

Christian Frank

Reorganisation von Kreditgenossenschaften auf Basis des ganzheitlichen Managementansatzes

Unter besonderer Berücksichtigung der
Geschäftsstellenstruktur

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1995 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832403942

Christian Frank

Reorganisation von Kreditgenossenschaften auf Basis des ganzheitlichen Managementansatzes

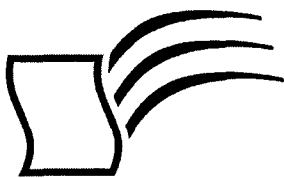
Unter besonderer Berücksichtigung der Geschäftsstellenstruktur

Christian Frank

Reorganisation von Kreditgenossenschaften auf Basis des ganzheitlichen Managementansatzes

*Unter besonderer Berücksichtigung der
Geschäftsstellenstruktur*

**Diplomarbeit
an der Universität Hohenheim
Oktober 1995 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 394

Frank, Christian: Reorganisation von Kreditgenossenschaften auf Basis des ganzheitlichen Managementansatzes: Unter besonderer Berücksichtigung der Geschäftsstellenstruktur / Christian Frank - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Hohenheim, Universität, Diplom, 1995

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

**„Genossenschaften sind immer das,
was menschliche Einsicht,
geistige Kraft und persönlicher Mut aus ihnen machen“.**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
2 Ganzheitliche Managementansätze übertragen auf Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung des St. Galler Management-Modells	7
2.1 Der Systemansatz als organisationstheoretischer Lösungsansatz	7
2.2 Systemdenken als ein Element im St. Galler Management-Modell	9
2.2.1 Das St. Galler Management-Konzept als Führungsmodell	10
2.2.2 Das St. Galler Management-Konzept als Organisationsmodell	11
2.3 Ausgewählte strategische Bausteine bei Genossenschaftsbanken im neuen St. Galler Management-Konzept	11
2.3.1 Genossenschaftliche Unternehmungsphilosophie	13
2.3.2 Bankgenossenschaftliche Unternehmungsstrategie	14
2.3.3 Unternehmungskultur in Kreditgenossenschaften	15
3 Struktur bestehender Kreditgenossenschaften	17
3.1 Restrukturierung der Gebildestruktur von Bankgenossenschaften	18
3.2 Bankgenossenschaftliches Leitbild als Grundlage der Strukturüberlegungen	25
3.3 Vision und Leitbild für das genossenschaftsspezifische Management	28
3.4 Moderner Förderungsantrag der Genossenschaftsbanken	34
3.4.1 Kritische Auseinandersetzung	34
3.4.2 Bankgenossenschaftliches Förderungs-Portfolio	40
3.4.3 Förderplan und Förderbericht	40
3.4.4 Förderung als Leitmaxime	42
3.4.5 Frage der Mehrförderung (Förderungsplus)	43

4 Ganzheitliche Optimierung der Struktur der Kreditgenossenschaften	44
4.1 Geschäftsstellennetz der Kreditgenossenschaften	44
4.2 Lean Banking als moderner organisatorischer Ansatz	47
4.2.1 Divisionalisierung	49
4.2.2 Lean Banking im Zweigstellennetz	50
4.3 Kreditgenossenschaften 2000 als Modell	54
4.4 Kreditgenossenschaftliche Absatzwege als Ansatzpunkt zur Optimierung der Organisationsstruktur der Genossenschaftsbank	57
4.4.1 Stationärer Vertrieb	57
4.4.1.1 Hemmfaktoren in der bankgenossenschaftlichen Praxis	59
4.4.1.2 Charakter der stationären Servicestellen	61
4.4.2 Mobiler Vertrieb	63
4.4.3 Medialer Vertrieb	65
4.4.3.1 Stationäre Selbstbedienung	65
4.4.3.2 Homebanking	66
5 Die Anwendung des 3-Banken-Denkmodells in der bankbetrieblichen Praxis dargestellt am Beispiel der Volksbank Tett nang eG	67
5.1 Ausgangssituation und Zielsetzung der Volksbank Tett nang eG	68
5.2 Das „3-Banken-Denkmodell“ als Basis für die strategische Ausrichtung der Volksbank Tett nang eG	70
5.2.1 Reine Selbstbedienungsstelle in der Servicebank am Beispiel der Niederlassung Tett nanger Bank	71
5.2.2 Privatbank und Firmenbank als Elemente der Hauptstelle	72
6 Zusammenfassende Schlußbetrachtung	73
 Anhang	 III
Literaturverzeichnis	XXXIV

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Anbietermarkt im Bankgewerbe gehört der Vergangenheit an! Aus einem Verkäufermarkt ist ein Käufermarkt geworden¹. Somit erhält der Vertrieb im Kreditgewerbe eine zunehmende Bedeutung². Die Kunden der Marktseite³ erwarten von ihrer Kreditgenossenschaft Service⁴, wie persönliche Kundenansprache, vereinfachte Beschwerdemöglichkeiten, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Beratungs- und Betreuungskompetenz. Heute erschöpft sich der Service bei Genossenschaftsbanken vorwiegend auf die räumliche Nähe zum Kunden. Kundennähe, definiert als das Streben nach einer qualitativen Verbesse-

¹ Vgl. Gerstenmaier, Volker, Zukunftsperspektiven der Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der Mitgliederförderung, Diss., Erlangen-Nürnberg 1991, S. 37ff. Vgl. von Schimmelmann, Wulf, Bankorganisation, in: Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, herausgegeben von Norbert Kloten und Johann Heinrich von Stein; 39. Auflage, Stuttgart 1993, S. 944ff. Vgl. Brunner, Wolfgang L., Beratungsqualität ein Schlüsselfaktor im Total Quality Management, in: Die Bank, o. Jg. (1993), Heft 8, S. 447-452. Vgl. Süchting, Joachim, Vertrieb von Finanzdienstleistungen auf dem Markt für Privatkunden, in: Die Bank, o. Jg. (1994), Heft 8, S. 449-457. Am 30. August 1995 hat der Verfasser mit Herrn Friedrich Keil, Ressortleiter der Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH (GEFU) die Veränderung der Wettbewerbssituation diskutiert, vgl. dazu auch Abbildung im Anhang unter Nr. 1.

² Vgl. Laakmann, Wilhelm, Effizienzsteigerung im Vertrieb - neue geschäftspolitische Ansätze, in: bank und markt + technik, 20. Jg. (1991), Heft 2, S. 16-22. Vgl. Rodewald, Bernd, Telekommunikation und Bankgeschäft, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 22. Jg. (1995), Heft 10, S. 4-8. Vgl. Abbildung im Anhang unter Nr. 2.

³ Im Rahmen dieser Arbeit werden Kunden differenziert in Kunden der Marktseite (externe Kunden) und der Bankseite (interne Kunden). Kunden der Marktseite sind „Nur“-Kunden (Nichtmitgliederkunden), „Nur“-Träger (Nominalmitglieder) und „genossenschaftliche Mitglieder“ (Mitglieder im Sinne der Identität, Identitätsmitglieder). Vgl. Grosskopf, Werner, Der Förderungsaufrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, in: Strukturfragen der deutschen Genossenschaften Teil I, herausgegeben vom Wissenschaftsfonds der DG Bank, Frankfurt am Main 1990, S. 64. Interne Kunden beziehungsweise Kunden der Bankseite sind Mitarbeiter der Kreditgenossenschaft.

⁴ Am 25. Oktober 1995 hat der Verfasser mit Herrn Prof. Dr. Johann Heinrich von Stein den Begriff Service diskutiert, da dieser Terminus nicht einfach zu definieren ist. Herr Prof. Dr. Johann Heinrich von Stein versteht unter Service die Kundenbequemlichkeit. Service und Servicequalität eng miteinander zusammen. Süchting definiert Service mittels den Komponenten der Qualität eines Bankangebots. Bequemlichkeit der Leistungsabnahme und Problemlösungsfähigkeit sind Komponenten der Qualität eines Bankangebots. Vgl. Süchting, Joachim, Wachsen die preispolitischen Spielräume? Anmerkungen zu Banktreue und Beziehungsmanagement, in: bank und markt + technik, 20. Jg. (1991), Heft 5, S. 17. Vgl. dazu auch Epple, Manfred H., Die Kundenbindung wird schwächer: Vertrieb von Bankprodukten, in: Die Bank, o. Jg. (1991), Heft 10, S. 544f. Zur Kundenloyalität vgl. Abbildung im Anhang unter Nr. 3. Vgl. Hirnthaler - Sobotka, Gertrude, Qualitäts-sicherung und Qualitätsmanagement im Finanzdienstleistungsbereich, in: Österreichisches Bankarchiv, (1994), Heft 2, S. 97-102.

rung der Kundenkontakte mit dem Ziel, die Kundenbindung zu festigen⁵, wird bei Bankgenossenschaften hauptsächlich durch den stationären Vertrieb erzielt⁶. Der Genossenschaftsbereich verfügt mit ungefähr 20.000 Bankstellen über das dichteste Vertriebsnetz in der Bundesrepublik Deutschland. Bei Genossenschaftsbanken kann die Geschäftsstellenstruktur verbessert werden, da die räumliche Nähe zum Kunden durch das zeitlich begrenzte Angebot von Bankdienstleistungen eingeschränkt wird. In einer Befragung „was erwarten Kunden von der Bank?“⁷ wurde ermittelt, daß die örtliche Nähe nur für einen großen Teil der Kunden (43,5%) bedeutend ist. Konditionen (63,8%) und freundliche Bankangestellte (61,9%) sind für die Kunden wichtiger als beispielsweise Bekanntheitsgrad des Instituts oder seriöses Image⁸.

Auf der Suche nach der richtigen Strategie und dem richtigen Weg zur Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden in den neunziger Jahren kommt man an den neuen Managementbegriffen aus japanischen oder amerikanischen Quellen beispielsweise Lean Management⁹, Total Quality Management¹⁰ oder Business reengineering¹¹ nicht vorbei. „Die vielen Begriffe lassen leicht vergessen, daß nicht alles durch Reorganisation gerichtet werden kann“¹². Beispielsweise stellt Hahn in Frage, ob Lean Banking nicht „neuer Wein

⁵ Vgl. Zollner, Georg, Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen, Empirische Analyse von Banken, Diss., München 1994, S. 46ff.

⁶ Vgl. Abbildung im Anhang unter Nr. 4.

⁷ Becker, Hans Paul/Herges, Pia/Steitz, Marcus, Was erwarten Kunden von der Bank? in: bank und markt + technik, 20. Jg. (1991), Heft 2, S. 23-25.

⁸ Vgl. Anhang unter Nr. 5. Zum Image der Genossenschaftsbanken vgl. Bakonyi, Emmerich/Scales, Martina, Die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken eine Selbsteinschätzung durch die Bankvorstände, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der genossenschaftlichen Primärbanken im württembergischen Verbandsgebiet, in: Grosskopf, Werner (Hrsg.): Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim 1991. Vgl. Bakonyi, Emmerich, Die modernen Genossenschaften zwischen Mitgliedererwartungen und Markt, in: Genossenschaften in steter Bewährung, Festschrift für Dr. Reinhold Kießling, herausgegeben von Grosskopf, Werner, Stuttgart-Hohenheim 1986, S. 107-119.

⁹ Vgl. Rauch, Eberhard, Organisation als soziales System - Bewußt gestaltete Änderung der Unternehmenskultur als wesentlicher Faktor für die erfolgreiche strategische Allianz von Banken, in: von Stein, Johann Heinrich/Terrahe, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Bankorganisation, 2. Auflage, Wiesbaden 1995, S. 585-613.

¹⁰ Vgl. Kommer, Gerd, Total Quality Management bei Banken, in: Die Bank, o. Jg. (1993), Heft 3, S. 140-143. Vgl. Drewes, Winfried, Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 62. Jg. (1992), Heft 9, S. 937-956.

¹¹ Hammer, Michael/Champy, James, Business reengineering, die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt/Main; New York 1994, deutsch von Patricia Künzel, S. 47.

¹² Bey, Ingward/Roth-Johannsen Dieter/Mecklinger, Roland, et. al., Lean und weiter? in: Manager Magazin, 25. Jg. (1995), Heft 7, S. 101.

in alten Schläuchen“¹³ ist. Reorganisation¹⁴ auf der Basis eines ganzheitlichen Managementansatzes ist sicherlich ein wichtiges Thema der zweiten Hälfte der neunziger Jahre. Ziel bei der Planung und Durchführung von Reorganisationsprojekten ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Marktorientierung von Kreditgenossenschaften.

In dieser Arbeit wird das St. Galler Management-Modell¹⁵, das auf dem Systemansatz¹⁶ basiert, betrachtet, da in diesem Modell die Betriebswirtschaftslehre nicht mehr als geschlossene Theorie, sondern als praxisorientierte Unternehmungsführungslehre, verstanden wird. Dieses Modell wird im Rahmen dieser Arbeit auf Kreditgenossenschaften übertragen, da es die drei strategischen Bausteine Unternehmungsstruktur¹⁷, Unternehmungsstrategie und Unternehmungskultur als Schlüsselemente aufweist. In diesem Modell wird die Harvard-Forderung, *structure follows strategy*, als fragwürdig dargestellt¹⁸, da diese Forderung der Unternehmungskultur nicht den Stellenwert beimißt, den sie heute beispielsweise in der bankgenossenschaftlichen Praxis einnimmt¹⁹.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, bei bestehenden Kreditgenossenschaften *Ansätze zur Verbesserung der Kundennähe und der Wirtschaftlichkeit* aufzuzeigen. Mittels eines ganzheitlichen Managementansatzes können Bankgenossenschaften reorganisiert werden, wenn man sich von Anfang an im klaren ist, daß es keine vollkommene Lösung für

¹³ Hahn, Oswald, *Lean Banking, Neuer Wein in alten Schläuchen?* in: *Bank Magazin*, (1994), Heft 12, S. 14-18.

¹⁴ Die Bayer AG Leverkusen hat ein revolutionäres Reorganisationskonzept erarbeitet. Grundlage für die Reorganisation von Kreditgenossenschaften bildet ein Konzept, das von Menschen erstellt wird. Vgl. Rüßmann, Karl Heinrich, *Alles im Team*, in: *Manager Magazin*, 24. Jg. (1994), Heft 5, S. 151-154.

¹⁵ Vgl. Ulrich, Hans/Krieg, Walter; *St. Galler Management-Modell*, 3. Auflage, Bern 1974.

¹⁶ Vgl. Ulrich, Hans, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, 2. Auflage, Bern 1970.

¹⁷ Am 8. März 1995 hat der Verfasser einen Vortrag von Erwin Kuhn, Präsident des Württembergischen Genossenschaftsverbandes, zum Einfluß europäischen Rechts auf die inneren Strukturen der Kreditinstitute gehört. Vgl. Kuhn, Erwin, *Einfluß europäischen Rechts auf die inneren Strukturen der Kreditinstitute*, Vortrag gehalten am 8. März 1995 an der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Ravensburg.

¹⁸ Vgl. Buller, Bern - Dietrich, *Fragen des genossenschaftlichen Führens*, in: *Aktive Genossenschaften im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel*, Festschrift für Verbandspräsident Manfred Martersteig, herausgegeben von Grosskopf, Werner, Stuttgart-Hohenheim 1993, S. 10-29.

¹⁹ Vgl. Flieger, Burghard, *Mehr Qualität durch Gruppen-Lernen*, in: *Geno*, Die Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes, (1995), Heft 9, S. 10-12.

Kreditgenossenschaften geben kann. Jede Genossenschaftsbank hat bei der Planung und Durchführung einer Restrukturierung²⁰ ihren eigenen Weg zu gehen. Im Rahmen dieser Arbeit wird Reorganisation von Kreditgenossenschaften als ein geplanter organisatorischer Wandel unter Berücksichtigung des Förderungsauftrages verstanden. Der Ablauf der Reorganisation in Bankgenossenschaften soll zur bestmöglichen Struktur für die jeweilige Kreditgenossenschaft führen. Ein Reorganisationsvorhaben setzt voraus, daß alle Betroffenen von Anfang an, informiert werden. Kunden und Mitglieder von Genossenschaftsbanken sollten bereits zu Beginn unterrichtet sein, daß eine geplante Veränderung letztlich eine Steigerung des Kundennutzens für sie bedeutet. Durch die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Kundennähe ihrer Kreditgenossenschaft können Kunden eine bessere Servicequalität²¹ und Mitglieder beispielsweise eine höhere Dividendenzahlung erhalten.

Im Rahmen dieser Arbeit soll kein gesamtbankbezogener Reorganisationsprozess durchgeführt werden, da ein solcher Prozess mehrere Jahre andauern kann, sondern die Reorganisation der Geschäftsstellenstruktur der Volksbank Tettngang eG als Teil eines gesamtbankbezogenen Prozesses auf der strategischen Ebene betrachtet werden. Ausgangspunkt der Reorganisationsstrategie bei Volksbank Tettngang eG ist der Workshop des Vorstands der Volksbank Tettngang eG mit der Gesellschaft für genossenschaftliches Bankenmarketing mbH (GgB)²².

Im Service- oder Qualitätswettbewerb²³ sollte „Dienen für den Kunden“²⁴ bei allen Kreditinstituten eine Selbstverständlichkeit sein. Die Philosophie sollte bei Kreditgenos-

²⁰ In dieser Arbeit werden die Begriffe Restrukturierung und Reorganisation synonym verwendet.

²¹ Zur Problematik der Meßbarkeit der Servicequalität, vgl. o. V., Servicequalität ist oft schwer meßbar, Neue Fragetechnik zeigt umsatzrelevante Aspekte auf/Kundenorientierung, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 196, vom 11. Oktober 1995, S. 1. Vgl. dazu auch: Schumacher, Udo, Höhere Servicequalität vor Ort, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 44. Jg. (1995), Heft 8, S. 410-413.

²² Workshop am 10. April 1995. Der Vorstand der Volksbank Tettngang eG hat im Rahmen eines Workshops die Strategische Ausrichtung des Instituts diskutiert. Diese Diskussion ist in den Vorstandsunterlagen der Volksbank Tettngang eG dokumentiert.

²³ Vgl. Bühler, Wilhelm, Qualitätsmanagement in Banken - aber wie? Gastvortrag gehalten am 21. November 1994 an der Universität Hohenheim. Vgl. Bühler, Wilhelm, Zufriedene Kunden durch Quality Banking, in: Die Bank, o.Jg. (1995), Heft 2, S. 68-73.

²⁴ Hahn, Oswald, Lean Banking, Neuer Wein in alten Schläuchen? in: Bank Magazin, (1994), Heft 12, S. 14.

senschaften lauten: "Dienen, nicht nur verdienen"²⁵, da der in §1 des Genossenschaftsgesetzes (GenG)²⁶ formulierte Förderungsauftrag²⁷ eine unverzichtbare Grundlage für die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften ist. Kreditgenossenschaften können sich durch das Angebot von qualitativ besseren Bankdienstleistungen (Servicequalität) vom Mitwettbewerb positiv abheben, wenn neue Märkte weitgehend erschlossen sind (Produktwettbewerb). Genossenschaftsbanken haben gegenüber den Mitwettbewerbern den Wettbewerbsvorteil, daß sie einerseits den Kunden die Mitgliedschaft anbieten können und andererseits über eine demokratische Unternehmensform im Vergleich zu den Mitwettbewerbern (Sparkassen) verfügen. Die Mitgliedschaft ist in dieser Arbeit definiert als Unterschied zwischen den von jeder Bankgenossenschaft erbrachten Marktleistungen und den Marktleistungen der Mitwettbewerber am Finanzdienstleistungsmarkt. Sparkassen erfüllen ihren öffentlichen Auftrag und können den Kunden einerseits die Mitgliedschaft und andererseits eine demokratische Unternehmensform nicht anbieten.

Unter Punkt zwei wird auf die systemorientierte Managementlehre eingegangen. Auf dieser Lehre baut das St. Galler-Management-Modell auf. Die Systemtheorie ist die Grundlage für ganzheitliche Managementansätze. Unter dieser Theorie werden zahlreiche wissenschaftliche Konzepte zusammengefaßt, denen alle ein Streben nach einem ganzheitlichen Verständnis der jeweils zugrunde liegenden Probleme gemeinsam ist²⁸. In dieser Arbeit werden ausgewählte strategische Bausteine bei Genossenschaftsbanken in diesem neuen St. Galler Management-Konzept ausgeführt. Ein strategischer Baustein ist die Unternehmungsstruktur, die eine hinreichende Voraussetzung für den Erfolg von Bankgenossenschaften ist²⁹.

²⁵ Gmeiner, Wolfgang/Hofinger, Hans/Weiß, Peter, Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, in: Schulze-Delitzsch-Schriftenreihe, herausgegeben vom Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien 1986, S. 31.

²⁶ Vgl. Lang/Weidmüller, Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG), § 1 GenG, 32. Auflage, Berlin; New York 1988.

²⁷ Vgl. Blomeyer, Wolfgang, Der gesetzliche Förderungsauftrag der Genossenschaften im Wandel, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 30 (1980), S. 22-38. Vgl. Leffson, Ulrich, Bemerkungen zum Förderungsbegriff, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 30 (1980), S. 70-74.

²⁸ Vgl. Ulrich, Hans, Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern 1970, S. 100ff.

²⁹ Vgl. Weiss, Ulrich, Unternehmensstruktur, Prozeßorganisation und Mitarbeitermotivation, in: Die Bank, o. Jg. (1993), Heft 7, S. 379.