

# Die Angst vor der Größe

Die geplante Fusion zwischen den Banken DZ und WGZ ist geplatzt. Aus Partnern werden Konkurrenten **VON ROBERT VON HEUSINGER**

Es ist eine Binsenweisheit: Banken kann man nur übernehmen, wenn sie in Not sind – oder wenn das Vertrauen zwischen den Verhandlungspartnern grenzenlos ist. Beides war bei der WGZ Bank nicht der Fall. »Ein Scherbenhaufen heute ist besser als ein Trümmerfeld morgen«, dachte sich WGZ-Chef Werner Böhnke und sagte die geplante Fusion mit der DZ Bank in letzter Minute am vergangenen Freitag ab.

Nie zuvor waren sich die zwei verbliebenen Spitzeninstitute der Volks- und Raiffeisenbanken so nah: hier die kleine, erfolgreiche WGZ Bank in Düsseldorf, dort die große, ertragschwache DZ Bank in Frankfurt. Die Absichtserklärung zur Verschmelzung beider Banken lag vor. Doch auf den letzten Metern häuften sich Indiskretionen in der Presse, die den fein austarierten Kompromiss zwischen DZ-Chef Wolfgang Kirsch und WGZ-Chef Böhnke torpedieren sollten. Der Aufsichtsrat der WGZ stoppte die Verhandlungen, und der dritte Fusionsversuch binnen wenigen Jahren scheiterte.

Der Zusammenschluss hätte viele Vorteile. Es wäre ein großer Schritt nach vorn gewesen im »ständigen Ringen zwischen Effizienz und Basisdemokratie«, wie Theresia Theurl, Professorin für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, sagt. Vor 35 Jahren zählten die Genossen noch 7100 selbstständige Banken vor Ort und dazu 47 Zentralbanken, die die kleinen Einheiten mit Dienstleistungen und Bankprodukten versorgten. Heute sind es noch rund 1300 eigenständige Banken – und eben die zwei Zentralbanken.

Wie schlagkräftig ein einziges Spitzeninstitut ist, zeigen andere Verbundunternehmen der Genossen. Sie zählen in Deutschland allesamt zu den Top fünf ihrer Zunft: Schwäbisch Hall ist Bausparkasse Nummer eins, Union Investment Fondsgesellschaft Nummer drei und R+V Versicherung Nummer fünf. Auch das aus der Fusion von DZ und WGZ Bank entstandene Geldhaus wäre als Gruppe auf Anhieb zur Nummer drei auf dem deutschen Markt avanciert.

So aber bleibt es dabei, dass Volks- und Raiffeisenbanken in Nordrhein-Westfalen von der WGZ bedient werden und für den Rest Deutschlands die DZ Bank zuständig ist. Interne Berechnungen gingen von Synergien von 100 bis 120 Millionen Euro jährlich aus. Auf einmal hätte jeder verstanden, dass der genossenschaftliche Sektor mit einer konsolidierten Bilanzsumme von knapp einer Billion Euro in Wirklichkeit »in der ersten Liga mit Allianz und Deutscher Bank spielt«, wie Thomas von Lüpke von der Ratingagentur Fitch sagt.

Doch bei den Genossen bleibt die Skepsis gegenüber Machtzusammenballung größer als irgendwo sonst im Bankenwesen. Entstanden in der Arbeiterbewegung Mitte des 19. Jahrhunderts, zählen noch heute »Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung« sowie das Prinzip »Ein Mann – eine Stimme« zu den obersten Werten in der Bankengruppe. Die Idee der Gründungsväter Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch: Kapitalismus von unten, in kleinen Einheiten. Die Menschen helfen sich selbst. Sie werden Teilhaber ihrer Bank und entscheiden nicht nach der Größe der Anteile, sondern demokratisch über die Geschäftstätigkeit.

Die Idee bleibt erfolgreich. Jedes Jahr gewinnen Volks- und Raiffeisenbanken neue Mitglieder. Fast 16 Millionen Menschen halten Anteile. Mit mehr als 30 Millionen Kunden hat der Verbund einen Marktanteil von 25 Prozent am deutschen Bankenmarkt.

Durch das Regionalprinzip gebunden, kann jede Volksbank nur in ihrer Region Geschäfte machen – genauso wie die Sparkassen. Wichtige Entscheidungen, etwa über die Kre-

ditvergabe, fallen vor Ort. Oft sind Kunden der Bank gleichzeitig deren Eigentümer. »Das rechnet sich«, sagt Genossenschaftsexpertin Theurl. Neure Studien hätten ergeben, dass Mitglieder die besseren Kunden seien, wenn die Volksbanken diese Idee richtig vermarketen. Ja, »die Volksbanken sind ein hochmodernes Netzwerk, das gerade in Zeiten der Globalisierung identitätsstiftend wirkt«, sagt Theurl. Wenn die Anteilseigner nicht wollen, wird ihre Bank nicht übernommen.

Genau um diese »genossenschaftliche Identität« wird aber bis heute gestritten. Wie dezentral oder zentral soll die Bankengruppe in Zukunft aufgestellt sein? Wer darf wie viel Macht besitzen? An diesen Fragen ist die Fusion zwischen WGZ und DZ Bank gescheitert.

Schon jetzt sehen viele Genossen in ihrer DZ Bank eine zu starke Zentrale. Heute besitzt sie an allen Verbundunternehmen wie der Fondsgesellschaft Union Invest und der R+V Versicherung jeweils deutliche Mehrheiten. Damit sind die Verbundunternehmen nicht mehr in erster Linie den Banken vor Ort unterstellt, sondern vielmehr dem Vorstand der DZ Bank. Die Angst: Es werden nicht nur Produkte angeboten, die den Genossen

vor Ort dienen, sondern solche, die den Einfluss der Zentrale mehren. Am Schluss enden die 1300 Volks- und Raiffeisenbanken als Vertriebsfilialen.

Das Gegenmodell propagiert WGZ-Chef Böhnke. Er plädiert für eine Entflechtung der Verbundunternehmen. Unter einer Strategieholding stünde die Zentralbank gleichberechtigt neben Fondsgesellschaft oder Versicherung – ohne direkten Einfluss, denn in der Strategieholding soll der Wille der selbstständigen Volksbanken gebündelt werden. Damit wäre dem genossenschaftlichen Prinzip Rechnung getragen. »Das letzte Pfand der Genossen ist die WGZ Bank«, soll Böhnke schon öfter im kleinen Kreis gesagt haben. Nach der Fusion gebe es keine Möglichkeit mehr, die Strukturen im Verbund zu ändern.

Und deshalb verhandelte Böhnke immer mit Blick auf die Chance, seine Strategieholding zu realisieren. Zunächst scheiterte er am ehemaligen DZ-Bank-Chef Ulrich Brixner, der von Dezentralität wenig hielt. Indiskretionen wurden vorgeschoben. Doch es scheint, als wenn die künftige Rolle des Verbandspräsidenten Christopher Pleister den

sehen Genossen schon heute in ihrer DZ Bank, denn sie besitzt deutliche Mehrheiten, etwa an der Fondsgesellschaft Union Investment. Mehrert sich die Macht der DZ Bank weiter, könnten die 1300 Volks- und Raiffeisenbanken zu Vertriebsfilialen verkommen

## Eine starke Zentrale

sehen Genossen schon heute in ihrer DZ Bank, denn sie besitzt deutliche Mehrheiten, etwa an der Fondsgesellschaft Union Investment. Mehrert sich die Macht der DZ Bank weiter, könnten die 1300 Volks- und Raiffeisenbanken zu Vertriebsfilialen verkommen

Ausschlag gab. Böhnke schien Pleister (zugleich Aufsichtsratschef der DZ Bank) ins zweite Glied der größeren Bank verdammten zu wollen. Pleister sollte weder Aufsichtsratsvorsitz noch Vizeposten innehaben. Nur so hätte die kleinere Bank im neuen Gebilde ihr übergeordnetes Ziel erreichen kön-

nen. Denn Pleister gilt in WGZ-Kreisen nicht als Fan des dezentralen Modells. Er war offenbar nur bereit, den Aufsichtsratsvorsitz abzugeben, wollte dafür den Vizeposten.

»Auf absehbarer Zeit wird nicht mehr verhandelt«, lautet unisono die neue Botschaft. Jetzt heißt es Scherben zusammenkehren, vor allem für Böhnke, der sich diesmal sehr weit nach vorn gewagt hatte. So wussten schon zwei seiner Vorstandskollegen, dass für sie in der neuen Bank kein Platz mehr sein würde – jetzt sollen sie bleiben.

Unter der Ungewissheit litten viele Mitarbeiter, von denen einige sich zur Konkurrenz verabschiedet haben. »Es ist gut, wenn die Bank endlich wieder ihre eigenen Wege geht«, sagt ein hochrangiger WGZler. Das gelingt am besten, wenn beide Spitzeninstitute konkurrieren. Dann könnten die Genossen vor Ort entscheiden, mit welcher Zentralbank sie ihre Geschäfte machen. Und das wäre allemal demokratischer als der »Trümmerhaufen«, die endgültige Zentralisierung der Genossen, das Ende vom Kapitalismus von unten.

Weitere Informationen im Internet: [www.zeit.de/herdentrieb](http://www.zeit.de/herdentrieb)

### Der genossenschaftliche Verbund

