

Sehr verehrte Frau Prof. Dr. Theurl,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

vorab möchte ich mich für die Einladung des Instituts für das Genossenschaftswesen in Münster – hier besonders bei Frau Prof. Dr. Theurl – bedanken. Als eingefleischter Genossenschaftsbanker und langjähriger Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen-Volksbank, Aurich, freue ich mich, Ihnen heute – unter der Prämisse der Mitgliederförderung – etwas zum Thema Kostenmanagement vorzutragen. Ich hoffe, dass ich Ihnen – auch für die anschließende Podiumsdiskussion – ein paar interessante Anregungen geben kann.

Eine Erklärung, warum ich glaube, zu dem Thema sprechen zu können, ist, dass sich die Sachkosten der RVB in den vergangenen fünf Jahren im Durchschnitt bei 0,51 % der dBS bewegten. Die Personalkosten der RVB reduzierten sich seit 2003 von 1,48 % auf nunmehr 1,21 % – jeweils in Relation zum durchschnittlichen Geschäftsvolumen. Im gleichen Zeitraum verringerte sich die Cost-Income-Ratio von 63,0 auf einen Wert von aktuell 56,9 – und das bei Zuwachsraten im Einlagengeschäft von durchschnittlich 5,6 % pro Jahr in den letzten 5 Jahren bzw. im Kreditgeschäft von durchschnittlich 7,0 % pro Jahr und Betriebsergebnissen von 1,3 – 1,4 % im Verhältnis zur durchschnittlichen Bilanzsumme.

Der Titel meines Vortrages lautet „Mitgliederförderung und Kostenkontrolle – kein Widerspruch!“ Von dieser Aussage bin ich überzeugt, ich meine sogar, dass - bezogen auf uns Genossenschaften - der Titel „Mitgliederförderung und Kostenkontrolle – ein Muss!“ lauten müsste.

Die Mitgliederförderung ist integraler Bestandteil der Genossenschaftsidee – und damit auch die Grundlage für unser Tun und Handeln.

Im Paragraphen eins des Genossenschaftsgesetzes werden Genossenschaften als Gesellschaften definiert, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft

ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Gewissermaßen handelt es sich bei dieser Gesetzesnorm um einen Rahmen, der ähnlich der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens die Zielrichtung definiert.

Dass Mitgliederförderung und Kostenkontrolle kein Widerspruch ist, zeigt alleine die Geschichte der Genossenschaften. Aktuell gibt es 139 Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften, 1.019 gewerbliche Genossenschaften, 3.086 ländliche Genossenschaften und 1.232 Kreditgenossenschaften. Die bloße Existenz dieser zahlreichen Genossenschaften ist Beleg dafür, dass das genossenschaftliche Modell tragfähig und solide ist. Daher verwundert es auch nicht, dass das rund 150 Jahre alte Genossenschaftsmodell gerade in diesen Tagen gewissermaßen eine Renaissance erlebt.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

haben Sie keine Angst, dass ich nicht zum eigentlichen Thema komme. Aber es ist sehr wichtig, dass wir uns erst mit dem augenblicklichen Standort befassen. Bevor wir uns also dem eigentlichen Thema widmen, müssen wir wissen, in welchem wirtschaftlichen Wettbewerbsumfeld sich die Genossenschaftsbanken heute bewegen.

Kommen wir deshalb zur aktuellen Lage im deutschen Bankgewerbe. Wenn im Bankensektor **heutzutage** das Drei-Säulen-Modell in Frage gestellt würde, dann sicherlich nicht die Säule der Raiffeisen- und Volksbanken und mit Abstrichen auch nicht die der Sparkassen. Diejenigen, die noch vor wenigen Jahren versucht haben, das System zu kippen, stellen heute selbst die größte Gefahr für das Bankensystem in Deutschland dar.

Es ist eine grundsätzliche Frage, ob es richtig ist, Gewinne zu privatisieren und Verluste zu sozialisieren. Hermann Schulze-Delitzsch hat gesagt: „Der Mensch ist einmal so geartet, dass sich seine volle Leistungsfähigkeit nur da entwickelt, wo man ihn ganz auf eigene Kraft verweist.“ Heute hätte er im Zuge der Finanzkrise wahrscheinlich gesagt:

„Der Mensch ist einmal so geartet, dass sich sein volles Risikobewusstsein nur da entwickelt, wo er die Grenzen staatlicher Nothilfe erkennt.“

An solchen Gedanken scheint es den übrigen Banken zu hapern. Es erscheint fast so, dass aber – wenn es notwendig ist – die Hilfe der Genossenschaftsbanken gerne gesehen ist. Hilfe von den Raiffeisen- und Volksbanken, die gestern noch für ihr konservatives Geschäftsmodell belächelt wurden. Und am nächsten Tag fahren diese Banken – unter dem Schutz des Rettungsschirms – noch härtere Bandagen auf und verändern die Konditionen. Und das auf ein Niveau, welches die Banken erst in diese Situation gebracht hat. Samstag kam die DiBa mit 4 % raus, nachdem sie gerade 10 Mrd. vom holländischen Staat bekommen hat.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, wenn Sie auf die Homepage der IKB gehen, lesen Sie folgenden Satz: „Die IKB ist die richtige Bank für Unternehmen, die einen langfristigen Finanzierungspartner suchen.

Um eins klarzustellen, die Bank des Mittelstands ist nicht die IKB, sondern ist die jeweilige Raiffeisen- oder Volksbank vor Ort, möglicherweise ergänzt durch die Dienstleistungen der Verbundunternehmen. Mittelständische Firmen von der IKB fernzuhalten ist Mitgliederförderung.

Mit einer Kampagne für Bundeswertpapiere heizt das Bundesministerium der Finanzen die Konkurrenzsituation auf dem deutschen Bankenmarkt weiter an. Neben der DiBa, Cortal Consors, der Postbank und der Deutschen Bank taucht nun auch die Finanzagentur des Bundes auf und die anderen Banken – auch wir – halten dagegen. Folge derartiger Konditionskämpfe ist, dass zur Refinanzierung dieser teils utopischen Konditionen auch riskantere Geldanlagen getätigt werden. Frei nach dem Motto „Die Geister die ich rief“ ist das der Anfang vom Ende. Im Schlussakt tritt dann Vater Staat als Retter für in Schieflage geratene Finanzdienstleistungsinstitute auf, erhebt den Zeigefinger und fordert Anstand und Moral statt einer Gier, die das Gehirn ausgeschaltet hat. Dies alles den Mitgliedern zu erläutern ist Mitgliederförderung.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
allerdings müssen wir unsere Mitglieder auch fragen, ob sie nicht im Privaten genauso handeln: Eine Höchstrendite zu suchen, egal wie und von wem sie erwirtschaftet wird. Wie ist das zum Beispiel mit dem Angebot von Banken, deren Einlagenzinsen über den Kreditzinsen liegen? Jeder weiß, dass dies wirtschaftlich nur als Lockangebot geht, das von den Kunden später zu bezahlen ist. Nachhaltig kann so nicht gearbeitet werden.“

Diese Beispiele zeigen, dass wir noch mehr die Werbetrommel für unser Geschäftsmodell rühren müssen. Wir – Raiffeisen- und Volksbanken – dürfen unser Licht nicht unter den Scheffel stellen. Die Nachhaltigkeitskampagne ist sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung. Aufklärung ist Mitgliederförderung. Wir müssen uns unserer Stärken auch bewusst sein, um dieses auch offensiv zu vermarkten. Das ist harte Arbeit – Tag für Tag. Aber es ist Mitgliederförderung.

Frei nach den Worten des Privatbankiers Bethmann, der vor vielen Jahren sagte: „Die Auferstehung wird an den Gräbern derer gefeiert, die es nicht geschafft haben“, sollten wir mit breiter Brust unser Geschäftsmodell anpreisen. So haben wir beispielsweise bei der RVB im Abspann unserer ausgehenden E-Mails folgenden Text hinterlegt: „RVB in der Region – RVB für die Region! In der Vergangenheit wurden wir Genossenschaftsbanken für unser Geschäftsmodell immer wieder belächelt. Ja, wir sind anders! Regional. Solide. Zuverlässig.“

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich wollte Ihnen etwas zum Thema Kostensenkung und Kostenkontrolle vortragen. Warum erzähle ich Ihnen dann etwas von Nachhaltigkeit sowie der Schieflage der Hypo Real Estate und der IKB? Es ist wichtig, dass wir die Rahmenbedingungen vor Augen haben und uns unserer Situation bewusst werden, damit wir wissen, warum wir heute einen besonderen Druck verspüren, Kosten einsparen zu müssen.

Kostensenkung ist kein Thema, dass man aus Lust und Laune – oder weil es modern ist – aufgreifen kann. Kostensenkung allein ist auch kein Unternehmensziel. Kostensenkung ist stetige Managementaufgabe.

Fangen wir vorne an. Kosten werden zunächst definiert als bewerteter Verzehr von Gütern und Diensten zur Erstellung betrieblicher Leistungen. Kostenkontrolle ist die Überwachung der Wirtschaftlichkeit der Kostenverursachung. Hier wird deutlich, dass es zwar Definitionen der Begriffe „Kosten“ und „Kostenkontrolle“ gibt – das ist die Theorie.

Die Praxis indes sieht komplexer aus, denn es ist nicht einfach, Kosten zu sparen. Kostensenkungen gehen über den bloßen Willen hinaus. Ein straffes Kostenmanagement ist Philosophie und muss mit Leben erfüllt werden. Dazu gehört natürlich auch das aktive Vorleben. „Mit einem Herren steht es gut, der, was er befohlen, selber tut.“ Könnte von mir sein. Ist es aber nicht. Ist von Goethe. Aber auch Raiffeisen sagte: „Das Beispiel nützt allein – Worte wirken nichts.“

Bei diesem Ausspruch wird die Wichtigkeit des aktiven Vorlebens deutlich. Das Vorleben von Bescheidenheit und maßvollem Umgang mit Sachwerten und Geld ist wichtige Voraussetzung für ein intaktes Kostenmanagement, aber nicht hinreichend.

Wir müssen vielmehr die zuvor angesprochen Rahmenbedingungen würdigen. Nachfolgend möchte ich zunächst auf die Konkurrenzsituation und anschließend auf die Struktur des genossenschaftlichen Verbundes eingehen.

Zur Konkurrenzsituation: 1. Es ist bloße Theorie, dass ich in einem starken Wettbewerbsumfeld z.B. notwendige Investitionen unterlasse. Das Umfeld lässt es möglicherweise nicht zu, dass Bankstellen, Geldausgabeautomaten und Kontoauszugsdrucker nicht dem neusten Stand entsprechen. 2. Wir müssen umdenken und uns – um langfristig zu bestehen – auf unsere Stärken besinnen. Unsere Stärke ist unsere Regionalität, unsere Nähe zu den Kunden. Wir definieren uns nicht über Konditionen, sondern über qualifizierte und persönliche Beratung. Der Kunde muss einen **Mehrwert erleben**, wenn

er zu einer Raiffeisen- oder Volksbank kommt. Er muss erkennen, dass es für ihn ein Vorteil ist, bei uns Kunde zu sein. Sonst kann er auch zwischen Päckchen und Briefen seine Geldanlagen tätigen. Deshalb ist es so wichtig unsere Stärken zu stärken. Wie gesagt, Kostensenkung heißt immer auch die bestehenden Bedingungen zu würdigen und die sind im Einzelfall höchst unterschiedlich.

Aber auch bei erforderlichen Investitionen ist es wichtig, das richtige Maß zu bestimmen. Die Frage ist, ob ein begehbarer Humidor wie bei der NORD/LB notwendig ist, um einen bestimmten Geschäftszweck zu erfüllen – sicherlich nicht. Ich spreche hier über die berühmten goldenen Wasserhähne. Die es leider auch im genossenschaftlichen Verbund gibt.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
kommen wir zur Struktur des genossenschaftlichen Verbundes. Wir sprechen über Kostensenkungen und da sind auch die regionalen Verbände, Spitzenverbände, Verbundunternehmen und insbesondere die Rechenzentralen gefordert. Viele Kosten der Raiffeisen- und Volksbanken sind Umlagen und Beiträge. In 2008 hat die RVB 2,7 Mio. EUR – oder 56 % des gesamten Sachaufwands – für Zahlungen an Verbände, Spitzenverbände und Rechenzentralen aufgewandt.

Eine direkte Einflussmöglichkeit auf diese Ausgaben ist manchmal nötig, gelegentlich möglich, aber oftmals unmöglich.

Aber auch hier sind einige Kosten beeinflussbar: Habe ich mein Bankgeschäft in Ordnung, kann ich erheblich an Prüfertagen sparen. Je besser die Bank geführt ist, desto besser können Mitglieder gefördert werden. Schlecht geführte Banken verursachen höhere Organisationskosten, höhere interne Kontroll- und externe Prüfungskosten, mehr Reparaturkosten für verursachte Fehler.

Im Bereich der Rechenzentralen müssen wir immer wieder prüfen, ob wir alle Leistungen benötigen. Ein kleines Beispiel: Muss ich wirklich die Umsätze der Kontokorrentkon-

ten 90 Tage speichern oder reichen auch 45 Tage? Kleine Änderung mit großer Kostenersparnis. Dafür gibt es im EDV-Bereich viele Beispiele mehr.

Im Interesse der Genossenschaftsbanken sollten die Verbandsverantwortlichen und Verbundmanager noch stärker Kostensenkungen in Betracht ziehen. Dabei sind selbstverständlich auch strukturelle Veränderungen zu untersuchen. Weiterhin benötigen wir Transparenz bei den Kosten. Das heißt, immer wieder detaillierte Vergleiche mit den besten Banken anstellen.

Auch Verbände und Verbundunternehmen haben Sparpotential, was sich dann auf die Kosten der Primär-genossenschaften und damit auf die Möglichkeiten der Mitgliederförderung auswirkt. Der Verband, dem vorzustehen ich die Ehre habe, geht 2009 in das fünfte Jahr mit unveränderten Verbandsbeitrags- und Prüfungssätzen.

Unter dem Stichwort der Entbürokratisierung sind jedoch weitere Maßnahmen der Verbände gefordert. „Weniger ist mehr“ – insbesondere in einem Marktumfeld, das mit geringen Anforderungen operiert und somit beim Kunden besser ankommt. Für einen besonders gelungenen, zusätzlich vom Kunden zu unterschreibenden Vordruck bekommen wir keinen Euro Ertrag mehr und eine Kostensenkung ist damit auch nicht verbunden. Diese Hausaufgaben müssen zentral erledigt werden. Nebenbemerkung Mobiler Vertrieb.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
Sparmaßnahmen müssen dann ergriffen werden, wenn man viel Geld verdient. Sobald man in den roten Zahlen ist, ist es zu spät. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Bankgewerbe ist diese Aussage wichtiger denn je. Es ist fünf vor Zwölf.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich darauf hinweisen, dass wir aufhören müssen zu reden und in großen Konferenzen Themen wie „VR Process“ zu zelebrieren. Frei nach dem Motto: „Wichtig ist auf'm Platz“ – oder auf uns bezogen: „Wichtig ist in der Bank“ müssen wir Prozesse optimieren und zwar Tag für Tag, Woche für Woche. Wir müssen

uns immer selbst in Frage stellen hinsichtlich der Kosten, aber auch hinsichtlich der Mitgliederförderung. Es bringt uns nicht weiter, wenn wir uns gegenseitig auf die Schultern klopfen wie toll wir sind. Weiter bringt es uns, wenn wir uns mit unseren Unzulänglichkeiten befassen und uns dort verbessern und unsere Stärken weiter stärken.

Hiermit ist auch gemeint, dass den Bedürfnissen unserer Mitglieder Rechnung getragen werden muss. So sollte in regelmäßigen Abständen – beispielsweise anhand von Kunden- und Bevölkerungsbefragungen – ermittelt werden, ob die Mittel zur Mitgliederförderung noch richtig eingesetzt werden.

Merkposten: Seit 1996 wird alle 3 Jahre eine Kunden- und Bevölkerungsbefragung durchgeführt. Ansatzpunkte waren beispielsweise die Funktionsfähigkeit der SB-Geräte oder auch die Diskretion in den Bankstellen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren: Mitgliederförderung.

Nicht für alle Privatkunden ist beispielsweise das Angebot kostenloser Girokonten erforderlich. Deshalb bietet die RVB seit dem 01.01.2007 ihren Privatkunden die Chance, wohlgerne die Chance, mit dem Kontopauschalmodell „VRGIRO+“ das eigene Konto zum Nulltarif zu führen und trotzdem den persönlichen Service der eigenen Hausbank zu nutzen. Früher belief sich die monatliche Kontoführungsgebühr bei der RVB auf einen Euro – ausgenommen waren die Direktkonten, die komplett gebührenfrei waren. Zusätzlich wurden für die VR-BankCard 10 Euro in Rechnung gestellt und Buchungsposten wurden mit 20 Cent bepreist. Heute nehmen wir für das VR-Giro+Komplett-Konto 7 Euro pro Monat und für das VR-Giro+Direkt-Konto 2,50 Euro pro Monat – jeweils inklusive der VR-BankCard.

Für jedes der folgenden Produkte wird dem Kunden ein Euro pro Monat rückvergütet:

↳ Spareinlage mit Anlagebetrag von mindestens 5.000 EUR

- ↳ Darlehen oder easyCredit in Höhe von mindestens 5.000 EUR
- ↳ Anlagekonto bei Union Investment
- ↳ Wertpapierdepot bei der RVB
- ↳ 3 Verträge bei der R+V-Versicherung
- ↳ Kunde ist Bausparer
- ↳ Kunde ist Inhaber einer Kreditkarte der RVB

So wurden in den Jahren 2007 und 2008 nach dem Prinzip „Treue wird belohnt“ Bonuszahlungen im Gesamtwert von jeweils 300 TEUR ausgeschüttet. Gegenüber dem vorherigen Kontoführungsmodell der RVB haben wir aus Kontoführungsgebühren und Postenentgelten einen Mehrertrag von 250 TEUR - nach Ausschüttung des Treuebonus - erwirtschaftet. Ein klassisches Beispiel dafür, dass der originäre Antritt zur Förderung unserer treuen Mitglieder im Endergebnis zu einer höheren Kundenbindung und per Saldo auch höheren Erträgen geführt hat. Neben der Betrachtung der Kostensenkungen, sind also auch die Möglichkeiten, die Erträge zu steigern nicht außer Acht zu lassen.

Dieses Beispiel verdeutlicht aber auch, dass wir Maßnahmen im Bereich der Kostenkontrolle nicht isoliert sehen dürfen. Kosten zu senken, zu managen und im Griff zu haben ist nicht trivial. Kostensenkungen sind vertrieblich gesehen auch nicht immer sinnvoll. Philip Rosenthal sagte sehr treffend: „Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.“

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
wir bewegen uns inmitten eines hoch dynamischen Wettbewerbsumfelds in einem Spannungsfeld zwischen Vertriebskraft und Kostensenkung. Dennoch sind Mitgliederförderung und Kostenkontrolle kein Widerspruch! Kostenkontrolle ist die notwendige Basis für die Mitgliederförderung. Wer Kosten spart, kann das eingesparte Geld über Zinsen und niedrige Leistungsentgelte für Dienstleistungen zur Förderung seiner Mitglieder einsetzen.

Denn nur mit Kosten, die sich im Rahmen bewegen, können

- Konditionen mit angemessenen Margen erzielt werden
- qualifizierte Mitarbeiter, welche ganzheitlich beraten können, bezahlt werden
- Investitionen in Filialen getätigt werden
- fortschrittliche Techniken eingesetzt werden

Zusammengefasst ermöglicht eine straffe Kostenkontrolle den Erhalt des Geschäftsbetriebs als solchen. Der Zweck einer Mitgliedschaft ist doch nicht eine möglichst hohe Dividende zu bekommen, sondern den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb der Kreditgenossenschaft nutzen zu können. Daher ist die Kostenkontrolle als Mittel zur langfristigen Sicherung der Existenz ein wesentliches Element der Mitgliederförderung.

Die RVB beabsichtigt, im nächsten Jahr einen Regionalfonds zu gründen. Ein Regionalfonds ist ein Geldvermögen, dessen Mittel zur Förderung regionaler Projekte und Einrichtungen eingesetzt werden.

Bis 2008 orientierte sich die Basisdividende grob gesehen an der Umlaufrendite. So wurde in den letzten drei Jahren eine Basisdividende von zusätzlich 4 % ausgeschüttet. Anlässlich des 100jährigen Jubiläums der RVB und der guten Zahlen wurde in 2006 eine Bonusdividende von zusätzlich 4 % gezahlt. In 2007 wurde eine Bonusdividende von 2 % und 2008 von 1,5 % - zusätzlich zur Basisdividende - gezahlt. Die letztgenannten Bonuszahlungen sind ausschließlich im Zusammenhang mit der positiven geschäftlichen Entwicklung der Bank zu sehen. Für 2009 ist wie oben beschrieben die Dotierung eines Regionalfonds vorgesehen. So ist beabsichtigt, dass jedes Mitglied auf 0,75 Prozentpunkte der Dividende – also 50 % der zuletzt gezahlten Bonusdividende – verzichtet. Die Fondsmittel für den Regionalfonds stammen jedoch nur zur Hälfte aus dem angesprochenen Dividendenverzicht der Mitglieder. Anschließend wird die RVB den Regionalfonds um den gleichen Betrag aufstocken, so dass die zur Verfügung stehenden Fondsmittel insgesamt 150 TEUR p. a. betragen.

Diese Mittel werden für förderungswürdige Projekte in der Region verwandt und dienen damit auch wieder indirekt der Förderung der Mitglieder und letztendlich auch der Bank. Denn prosperiert die Region, so arbeitet auch die Bank profitabel!

Besonders bemerkenswert ist, dass die Förderung der Region und damit auch der Mitglieder zu großen Teilen von den Mitgliedern selbst getragen wird und damit auch die GuV der RVB nicht einseitig belastet. Mitgliederförderung und Kostenkontrolle – kein Widerspruch!

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Beziehungen ohne gegenseitige Leistungen sind langweilig, brüchig und unattraktiv. An dem vorgenannten Beispiel wird deutlich, dass die Genossenschaftsidee keine Einbahnstraße ist und eine gute, für die Region verantwortliche Genossenschaftsbank nicht an der Höhe der ausbezahlten Dividende gemessen wird. Die Herausforderung in der Gestaltung des Förderauftrages besteht darin, die Beziehung immer wieder durch beidseitige Aktivitäten zu beleben.

Hermann Schulze-Delitzsch sagte: „Die Genossenschaften, die bis jetzt untergegangen sind, sind nicht wegen irgendwelcher Fehler in den genossenschaftlichen Prinzipien, wie sie sich bei uns herausgebildet haben, sondern wegen Vernachlässigung dieser Prinzipien zugrunde gegangen.“ Und ich füge hinzu: Das gilt auch für die Schieflagen von Genossenschaftsbanken in den letzten Jahren.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

wir sind keine Großbanken mit unüberschaubaren und komplexen Finanzkonstruktionen, wir sind aber auch keine Direktbanken. Wir sind Raiffeisen- und Volksbanken – die Gewinner der Finanzmarktkrise. In diesen Zeiten sind die genossenschaftlichen Werte hoch im Kurs.

Deshalb sollten wir uns permanent an die Wurzeln der Genossenschaftsidee zurückerinnern. Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Wir müssen wissen –

und vor allen Dingen auch unsere Mitglieder müssen **erleben** - dass wir Genossenschaftsbanken diese Werte verkörpern.