

Die Rolle der Zentralbank im Finanzverbund der Zukunft

Genossenschaftsbanken weisen im Vergleich zu vielen ihrer Wettbewerber zwei wesentliche Besonderheiten auf: Sie sind älter als die meisten ihrer Konkurrenten und sie verfügen über vergleichsweise hohe Marktanteile in ihren nationalen Märkten. Ausschlaggebend für den Erfolg ist das hohe Maß an Wandlungsfähigkeit, das der genossenschaftliche Finanzverbund im Laufe seiner Geschichte immer wieder unter Beweis gestellt hat. Zwar hat sich an den grundlegenden Prinzipien des Genossenschaftsgedankens wie Autonomie und Subsidiarität aus gutem Grunde bis heute wenig geändert. Allerdings muss die Arbeitsteilung zwischen Zentralinstituten und Kreditgenossenschaften – ähnlich wie auch in den letzten Jahren und Jahrzehnten – immer wieder einer Überprüfung unterzogen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors zu wahren und auszubauen.

Genossenschaftliche Prinzipien seit 150 Jahren gültig

Die genossenschaftliche Idee geht bekanntlich auf die Mitte des vorletzten Jahrhunderts zurück. Im vergangenen Jahr hat die älteste noch bestehende Genossenschaftsbank ihr 150-jähriges Jubiläum gefeiert. Wie vor 150 Jahren erhalten die Kreditgenossenschaften auch heute noch ihr Eigenkapital von Mitgliedern, die in „ihrer“ Bank über Mitspracherechte und Zugang zu Bonusprogrammen verfügen. Und wie vor 150 Jahren ist jede Genossenschaftsbank ein Allfinanzinstitut, das in seiner Geschäftspolitik autonom ist.

Die DZ Bank als älteste genossenschaftliche Zentralbank kann auf eine beinahe 125-jährige Geschichte zurückblicken: Ihr erstes Vorgängerinstitut war die Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank, Darmstadt, gegründet im Jahre 1883. In den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts ist sie

nach mehreren Umbenennungen und zahlreichen Fusionen in der SGZ-Bank beziehungsweise 2000 in der GZ-Bank aufgegangen, die im Jahr 2001 mit der DG Bank zur DZ Bank verschmolzen wurde. Wie vor mehr als 120 Jahren besteht die Rolle der Bank vor allem darin, die Genossenschaftsbanken in ihrem Markantritt und in ihrer Institutssteuerung zu unterstützen.

Die genossenschaftlichen Prinzipien wie Subsidiarität und Autonomie haben ihre Gültigkeit in den letzten anderthalb Jahrhunderten uneingeschränkt behalten. Die Genossenschaftsbanken halten die Mehrheit am Kapital der Zentralbanken und mittelbar auch der Verbundunternehmen und bestimmen daher wesentlich deren Ausrichtung und Strategie. Gemeinsam mit den Zentralbanken und Verbundunternehmen verfügen die Genossenschaftsbanken in Deutschland heute über einen Marktanteil von rund 22 Prozent. In anderen

Ländern – insbesondere Frankreich, den Niederlanden, Finnland und Österreich – liegen die Marktanteile der Genossenschaftsbanken sogar noch höher.

Auch hinsichtlich ihrer Ertragsstärke und Bonität brauchen sich die europäischen Genossenschaftsbanken keineswegs hinter den Privatbanken oder Landesbanken zu verstecken: Die konsolidierte Bilanzsumme des genossenschaftlichen Finanzverbundes lag Ende 2005 bei 909 Milliarden Euro, der Jahresüberschuss lag im vergangenen Jahr bei 2,1 Milliarden Euro. Die Aufwand-Ertrags-Relation hat sich auf 66 Prozent verbessert, die Eigenkapitalrendite auf knapp 13 Prozent. Die Ratingagentur Fitch hat dem deutschen Finanzverbund im vergangenen Herbst das erste bundesweite Verbundrating verliehen. In Deutschland gibt es kaum eine Finanzinstitution ohne staatlichen Einfluss, die über ein besseres Rating verfügt.

Wandlungsfähigkeit bewiesen

Derartige Erfolge setzen eine hohe Wandlungsfähigkeit voraus. Im Laufe seiner Geschichte musste sich der deutsche Finanzverbund immer wieder an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Am eindrucksvollsten ist diese Wandlungsfähigkeit vielleicht anhand der immensen Fusionstätigkeit innerhalb des Verbundes abzulesen: Gab es im Jahre 1970 noch rund 7 100 Kreditgenossenschaften, so ist ihre Zahl mittlerweile auf etwa 1 250 geschrumpft. Für die durchschnittliche Primärbank bedeutet dies im betrachteten Zeitraum, dass ihr Geschäftsgebiet in etwa um den Faktor 6 angewachsen ist.

Die Zahl der genossenschaftlichen Zentralbanken in Deutschland ist im gleichen Zeitraum von 16 auf zwei zurückgegangen. Der bislang letzte Konsolidierungsschritt

Wolfgang Kirsch, Vorsitzender des Vorstands, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Der Konzerngedanke ist hervorragend mit den Grundprinzipien des genossenschaftlichen Finanzverbunds vereinbar. Isoliert betrachtet würde diese Bemerkung an der genossenschaftlichen Basis sicherlich reichlich Diskussionsstoff liefern. Der Autor bettet sie aber geschickt in seine Art der Interpretation der modernen Rolle einer Zentralbank ein und verbindet diese mit einem ausdrücklichen Bekenntnis zu dem genossenschaftlichen Credo. Als Mehrheitsunternehmen, so skizziert er den entscheidenden Schritt der Entwicklung der vergangenen Jahre, obliegt seinem Haus die aufsichtsrechtliche Verantwortung für die Steuerung der gesamten Gruppe. Und das eröffnet die Möglichkeit, die geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit des Verbundes zu optimieren. (Red.)

im Jahre 2001 wies im Vergleich zu den vorhergehenden Verschmelzungen auf Zentralbankenebene zwei Besonderheiten auf:

Von der Dreistufigkeit zur Zweistufigkeit: Mit der Fusion zur DZ Bank wurde die dreistufige Arbeitsteilung von Spitzeninstitut, Zentralbanken und Genossenschaftsbanken zugunsten einer zweistufigen Arbeitsteilung aufgegeben. Die DZ Bank ist die erste Zentralbank, die – mit Ausnahme des Rheinlands und Westfalens – bundesweit agiert. Damit wurde hinsichtlich der Zentralbankleistungen nachvollzogen, was auf Ebene der zentralen Produktunternehmen wie Union Investment, Bausparkasse Schwäbisch Hall und anderer genossenschaftlicher Verbundunternehmen seit vielen Jahrzehnten – und dort sogar für ausnahmslos alle deutschen Genossenschaftsbanken – bereits üblich war.

Von der losen Unternehmensverflechtung zum Konzern: Mit der Fusion des Jahres 2001 wurde die DZ Bank Mehrheitseigentümer der wesentlichen Verbundunternehmen. Dadurch fiel ihr mit einem Schlag die aufsichtsrechtliche Verantwortung für die Steuerung der gesamten Gruppe zu, die vorher separat bei den einzelnen Verbundunternehmen lag. Damit eröffnete sich für die DZ Bank zugleich die Möglichkeit, gemeinsam mit den Verbundunternehmen strategische Weichenstellungen zu definieren, die für die gesamte DZ-Bank-Gruppe Gültigkeit haben mit dem Ziel, Doppelarbeit zu reduzieren, Erträge zu steigern und Know-how zu bündeln.

Holdingfunktion für die Verbundunternehmen

Zusätzlich zu ihren Funktionen als Zentralbank und Geschäftsbank hat die DZ Bank dadurch eine Holdingfunktion für die Verbundunternehmen übernommen. Um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an eine Konzernsteuerung zu erfüllen, wurden Arbeitsgruppen zu den Themen Risikomanagement sowie Unternehmens- und Gruppensteuerung eingerichtet, die sich aus Vertretern der Gruppenunternehmen zusammensetzen. Weitere Querschnittsfunktionen sind den Themen Produkt- und Vertriebskoordination sowie Informationstechnologie, Operations und Ressourcen gewidmet, um den Marktantritt der Verbundunternehmen gegenüber den Genossenschaftsbanken besser zu koordinieren.

Da moderne Allfinanzprodukte häufig Eigenschaften aus unterschiedlichen Sparten der Finanzindustrie auf sich vereinen, birgt eine geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit auch den Vorteil in sich, die Produktkompetenz des Verbundes zu optimieren. Dies wird deutlich an Altersvorsorge-Produkten, welche beispielsweise Charakteristika von Fondslösungen, Versicherungen und anderen Leistungen auf sich vereinen.

Ein Konzernkoordinationskreis bestehend aus dem Vorstand der Bank sowie den Vorstandsvorsitzenden der wichtigsten Verbundunternehmen dient als oberstes operatives Führungsgremium und rundet die geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit ab. Doch so sehr die DZ-Bank-Gruppe auch als Konzern agiert: Die genossenschaftlichen Prinzipien sind nach wie vor gültig und fest verankert. Die Genossenschaftsbanken verfügen in den aktienrechtlichen Gremien der Zentralinstitute in der Regel über eine Mehrheit der Anteilseignersitze. Neben den aktienrechtlichen Gremien und den regionalen Bankenbeiräten wurden für jedes der sieben Geschäftsfelder Beiräte ins Leben gerufen, die aus jeweils fünf Vertretern von Genossenschaftsbanken bestehen. Diese Geschäftsfeldbeiräte beraten die Gruppe in ihrem operativen Geschäft, indem sie die Entwicklung von Produkten und Leistungen aktiv begleiten und bei der Einführung im Markt unterstützen.

Die Arbeitsweise des Koordinationssystems der DZ Bank macht deutlich, dass der Konzerngedanke hervorragend mit den Grundprinzipien des genossenschaftlichen Finanzverbunds vereinbar ist. Voraussetzung hierfür ist freilich, dass der Konzern vor der Basis Halt macht. Auch im modernen Finanzverbund gilt: so viel Dezentralität wie möglich. Dabei ist es wichtig, dass die Strategie der DZ-Bank-Gruppe eng mit den strategischen Aktivitäten der Volksbanken und Raiffeisenbanken abgestimmt und verzahnt sind. Insofern ergänzt sich das Fachrat-Konzept des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken grundsätzlich gut mit den Aktivitäten der Gruppe: Die Zentralinstitute sind in allen Fachräten vertreten, die Genossenschaftsbanken verfügen über die Mehrheit der Sitze.

Einer engen Verzahnung der Interessen von Verbundunternehmen einerseits und Genossenschaftsbanken andererseits dient

auch der Wahl der Indikatoren bei der Steuerung der DZ-Bank-Gruppe. Neben den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennziffern wie Aufwand-Ertrags-Relation und risikoadjustierte Eigenkapitalrendite orientieren sich die Verbundunternehmen an einer kontinuierlichen Steigerung der Provisionszahlungen an die Genossenschaftsbanken. Denn im Geschäft mit den Kreditgenossenschaften verstehen sich die Unternehmen der Gruppe nicht als Profit-Maximierer, sondern streben eine Optimierung des Verbundnutzens an. Bereits heute steuern die Verbundunternehmen mit ihren Provisionszahlungen etwa 40 Prozent zum Provisionsüberschuss der Volksbanken und Raiffeisenbanken bei – Tendenz steigend.

Arbeitsteilung laufend überprüfen

Dezentralität ist und bleibt im genossenschaftlichen Finanzverbund wichtig. Angesichts der technischen Megatrends der letzten Jahre und Jahrzehnte sowie der nationalen und internationalen Regulierung muss aber auch die Arbeitsteilung zwischen Primärbanken und Verbundunternehmen laufend auf den Prüfstand gestellt werden. Der zunehmende Wettbewerb zwingt zur Zentralisierung mancher Aktivitäten und zur Nutzung von Skalenerträgen – etwa im Transaction Banking. Die Vorteile einer zentralen Bereitstellung von Produkten und Leistungen nicht zu nutzen, würde bedeuten, die hervorragenden Potenziale des genossenschaftlichen Finanzverbundes brachliegen zu lassen.

Die DZ-Bank-Gruppe konnte ebenso wie der genossenschaftliche Finanzverbund ihre betriebswirtschaftlichen Kennziffern in den letzten Jahren laufend verbessern. Dies belegt, dass sich die Änderungen in der Arbeitsteilung zwischen Verbundunternehmen einerseits und Genossenschaftsbanken andererseits bewährt hat: Die Gruppe konnte ihren Jahresüberschuss im vergangenen Geschäftsjahr um 35 Prozent auf 634 Millionen Euro steigern. Ausschlaggebend hierfür war neben einem signifikanten Anstieg der operativen Erträge bei stabilem Verwaltungsaufwand auch ein Rückgang in der Kreditrisikovorsorge. Der positive Trend hielt auch in der ersten Hälfte dieses Jahres an. Ein beträchtlicher Teil der Verbesserung stammt aus der DZ Bank AG.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben große Teile dieser betriebswirtschaftli-

chen Erfolge der DZ-Bank-Gruppe ermöglicht und profitierten ihrerseits mehrfach davon: Über Kostensenkungen bei der Bank und einigen ihrer Töchter reduzierten sich die Aufwendungen der Kreditgenossenschaften. Die Provisionszahlungen der Gruppe an die Kreditgenossenschaften legten allein im vergangenen Jahr um zehn Prozent beziehungsweise 143 Millionen Euro auf 1,6 Milliarden Euro zu. Die Dividendenzahlungen schließlich lagen für das Geschäftsjahr 2005 um 44 Millionen Euro beziehungsweise 66 Prozent über den Dividendenzahlungen des Vorjahres. Für die kommenden Jahre ist eine weitere Verbesserung der operativen Performance der Gruppe und parallel hierzu des Verbundnutzens geplant.

„Bank für Banken“

Der Wachstumspfad, den die Bank seit ihrer Entstehung eingeschlagen hat, ist keine Selbstverständlichkeit, sondern Ergebnis eines systematisch angewandten Erfolgsrezeptes: Der Verbund hat überall dort hohe Marktanteile inne, wo er starke Marken besitzt, über leistungsstarke Retailprodukte verfügt und eine hohe Abwicklungskompetenz aufweist. So verfügt der genossenschaftliche Finanzverbund im Geschäft mit Ratenkrediten mit Easy-Credit über einen Markennamen mit hohem Bekanntheitsgrad, über eine moderne Risikosteuerung sowie eine hohe Abwicklungskompetenz. Im Zertifikategeschäft hat die Bank begonnen, ihre hohen Marktanteile durch Etablierung der neuen Marke „Akzent-Invest“ auszubauen. Durch eine enge Zusammenarbeit von Union Investment und R+V Versicherung lassen sich beispielsweise auch die Marktanteile des genossenschaftlichen Finanzverbundes beim Megatrend „Altersvorsorge“ weiter steigern – zum Vorteil insbesondere auch der Genossenschaftsbanken.

In der Wertpapierabwicklung sowie im Zahlungsverkehr ist die Gruppe bereits hervorragend positioniert: Durch die enge Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Partnern lassen sich die Skalenerträge, die von Haus aus aufgrund der vergleichsweise hohen Marktanteile des genossenschaftlichen Finanzverbundes existieren, sogar noch ausbauen. Die vor Kurzem beschlossene Verschmelzung des niederländischen Anbieters Interpay mit dem Transaktionsinstitut für Zahlungsverkehrsleistungen, derzeit noch einer

100-prozentigen Tochtergesellschaft der DZ Bank, ist der jüngste Schritt in dieser Richtung. Auch für andere Abwicklungsleistungen – etwa der Abwicklung von (Förder-)Krediten – bietet sich eine weitere Konsolidierung an.

Kerngeschäft der DZ Bank und ihrer Tochtergesellschaften ist ihr Leistungsspektrum als „Bank für Banken“ – allen voran für Genossenschaftsbanken. Dies betrifft insbesondere das Angebot von Retailprodukten, die Bereitstellung von Abwicklungsleistungen sowie die Steuerung des Depot A. Diese Leistungen lassen sich auch außerhalb des genossenschaftlichen Sektors vermarkten, ohne dass es zu einer Konkurrenzierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken kommt. Diese bleiben wichtigste Kundengruppe der Verbundunternehmen. Von einer Vermarktung etwa von Abwicklungsleistungen außerhalb des Verbundes profitieren auch die Genossenschaftsbanken, da sich ihre Stückkosten dadurch reduzieren. Ebenso kommt es den Volksbanken und Raiffeisenbanken zugute, wenn Retailprodukte des Verbundes im Ausland platziert werden. Auch im Geschäft mit Institutionellen Kunden, aus dem die DZ Bank AG bereits heute ein Drittel ihrer Erträge erwirtschaftet, lässt sich die ohnehin im Interesse der Genossenschaftsbanken vorgehaltene Expertise der Bank ebenso wie die Platzierungskraft des Verbundes hervorragend vermarkten.

Option für einen späteren Börsengang

Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Gruppe – basierend auf ihren vorhandenen Stärken – wird nicht nur organisch erfolgen, sondern muss gegebenenfalls auch durch Akquisitionen befördert werden. Erster Ansprechpartner für Vertriebskooperationen im Ausland sind die genossenschaftlichen Zentralbanken der jeweiligen Länder. Zur Unterstützung der Vertriebsaktivitäten werden jedoch in einigen Fällen auch Investitionen und Übernahmen erforderlich sein. Da die verbundinternen Möglichkeiten der Generierung von Eigenkapital für die DZ Bank beschränkt sind, muss zumindest die Option für einen späteren Börsengang offengehalten werden. Zahlreiche Beispiele grenzüberschreitender Fusionen in der Europäischen Bankenbranche belegen, dass nur ein börsennotiertes Unternehmen in der Regel über die für eine Expansionsstrategie erforderlichen Mittel verfügt.

Bevor ein Börsengang auf Zentralbankebene in Erwägung gezogen wird, muss allerdings die Konsolidierung in Deutschland abgeschlossen werden. Nur dann lässt sich eine überzeugende „Börsen-Story“ für effiziente Marktbearbeitung und aussichtsreiche Wachstumsstrategien aufbauen. Wie könnte man ansonsten Doppelarbeit im Verbund gegenüber potenziellen Investoren rechtfertigen?

Auch über die künftige Rolle der genossenschaftlichen Zentralbanken in Europa muss künftig intensiver nachgedacht werden. Die angestrebte Harmonisierung der Märkte für Finanzdienstleistungen in den Mitgliedsstaaten der EU wird dazu führen, dass Europa mehr und mehr zum relevanten Markt für europäische Finanzdienstleister wird – und nicht nur der Heimatmarkt. Insofern befindet sich eine national tätige genossenschaftliche Zentralbank heute vielleicht in einer ähnlichen Situation wie eine der 16 regionalen Zentralbanken des genossenschaftlichen Finanzverbundes in Deutschland vor 35 Jahren: Sie muss frühzeitig ihre Kräfte mit den genossenschaftlichen Zentralbanken anderer Nationen oder mit Privatbanken bündeln um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben.

Vorausschauend handeln

Der deutsche genossenschaftliche Finanzverbund ist in einer vergleichsweise guten Ausgangssituation, hierbei eine aktive Rolle zu spielen: Die nationale Konsolidierung ist bereits weit vorangeschritten. Erfolgreich wird er jedoch nur dann sein, wenn sich alle Partner ihrer gemeinsamen Verantwortung bewusst sind und die Interessen des gesamten Verbundes nicht durch Partikularinteressen überdeckt werden. Vorausschauend zu handeln bedeutet, dass auch Volksbanken und Raiffeisenbanken sich einer Zentralisierung von Aktivitäten nicht entgegensetzen dürfen, wo dies im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit geboten scheint. Dies kann auch bedeuten, zur gegebenen Zeit die geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der DZ-Bank-Gruppe und ihre Struktur einer Überprüfung zu unterziehen und gegebenenfalls anzupassen. Nicht gerüttelt werden darf an den Grundprinzipien des Genossenschaftsgedankens: Sie haben sich in den zurückliegenden 150 Jahren bewährt, insbesondere dann, wenn sie mit einem hohen Maß an Veränderungsbereitschaft einhergegangen sind.