

Zukunft im Verbund: ein Zielsystem für dezentralen Markterfolg

Wer die letzten Jahrzehnte in der genossenschaftlichen Bankenorganisation reflektiert, wird immer wieder feststellen, dass sich dieser Verbund gerne mit sich selbst beschäftigt und dabei mitunter Gefahr läuft, den Wettbewerb zu vernachlässigen. Das lag und liegt auch daran, dass finale Strukturen noch nicht gefunden sind und dadurch gegeneinander konkurrierende Geschäftsmodelle ausgelebt werden müssen.

Immerhin herrscht zwischenzeitlich – sicher auch durch die Härte des Wettbewerbs und durch die Macht des Faktischen gedrängt – die Einsicht vor, für jede Dienstleistung nur einen Anbieter zu haben. Dies führt letztendlich zu einer Zentralbank, einem Rechenzentrum, einer Versicherung, einer Bausparkasse, einer Fondsgesellschaft und auch zu einem Prüfungsverband. Damit werden sowohl Synergieeffekte für den Markt geschaffen als auch Dezentralität auf der Primärebene gesichert.

Betreuung ohne Selbstzweck

Gleichzeitig bildet sich ein sehr dominantes Spezialistentum im jeweiligen Leistungsfeld heraus. Man ist Marktführer oder zumindest Inhaber eines Top-Ranges in der jeweiligen Sparte: größte Bausparkasse, größter IT-Dienstleister, Standardsetter im Mittelstand und so weiter. Im Ergebnis dieser Entwicklung wächst der Verbund immer mehr zusammen, wird als eine Einheit verstanden und als treibende Kraft im Markt mehr und mehr wahrgenommen. Dieser Prozess gewinnt umso mehr an Fahrt, je höher eine Kongruenz im Geschäftsmodell über den gesamten Verbund ausgeprägt werden kann (Abbildung 1).

Gerade die jüngste Diskussion und Ursachenforschung zur Finanzmarktkrise wirft immer präziser die Frage nach dem

richtigen Geschäftsmodell auf. Die Tatsache, dass der Verbund sich zumindest auf Primärbankenebene nahezu ungeschoren durch die Finanzmarktkrise steuern konnte, ist an sich schon ein Beleg für das funktionierende Geschäftsmodell und für die Tatsache, dass das genossenschaftliche Ziel der Mitgliederförderung verhindert, Geschäfte um der Geschäfte selbst willen zu betreiben.

Auch wenn man kritisch reflektiert, welche Verbundunternehmen am schlechtesten durch die Finanzkrise gekommen sind, so werden jene zutage gefördert, die sich am wenigsten der Förderung der Primärbanken verschrieben haben. Es sind diejenigen, die besonderes Augenmerk auf den eigenen Vorteil legten und Drittgeschäfte durchführten, die mit dem eigentlichen Un-

ternehmens- und Verbundauftrag nur schwerlich in Einklang zu bringen sind. Deshalb sind alle Teile des Finanzverbundes gut beraten, ihr Geschäftsmodell noch kongruenter zum Nutzen des Finanzverbundes zu formen. Das Schlüsselwort hierfür lautet: Betreuung ohne Selbstzweck. Nicht der Preis, sondern die dauerhafte Beziehung steht im Fokus.

Kernziel: Förderung der Geschäftspartner

Die Primärbanken müssen schon per Gesetz ihre Mitglieder mit ihren Produkten fördern und damit einen Nutzen stiften, der zur langfristigen Kundenbindung führt. Verbundunternehmen, einschließlich Zentralbanken und Rechenzentralen, haben das Kernziel der Förderung ihrer Geschäftspartner, nämlich der Primärbanken. Durch ihre Produkte und Systeme, die sie ihnen zur Verfügung stellen, erhöhen sie die Leistungsfähigkeit der Primärbanken. Für Drittgeschäfte sollte ein klar begrenztes, definiertes, von den Primärbanken bewilligtes Eigenkapital zur Verfügung gestellt werden. Dessen Rendite muss der Basis zumindest indirekt einen Nutzen stiften.

Der Prüfungsverband fördert mit seinen Leistungen Prüfung, Beratung und Bildung das Mitglied. Damit erbringt er einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftssicherheit jeder einzelnen Kreditgenossenschaft und hält so auch die Gruppe im Ganzen intakt. Wesentlich ist das Grundverständnis des Leistungsprinzips für alle Säulen des Verbundes. Hier gilt die Erzeugung von Nachhaltigkeit durch die Wahrnehmung von Betreuungsfunktionen herauszustellen. Ziel ist es, eben nicht nur auf den kurzfristigen Geschäftsabschluss zu schießen, sondern die langfristige Geschäftsverbindung lohnend zu gestalten, und zwar für beide Seiten.

Walter Weinkauf, Verbandspräsident und Vorsitzender des Vorstands, Genossenschaftsverband e.V., Neu Isenburg

Wie schafft es die genossenschaftliche Organisation in voller Selbstregulierung und unter Wahrung der genossenschaftlichen Prinzipien ein Anreizsystem aufzubauen, das die dauerhafte Gewinnfähigkeit ermöglicht, die Wettbewerbsfähigkeit erhält und nicht zuletzt die Zukunftsfähigkeit sichert? Der Autor regt an, unter diesen Zielsetzungen praktikable Steuerungsgrößen für die Marktgemeinschaft Genossenschaftssektor festzulegen, die den Vorstellungen von einem sich selbst steuernden Verbund gerecht werden. Als Ansatzpunkt für die konkrete Wahl der ausschlaggebenden Kennziffern stellt er zur Diskussion, Dividende, Unternehmenswertsteigerung und Provisionsleistungen zueinander in Relation zu bringen. Wer die noch genauer festzulegenden Kriterien übertrifft, soll aus einem von der Organisation einzurichtenden Bonustopf belohnt werden. (Red.)



Dies geht nur über aktive Betreuung durch den jeweiligen Leistungsgeber. Man ist eben nicht nur ein Zusammenschluss von rechtlich selbstständigen Unternehmen, sondern auch im partnerschaftlichen Geiste vereint. Das gegenseitige Vertrauen ist das Blut in den Adern des Verbundes, das teure Regeln durch kostengünstiges Verhalten ersetzt. Je schärfer dieses Bild des Geschäftsmodells konturiert und je kongruenter es in seinem Grundverständnis der Nachhaltigkeit und der Betreuung von allen ausgelebt wird, umso erfolgreicher wird dieser Verbund.

Dieses den Finanzverbund im Markt heraushebende Geschäftsmodell wird durch drei Herausforderungen bedroht:

- steigender Eigenkapitalbedarf,
- Streben nach Individualität und
- Konzentrationsprozess auf Ebene der Primärbanken.

Die Primärbanken selbst haben kein Eigenkapitalproblem und sollten als nicht-systemrelevante Banken auch keines bekommen. Anders ist das bei den Zentralbanken und ihren Konzernen. Da muss kräftig getrommelt werden, um Kapitalerhöhungen durchzubekommen. Dabei ist dies ein Anachronismus und zeigt die Fehlsteuerung der vergangenen Jahre. Eigentlich müsste die Basis beim Zeichnen von Eigenkapital der Zentrale Schlange stehen, weil dies so rentabel ist, weil dies stets Investitionen in die Zukunft statt Beseitigung gegenwärtiger Mängel sein sollte. Die Redimensionierung des Verbundes auf seine eigentliche Rolle, ist die Grundlage für die Lösung künftiger vom Markt oder der Aufsicht geforderter Eigenkapitalerhöhung.

Dreiteilung der Bilanz

Diese muss von der Basis her gedacht werden, so, wie der Verbund nun einmal aufgebaut ist. Letztendlich gilt: Alles Eigenkapital des Verbundes gehört direkt oder indirekt den Trägern der Primärbanken. Das heißt, die Banken müssen das erforderliche Eigenkapital bei ihren Mitgliedern beschaffen, um es auch in den Verbund investieren zu können. Im Endeffekt läuft dies auf eine Dreiteilung der Bilanz der Primärbanken hinaus: Bilanz der Kundengeschäfte, Bilanz der Eigengeschäfte und Bilanz der Beteiligungen, jeweils verbunden mit der dazugehörigen G+V. Damit würde Durch-

gängigkeit auch bezüglich eventueller Deckungsbeitragsrechnungen deutlich und Quersubventionierungen in der Bank von vornherein entgegengearbeitet. Die Rentierlichkeit einer Verbundbeteiligung ist nachzuweisen. Eine Unterstützungsmaßnahme kann nur die Ausnahme sein.

Kapitalbeschaffung als Nullsummenspiel

Zielgerichtet ist es auch, wenn hierbei in tradierten genossenschaftlichen Werten gedacht wird. Eine Verbreiterung der Eigenkapitalbasis durch Zunahme der Mitglieder bei den Banken und durch Zeichnung von mehr Geschäftsanteilen, als zum Beispiel gestatteten zehn, sollte möglich sein. Von börsenähnlichen Aktivitäten ist hierbei abzuraten. Sie zerstören den Charakter der Organisation. Der Webfehler vieler Zentralen – weg von der Genossenschaft hin zur Aktiengesellschaft – ist allein der Internationalität geschuldet und sollte hier nicht wiederholt werden.

Im Grunde muss die Kapitalbeschaffung bei der Primärbank für den Verbund ein Nullsummenspiel sein, in dem das Gleiche, was die Bank dem Mitglied zahlt aus dem Verbund ihr wieder zufließt.

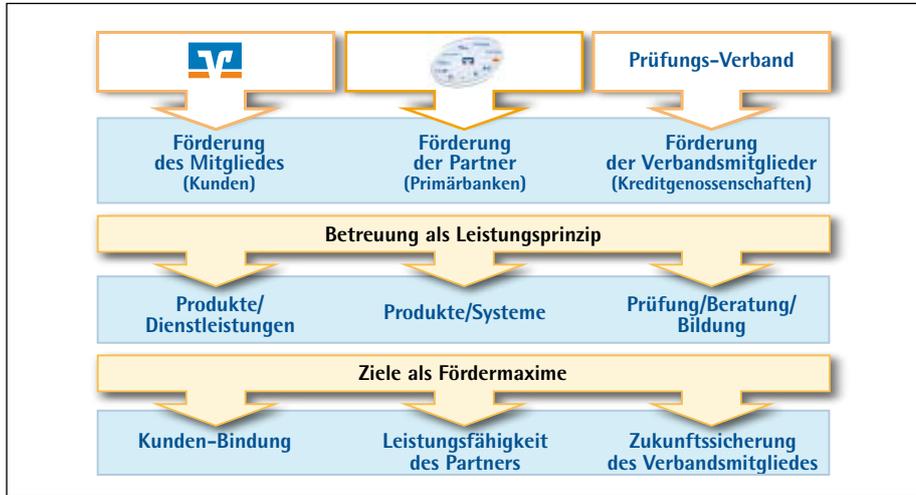
Eine zweite Herausforderung besteht im Streben nach Individualität der Primärbanken. Dies ist einerseits ein ausgeprägtes Merkmal eines unternehmerisch aufgestellten Verbundes, andererseits aber auch ein Gefahrenmoment, wenn diese Individualität zulasten der Gemeinschaft geht. Der begrenzende Faktor besteht im Erkennen, wann der Einzelne die Gemeinschaft gefährdet. Deshalb müssen hierfür Rahmenbedingungen geschaffen werden, am besten Rahmenbedingungen auf betriebswirtschaftlicher Ebene.

Parallel zum Streben nach Individualität besteht auch die Gefahr eines weiter zunehmenden Konzentrationsprozesses auf Ebene der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Strukturbereinigungen überschneidender Märkte sind weiterhin abzubauen, aber einem Rückzug aus Mittel- oder Oberzentren durch Aufgabe von selbstständigen Primärinstituten ist entgegenzutreten.

Steuerungsgrößen für eine Marktgemeinschaft

„Mitgliederförderung in dezentraler Struktur“ lautet das Alleinstellungsmerkmal der

Abbildung 1: Kongruentes Geschäftsmodell im Finanzverbund – Nachhaltigkeit durch Betreuung



genossenschaftlichen Gruppe. Basis ihres Erfolges ist die selbstständige Primärbank, die ihren regionalen oder lokalen Markt mit Finanzdienstleistungen – bankeigenen oder Verbundprodukten – versorgt. Insofern ist die Gruppe eine Marktgemeinschaft. Dafür fehlen ihr jedoch verbindliche, gemeinsame Steuerungsgrößen, wie sie sie als Risikogemeinschaft im Rahmen der Sicherungseinrichtung bereits besitzt.

Deshalb sollte die Organisation über Steuerungsgrößen und Sanktionsmechanismen nachdenken, die den Markterfolg des Einzelnen, von dem immer auch die gesamte Gemeinschaft profitiert, messen beziehungsweise honorieren. Damit entstünden über die vorhandenen guten Provisionsleistungen hinaus Anreize, die auf eine Stärkung der dezentralen Struktur und eine noch ausgeprägtere Fokussierung auf die Erfüllung des Förderauftrages zielen.

An einer Vielzahl dezentraler Primärbanken muss der Verbund ein besonderes Interesse haben, denn die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Primärbank sichert den Verbundunternehmen letztendlich auch den Absatz ihrer Produkte und Dienstleistungen, die die Primärbank zu ihrer Leistungssteigerung einsetzt. Genau betrachtet hält sie sogar den Vertriebsapparat des Verbundes in engen Grenzen, und man konzentriert sich dort mehr auf Unterstützungsmaßnahmen als auf Akquisition an der Primärebene vorbei.

Die Gemeinschaft fährt am besten, wenn sie sich Leitlinien für die Zukunftsfähigkeit

des einzelnen Institutes gibt. In diesem Sinne definiert sich Zukunftsfähigkeit aus drei Fähigkeiten, nämlich

- dauerhaft Gewinne erzielen zu können (Gewinnfähigkeit),
- sich im Markt behaupten zu können (Wettbewerbsfähigkeit) und
- sich auf zukünftige Herausforderungen einstellen zu können (Veränderungsfähigkeit).

Diese Komponenten stehen für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und beeinflussen sich gegenseitig.

Man kann die Zukunftsfähigkeit an einigen wenigen Kennziffern messen (Abbildung 2). Dieses operationelle System zur Zukunftsfähigkeit der einzelnen Kreditgenossenschaften ist im Genossenschaftsverband schon seit mehreren Jahren im Einsatz und zeigt Erfolge. Über die Aussteuerung dieser Kennziffern erhält jede Bank eine Aussage über ihre kurz-, mittel- und langfristige Zukunftsfähigkeit. Dies ist für sich schon ein Wert und stellt die Basis einer ganzheitsbezogenen Unternehmensausrichtung dar.

Belohnungstopf für Zukunftsfähigkeit

Wirksamkeit kann dieses System allerdings nur in der Gruppe entfalten, wenn auch Zukunftsfähigkeit belohnt wird. Erst dann greifen die Selbsthilfekräfte, die dauerhaft die Selbstständigkeit fördern, ungewollte Fusionen verhindern und die Struktur

dauerhaft leistungsfähig machen. Die Gruppe ist gut beraten, hierfür einen entsprechenden Belohnungstopf aufzubauen.

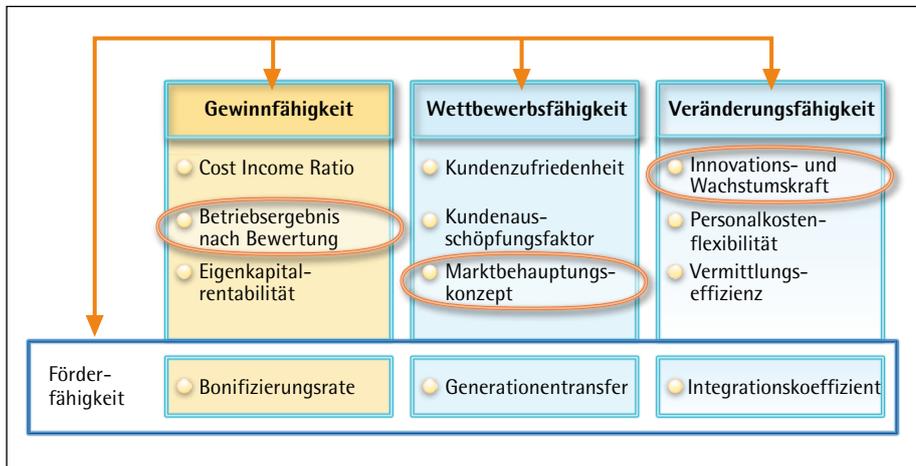
Der Vorschlag besteht darin, dass Verbundunternehmen, Zentralbanken und Rechenzentren das größte Interesse an einer Zukunftsfähigkeit der Primärbanken haben müssten. Deshalb sollten sie einen Topf schaffen, aus dem die Erfüllung gewisser Kennziffern honoriert wird. So wäre gut vorstellbar, dass aus jeder Säule eine Musterkennziffer herausgegriffen wird und hierfür Mindestanforderungen festgelegt werden. Beispielhaft könnte aus der Säule Gewinnfähigkeit das Betriebsergebnis nach Bewertung herausgegriffen werden und als Zielkennziffer mindestens 0,8 festgelegt werden. Dies wäre an sich schon ein deutlich überdurchschnittlicher Wert zur gegebenen Situation, wobei zu unterstellen ist, dass in der Regel bei 0,6 Betriebsergebnis nach Bewertung, gemessen an der Bilanzsumme, eine kapitalmarktadäquate Eigenkapitalverzinsung des Institutes gegeben ist. Die Bank mit 0,8 hat also gut gewirtschaftet. Sie ist überdurchschnittlich, aber auch nicht so gewinnorientiert, dass der Genossenschaftsgedanke verloren gegangen wäre.

Veränderungsfähigkeit

Aus der Säule der Wettbewerbsfähigkeit sollte die Marktbehauptungskraft herausgegriffen werden. Es ist messbar wie der Markt der Bank sich entwickelt hat, und es wird die Bank belohnt, die zehn Basispunkte in ihrer Entwicklung innerhalb der Volumina über dem jeweiligen Markt liegt. Damit würde ein Wachstum über dem Markt honoriert und die Vertriebsleistung über die Provisionsentgelte hinaus anerkannt.

Aus der Säule Veränderungsfähigkeit wäre die Innovations- und Wachstumskraft herauszugreifen. Sie soll Auskunft darüber geben, ob die Bank die Kraft hat, in den Markt zu investieren und mit den Veränderungen des Marktes durch aktive Gestaltung mitgehen zu können. Diese Kennziffer lässt sich beispielhaft errechnen aus dem Betriebsergebnis vor Bewertung zuzüglich offene Rücklagen und Vorsorge-reserven, minus dem durchschnittlichen Bewertungsergebnis der letzten fünf Jahre, geteilt durch das betreute Kundenvolumen. Beträgt dieser Wert mehr als sechs Prozent, wäre das Einzelziel erfüllt.

Abbildung 2: Kennziffernkonzert zur Zukunftsfähigkeit der Volksbanken Raiffeisenbanken



Doch erst wenn alle drei herausgegriffenen Kennziffern (Abbildung 3) gemeinsam überschritten werden, hat die Bank Anspruch auf eine Geldzuwendung aus dem Topf. Der Reiz liegt in der allumfassenden, hier säulenübergreifenden Ausrichtung. Ein solches Vorgehen würde langfristig die Selbststeuerungskräfte innerhalb des Verbundes stärken. Ein solcher Fonds sollte mindestens eine Milliarde Euro, im Endeffekt zehn Milliarden Euro aufweisen, um aus den Zinserträgen eine spürbare Honorierung vornehmen zu können. BVR-Vorstand und Verwaltungsrat wären die Entscheider.

Selbstregulierung der Verbundunternehmen

Wenn sich schon die Primärbanken einer derartigen Selbstregulierung unterwerfen,

ist es erforderlich, dass sich nach dem gleichen Verfahren auch der Verbund in ein Kennzahlensystem einpasst. Entsprechend dem einheitlichen Geschäftsmodell und der Zielrichtung, dass die Verbundunternehmen als primäres Ziel die Förderung der Primärbanken haben, sollten dementsprechende Werte aufgegriffen werden. Da verdienten Geld nur einmal verteilt werden kann, kommt es darauf an, diese Größenordnung in die richtige Abhängigkeit zueinander zu bringen.

Möglich wäre deswegen, dass Dividende, Unternehmenswertsteigerung und Provisionsleistungen zueinander in Relation gebracht werden. Letzteres lässt sich am besten messen, indem man über die Cost Income Ratio Steuerungsmerkmale setzt. Wie zum Beispiel, dass in den Geschäfts-

feldern mit den Primärbanken eine hohe Cost Income Ratio unterstellt wird, während sie in Dritt- oder Auslandsmärkten eine niedrige Cost Income Ratio zum Ziel haben müssten.

Das bedeutet, dass dort höhere Gewinnbeiträge erzielt werden müssten, aber andererseits in den Geschäften mit den Primärbanken nur die notwendigsten Gewinne aus den Geschäften gezogen würden. Die jährliche Steigerung des Unternehmenswertes in Prozent ist ebenso ein Ziel wie eine Dividende, die sich an durchschnittlichen risikoarmen Kapitalmarkttrenditen orientiert.

Zielkorridor

Auch hier gilt es, Belohnungssysteme entsprechend dahinter zu stellen. Diese sollten aber auf das Management zielen und mit entsprechenden Tantiemeregulungen für den Vorstand und die Führungskräfte verbunden sein. Dadurch würde die Systemkongruenz geschaffen und das Verständnis der Gruppe untereinander erhöht. Der moderne Verbund muss sich Regeln geben, die die Gemeinschaft stärken, aber gleichzeitig die Individualität zur Entfaltung bringen können. Jede Bank mit eigener Marktstrategie wird erfolgreicher sein als die Filiale eines Konzerns.

Um die Gemeinschaft ausleben zu können, braucht es den entsprechenden Zielkorridor. Dieser wurde hier beschrieben. Die Frage wird aber lauten, ob die Organisation die Kraft hat, solches zu diskutieren und umzusetzen. Die jüngste Diskussion um das Statut der Sicherungseinrichtung lässt vermuten, dass man noch nicht so weit ist. So wurden zum Beispiel dem BVR Einwirkrechte bei problembehafteten Instituten nicht zugestanden. Dies wäre aber die Voraussetzung, um auch gegenüber den öffentlichen Aufsichtsorganen die Selbstregulierung stärker glaubhaft zu machen.

Im Ergebnis wird dies dazu führen, dass noch eine stärkere Überwachung durch die Aufsicht erfolgt. Dies ist nicht zukunftsfähig und führt weg von dem sich selbst steuernden Verbund. Will man das verhindern, braucht es den Mut und den Weitblick Einzelner und die Überzeugungskraft für die Gruppe. Vorangehen, statt nur Entwicklungen zu folgen, ist wesentlich für die Zukunft im Verbund.

Abbildung 3: Kennziffern im Finanzverbund – Basis zur Honorierung

