbildung 13: Stärken-/ Schwächenprofil der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Vergleich zu ihren heutigen Wettbewerbern	54
Abbildung 14: Prozeß der Szenario-Entwicklung	62
Abbildung 15: Der fünfte Kondratieff	93
Abbildung 16: Technologiefolgen-Assessment	99
Abbildung 17: Entwicklung von Vermögenseinkommen und Vermögensbildung	111
Abbildung 18: Haushaltseinkommen in Westdeutschland	112
Abbildung 19: Entwicklung der Bruttowertschöpfung in den Wirtschaftssektoren	115
Abbildung 20: Return on Equity (nach Steuern) im internationalen Vergleich	138
Abbildung 21: Die Entwicklung des Zinsüberschusses zwischen 1970 – 1998	142
Abbildung 22: Kosten-/Erlös-Verhältnis der Vertriebskonzept-Alternativen	146
Abbildung 23: Zahlen aus den Direktbanken	168
Abbildung 24: Einsatzplanung des Internet bei Banken	171
Abbildung 25: Marktanteile der Vertriebswege	182
Abbildung 26: Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren für die Zukunftsfähigkeit und deren Stärken-Evaluation im Vergleich zum Best-in-Class	192
Abbildung 27: Matrix der künftigen Erfolgsfaktoren und Indikatoren	193
Abbildung 28: Modell eines Zielplanungstableaus für eine Genossenschaftsbank	195

<b>Abbildung 29: Bezugsrahmen zur Bestimmung des Problemlösungsansatzes</b>	<b>210</b>
<b>Abbildung 30: Korrelation zwischen Profitabilität und Kundenbindungsdauer</b>	<b>224</b>
<b>Abbildung 31: Die Sinus-Milieus nach Lebenswelt-Extrapolationen</b>	<b>236</b>
<b>Abbildung 32: Marktsegmentierung im Privatkundenbereich</b>	<b>240</b>
<b>Abbildung 33: Mögliche Produktfelder und Märkte der Zukunft</b>	<b>244</b>
<b>Abbildung 34: Das Retention-Modell</b>	<b>247</b>
<b>Abbildung 35: Einschätzung der Attraktivität eines Firmenkunden</b>	<b>248</b>
<b>Abbildung 36: Einschätzung des Kundenbindungspotentials und der Stellung des Kreditinstitutes beim Firmenkunden</b>	<b>249</b>
<b>Abbildung 37: Portfolio zur Bestimmung der Kundenpotentiale</b>	<b>250</b>
<b>Abbildung 38: Modell eines „BalancingScoreCircle“ für eine Genossenschaftsbank</b>	<b>254</b>
<b>Abbildung 39: Vom Kernleistungsangebot zur „Erlebniswelt“</b>	<b>266</b>
<b>Abbildung 40: Erfolgs- und Problemfaktoren bei Veränderungsprozessen</b>	<b>312</b>
<b>Abbildung 41: Genossenschaftliche Bankenbefragung: Wichtige Einzel-Ergebnisse</b>	<b>314</b>