

Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
Hrsg.: Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

Daniel Reith

Innergenossenschaftlicher Wettbewerb im Bankensektor



Verlag Wissenschaft & Praxis



Innengenossenschaftlicher Wettbewerb im Bankensektor

Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim

Herausgeber:

Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

Band 19

Daniel Reith

Innengenossenschaftlicher Wettbewerb im Bankensektor

Verlag Wissenschaft & Praxis



CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Reith, Daniel:

Innengenossenschaftlicher Wettbewerb im Bankensektor

/ Daniel Reith. – Sternenfels ; Berlin : Verl. Wiss. und Praxis, 1997

(Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
an der Universität Hohenheim ; Bd. 19)

ISBN 3-89673-022-3

NE: Stiftung Kreditwirtschaft <Stuttgart> : Studienreihe der Stiftung ...

ISBN 3-89673-022-3

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 1997

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Meinen Eltern Rita und Hans Reith

Mein Dank gilt der Universität Hohenheim, insbesondere dem Lehrstuhl für Kreditwirtschaft, für die hervorragenden Studienbedingungen, allen Gesprächspartnern, die mir im Rahmen dieser Arbeit bereitwillig Auskunft erteilten, der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim sowie der GZB-Stiftung für die Unterstützung der Veröffentlichung.

Vorwort des Herausgebers

Durch die Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft sollen wissenschaftliche Arbeiten, die an der Universität Hohenheim zu bank- und finanzwirtschaftlichen Themengebieten entstanden sind, einem interessierten Fachpublikum zugänglich gemacht werden. Die veröffentlichten Schriften sollen Informationen und Anregungen geben und den Gedankenaustausch zwischen Universität und Praxis fördern.

Der Wettbewerb auf dem deutschen Bankenmarkt nimmt zu und auch unter den Kreditgenossenschaften treten Konkurrenzsituationen auf. Dieser intergenossenschaftliche Wettbewerb ist Gegenstand des vorliegenden Bandes, ein Gebiet, das von der Fachliteratur bisher noch kaum behandelt wurde. Der Verfasser geht den Ursachen und Erscheinungsformen nach, zeigt verschiedene Wettbewerbskonstellationen auf und stellt ein Modell zu seiner quantitativen Messung dar. Weiterhin werden Pro- und Contra-Argumente des intergenossenschaftlichen Wettbewerbs diskutiert und mögliche Handlungsstrategien erläutert.

Dabei geht der Verfasser auch sensiblen Problemen nicht aus dem Weg. Als überzeugter Genossenschaftler möchte er zu einer sachorientierten und konstruktiven Diskussion der Thematik beitragen.

Ich wünsche dem neunzehnten Band der Studienreihe reges Interesse und eine fruchtbare Wirkung.

Hohenheim, im Juni 1997

Joh. Heinr. v. Stein

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	15
1.1 Problemstellung	15
1.2 Gang der Untersuchung und Aufbau der Arbeit	16
2. Grundlagen zum Verständnis und zur Untersuchung von intergenossenschaftlichem Wettbewerb	19
2.1 Die Rahmenbedingungen des genossenschaftlichen Bankgeschäfts	19
2.1.1 Historische Entwicklung der Genossenschaftsbanken	19
2.1.2 Marktstruktur und rechtliche Rahmenbedingungen	20
2.1.3 Die Genossenschaftsprinzipien als das Fundament genossenschaftlicher Bankgeschäfte	24
2.1.4 Die Kooperation im genossenschaftlichen Verbund	27
2.2 Der Begriff "innergenossenschaftlicher Wettbewerb"	31
2.2.1 Begriffsabgrenzung	31
2.2.2 Definition und Unterscheidungskategorien von intergenossenschaftlichem Wettbewerb ...	35
2.3 Ursachen des verbundinternen Konkurrenzverhaltens ...	38
2.3.1 Menschlich-subjektive Beweggründe	39
2.3.2 Ökonomisch-objektive Ursachen	42
2.3.3 Die Standortproblematik	43

2.4 Die quantitative Messung von intergenossenschaftlichem Wettbewerb	48
2.4.1 Relevanter Markt und Einzugsgebiet.....	48
2.4.2 Darstellung eines Modells	50
2.4.3 Kritik und Verbesserungsmöglichkeiten des Modells.....	52
3. Der Einsatz der kompetitiven Aktionsparameter im horizontalen Wettbewerb der Volks- und Raiffeisenbanken	55
3.1 Distributionspolitik.....	55
3.1.1 Klassischer Zweigstellenvertrieb	55
3.1.2 Selbstbedienungseinrichtungen	57
3.1.3 Vertriebsweg "KontoDirekt".....	59
3.1.4 Instrument Börse	60
3.1.5 Immobilienvertrieb und Baufinanzierung.....	60
3.1.6 Engagements außerhalb der eigenen Region ..	61
3.1.7 Distribution über einen Außendienst.....	62
3.1.8 Beteiligungen an genossenschaftsfremden Banken	63
3.2 Leistungspolitik	63
3.2.1 Die Produktgestaltung	64
3.2.2 Die Sortimentsgestaltung und das Kriterium Leistungsfähigkeit.....	67
3.2.3 Die Betriebsbereitschaft	71
3.3 Kommunikationspolitik	72
3.3.1 Das Konzept der genossenschaftlichen Bankengruppe.....	73
3.3.2 Die Problematik der Werbungsabgrenzung	75

3.3.3	Weitere Aspekte und Maßnahmen des IGW im Bereich der Kommunikationspolitik	78
3.4	Preispolitik.....	80
3.4.1	Die Bestimmungsgrößen der Preispolitik einer Genossenschaftsbank	80
3.4.2	Preispolitische Maßnahmen im IGW	83
4.	Die "atypischen" Primärbanken im IGW	87
4.1	Die Problematik	87
4.1.1	Der Begriff "atypische" Primärbank	87
4.1.2	Die Bedeutung der "atypischen" Primärbanken im IGW	91
4.2	Die Apotheker- und Ärztebank	96
4.3	Die kirchlichen Kreditgenossenschaften	98
4.4	Die Sparda-Banken	102
4.4.1	Die Motive des IGWs der Sparda-Banken.....	102
4.4.2	Der Einsatz der kompetitiven Aktionsparameter	103
4.5	Die Post-Spar- und Darlehnsvereine	107
4.6	Die Beamtenbanken	109
4.7	Die genossenschaftlichen Teilzahlungsbanken.....	110
4.8	Sonstige "atypische" Primärbanken	113
4.9	Der "Fall" Landkreditbank Schleswig-Holstein	126

5. Weitere Wettbewerbsaspekte innerhalb des Finanzverbundes....	127
5.1 Sonstige Aspekte des horizontalen Wettbewerbs der Primärstufe	127
5.2 Andere Wettbewerbskonstellationen innerhalb des Finanzverbundes.....	131
5.2.1 Der vertikale IGW zwischen den Zentralbanken und der DG Bank	132
5.2.2 Das "Fremdgehen" von Primärbanken.....	133
5.2.3 Die Betrachtung der Spezialinstitute des Finanzverbunds	134
5.2.4 Der vertikale IGW zwischen Primärbanken und Zentralbanken/DG Bank...	136
5.2.5 Substitutionswettbewerb und potentieller IGW	137
6. Konsequenzen.....	141
6.1 Argumente pro intergenossenschaftlicher Wettbewerb.....	141
6.2 Argumente contra intergenossenschaftlicher Wettbewerb.....	145
6.3 Handlungsstrategien	148
6.3.1 Konzeptionen für die gesamte Gruppe.....	149
6.3.2 Bilaterale Strategien	154
6.3.3 Analyse von Markterfolg	155
7. Schlußbetrachtung.....	157

Anhang	159
Abkürzungsverzeichnis	167
Abbildungsverzeichnis	173
Literaturverzeichnis	175

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Genossenschaftsbanken sind neben den Sparkassen und den sog. Kreditbanken¹ die dritte Säule des deutschen Universalbankensystems.² Diese drei Bankengruppen stehen sich in einem immer härter werdenden Wettbewerb gegenüber, wobei die genossenschaftliche Bankengruppe die mit Abstand größte Anzahl selbständiger Institute besitzt und in der Fläche überall in Deutschland ihre Präsenz zeigt. Dabei kommt es verstärkt zu Überlagerungen von Geschäftsgebieten, was allein schon durch viele lokale Doppel- und Mehrfachbesetzungen seinen sichtbaren Ausdruck findet. Nicht zuletzt deswegen stehen die Kreditgenossenschaften zunehmend auch in gegenseitiger Konkurrenz um die Gunst der Kundschaft, woraus sich ein "innergenossenschaftlicher Wettbewerb" entwickelt - genauer gesagt ein "intergenossenschaftlicher Wettbewerb".³

Die Untersuchung dieses Sachverhalts ist Gegenstand der Arbeit. Es soll geklärt werden, wie sich dieser Wettbewerb äußert bzw. äußern kann. Es ist aber auch die Frage zu beantworten, wo er seine genauen Ursachen findet und wie er gemessen werden kann. Für die Gruppe der Genossenschaftsbanken ist es dabei bedeutsam, welche Konsequenzen sich aus diesem intrasektoralen Problem ergeben, um daraus dann konkrete Handlungsstrategien abzuleiten.

¹ "Kreditbanken" ist der von der Deutschen Bundesbank verwendete Begriff, unter dem die Großbanken, Regionalbanken, sonstigen Kreditbanken, Privatbankiers und die Zweigstellen ausländischer Banken subsumiert werden.

² Schematisierung nach Büschgen (1993), S. 51 ff.

³ Die verschiedenen Erscheinungsformen von "innergenossenschaftlichem Wettbewerb" werden in Kapitel 2.2 ausführlich erläutert.

1.2 Gang der Untersuchung und Aufbau der Arbeit

Zunächst ist zu bemerken, daß diese Thematik im Genossenschaftssektor eine gewisse Brisanz besitzt. Sie ist mit Emotionen behaftet und wird allzuoft nur hinter vorgehaltener Hand diskutiert. Es erscheint treffend, wenn man das verbundinterne Konkurrenzverhalten aus innergenossenschaftlicher Perspektive fast als ein "sündhaftes" Verhalten beschreibt. Dies erklärt wohl auch die Tatsache von nur sehr spärlich vorhandener Literatur, die sich überwiegend auch eher in Nebensätzen damit auseinandersetzt. Daran schließt sich unmittelbar die Frage an, wie die erforderlichen Informationen zu erlangen sind. Da das Wettbewerbsverhalten letztendlich durch die Bankvorstände der Kreditgenossenschaften bestimmt wird, liegt es nahe, dort Befragungen durchzuführen, was auch umgesetzt wurde. Weiterhin wurden jedoch auch Gespräche mit Mitarbeitern von Bankgenossenschaften und Genossenschaftsverbänden geführt. Aufgrund der Vielzahl der Institute insgesamt können die nur in begrenztem Umfang möglichen Befragungen zwar keinen repräsentativen Charakter besitzen, liefern aber dennoch wertvolle Hinweise, um mosaikartig ein Bild des "Phänomens" des intergenossenschaftlichen Wettbewerbs zu erhalten. Neben den Gesprächsinhalten wurden auch viele Geschäftsberichte ausgewertet, aus denen ebenfalls themenrelevante Informationen herausgefiltert werden konnten. Weiterhin wurde Zahlenmaterial von Genossenschaftsverbänden verwendet.

Bei der Auswahl der Banken wurde darauf geachtet, daß unterschiedliche Betriebsgrößen vertreten sind. Die Mehrzahl der Befragungen der Bankvorstände der "typischen"⁴ Kreditgenossenschaften wurde in der Region Stuttgart durchgeführt, da hier 28,26 % aller Genossenschaftsbanken des Verbandsgebiets Württemberg ihren Sitz haben⁵ und aufgrund der räumlichen Enge Wettbewerbskonstellationen erwartet werden konnten.

⁴ Nähere Erläuterungen zu den Begriffen "typisch" und "atypisch" in Kap. 4.1.1.

⁵ Quelle ist eine Statistik der Bezirksvereinigung Esslingen, Jahr 1994.

Da einige Interviewpartner nur unter der Voraussetzung auskunftsbereit waren, daß keine Namensnennung erfolgt, werden diese über eine Buchstabenkennung codiert. In diesen Fällen leidet zwar selbstverständlich die unter wissenschaftlichen Aspekten korrekte Quellenangabe, doch war der Kompromiß notwendig, da ansonsten die notwendigen Informationen nicht zugänglich gewesen wären. Diese Tatsache ist allerdings selbst ein Beweis für die Brisanz des Untersuchungsgegenstands.⁶

Die Darstellung der Ergebnisse beginnt in Kapitel 2 mit einem Grundlagenteil, der mit den Rahmenbedingungen des genossenschaftlichen Bankgeschäfts eingeleitet wird. Im Anschluß daran erfolgt eine exakte Begriffsabgrenzung, da mehrere Definitionen und Formen von innergenossenschaftlichem Wettbewerb voneinander zu unterscheiden sind und die Literatur noch keine einheitlichen Bezeichnungen dafür verwendet. Zudem werden für den intergenossenschaftlichen Wettbewerb verschiedene Unterscheidungskategorien eingeführt. Kapitel 2.3 geht den Ursachen des verbundinternen Konkurrenzverhaltens nach und im darauffolgenden Abschnitt wird ein Modell zu dessen quantitativer Messung vorgestellt.

In Kapitel 3 wird das bankbetriebliche Interaktionsverhalten der Volks- und Raiffeisenbanken, den "typischen" deutschen Kreditgenossenschaften, im intergenossenschaftlichen Wettbewerb aufgezeigt, wobei die kompetitiven Aktionsparameter von Eilenberger,⁷ der den Wettbewerb von Banken analysierte, und von Schmidt⁸ als Basis dienen.

In Kapitel 4 wird untersucht, in welcher Form und Intensität die "atypischen" Primärbanken, wie z. B. die Sparda-Banken, in den intergenossenschaftlichen Wettbewerb eingreifen. Dazu wurden ihre

⁶ Ein weiteres Indiz dafür ist, daß nicht alle im Vorfeld ausgewählten Interviewpartner bereit waren, über dieses Thema ein Gespräch zu führen.

⁷ Grundlage seiner Systematisierung sind die absatzpolitischen Instrumente von Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, vgl. Eilenberger (1975), S. 100ff.

⁸ Vgl. Schmidt (1993), S. 56ff.