

# Tête-à-tête

## IfG-Tagung: Sparkassen- und Genossenschaftsbanker auf Perspektivsuche

Tim Zuchiatti

So unterschiedlich sie auch sein und so eng im Wettbewerb Genossenschaftsbanken und Sparkassen auch miteinander stehen mögen, in vielen Dingen bewegen sich die beiden Sektoren der Kreditwirtschaft in die gleiche Richtung. Ob durch den – u. a. durch Direktbanken – beschleunigten immensen Veränderungsdruck innerhalb der Branche, die gemeinsamen Interessen bei der Anrechnung gruppeninterner Kredite im Kontext von Basel II oder auch in der gemeinsamen Abwicklung von Backoffice-Tätigkeiten, immer wieder gibt es Bereiche, in denen eine sektorübergreifende Zusammenarbeit als sinnvoll betrachtet wird.

Der Vergleich von Don Camillo und Peppone, den Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster (IfG), anführte, passte vor diesem Hintergrund sehr gut. Wer von beiden nun dem schlagkräftigen, schlitzohrigen Priester und wer dem kommunistischen Bürgermeister ähnelt, blieb auf der Fachtagung „Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken“ unbeantwortet. Mehr als deutlich wurde allerdings, dass man in vielen Bereichen die gleichen Probleme hat und in einigen sogar aufeinander angewiesen ist.

### Annäherung

Die Tagung selbst stellte somit schon einen Ansatz der Annäherung dar. So

wurde sie gemeinsam von der öffentlich getragenen Forschungsstelle des Landkreistags Nordrhein-Westfalen – dem Freiherr-vom-Stein-Institut (FSI) – und dem IfG ausgerichtet. Während das FSI Themen des Sparkassensektors bediente, befasste sich das IfG mit Themen aus dem FinanzVerbund. Davor, danach und auch dazwischen zählte der gemeinsame Austausch. Die Anwesenheit zahlreicher Primärbanker aus beiden Lagern machte die Veranstaltung zu einem Selbstläufer.

Bevor strukturelle Fragen der Verbände behandelt wurden, ging es um das grundsätzliche Wirken innerhalb der Organisationen. Christian Thiemann vom FSI skizzierte das Tätigkeitsfeld der Sparkassenorganisation als ein ständiges Aus-

balancieren der Anforderungen des öffentlichen Auftrags mit den Anforderungen des Wettbewerbs. IfG-Mitarbeiter Dirk Lamprecht stellte bei seinen Ausführungen den Förderauftrag der Genossenschaftsbanken in den Mittelpunkt und zeichnete Möglichkeiten auf, dieses Alleinstellungsmerkmal stärker zur Geltung zu bringen, um davon im Wettbewerb zu profitieren.

IfG-Mitarbeiter Tholen Eekhoff knüpfte mit Ergebnissen seines empirischen Forschungsprojekts zu Fusionen von Genossenschaftsbanken an. Er machte deutlich, dass Fusionen nicht per se erfolgreich sind, sondern dass es einer umfassenden und systematischen Prüfung und Orientierung an Erfolgsfaktoren bedarf, um Synergieeffekte nutzen zu können. Bei vielen bereits vollzogenen Fusionen sei dies nicht der Fall gewesen, resümierte Eekhoff mit Blick auf die Ergebnisse der Studie, die in Kooperation mit dem Strategiefonds norddeutscher Genossenschaften für die Zeit von 1995 bis 2000 im Bereich des GVN durchgeführt wurde. Dr. Jörg Niggemeyer kennzeichnete die



Anno Lederer, Friedel Fleck, Theresia Theurl, Klaus Wienberg und Sören Christensen (von links).

rechtlichen Grenzen der Fusion von Sparkassen. Er machte deutlich, dass der Verkauf einer Sparkasse – wie bei der Sparkasse Stralsund angedacht – nur dann zulässig sei, wenn keine Fusion mit anderen öffentlich-rechtlichen Instituten möglich ist.

## Große Linien

Ausgehend von den kleinen Struktureinheiten widmete sich Alexander Eim vom IfG den großen Linien im Verbund. In seinem Vortrag kennzeichnete er den FinanzVerbund als ein Geflecht aus insgesamt vier Beziehungsebenen:

- Der Beziehung zwischen Mitglied und Primärbank.
- Der Beziehung zwischen Primärbanken und Verbänden.
- Der Beziehung zwischen Verbänden und Verbundunternehmen bzw. Zentralbanken.
- Der Beziehung zwischen Verbundunternehmen bzw. Zentralbanken zu den Primärbanken.

Ausgehend von diesem Modell überprüfte er die Ausgestaltung der zukünftigen Struktur der Zentralbanken. Er nahm dabei die öffentlich und verbundintern diskutierten Ansätze – das Stammhauskonzept und das Strategieholdingmodell – unter die Lupe und legte bei seiner Untersuchung die Prinzipal-Agenten-Theorie zugrunde.

Vor diesem Hintergrund wertete er das diskutierte Holding-Modell hinsichtlich der Fragen der Transparenz, der Trennung von operativer und strategischer Ebene sowie der ausgewogenen Gremienbesetzung als vorteilhaft. Gleichzeitig räumte Eim jedoch ein, dass Modifikationen des Stammhausmodells auch die durch das Principal-Agenten-Problem aufgeworfenen theoretischen Fragen lösen könnten. Er stellte den vermeintlichen Vorteilen der Holding auch die damit verbundenen Gefahren gegenüber.

Dies seien etwa mögliche Umwandlungs- und Gründungskosten, die Gefahr der Isolation von Strategie und Umsetzung oder eine zusätzliche Aufblähung des Verwaltungsapparats. Grundsätzlich – so Eim – sei es wichtig, die Entscheidung im Einklang mit den Primärbanken zu fällen. Nur so könne man auch die langfristige Tragfähigkeit gewährleisten.

Verglichen mit den Sparkassen, deren Struktur zuvor von Dr. Antje Wittmann analysiert worden war, sei der FinanzVerbund auf Zentralbankenebene schon ein



Alexander Eim widmete sich den großen Linien im Verbund.

gehöriges Stück weiter, schloss der Wissenschaftler und erntete für dieses offensiv vorgetragene Statement nicht nur Beifall aus dem genossenschaftlichen Lager, sondern insbesondere auch von Seiten der Sparkassenvertreter.

## Effizienzfragen

Im Anschluss an diese spontane säulenübergreifende Übereinkunft war das Podium gefragt, gemeinsame Problemfelder und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu thematisieren. Nach der Annäherung auf ökonomischer und rechtswissenschaftlicher Ebene kam hier die Politik ins Spiel. Dr. Klaus Wienberg,

Geschäftsführer des Westfälisch-Lippischen Sparkassen- und Giroverbands hob jedoch hervor, dass bei allem politischen Geplänkel letztlich immer der Kunde im Mittelpunkt stehen müsse. Hier wiederum sah er auf Genossenschaftsbanken und Sparkassen die gleichen Herausforderungen zukommen.

Friedel Fleck, Vorstandsvorsitzender des RWGV, unterstrich, dass hier vor allem Aktivität gefragt sei. „Wir gehen zu wenig auf den Kunden zu“, sagte der RWGV-Chef. Im Vergleich zu den Sparkassen habe der genossenschaftliche Sektor eine bessere Organisationsstruktur. Er zweifelte allerdings daran, dass diese bislang auch effektiv genug genutzt werden. „Es wird zuviel übereinander statt miteinander geredet“, machte Fleck ein Problemfeld der Zusammenarbeit im Verbund aus.

Anno Lederer, Vorstandsvorsitzender der GAD, sprach von vielen Möglichkeiten und Notwendigkeiten, Dinge im Verbund zusammenzuführen. Das Zusammengehen der beiden verbliebenen Rechenzentralen GAD und Fiducia nahm er davon nicht aus. „Da gibt es genügend Potenzial – entscheiden müssen es die Eigentümer“, so Lederer. Auch in der Kooperation mit den Sparkassen sah er einige Ansatzpunkte. So könne man über gemeinsame Standardleistungen, bankfachliche Konzepte oder auch IT-Lösungen nachdenken. Zunächst sollte allerdings jeder seine Hausaufgaben im eigenen Verbund machen.

Ein leibhaftiges Beispiel für die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaften saß mit Dr. Sören Christensen, dem Stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Deutschen WertpapierService Bank (DWP), auf dem Podium. Sörensen berichtete aus der Praxis des größten Wertpapierabwicklers Deutschlands und der ersten übergreifenden Kooperation zwischen Sparkas-

sensektor und FinanzVerbund, die im August 2003 gestartet ist. Ein Jahr habe es gebraucht, um die oft enormen kulturellen Unterschiede aus dem Weg zu räumen und sich zu verstehen, berichtete Christensen von einem offenbar nicht unproblematischen Prozess. Mittlerweile habe sich der Modus der Zusammenarbeit bewährt und die DWP gebe ein gutes Beispiel für weitere mögliche Zusammenschlüsse im Backoffice-Bereich ab. „Alles was hinten ist, lässt sich bündeln“, so Christensen.

## „Im gleichen Boot“

Friedel Fleck sah die größte gemeinsame politische Baustelle der Zukunft bei der ab dem Jahr 2007 startenden nationalen Umsetzung der neuen Eigenkapitalrichtlinien nach Basel II. Insbesondere hinsichtlich der durch Säule II drohenden Überregulierung sei hier rechtzeitiges politisches Handeln nötig, sagte Fleck. Gemeinsam könne man sich häufig mehr Gehör verschaffen. Fleck: „Wir sind eigentlich im gleichen Boot“.

Dieses war beim ersten wissenschaftlichen Austausch schon gut in Fahrt gekommen, sodass die Organisatoren von IfG und FSI schon über eine Fortsetzung des zunächst nur einmalig vorgesehenen Austauschs nachdenken. Den Teilnehmern dürfte dies gefallen, bot sich doch für sie die Gelegenheit miteinander in das Gespräch übereinander zu kommen. Und dies ist – so lehren die strukturtheoretischen Vorträge – nicht nur in Verbänden eine Grundvoraussetzung für Netzwerke und für die Funktionsfähigkeit von Kooperationen. ■

## Personalien

### ► 30 Jahre beim BVR



**Jochen Lehnhoff**, Vorstandsmitglied des BVR, feierte sein 30-jähriges Dienstjubiläum am 19. Oktober 2005 im Kreise hoher Repräsentanten der genossenschaftlichen Organisation.

1975 begann er seine Karriere zunächst als Referent der Rechtsabteilung. 1988 wurde er Abteilungsleiter für EG-Bankenrecht und Internationale Zusammenarbeit. 1990 erfolgte seine Berufung in den Vorstand des BVR. **Fritz Bokelmann**, Vorsitzender des Verbandsrats, hielt die Laudatio auf den Jubilar. Er hob unter anderem Lehnhoffs Verdienste um die Interessenvertretung in Brüssel und die Sicherungseinrichtung hervor. Der DGRV verlieh ihm die höchste Auszeichnung der genossenschaftlichen Organisation, die Raiffeisen/Schulze-Delitzsch-Medaille in Gold.

### ► Wolfgang Gröger 70 Jahre alt

**Wolfgang Gröger** feierte Ende Oktober 2005 seinen 70. Geburtstag. Gröger war insgesamt 36 Jahre im deutschen Genos-

Foto: Hans Windeck



senschaftssektor tätig. Von 1990 bis zum Jahr 2000 war er Präsident des BVR, bevor er das Amt an Dr. Christopher Pleister übergab. Seit 1974 war er bereits BVR-Vorstand. Gröger begleitete die Organisation während der Deutschen Einheit und während des Zustandekommens der Europäischen Währungsunion. Für sein vielfältiges Engagement in Deutschland und Europa wurde Gröger 1996 durch den damaligen Bundespräsidenten Roman Herzog mit der Verleihung des Großen Verdienstkreuzes des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland gewürdigt.

### ► 100. Geburtstag von Matthias Oos

Ein besonderes Jubiläum konnte **Matthias Oos**, Geschäftsführer i. R., feiern: Er vollendete am 29. Oktober 2005 sein 100. Lebensjahr. Oos, der seinen Lebensabend in Neuwied genießt, war insgesamt mehr als 50 Jahre lang in der Genossenschaftsorganisation tätig – davon 36 Jahre in der Raiffeisendrucker-



rei. 1938 begann Oos seine Tätigkeit in der Raiffeisendruckererei. Bereits drei Monate nach seinem Eintritt wurde er Bevollmächtigter, 1941 erhielt er Prokura. 1948 wurde Oos stellvertretender Geschäftsführer – 1954 Geschäftsführer der Raiffeisendruckererei. Nach seiner Verabschiedung in den Ruhestand im Jahr 1971 wurde Oos nochmals in das aktive Berufsleben zurückgerufen: Er übernahm 1972 bis 1974 erneut die Geschäftsführung der Raiffeisendruckererei.

### ► Hans-Werner Martin wird neuer Pressesprecher von Union Investment

Der Vorstand der Union Asset Management Holding AG hat **Dr. Hans-Werner Martin** (47) zum neuen Leiter der Abteilung Unternehmenskommunikation der Union Asset Management Holding AG und zum Pressesprecher der Union Investment Gruppe berufen.

### ► Johannes Altenwerth zum Vorstand bestellt

**Johannes Altenwerth** wurde zum ordentlichen Vorstandsmitglied der Berliner Volksbank bestellt. Der 55-Jährige ist seit 1972 bei der Bank tätig und seit November 2001 stellvertretendes Vorstandsmitglied.