

**Schriften zum Genossenschaftswesen  
und zur Öffentlichen Wirtschaft**

---

Herausgegeben von

Prof. Dr. D. Budäus, Prof. Dr. W. W. Engelhardt, Prof. Dr. Dr. h. c. F. Fürstenberg,  
Prof. Dr. Dr. R. Hettlage, Prof. Dr. F. Schulz-Nieswandt, Prof. Dr. Th. Thiemeyer (†)

**Band 29**

**Die Kreditgenossenschaften  
im Wettbewerb  
der Bankengruppen**

**Eine Analyse der Stellung und der Perspektiven  
der genossenschaftlichen Bankengruppen  
im Gruppenwettbewerb des bundesdeutschen  
Universalbanksystems**

**Von**

**Reiner Selbach**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**REINER SELBACH**

**Die Kreditgenossenschaften im Wettbewerb  
der Bankengruppen**

# **Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft**

**Herausgegeben von**

**Prof. Dr. D. Budäus, Hamburg, Prof. Dr. W. W. Engelhardt, Köln,  
Prof. Dr. F. Fürstenberg, Bonn, Prof. Dr. R. Hettlage, Regensburg  
und Prof. Dr. Th. Thiemeyer, Bochum**

**Band 29**

# **Die Kreditgenossenschaften im Wettbewerb der Bankengruppen**

**Eine Analyse der Stellung und der Perspektiven der  
genossenschaftlichen Bankengruppe im Gruppenwettbewerb  
des bundesdeutschen Universalbanksystems**

**Von**

**Reiner Selbach**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Selbach, Reiner:**

Die Kreditgenossenschaften im Wettbewerb der Bankengruppen:  
eine Analyse der Stellung und der Perspektiven der  
genossenschaftlichen Bankengruppe im Gruppenwettbewerb des  
bundesdeutschen Universalbanksystems / von Reiner Selbach. —  
Berlin: Duncker und Humblot, 1991

(Schriften zum Genossenschaftswesen und zur öffentlichen  
Wirtschaft; Bd. 29)

Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1990

ISBN 3-428-07202-2

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1991 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Fremddatenübernahme und Druck:

Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin 61

Printed in Germany

ISSN 0720-6925

ISBN 3-428-07202-2

## Vorwort

Von den einzelnen Arten des Leistungswettbewerbs stand in der wissenschaftlichen Diskussion lange Zeit der Preiswettbewerb fast allein zur Debatte. Dies hatte seinen Grund wohl nicht zuletzt darin, daß er auch in der Praxis der wirtschaftlichen Konkurrenzbeziehungen zunächst dominiert hat. Erst relativ spät wurde zusätzlich der Qualitäts- und Sortimentswettbewerb bewußt praktiziert und wissenschaftlich wahrgenommen. Noch später folgten der Konditionenwettbewerb, der Werbewettbewerb und weitere Arten der Konkurrenz; eine Reihenfolge, deren Ausbildung auch mit der phasen- bzw. stadienförmigen Entwicklung des gesamten Industrialisierungsprozesses zusammenhängen dürfte.

Eine völlig anders gelagerte Frage der Konkurrenz, nämlich das „Wettbewerbsproblem in der institutionell-organisatorischen Sphäre“ (Hans Ohm), spielte demgegenüber lange Zeit eine eher untergeordnete Rolle. Das war der Fall, obwohl der damit gemeinte struktur- bzw. gruppenbezogene Wettbewerb unterschiedlicher rechtlicher Unternehmensformen und sozioökonomischer Unternehmenstypen in der Praxis vieler Länder seit langem bekannt ist. Auch in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur ist er nicht unbekannt und hat seit der Spätklassik und dem Frühsozialismus in Großbritannien und Frankreich sowie der klassischen Gemeinwirtschaftstheorie in Deutschland einen gewissen Niederschlag gefunden. Neuerdings beginnen Fragen dieser Art im Bereich der Neuen Institutionenökonomik unter den für diese Forschungsrichtung charakteristischen volkswirtschaftlichen Aspekten stärker zu interessieren.

Dieses Problem, d. h. der Wettbewerb eines spezifischen Organisations- bzw. Institutionstyps samt seiner zugehörigen Gruppen- und Verbundstrukturen, nämlich der Genossenschaften am Beispiel der Kreditgenossenschaften und ihres Zusammenwirkens innerhalb der genossenschaftlichen Bankengruppe, steht im Mittelpunkt der hier vorgelegten Arbeit von Dr. Reiner Selbach. Die Wahl der Kreditgenossenschaften und ihres Verbundes geschah dabei nicht zufällig, läßt sich doch die besondere Art der analysierten Konkurrenzbeziehungen — sie liegt, es sei wiederholt, auf einer anderen Ebene als z. B. der Preiswettbewerb als solcher — gegenwärtig besonders am Bankenbereich wirkungsvoll demonstrieren. Beispielsweise bestehen innerhalb des bundesdeutschen Universalbankensystems ausgeprägte und sich gegenwärtig offenbar noch laufend verstärkende Wettbewerbsverhältnisse zwischen den Gruppen der Kreditbanken, der öffentlich-rechtlichen Banken und eben der auf Schulze-Delitzsch und Raiffeisen zurückgehenden Genossenschaftsbanken.

In den Worten des Autors ist es das Ziel der an die volkswirtschaftliche Literatur anknüpfenden interdisziplinären Untersuchung, auf der Grundlage einschlägiger wettbewerbstheoretischer Konzeptionen die Merkmale und die Auswirkungen des Gruppenwettbewerbs der deutschen Universalbanken zu analysieren sowie dessen Perspektiven in der Europäischen Gemeinschaft im vor uns liegenden Zeitraum aufzuzeigen. Es versteht sich von selbst, daß damit auch die neueren Entwicklungen im „Finanzdienstleistungswettbewerb“ und im Bereich des „Bankmarketing“ aufzunehmen sind, wobei im letzteren Falle die Aktionsparameter der Absatzpolitik im Zeichen des Marketing — Qualitäts- und Leistungsprogrammpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik — die Gliederung des Stoffes wesentlich mitbestimmen.

Die Untersuchung von Herrn Dr. Selbach wurde durch den Wissenschaftsfonds der DG BANK im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und vom Verein zur Förderung der Genossenschaftswissenschaftlichen Forschung an der Universität zu Köln e. V. finanziell unterstützt, wofür allen Beteiligten herzlich gedankt sei.

W. W. Engelhardt

# Inhaltsverzeichnis

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Abbildungsverzeichnis ..... | 12 |
| Abkürzungsverzeichnis ..... | 15 |

## Einleitung

|   |    |
|---|----|
| Zur Aktualität des Themas .....   | 17 |
| Der Aufbau der Untersuchung und einige Anmerkungen zu den verwendeten<br>Aussagearten ..... | 18 |

## *1. Teil*

### **Begriffliche und wettbewerbstheoretische Grundlagen**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Begriffsbestimmungen und Bezugsrahmen .....   | 20 |
| 1.1.1. Der kreditgenossenschaftliche Verbund in der Bundesrepublik<br>Deutschland .....            | 20 |
| 1.1.1.1. Zum Begriff der Kreditgenossenschaft .....  | 20 |
| 1.1.1.2. Der Aufbau der genossenschaftlichen Bankengruppe .....                                    | 22 |
| 1.1.2. Grundzüge der Wettbewerbstheorie .....  | 25 |
| 1.1.2.1. Wettbewerbsbegriffe .....   | 25 |
| 1.1.2.2. Grundwerte und Ziele der Wettbewerbspolitik und die Funk-<br>tionen des Wettbewerbs ..... | 30 |
| 1.1.2.3. Arten und Erscheinungsformen des Wettbewerbs .....  | 35 |
| 1.1.2.3.1. Leistungs- und Nichtleistungswettbewerb .....   | 35 |
| 1.1.2.3.2. Der Gruppenwettbewerb als Wettbewerbsart .....  | 39 |
| 1.1.2.3.3. Weitere relevante Wettbewerbsarten .....  | 40 |
| 1.2. Zur Entwicklung der Wettbewerbstheorie .....  | 42 |
| 1.2.1. Von der klassischen zur neoklassischen Preistheorie .....                                   | 42 |
| 1.2.1.1. Der „freie“ und „vollkommene“ Wettbewerb der Klassiker ....                               | 42 |
| 1.2.1.2. Von der „vollkommenen“ zur „unvollkommenen“ Konkur-<br>renz der Neoklassiker .....        | 44 |
| 1.2.1.3. Anfänge und Entwicklung der Oligopoltheorie .....   | 47 |
| 1.2.1.4. Zur Kritik an der klassisch / neoklassischen Preistheorie ....                            | 48 |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.2. Theorien des „funktionsfähigen Wettbewerbs“ .....   | 50 |
| 1.2.2.1. Clarks „workable competition“ und die Harvard-School ....   | 50 |
| 1.2.2.2. Kantzenbachs Theorie der weiten Oligopole .....   | 54 |
| 1.2.2.3. Zur Kritik an den Konzepten des „funktionsfähigen Wettbewerbs“ .....                                      | 58 |
| 1.2.3. Neoliberale und neuklassische Wettbewerbstheorien .....   | 60 |
| 1.2.3.1. Der Laisser-faire-Ansatz der Chicago-School .....   | 60 |
| 1.2.3.2. Hoppmanns neuklassisches Konzept der Wettbewerbsfreiheit  | 62 |
| 1.2.3.3. Zur Kritik an den neuklassisch / neoliberalen Konzepten ...   | 66 |
| 1.2.4. Einige Anmerkungen zum heutigen Stand der Diskussion .....  | 69 |
| 1.3. Das Verhältnis von Genossenschaften zu Wettbewerb und Wirtschaftsordnung .....                                | 71 |
| 1.3.1. Marktwirtschaft und Genossenschaftswesen .....  | 72 |
| 1.3.2. Strukturabhängige Wirkungen genossenschaftlicher Wettbewerbsaktivität .....                                 | 73 |
| 1.3.2.1. Genossenschaftliche Entwicklungs- oder Strukturtypen .....  | 73 |
| 1.3.2.2. Traditionelle Genossenschaften, Kartelle und das Gegenmachtmodell .....                                   | 78 |
| 1.3.2.3. Marktgenossenschaften als zusätzliche Wettbewerber .....  | 89 |
| 1.3.2.4. Integrierte Genossenschaften und genossenschaftliche Marktmacht .....                                     | 91 |
| 1.3.2.5. Zusammenfassende Würdigung der strukturabhängigen Markt- und Wettbewerbswirkungen von Genossenschaften .  | 93 |
| 1.3.3. Grundsätzliche Wirkungsmöglichkeiten von Genossenschaften im Gruppenwettbewerb der Unternehmungstypen ..... | 95 |

## *2. Teil*

### **Strukturen und Entwicklungen des Wettbewerbs am bundesdeutschen Bankenmarkt**

|  |     |
|--|-----|
| 2.1. Aspekte der Kennzeichnung der Markt- und Wettbewerbsstrukturen .....                  | 101 |
| 2.1.1. Die Anbieter am Bankenmarkt .....   | 101 |
| 2.1.2. Der Wettbewerb der Universalbankgruppen und das Modell des Gruppenwettbewerbs ..... | 103 |
| 2.1.2.1. Typologische Analyse der Universalbankgruppen .....                               | 103 |
| 2.1.2.1.1. Merkmale Geschäftskreis und Leistungsprogramm                                   | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.1.2.1.2. Merkmal Kundenkreis .....   | 106 |
| 2.1.2.1.3. Merkmale Gruppenorganisation und Verbands-<br>zugehörigkeit .....                 | 107 |
| 2.1.2.1.4. Merkmal Geschäftsgebiet .....   | 108 |
| 2.1.2.1.5. Merkmal Größe .....   | 108 |
| 2.1.2.1.6. Merkmale Rechtsform und Trägerschaft .....  | 111 |
| 2.1.2.1.7. Merkmale Zielsetzung und Widmung .....  | 112 |
| 2.1.2.2. Die Modellannahmen des Gruppenwettbewerbs und ihr Erklä-<br>rungswert .....         | 114 |
| 2.1.3. Das Modell des relevanten Marktes .....   | 117 |
| 2.2. Die Wettbewerbsordnung im Kreditgewerbe .....   | 120 |
| 2.2.1. Der Bankenwettbewerb als Ausnahmereich des GWB .....                                  | 120 |
| 2.2.2. Der Bankenwettbewerb unter dem Einfluß von Bankenaufsicht und<br>Geldpolitik .....    | 125 |
| 2.3. Aktuelle Entwicklungstendenzen im Finanzdienstleistungswettbewerb .....                 | 128 |
| 2.3.1. Veränderungen der Marktstrukturen und der Kundenbedürfnisse ....                      | 128 |
| 2.3.2. Aktuelle Wettbewerbsstrategien der Universalbankgruppen .....                         | 131 |
| 2.4. Aspekte des Bankmarketing .....   | 134 |
| 2.4.1. Die Besonderheiten des Bankleistungsangebots .....                                    | 134 |
| 2.4.2. Verständnis und Anwendung des Bankmarketing .....                                     | 137 |
| 2.4.3. Aktionsparameter der Absatzpolitik .....  | 140 |
| 2.4.3.1. Leistungsarten- und Leistungsprogrammpolitik .....                                  | 140 |
| 2.4.3.2. Preispolitik .....  | 144 |
| 2.4.3.3. Distributionspolitik .....  | 147 |
| 2.4.3.4. Kommunikationspolitik .....   | 151 |
| 2.5. Relevante Ergebnisse des bisherigen Wettbewerbs der Bankengruppen .....                 | 155 |
| 2.5.1. Die Entwicklung der Marktanteile der Bankengruppen .....                              | 156 |
| 2.5.2. Die Entwicklung der Ertragslage der Bankengruppen .....                               | 161 |
| 2.5.2.1. Charakteristische Merkmale der Ertragskomponenten bis<br>Ende des Jahres 1987 ..... | 161 |
| 2.5.2.2. Trends im Jahr 1988 .....   | 163 |
| 2.5.3. Analysen auf der Basis von Kundenbefragungen und Preisvergleichen                     | 164 |

*3. Teil***Perspektiven der Kreditgenossenschaften im Wettbewerb**

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. Vorbemerkungen zum Zielsystem und zur Mitgliederförderung bei Kreditgenossenschaften .....  | 170 |
| 3.1.1. Die Bedeutung von Gewinn- und Förderzielen für das Wettbewerbsverhalten .....             | 171 |
| 3.1.2. Möglichkeiten der Kreditgenossenschaften zur effektiven Förderung ihrer Mitglieder .....  | 174 |
| 3.2. Die Perspektiven der Kreditgenossenschaften im Qualitätswettbewerb .....                    | 177 |
| 3.2.1. Primär größenabhängige Alternativen der Qualitätspolitik .....                            | 178 |
| 3.2.1.1. Die besondere Bedeutung von Mitgliederorientierung und Kundennähe .....                 | 178 |
| 3.2.1.2. Mögliche Veränderungen der Leistungsqualität durch fusionsbedingtes Wachstum .....      | 182 |
| 3.2.2. Primär personalabhängige Perspektiven der Qualitätspolitik .....                          | 185 |
| 3.2.3. Elektronische Bankdienstleistungen aus qualitätspolitischer Perspektive .....             | 187 |
| 3.3. Die Perspektiven der Kreditgenossenschaften im Leistungsprogramm Wettbewerb .....           | 190 |
| 3.3.1. Allfinanzkonzepte als Leistungsprogrammstrategien .....                                   | 191 |
| 3.3.1.1. Allfinanz als dezentrale Verbundlösung .....  | 191 |
| 3.3.1.2. Verbundintensivierung versus Zweistufigkeit .....                                       | 194 |
| 3.3.1.3. Die Relevanz von Produktinnovationen .....  | 200 |
| 3.3.2. Strategien im europäischen Bankenbinnenmarkt .....  | 202 |
| 3.4. Die Perspektiven der Kreditgenossenschaften im Preiswettbewerb .....                        | 205 |
| 3.4.1. Die Preisgestaltung als Instrument der Förderpolitik .....                                | 206 |
| 3.4.2. Die Zinsrückvergütung als genossenschaftsadäquates Element der Preisgestaltung .....      | 206 |
| 3.4.3. Strategien zur Kostenreduzierung als Voraussetzung kokurrenzfähiger Preispolitik .....    | 209 |
| 3.4.3.1. Konsequenzen und Perspektiven der Kostenentwicklung bei den Genossenschaftsbanken ..... | 210 |
| 3.4.3.2. Genossenschaftsspezifisches Controlling .....   | 211 |
| 3.4.3.3. Zum ergebnisorientierten Nutzen horizontaler und vertikaler Fusionen .....              | 213 |

|  |            |
|--|------------|
| 3.5. Die Wettbewerbsperspektiven der Kreditgenossenschaften in der Distribu-<br>tions- und Kommunikationsdimension ..... | 219        |
| 3.5.1. Die Bedeutung der Vertriebswege für ein mitglieder- und kundenorien-<br>tirtes Leistungsangebot .....             | 219        |
| 3.5.1.1. Verstärkung des Außendienstes .....   | 220        |
| 3.5.1.2. Kundenselbstbedienung .....   | 221        |
| 3.5.1.3. Zweigstellenpolitik und Öffnungszeiten .....  | 223        |
| 3.5.2. Die neue Erlebnis-Werbestrategie der Kreditgenossenschaften .....   | 225        |
| 3.5.3. Unternehmenskultur und „Cooperate“ Identity der Kreditgenossen-<br>schaften .....                                 | 226        |
| <b>Schlußbetrachtung .....</b>   | <b>230</b> |
| <b>Anhang .....</b>  | <b>232</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>262</b> |
| <b>Gesetze und Verordnungen .....</b>  | <b>320</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Abb. I:    | Der genossenschaftliche Bankenverbund in der Bundesrepublik Deutschland .....                                   | 23  |
| Abb. II:   | Gesellschaftliche Grundwerte, wirtschaftspolitische Ziele und Wettbewerbsfunktionen .....                       | 32  |
| Abb. III:  | Preis- und Qualitätspolitik als Aktionsparameter des Leistungswettbewerbs .....                                 | 37  |
| Abb. IV:   | Modellprämissen bei neoklassischen Marktmodellen .....  | 45  |
| Abb. V:    | Workability-Kriterien .....   | 51  |
| Abb. VI:   | Potentielle und effektive Wettbewerbsintensität und der funktionsfähige Bereich nach Kantzenbach .....          | 56  |
| Abb. VII:  | Beschränkungen des Handlungsspielraums von Marktteilnehmern und Hoppmanns wettbewerbspolitische Empfehlungen .. | 65  |
| Abb. VIII: | Die Konzepte von Kantzenbach und Hoppmann im Vergleich ...  | 67  |
| Abb. IX:   | Traditionelle Genossenschaft oder Organwirtschaftliches Kooperativ .....  | 75  |
| Abb. X:    | Marktgenossenschaft oder Marktbeziehungskooperativ .....  | 76  |
| Abb. XI:   | Integrierte Genossenschaft oder Integriertes Kooperativ .....   | 77  |
| Abb. XII:  | Die Traditionelle Genossenschaft am Markt .....   | 79  |
| Abb. XIII: | Die Marktgenossenschaft am Markt .....  | 89  |
| Abb. XIV:  | Die Integrierte Genossenschaft am Markt .....   | 92  |
| Abb. XV:   | Universal- und Spezialbanken in der Bundesrepublik Deutschland .....  | 102 |
| Abb. XVI:  | Marktanteile der Bankengruppen nach dem Geschäftsvolumen (Stand Ende 1988) .....                                | 103 |
| Abb. XVII: | Geschäftsprofile der Universalbankgruppen (Ende 1985) .....   | 105 |

Abbildungsverzeichnis 13

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Abb. XVIII:  | Primärkreditgenossenschaften und Sparkassen nach Größenklassen .....  | 109 |
| Abb. XIX:    | Größendeterminanten der Bankengruppen (Stand Ende 1988) ...   | 110 |
| Abb. XX:     | Die Entwicklung der Marktanteile der Universalbanken gemessen an der Bilanzsumme (in Prozent) .....                 | 157 |
| Abb. XXI:    | Kumulierte Marktanteilsgewinne und -verluste der Universalbanken gemessen an der Bilanzsumme (in Prozentpunkten) .. | 158 |
| Abb. XXII:   | Die Entwicklung der Marktanteile der Universalbanken gemessen an den Einlagen von Nichtbanken (in Prozent) .....    | 159 |
| Abb. XXIII:  | Die Entwicklung der Marktanteile der Universalbanken gemessen an den Krediten an Nichtbanken (in Prozent) .....     | 160 |
| Abb. XXIV:   | Die Ertragslage der Bankengruppen (in % des durchschnittlichen Geschäftsvolumens) .....                             | 162 |
| Abb. XXV:    | Beurteilung von Qualitätsmerkmalen aus Kundensicht .....  | 168 |
| Abb. XXVI:   | Die Mitglieder des Groupement der Spar- und Kreditgenossenschaften der EWG .....                                    | 204 |
| Abb. XXVII:  | Sachaufwand der Kreditgenossenschaften nach Größenklassen ..  | 214 |
| Abb. XXVIII: | Personalaufwand der Kreditgenossenschaften nach Größenklassen .....   | 214 |

**Abbildungen im Anhang**

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Abb. A I:   | Die 50 größten Genossenschaftsbanken in der Bundesrepublik ..                             | 232 |
| Abb. A II:  | Die 30 größten Banken der Welt .....  | 233 |
| Abb. A III: | Strukturwandel an den Bankenmärkten .....   | 234 |
| Abb. A IV:  | Die Zahl der Kreditinstitute und ihrer Zweigstellen .....                                 | 235 |
| Abb. A V:   | Der Anteil der Bankengruppen am Wachstum des Geschäftsvolumens .....                      | 236 |
| Abb. A VI:  | Die Veränderung der Anteile der Bankengruppen am Geschäftsvolumen von 1978 bis 1988 ..... | 237 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Abb. A VII:  | Die Marktanteile der Bankengruppen gemessen an wichtigen Bilanzpositionen                   |     |
|              | a) Übersicht  | 238 |
|              | b) Alle Bankengruppen   | 239 |
|              | c) Kreditbanken   | 240 |
|              | d) Großbanken   | 241 |
|              | e) Regionalbanken und sonstige Kreditbanken   | 242 |
|              | f) Zweigstellen ausländischer Banken  | 243 |
|              | g) Privatbankiers   | 244 |
|              | h) Sparkassensektor   | 245 |
|              | i) Girozentralen  | 246 |
|              | j) Sparkassen   | 247 |
|              | k) Genossenschaftssektor  | 248 |
|              | l) Genossenschaftliche Zentralbanken  | 249 |
|              | m) Kreditgenossenschaften   | 250 |
|              | n) Realkreditinstitute  | 251 |
|              | o) Private Hypothekenbanken   | 252 |
|              | p) Öffentlich-rechtliche Grundkreditanstalten   | 253 |
|              | q) Teilzahlungskreditinstitute  | 254 |
|              | r) Kreditinstitute mit Sonderaufgaben   | 255 |
|              | s) Postgiro- und Postsparkassenämter  | 256 |
|              | t) Auslandsbanken in der Bundesrepublik Deutschland   | 257 |
|              | u) Deutsche Kreditinstitute im Mehrheitsbesitz ausländischer Banken                         | 258 |
| Abb. A VIII: | Übersicht zur Ertragslage der Bankengruppen 1980-1988                                       | 259 |
| Abb. A IX:   | Die Entwicklung des Eigenkapitals der Bankengruppen   | 260 |
| Abb. A X:    | Marktanteile der Universalbankgruppen im Wertpapiergeschäft mit inländischen Privatpersonen | 261 |

## Abkürzungsverzeichnis

|         |   |
|---------|---|
| Abb.    | Abbildung   |
| AG      | Aktiengesellschaft  |
| Archiv  | Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen                            |
| ATM     | Automated Teller Machine (Mehrfunktionsterminal)                                    |
| Aufl.   | Auflage   |
| BAK     | Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen  |
| B. Bl.  | Betriebswirtschaftliche Blätter   |
| Bd.     | Band  |
| BFuP    | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis  |
| BI      | Bankinformation für Volksbanken und Raiffeisenbanken                                |
| BIK     | Betriebswirtschaftliches Institut der Deutschen Kreditgenossenschaften<br>BIK GmbH  |
| BGBI.   | Bundesgesetzblatt   |
| BK      | bankkaufmann  |
| bm      | bank und markt, Zeitschrift für Unternehmensberatung und Marketing                  |
| BSH     | Bausparkasse Schwäbisch Hall AG   |
| BVR     | Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.                  |
| CI      | Corporate Identity  |
| DBW     | Die Betriebswirtschaft  |
| ders.   | derselbe  |
| DG BANK | DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank  |
| DG HYP  | Deutsche Genossenschafts-Hypothekbank AG  |
| DGRV    | Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.                              |
| Diss.   | Dissertation  |
| eG      | eingetragene Genossenschaft   |
| EG      | Europäische Gemeinschaft  |
| e. V.   | eingetragener Verein  |
| f.      | folgende (Seite)  |
| FAZ     | Frankfurter Allgemeine Zeitung  |
| ff.     | folgende (Seiten)   |
| GAA     | Geldausgabeautomat  |
| GenG    | Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften                      |
| GF      | Genossenschaftsforum, Raiffeisenrundschau & Blätter für das<br>Genossenschaftswesen |
| GVR     | Genossenschaftsverband Rheinland e. V.  |
| GWB     | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen  |
| GZB     | Genossenschaftliche Zentralbank AG Stuttgart  |

|         |   |
|---------|---|
| HB      | Handelsblatt  |
| HdG     | Handwörterbuch des Genossenschaftswesens  |
| HdSW    | Handwörterbuch der Sozialwissenschaft   |
| Hrsg.   | Herausgeber   |
| Jg.     | Jahrgang  |
| KuK     | Kredit und Kapital  |
| KWG     | Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)   |
| KStA    | Kölnischer Stadtanzeiger  |
| KStG    | Körperschaftsteuergesetz  |
| MA      | Der Markenartikel   |
| Mio.    | Million(en)   |
| Mrd.    | Milliarde(n)  |
| NG      | Norddeutsche Genossenschaftsbank AG (NG BANK)   |
| Nr.     | Nummer  |
| o. J.   | ohne Jahresangabe   |
| o. O.   | ohne Angabe des Erscheinungsortes   |
| o. V.   | ohne Verfasserangabe  |
| POS     | Point-of-Sale   |
| PR      | Public Relations  |
| RabattG | Gesetz über Preisnachlässe  |
| RB      | Rheinisches Genossenschaftsblatt  |
| R. S.   | der Verfasser   |
| R + V   | R+V Versicherungsgruppe   |
| RZK     | Raiffeisen-Zentralbank Kurhessen AG   |
| S.      | Seite(n)  |
| SGZ     | Südwestdeutsche Genossenschafts-Zentralbank AG  |
| Sp.     | Spalte(n)   |
| SZ      | Süddeutsche Zeitung   |
| Tsd.    | Tausend   |
| UWG     | Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb  |
| vgl.    | vergleiche  |
| WGZ     | WGZ-BANK Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG  |
| WiSu    | Das Wirtschaftsstudium  |
| WiWo    | Wirtschaftswoche  |
| WiSt    | Wirtschaftswissenschaftliches Studium   |
| WRP     | Wettbewerb in Recht und Praxis  |
| WuW     | Wirtschaft und Wettbewerb   |
| ZfB     | Zeitschrift für Betriebswirtschaft  |
| ZfbF    | (Schmalenbachs) Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)                      |
| ZfgG    | Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Organ für Kooperationsforschung und -praxis |
| ZfgK    | Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen   |
| ZögU    | Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen                             |

# Einleitung

## Zur Aktualität des Themas

Wettbewerbsfragen sind für die bundesdeutsche Bankwirtschaft heute aktueller denn je. Im Mittelpunkt der Analysen steht dabei häufig die Wettbewerbsintensität, welche durch die Geschwindigkeit determiniert ist, mit der Vorsprungsgewinne beseitigt werden.<sup>1</sup> Die Intensität des Bankenwettbewerbs ist zwar schon spätestens seit der Freigabe des Preiswettbewerbs im Jahre 1967 stetig gewachsen, erfuhr jedoch in den letzten Jahren nochmals eine spürbare Steigerung auf allen Märkten. Die Konkurrenzverhältnisse der Universalbanken werden dabei durch den Strukturwettbewerb zwischen den Gruppen unterschiedlicher Unternehmensformen und -typen<sup>2</sup> geprägt, der trotz Wettbewerbsbeschränkungen innerhalb der Gruppen zur Intensivierung des Bankenwettbewerbs beiträgt. Dieser für die Bankenmärkte charakteristische Gruppenwettbewerb beeinflusst nicht nur die Konkurrenzverhältnisse zwischen den gesamten Gruppen und zwischen deren zentralen Institutionen, sondern in zunehmendem Maße auch die der einzelnen Kreditinstitute in den relevanten Märkten.

Zur hohen Aktualität der Wettbewerbsproblematik tragen eine Vielzahl von wettbewerbspolitischen, demographischen, technologischen und anderen Wandlungen sowie die damit verbundenen Veränderungen von Märkten, Marktstrukturen und Kundenbedürfnissen bei. Auf breites Interesse stoßen auch die Entwicklung des Bankenwettbewerbs zu einem umfassenden Allfinanz-Dienstleistungswettbewerb sowie die Strategien der Bankengruppen im Hinblick auf die harmonisierten europäischen Märkte nach 1992. Zu den vielbeachteten Entwicklungen zählen auch die Novellierung des GWB im Hinblick auf die kartellrechtliche Ausnahmerechtsregelung für Kreditinstitute und die erneut aufgeflammete Diskussion um die Macht der Banken.<sup>3</sup>

Die genossenschaftliche Bankengruppe, die im Universalbankenwettbewerb dem Sparkassensektor und den Kreditbanken gegenübersteht, sieht sich veränderten Anforderungen gegenüber und muß sich den daraus erwachsenden Herausforderungen stellen. Das Minimalziel lautet, im Gruppenwettbewerb zumindest die vorhandenen Marktanteile zu sichern. Dazu sind entsprechende Preis-, Qualitäts-, Leistungsprogramm-, Distributions- und Kommunikationsstrategien zu entwick-

---

<sup>1</sup> Vgl. Abschnitt 1.1.2.1.

<sup>2</sup> Vgl. W. W. Engelhardt (1981), S. 46 ff.

<sup>3</sup> Vgl. die Abschnitte 2.2. und 2.3.

keln. Die aktuelle Diskussion wurde dabei zuletzt deutlich durch die strukturellen Strategien der Verbände und Konzerne beherrscht. Während die Strukturfragen innerhalb des genossenschaftlichen Bankenverbundes zu einem vorläufigen Abschluß gekommen sind, herrscht im Sparkassenverbund offenbar weiterhin Uneinigkeit über die zukünftige Struktur.<sup>4</sup>

Über die Position und die Wirkungen von Genossenschaften im Wettbewerb und in der Wirtschaftsordnung sowie über die Abgrenzung von Genossenschaften und Kartellen hat es bereits vielschichtige Diskussionen gegeben. Zu klären bleibt, ob und in welchem Grad bestimmte Typen von Genossenschaften geeignet sind, die Wettbewerbsintensität zu vermindern oder zu erhöhen.<sup>5</sup>

### **Der Aufbau der Untersuchung und einige Anmerkungen zu den verwendeten Aussagearten**

Ziel der Untersuchung ist es, auf der Grundlage wettbewerbstheoretischer Konzeptionen die Merkmale und die Auswirkungen des Gruppenwettbewerbs der Universalbanken unter Berücksichtigung der besonderen Wettbewerbswirkungen von Genossenschaften zu analysieren sowie die Wettbewerbsposition des kreditgenossenschaftlichen Verbundes zu ermitteln und dessen Wettbewerbsperspektiven aufzuzeigen.

Im ersten Hauptteil wird durch begriffliche und wettbewerbstheoretische Grundlegungen und Einordnungen eine Basis für die folgenden Hauptteile geschaffen. Im Anschluß an die Klärung zentraler Begriffe und die Erörterung des Bezugsrahmens (1.1.) wird die Entwicklung der Wettbewerbstheorie ausführlich nachgezeichnet (1.2.), um eine ausreichend breite Palette von Diskussionsgrundlagen und Zuordnungsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben. Den selben Zielen dient auch die grundsätzliche Analyse der Verhältnisse von Genossenschaften zum Wettbewerb und zur Wirtschaftsordnung (1.3.). In diesem Teil werden fast ausnahmslos Aussagen explikativer Art bevorzugt,<sup>6</sup> wobei anfangs verstärkt rein begriffliche Aussagen Verwendung finden. In den folgenden Teilabschnitten dominieren dann beschreibende und erklärende Inhalte mit der Intention, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge informativ darzustellen. Seltener geht es um angewandte Aussagen technologischer Art, die durch ihren instrumentalen, praxeologischen Charakter gekennzeichnet sind.<sup>7</sup> Auf solche Aussagen wird aber insbesondere bei der Erörterung der Wettbewerbswirkungen von unterschiedlichen Genossenschaftstypen zurückgegriffen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Teil 3.

<sup>5</sup> Vgl. insbesondere Abschnitt 1.3.

<sup>6</sup> Vgl. zu den Aussagearten im folgenden die Übersichten bei W. W. Engelhardt (1985), S. 38 und bei E. Grochla (1978), S. 98.

<sup>7</sup> Vgl. K. Chmielewicz (1979), S. 80 ff. und S. 169 ff.

Der zweite Hauptteil behandelt die Struktur der bundesdeutschen Bankenmärkte und ihre Veränderungen. Der Beschreibung der Markt- und Wettbewerbsstrukturen (2.1.) dient neben dem Modell des Gruppenwettbewerbs auch das Modell des relevanten Marktes. Zur Kennzeichnung der Wettbewerbsordnung im Kreditgewerbe werden neben kartellrechtlichen Grundlagen auch aufsichtsrechtliche und geldpolitische Einflußfaktoren berücksichtigt (2.2.). Die neuen Entwicklungstendenzen im Finanzdienstleistungswettbewerb werden in einem gesonderten Abschnitt (2.3.) zusammengefaßt. Die Aspekte des Bankmarketings (2.4.) betreffen Dimensionen der bankbetrieblichen Wettbewerbspolitik und stellen somit Ordnungskriterien für ausgewählte Wettbewerbsprobleme dar. Als weitere Grundlage zur Beurteilung spezieller wettbewerblicher Sachverhalte ist eine Analyse der relevanten Strukturdaten (2.5.) unverzichtbar. Die Aussageinhalte bleiben auch hier fast ausschließlich im explikativen Bereich, wenngleich einige spekulative Elemente einfließen, sobald es um Entwicklungstendenzen und um Perspektiven geht.

Der dritte Hauptteil beschäftigt sich mit den Wettbewerbsperspektiven der kreditgenossenschaftlichen Bankengruppe. Untersucht werden dazu Entwicklungen, Probleme und Strategien auf der Basis genossenschaftsspezifischer Zielsysteme. Chancen und Risiken der kreditgenossenschaftlichen Bankengruppe im Wettbewerb der Unternehmenstypen werden im Zusammenhang mit den Alternativen heutiger Kreditgenossenschaften zur Förderung ihrer Mitglieder analysiert (3.1.). Gliederungskriterien sind dabei marketingorientierte Wettbewerbsdimensionen, die gleichzeitig die Beurteilung vorhandener Förderungspotentiale ermöglichen (3.2.-3.5.). Die Perspektiven der genossenschaftlichen Bankengruppe werden somit in allen Sparten des Leistungs- und Nichtleistungswettbewerbs sowohl marketing- als auch grundzielorientiert beleuchtet.

Neben die explikativen Aussagen vorwiegend informativer Art treten vor allem in diesem Teil der Arbeit auch präskriptiv-normative Aussagen. Dazu zählen subjektive Erwartungen hinsichtlich bestimmter Wirkungen oder Entwicklungen und auch beratende Aussagen in Form von ebenso auf subjektiven Überzeugungen beruhenden Handlungsempfehlungen.<sup>8</sup> Hinsichtlich der formulierten normativen Sätze wird hier jedoch kein objektiver Wahrheitswert beansprucht, denn die Gültigkeit normativer Aussagen ist nicht beweisbar.<sup>9</sup> Anstatt diesen unberechtigten Anspruch zu erheben, wird entsprechend Weissers bekenntend-normativer Lehre die Bewertungsgrundlage solcher ‚subjektiver Primärwertungen‘<sup>10</sup> bekenntnismäßig eingeführt.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Vgl. G. Weisser (1978 a), S. 21; ders. (1978 b), S. 46 f.; S. Katterle (1964), S. 164 f.; A. Rich (1985), S. 75, S. 95 ff.

<sup>9</sup> Vgl. K. Chmielewicz (1979), S. 207 ff.; G. W. Rheinberg (1987), S. 24 f.

<sup>10</sup> W. W. Engelhardt (1978), S. 8. Vgl. G. Schmid (1988), S. 5.

<sup>11</sup> Vgl. G. Weisser (1951), S. 15. Dazu äußern sich kritisch M. Weber (1958), S. 493; H. Albert (1968), S. 87 f.; ders. (1969), S. 568 ff.; K. R. Popper (1976), S. XV ff. Vgl. R. Selbach (1987), S. 16.