



Walter Weinkauf

Mitgliederförderung versus Kapitalmarktorientierung im Finanzverbund

Manchem mag es wie die Quadratur des Kreises erscheinen: Die genossenschaftliche Gruppe muss ihr Geschäftsmodell als Säule des deutschen Bankenmarktes in einem zunehmend Shareholder-Value-geprägten Umfeld behaupten, den Marktentwicklungen mit adäquaten – möglichst proaktiven – Reaktionen begegnen, ihre Willensbildungsprozesse ebenso demokratisch wie effizient gestalten und den Wettbewerbsvorteil ihrer dezentralen Struktur noch mehr ins Spiel bringen. Angesichts der Zinsspanne als schnell erodierender wichtigster Ertragsquelle und der perspektivisch wieder wachsenden Risiken ist ein Handlungsdruck entstanden, der nicht durch „kleine“ Korrekturen an der einen oder anderen Stelle zu vermindern ist, sondern eine Betrachtung des „großen Ganzen“ erfordert. Da dieses letztlich eine betriebswirtschaftliche Veranstaltung ist, beginnen die nachfolgenden Überlegungen mit den Erträgen im operativen Geschäft.

Rückläufige Ertragsentwicklung

Die rückläufige Ertragsentwicklung wird in zunehmendem Maße vom rasch wachsenden Anteil der vermittelten Geschäfte am betreuten Kundenvolumen geprägt. Allein 2006 stieg im Geschäftsgebiet des Genossenschaftsverbands Frankfurt dieser Anteil von rund 27 Prozent auf 30 Prozent. Bei einer Fortschreibung dieser Entwicklungsrassanz steht man bereits 2010 bei über 40 Prozent Anteil des Vermittlungsgeschäfts an die Verbundunternehmen am Kundenvolumen. Damit wirft das geänderte Anlegerverhalten Fragen auf, die struktureller Antworten bedürfen. Denn

klar ist: Die Gruppe kann sich nicht gegen den Markt stemmen. Der entwickelt sich immer mehr dahin, dass es den Kunden kaum noch anfiht, woher die gekauften Produkte kommen, respektive in wessen Bilanz sie stehen und über welchen Vertriebsweg er Finanztransaktionen abschließt. Wichtig ist allein, dass die Geschäfte mit der Gruppe und nicht durch Dritte getätigt werden.

Als wäre dies allein nicht schon Herausforderung genug, zeichnen sich immer wieder politische oder wirtschaftspolitische Angriffe auf das dezentrale Unternehmertum des Verbundes ab. Globalisierung, Europäisierung werden von den Wettbewerbern zu Attacken benutzt. Man sieht die Gruppe einerseits als gesellschaftlich und wirtschaftlich bedeutend an, deren Erfolg sich

durch die Entwicklung komparativer Vorteile einstellt. Man untergräbt aber andererseits die Stellung der Eigentümer zur Genossenschaft. Im Grunde wird behauptet, dass sich die Genossenschaft kraft ihrer Rechtsform und Praxis dem Kapitalmarkt entziehe und als Verhinderungsinstrument vor Übernahmen benutzt werde. Schon oft sind aus solchen Initiativen Regelungen der EU-Kommission geworden; siehe auch die Entwicklungen bei Basel II und IFRS.

Alle diese Vorstöße waren zunächst sehr mittelstands- und genossenschaftsfeindlich, konnten nur mit äußerster Kraft gerade gerückt und wettbewerbsneutralisiert werden. Solche Attacken stehen zurzeit wieder auf der Tagesordnung. Sie gefährden das auf den Raum und die Vernetzung von Räumen gerichtete genossenschaftliche Konzept. Und sie werden durch die überbordende deutsche Bürokratie und den aufsichtsrechtlichen Perfektionsdrang noch verschärft. Dabei sollte doch allen Verantwortlichen klar sein, dass Regionalität und Mittelstand nicht durch bürokratische Zäune, sondern durch Freiheit zur Entfaltung geschützt werden können. Genau dies zeichnet die privatwirtschaftlich und demokratisch organisierte Genossenschaftsgruppe aus.

Wertschöpfungsgemeinschaft

Ausgangspunkt der unternehmerischen Zukunftssicherung der Gruppe muss sein, ein Selbstverständnis als Wertschöpfungsgemeinschaft herauszubilden. Das Füreinandereinstehen, trotz getrennter Jahresabschlüsse, muss deutlicher nachvollziehbar

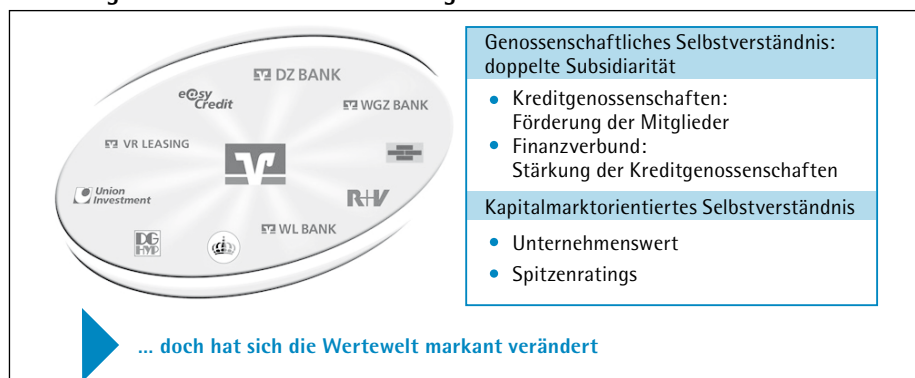
Walter Weinkauf, Verbandspräsident, Vorsitzender des Vorstands, Genossenschaftsverband Frankfurt, Neu-Isenburg

Es sind aus Sicht des Autors mindestens zwei Strömungen, die maßgeblich die Zukunftssicherung der genossenschaftlichen Bankengruppe tangieren. Die politischen Rahmenbedingungen empfindet er zum Teil als nicht gerade genossenschaftsfreundlich, und im Tagesgeschäft registriert er einen Ertragsdruck durch immer mehr Kundenvolumen der Primären aus dem Vermittlungsgeschäft für die Verbundunternehmen. Sein allgemeiner Appell, ein größeres Selbstverständnis als Wertschöpfungsgemeinschaft herauszubilden, mündet in Anregungen zur kreativen Suche nach Mehrwert für die Mitglieder. (Red.)



sein. Wenn die Gruppe dauerhaft Erfolg haben will, ist sie final ausschließlich auf die Förderung der Mitglieder der Kreditgenossenschaften konzentriert. Dies ist de jure eine Selbstverständlichkeit, de facto aber nicht ausreichend untermauert. Die Wertsteigerung der gesamten Gemeinschaft ist essenzielle Basis für Mitgliederförderung. Die Gruppe wird umso erfolgreicher, je mehr sie erkennt, dass sie keinem Selbstzweck dient, sondern für die Mitglieder da ist. Die Genossenschaften fördern ihre Mitglieder, der Verbund dient den Genossenschaften, damit diese ihren Förderauftrag erfüllen können (Abbildung 1).

Abbildung 1: Der Verbund ist eine Wertgemeinschaft ...



Betonung der Förderleistung

Volksbanken und Raiffeisenbanken haben die Markthoheit, die sie mit der Verpflichtung zur aktiven Marktbearbeitung beweisen. Daraus resultiert auch das Recht auf Partizipation an allen Kundengeschäften der Verbundunternehmen, selbst wenn diese im Direktvertrieb erfolgen sollten. Verbundweites CRM und Datamining sind die logische Folge. Entscheidend ist, dass gemeinsam eine Positionierung im Markt gelingt, die klar macht, warum die Gruppe gebraucht wird. Dazu muss die Maxime „Think global, act local“ mit Leben gefüllt werden. Alles, was die Gruppe tut, braucht nahen Raum. Und darin liegt ihre Chance, nämlich Antworten zu finden auf den Zeitgeist, der einer lokalen Interpretation bedarf.

Das bedingt auch eine stärker fokussierte Erwartungshaltung untereinander im Verbund. Volksbanken und Raiffeisenbanken sind nicht nur Teil ihres Marktes, einer Region, sie sind auch „gefangen“ in ihr. Umso mehr stellt der Verbund die Öffnung in die globalisierte Welt dar. Primärbanken haben an den Verbund die berechtigte Erwartung einer internationalen Expansion, das Wachsen mit diesen Märkten und der Weitergabe der dort gewonnenen Wertschöpfung. Unterschiedliche Cost Income Ratios für internationale Dritte und heimische Primärbankgeschäfte sind nur eine logische Folge dieser Erwartungshaltung.

Der § 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes trifft eine klare Festlegung: Im Gegensatz zu der vielerorts proklamierten Aussage stellt er nicht das Mitglied, wohl aber die Mitgliederförderung mittels gemeinsamen Geschäftsbetriebes in den Vordergrund. Die Betonung und Rechtfertigung genossenschaftlichen Wirkens

liegt in der Förderleistung. Sie muss offenkundig, transparent und kontrollierbar werden. Anderenfalls geht dieses Alleinstellungsmerkmal verloren.

Es geht aber um mehr als „nur“ ein Marketinginstrument. Das Gesetz fordert die Verknüpfung von Teilhaber und Kunde. Das Problem: Mit größer werdenden Betriebs-einheiten nimmt nicht nur die Markt-anonymität zu, sondern baut sich in der Praxis leicht die direkte Mitgliederförderung ab. Das führt dazu, dass Kreditgenossenschaften die Mehrzahl ihrer Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern betreiben und die Förderung der Mitglieder wird über den Verweis auf die Dividende „abgehakt“.

Welche Rechtfertigung bleibt da noch für die Kreditgenossenschaft als Bank eigener Art? Aus der daraus resultierenden schleichenden Gefahr kann sich die Gruppe nur befreien, wenn sie das Mitgliedergeschäft wieder stärker in den Zielfokus stellt – dann können Förderleistungen bilanziert werden. Geschäftsguthaben als teures Eigenkapital abzuwehren, lenkt gerade-wegs in die internationale Sackgasse und wird die Gruppe für den Shareholder-Value öffnen. Sie führte auch die Finanzierung des Verbundes auf einen genossenschafts-atypischen Weg. Dabei sollte der Verbund selbst ein Interesse daran haben, dass sein Eigenkapital über die Mitglieder der Primärbanken refinanziert erscheint. Das muss er lohnend machen.

Um im Markt zu reüssieren, braucht die Förderung der Mitglieder durch die Primärbanken selbst auch eine materielle Basis. Diese muss an die Intensität der Geschäftsbeziehung anknüpfen. Per saldo muss der Anteil der Mitgliedergeschäfte deutlich steigen, wozu sicher auch zielfüh-

rend ist, gute Kunden als Mitglieder zu gewinnen. Der eben schon erwähnte Einwand, dass Geschäftsguthaben als Eigenkapital teuer seien, verliert umso mehr an Gültigkeit, je mehr Geschäfte das Mitglied mit seiner Bank tätigt. Zugleich kann das vielerorts überzogene Niveau der Dividende gesenkt werden, wenn es gelingt, das Mitglied anderweitig zu fördern. Neben günstigeren Verbundangeboten sind – allen bekannten steuerlichen Schwierigkeiten zum Trotz – Möglichkeiten für Bonus- und Rückvergütungsprogramme auszuloten. Auch exklusive Veranstaltungs- und Informationsangebote sind hier Optionen.

Suche nach zusätzlichen Mehrwerten

Überlegt werden könnte auch, ob durch die Vernetzung mit anderen Genossenschaften vor Ort, von Winzer- bis Gesundheitsgenossenschaften, zusätzliche Mehrwerte zu schaffen sind. Jedenfalls steht fest, dass der im Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband zusammengeschlossene Banken- und Nichtbanken-sektor seine Leistungskraft für sich selbst nicht nutzt und nur unzureichend vernetzt ist. Größte Handelshäuser, Weltmarktführer in der Produktion sind genossenschaftlich organisiert, aber in der gegenseitigen Wertschöpfung kaum miteinander verbunden. Da liegt ungeheuer viel Potenzial brach, was durch die jüngsten Initiativen von Wettbewerbern im Zahlungsverkehr brutal offen gelegt wird.

Auf der ideellen Ebene kann die Genossenschaftsbank sich als Anbieter, der den regionalen Geldkreislauf sichert und Ressourcen bindet, positionieren. Zusammen mit der demokratischen Mitbestimmung durch die Teilhaber ist dies in der Ära der häufig mit anonymer ökonomischer Fremdbestim-

mung assoziierten Globalisierung ein ganz wesentlicher Aspekt. Natürlich kommt hier auch Engagement im Sinne der Corporate Citizenship, zum Beispiel durch Kultur- und Sportförderung oder Stiftungen, hinzu.

Damit die Förderung der Mitglieder Kraft gewinnt, müssen diese aktiv angesprochen werden. Im Zuge von Direct-Marketing-Maßnahmen kommen – neben der selbstverständlichen Produkt- und Leistungskommunikation – unter anderem Mitglieder-Jahresgespräche, Mitgliederbefragungen, –diskussionsgruppen oder –gremien zu für die Bank relevanten Themen sowie Begrüßungspakete für neue Mitglieder in Frage. All diese Maßnahmen sind konkreter Ausdruck der intensiven Beratung und Betreuung zur Erfüllung des Förderauftrags. Um dies glaubwürdig umsetzen zu können, sollte jeder Mitarbeiter selbst Mitglied sein und die Vorteile der Mitgliedschaft kommunizieren können.

Ratingwelt versus Förderkultur

Ausgehend vom Selbstverständnis als Wertschöpfungsgemeinschaft zur Förderung der Mitglieder ist das Zusammenwirken in der genossenschaftlichen Gruppe stets neu zu überdenken und evolutionär weiter zu entwickeln. Dabei gilt es, auf der einen Seite im Sinne eines betriebswirtschaftlichen Kooperationsmanagements die Kostenvorteile im Verbund herauszuarbeiten und darüber hinaus über alle Ebenen die Stiftung von Nutzen zu operationalisieren. Nur wer Nutzen stiften kann, wird auch auf Dauer gebraucht. Die Organisation muss sich stärker als bisher mit der Notwendigkeit der Schaffung von Mehrwert für die Mitglieder auseinandersetzen. Um der Gefahr der Fragmentierung zu begegnen, ist ein verbundweites Fördercontrolling erforderlich.

Aus der Corporate Identity folgt: Die Gruppe muss deutlich machen, dass sie sich nicht am Kapitalmarkt, sondern primär am Mitgliederwillen zu orientieren hat. Natürlich ist es von einer genossenschaftlichen Zentralbank viel abverlangt, sich einerseits in der globalisierten Ratingwelt und andererseits in der subsidiaritätsorientierten Förderkultur zu behaupten. Diese Gratwanderung wird vor allem beim Thema „Finanzierung“ deutlich. Die Frage der Finanzierung über den Kapitalmarkt stellt sich vor allem im Zusammenhang mit der Notwendigkeit einer forcierten Erschließung des europäischen Marktes und der Option strategischer Akquisitionen, wie es vor einigen Jahren beim Kauf der heutigen Teambank beziehungsweise dem Geschäftsfeld Konsumentenkredit der Fall war.

Während bei den Kreditgenossenschaften als Geschäftspartner und Kapitalgeber der Verbund-Gruppe die subsidiäre Ausrichtung zur Erhöhung der Wertschöpfung für den gesamten Verbund im Vordergrund steht, werden Dritte als Finanziere eine Shareholder-Value-orientierte Beteiligungspolitik verfolgen. Während Letztere für die Erfolgsmessung lediglich Dividenden und den Zuwachs am Beteiligungswert heranziehen, wünschen Kreditgenossenschaften höhere Provisionen und ein Mehr an subsidiären Leistungen. Sie wollen eine höhere Bankadäquanz aus dem Vermittlungsgeschäft zur Erhaltung der dezentralen Struktur.

Doch wie sollen solche Fragen entschieden werden? Die Dezentralität verlangt die Freiheit des Einzelnen. Wer glaubt, per Knopfdruck eingreifen zu können, untergräbt Freiheit. Andererseits erfordert das Netzwerk ein abgestimmtes Verhalten nach konsensualen Prinzipien. Es fehlen jedoch derzeit im Verbund Regeln für die

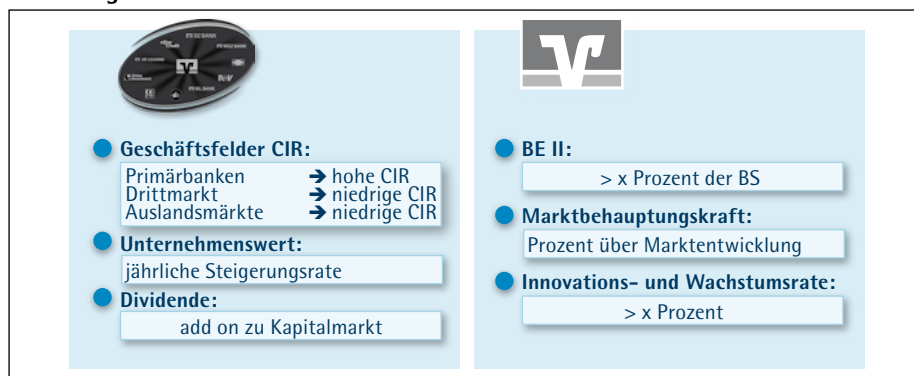
Entscheidungsfindung, die sowohl den Anforderungen an demokratische Legitimation als auch an Einheitlichkeit, Geschwindigkeit und Zielorientierung der Willensbildung gerecht werden. Vor allem gilt es, die Mitwirkung der Ortsbanken bei wesentlichen gruppenübergreifenden Weichenstellungen zu stärken. Auch sollte bedacht werden, ob die Organisation – zumindest in manchen Bereichen – nicht die Willensbildung von unten nach oben so organisieren muss, dass bei der Bildung von Mehrheiten auch die Zahl der von Primärgenossenschaften vertretenen Mitglieder berücksichtigt wird. Sonst könnte einmal das Szenario einer Spaltung in große und kleinere Banken zur Debatte stehen. Insgesamt geht es hier um eine Weichenstellung zwischen Geschlossenheit, Einheit und Transparenz auf der einen Seite oder andererseits Divergenz, Vielfalt und Wettbewerb. Die Gruppe muss mehr sein als nur der lose Zusammenschluss von ansonsten selbstständigen Unternehmen.

Erlösverteilung im Verbund

Dies bedingt auch eine weitergehende Kooperation, die einer Wertschöpfungsgemeinschaft gerecht wird: Es muss dazu übergegangen werden, Formen der Leistungsverrechnung zu finden, die mehr als bisher der Besonderheit der Gruppe Rechnung tragen. Im Verhältnis untereinander bedarf es einer stärkeren Ausrichtung an von allen Teilen der Gruppe getragenen Kennzahlen, die das Bekenntnis zur Mitgliederförderung betriebswirtschaftlich begründen. Je mehr die Gruppe trotz jeweils eigener Bilanzierung im Verbund durch die Marktentwicklung zusammenwächst, umso mehr braucht es von allen anerkannte Zielkennzahlen. Gemeint ist nicht ein von oben übergestülptes System, sondern vernetzte Zielstrukturen, die in wechselseitigem Reporting bestehen. Es muss beispielsweise beantwortet werden können, welches die richtige „Cost Income Ratio“ eines Verbundunternehmens bezogen auf Geschäftsfelder im Sinne der gemeinsamen Förderung ist (Abbildung 2). Ebenso gilt es zu messen, wie hoch die Marktbehauptungskraft der einzelnen Volksbank oder Raiffeisenbank ist und deren Veränderung controlen.

Die Dividenden der Verbundunternehmen rechtfertigen gemeinsam mit deren Wertzuwachs die Investitionen der Primärbanken in den Verbund. Weitergehende

Abbildung 2: Kennziffernkorsett Finanzverbund





Ausschüttungen belasten diesen Wert. Die Leistungsverrechnung, die derzeit in Form von Provisionen und Gebühren stattfindet, entspricht im Grunde der Benchmark des Wettbewerbsvergleichs, zum Teil wird sie sogar übertroffen. Angesichts anhaltender Verschiebung der Nachfrage in Richtung Verbundprodukte lautet aber eine wichtige Zukunftsfrage: Reicht dies aus, um die Dezentralität der Basis als wesentliches Asset im Wettbewerb aufrecht zu erhalten?

Die Frage der Erlösverteilung im Verbund korrespondiert mit der Beurteilung der Wertschöpfung auf den verschiedenen Ebenen. Bei der Ausgestaltung des Provisionssystems ist neben der Honorierung der konkreten Vermittlungsleistung auch zu berücksichtigen, dass die Primärgenossenschaften den Zugang zu den Kunden durch eine entsprechende Präsenz in den Geschäftsgebieten sicherstellen. Dazu muss die Provision die direkten und indirekten Vertriebskosten der Bank, den Overhead zur Vertriebssteuerung und die Risikokosten tragen. Ferner muss sie im Sinne der Eigenkapitalverzinsung (Ressourcenlohn) einen prozentualen Zuschlag auf die Gesamtsumme enthalten.

Volksbanken und Raiffeisenbanken sind Teilhaber der örtlichen Gemeinschaft, sie sind Teil der Region. Sie müssen sich nicht integrieren, weil sie seit jeher da sind und das Gesicht von Stadt, Kommune oder Region mitprägen. Durch die Verbundunternehmen schaffen sie den Brückenschlag zur globalisierten Wirtschaftswelt. Ihre Organe rekrutieren sich aus der örtlichen Gemeinschaft. Diese bestimmt die Geschäftspolitik der Bank und nimmt damit auch Einfluss auf die regionale Entwicklung. In diesem Sinne der Gestaltung des gemeinsamen Lebensraums ist auch die Region Wertschöpfungsgemeinschaft. Das setzt den produktiven Einsatz der vor Ort vorhandenen Ressourcen voraus. Ressourcen, das sind zu allererst die Menschen: Zum Beispiel die Mitglieder der Genossenschaftsbanken.

Die Gruppe ist längst nicht ausgereizt, sie hat noch Potenzial, wenn sie das Mitglied den Wert der Kooperation erleben lässt, wenn sie ihr Zusammenwirken nach einfachen und betriebswirtschaftlichen Regeln organisiert, wenn die Vernetzung ausgebaut wird und über das Bankgeschäft hinausreicht und wenn sie Ratio im Verbund und Emotion im Markt entfaltet. ■■■■■