

Keine Genossenschaftsbank fällt mangels Masse durch das Raster

Von Stephan Götzl

Die Arbeitsschwerpunkte des regionalen Genossenschaftsverbandes resultieren aus dem Marktumfeld der Volks- und Raiffeisenbanken, so Stephan Götzl. Die Organisation muss den Primärbanken daher insbesondere Know-how über Kostenoptimierung und Ertragssteigerung bereitstellen. Bei der Aufgabe, auch den ganz kleinen Mitgliedern Gehör zu verschaffen, komme dem bayerischen Verband sein regionaler Ansatz zugute. Freilich widmet Götzl sich auch dem national relevanten Thema der staatlich geduldeten Wettbewerbsverzerrung. Diese könne nicht auf Dauer akzeptiert werden. Red.

Als die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor gut 150 Jahren entstanden, herrschten ähnlich schwierige Zeiten wie in diesen Monaten. Die wirtschaftlichen Verwerfungen und der Strukturwandel machten es besonders dem Mittelstand oftmals unmöglich, die Existenz des eigenen Unternehmens sicherzustellen. Um die Zukunftsfähigkeit des Mittelstands zu verbessern, wurden Genossenschaftsbanken gegründet. Sie bündeln bis heute die gemeinsamen Interessen der mittelständischen Wirtschaft, um so jene zu unterstützen, die Hilfe benötigen. Gemeinsam werden auf diese Weise Ziele erreicht, die ein einzelner allein nicht erreicht hätte. Volksbanken und

Raiffeisenbanken leben damit beispielhaft das vor, was soziale Marktwirtschaft im tiefsten erhardtschen Sinne auszeichnet: Hilfe zur Selbsthilfe.

Die erfolgreichen genossenschaftlichen Prinzipien der Hilfe zur Selbsthilfe und der Bündelung der Kräfte sind auch die Maximen des Genossenschaftsverbands Bayern. Die originäre Aufgabe des Verbandes ist es, den gemeinsamen Interessen seiner Mitgliedsbanken zu dienen und ihnen einen echten Mehrwert zu verschaffen. Die Mitgliederförderung ist die Leitlinie unserer Arbeit. Sie wird geprägt vom Wohl und Willen der Mitglieder, die schließlich in Summe den Verband bilden.

Wettbewerbsposition der bayerischen Genossenschaftsbanken stärken

Die sich aus diesem Ansatz ergebenden Arbeitsschwerpunkte resultieren aus dem Marktumfeld und den Marktbedingungen der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken. Kaum eine Branche ist einem so harten Wettbewerb ausgesetzt wie die Bankenbranche. Die Kombination aus ei-

ner großen Zahl an Konkurrenzinstituten mit verschiedensten Geschäftsmodellen und einer älter sowie kleiner werdenden Bevölkerung haben den Bankenmarkt zu einem klassischen Nachfragermarkt gemacht. Diesen Herausforderungen gilt es sich auch als Verband zu stellen.

Nur Unternehmen, die diesen harten Konkurrenzdruck aktiv und frühzeitig meistern, werden auf Dauer am Markt erfolgreich und eigenständig überleben. Seine Mitgliedsunternehmen auf diesem Weg zu unterstützen, ist die Aufgabe des Genossenschaftsverbands Bayern. Die Zielrichtung dabei ist klar: Die Steigerung der Wettbewerbsposition der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken. Wenn Banken auch künftig erfolgreich sein wollen, kommen sie nicht umhin, ständig ihre Effizienz und Produktivität zu hinterfragen. So hat der Genossenschaftsverband Bayern mit seinen Mitgliedern Konzepte entwickelt, die Maßnahmen sowohl zur Kostensenkung wie zur Ertragssteigerung beinhalten.

Best Practice zeigt Handlungsfelder

Bei der Betrachtung der Kostenseite sind wir dazu Schritt für Schritt vorgegangen: Wir haben uns dabei angesehen: Wie sind die Volks- und Raiffeisenbanken in Bayern kostenmäßig aufgestellt? Wo können sie sich besser aufstellen? Wo können sie Potenziale heben und Kosten senken,

Zum Autor

Dr. h. c. Stephan Götzl ist Präsident des Genossenschaftsverbands Bayern e. V. (GVB), München.

ohne dass der Kunde Abstriche bei der Qualität und beim Service machen muss? Denn bei allem Wettbewerbs- und damit Kostendruck: Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken wollen Premiumanbieter bleiben. Service und Qualität standen und stehen deshalb nie zur Disposition.

Da die Volks- und Raiffeisenbanken vor Ort am besten wissen, wie effizientes Arbeiten in Banken funktioniert, haben wir als Verband bewusst auf den Best-Practice-Transfer gesetzt. Ziel war es, von jenen Primärbanken zu lernen, die in unseren Reihen ihre Abläufe am besten im Griff haben. Dieses Know-how stellen wir allen unseren Mitgliedskreditgenossenschaften zur Verfügung. Wir bündeln also Informationen, bereiten sie auf und geben sie dann an alle Mitglieder zu deren Nutzen weiter. Das ist und fördert Kostenoptimierung ganz im genossenschaftlichen Sinne.

Betriebskosten für 2008 zurückgegangen

Die so erzielten betriebswirtschaftlichen Resultate können sich sehen lassen: Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken sind wesentlich effizienter und schneller geworden. Die in der Praxis umgesetzten Verbesserungen haben dazu geführt, dass die Betriebskosten im Jahr 2008 erneut zurückgegangen sind. Auch für dieses Jahr rechnen wir mit einem weiteren Absinken. Die Ergebnisse der Zusammenarbeit von Verband und Banken können nun dafür genutzt werden, die Position der Volks- und Raiffeisenbanken im bayerischen Bankenmarkt weiter zu verbessern.

Doch allein die Kostenseite zu betrachten, ist zu wenig. Deswegen hat sich der zweite Teil der Faktenanalyse mit der Ertragsseite unserer Banken beschäftigt. Besonders vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Margendrucks war und ist dies unverzichtbar. Als Verband wollen wir unsere Mitgliedsbanken auf diese Weise

unterstützen, wieder höhere Erträge aus den an sich guten Geschäften zu erzielen. Um das zu erreichen, untersuchen wir gezielt die Rentabilität im Kundengeschäft sowie das Erlöspotenzial der Banken. Wie im Bereich der Kosten gilt es, von den Besten in unseren Reihen zu lernen.

Bei den durchgeführten Analysen haben wir dabei etliche Verbesserungsmöglichkeiten ausgemacht. Diese werden bankindividuell besprochen. Daraus ergeben sich Handlungsfelder, die Schritt für Schritt von den Banken mit Unterstützung des Verbandes abgearbeitet werden. Auf diese Weise wird die Ertragssituation auf der einen Seite in mehreren Etappen verbessert. Auf der anderen Seite bleibt es durch den individuellen Ansatz auch weiterhin möglich, dass die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken als Regionalbanken auf die lokalen Bedürfnisse vor Ort eingehen können.

Auch dieses Projekt zur Ertragssteigerung zeigt erste Erfolge bei unseren Mitgliedsbanken. So sind beispielsweise die Erlöse im zinsunabhängigen Geschäft im Jahr 2008 gestiegen. Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken profitieren verstärkt von ihrer guten Marktposition, ihrer hohen Beratungsqualität sowie ihrem breiten Produktportfolio im genossenschaftlichen Finanzverbund.

Die Förderung der Mitglieder und deren Interessen als Verbandsaufgabe geht aber

weit über die Verbesserung der Marktposition der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken hinaus. Deshalb, so bestimmt es die Satzung des Genossenschaftsverbands Bayern folgerichtig, zählt zu den Kernaufgaben die „Wahrnehmung und Vertretung der gemeinsamen wirtschaftlichen und ideellen Interessen der Verbandsmitglieder gegenüber Behörden, genossenschaftlichen Verbundunternehmen und Verbänden sowie sonstigen Institutionen“. Das schließt eine umfassende Verfolgung genossenschaftlicher Interessen gegenüber Öffentlichkeit, Politik und Presse ein.

Prägende Merkmale unserer Interessenvertretung sind dabei die genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverantwortung. Wir tun für unsere bayerischen Mitglieder das, was in unserer Macht steht und in unserer bayerischen Einflussosphäre liegt.

Staatlich geduldete Wettbewerbsverzerrung

Leitlinie unserer Interessenvertretung ist es, auch jenen Kreditgenossenschaften Gehör zu verschaffen, die womöglich aufgrund ihrer Größe oder Lage allein auf verlorenem Posten ständen. Hier kommt uns der regionale Ansatz zugute. Wir kennen unsere Mitglieder und stehen regelmäßig mit ihnen in Kontakt. Keiner fällt so mangels Masse durch den Rost. Klar ist dabei:



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffenburger Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,
Telefon 069/97 0833-0, Telefax 069/707 84 00,
www.kreditwesens.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,
Philipp Otto

Redaktion: Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel,
Frankfurt am Main.

Redaktionssekretariat: Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlagsleitung: Uwe Cappel

Anzeigenleitung: Ralf Werner, Tel. 069/970833-43.

Anzeigendisposition: Anne Guckes, Tel. 069/970833-26,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffenburger Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 38 vom 1.1.2009.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 333,76, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 170,96. Ausland: jährlich € 341,12. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen: jährlich € 648,24, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 337,80. Ausland: jährlich € 664,56.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Tel.-Nr. 069/970833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.

ISSN 1433-5204



Erfolge können auf Dauer nur die Verbände haben, die im Einklang mit den Interessen ihrer Mitglieder handeln. Nur Verbände mit geschlossen agierenden Mitgliedern sind stark. Allein dieser Einklang macht es möglich, auf politischer Ebene gehört zu werden. Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrise und der politischen Markteingriffe ist dies für uns als Genossenschaftsverband Bayern und für unsere Mitgliedsbanken erforderlicher denn je.

Denn bei aller grundsätzlichen Notwendigkeit seitens des Staats, den Finanzsektor zu stützen, sind diese Aktivitäten aber auch mit gebotener ordnungspolitischer Skepsis zu betrachten. Durch den staatlichen Eingriff drohen jene Banken im Markt schlechter gestellt zu werden, die in der Vergangenheit solide gewirtschaftet haben und auf keine „Sozialtransfers“ angewiesen sind. Auch zeigt sich immer mehr, dass staatlich gestützte Banken beispielsweise nicht nur mit den gegebenen Garantien werben. Deren angebotene Konditionen bewegen sich zunehmend auch außerhalb der marktüblichen Bandbreiten.

Sich auf Garantien der Steuerzahler zu stützen und gleichzeitig mit diesen Geldern die Konkurrenz aus dem Markt zu drängen, ist staatlich geduldete Wettbewerbsverzerrung. Das kann der Genossenschaftsverband Bayern im Sinne der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken auf Dauer nicht akzeptieren. Deshalb ist bedeutsam, dass auch seitens des Soffin und der Politik verstärkt darauf geachtet wird, dass jene Banken, die staatliche Hilfen erhalten, in allen Geschäftsfeldern nachhaltig positive Ergebnisse anstreben.

Ständige Kommunikation mit Politik und Öffentlichkeit

Zur Interessenvertretung zählt es auch, nicht müde zu werden, wenn es darum geht, Politik und Öffentlichkeit zu verdeutlichen: Bank ist nicht gleich Bank. Es gibt Banken – wie die bayerischen Volks- und

Raiffeisenbanken – die in und trotz internationaler Finanzkrise zeigen, wie man mit seriöser und nachhaltiger Geschäftspolitik erfolgreich sein kann. Genossenschaftsbanken arbeiten mit Geld aus ihrer Region für ihre Region. Das Orientieren an den einseitigen Interessen der Kapitalmärkte ist ihnen fremd. Sie stellen stattdessen das Wohl ihrer Mitglieder, ihrer Kunden und ihrer Heimat in den Vordergrund ihrer Arbeit.

Dies der Öffentlichkeit wie der Politik verständlich zu machen, ist die Aufgabe des Genossenschaftsverbands Bayern. Deshalb führen wir unablässig Gespräche mit der Politik sowie der Presse und veröffentlichen unsere Positionen in den elektronischen Medien.

Als Regionalverband in der genossenschaftlichen Organisation deckt der Genossenschaftsverband Bayern ein breites Spektrum an Dienstleistungen für seine Mitglieder ab. Es reicht vom klassischen Prüfungsdienst, über die Unterstützung der Mitglieder im täglichen Bankgeschäft bis hin zu einer weit gefächerten Öffentlichkeitsarbeit.

Genau wie Genossenschaften setzt der Genossenschaftsverband Bayern in seinem Geschäftsmodell auf das Prinzip der Kundennähe. Bei allen Aktivitäten hat dabei allein der Mehrwert für die Mitgliedsgenossenschaften im Mittelpunkt zu stehen. Als Verband dienen wir ihren Interessen. Sich dabei weiter zu verbessern, ist die tägliche Herausforderung von Unternehmensverbänden. Nur wer darin erfolgreich ist, wird als Verband auf Dauer überleben.

Der Genossenschaftsverband Bayern ist den Wandel zu einem mitgliederorientierten Dienstleistungsverband die vergangenen Jahre Schritt für Schritt gegangen. Das bestätigen uns auch regelmäßig durchgeführte Mitgliederbefragungen. Deswegen bleibt festzustellen: Regionalverbände als Dienstleister haben eine Zukunft, wenn sie einen klar erkennbaren Mehrwert für ihre Mitglieder schaffen.