

# Die Rolle der Verbände

## Zukunftsfähige Strukturen genossenschaftlicher Bankenverbände

**Alexander Eim**

Das von mehr als 230 Gästen besuchte Symposium im Rahmen der Veranstaltungsreihe des Instituts für Genossenschaftswesen Münster (IFG) „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ Anfang des Jahres widmete sich der Frage, welche Rolle die Verbände im genossenschaftlichen Netzwerk zukünftig einnehmen sollen. Dazu wurden unter anderem Vergleiche zu europäischen genossenschaftlichen Bankorganisationen – in den Niederlanden, der Schweiz und Österreich – angestellt.

### Blick über die Grenzen

Das niederländische Rabobankmodell wurde von Prof. Dr. Gert van Dijk, ehemaliges Vorstandsmitglied der Rabobank Niederlande, vorgestellt. Er verdeutlichte, dass ein Verband nicht unbedingt sinnvoll sein müsse – das niederländische Rabobankmodell existiere seit jeher erfolgreich ohne einen Verband. Die wesentlichen Aufgaben würden vom Zentralinstitut der Rabobank Niederlande für die lokalen Genossenschaftsbanken übernommen.

Auf das Schweizer Modell ging Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisengruppe der Schweiz, detailliert ein. In diesem Modell nimmt der Verband eine sehr dominierende Rolle ein und ist Erfolgsgarant für die lokalen Raiffeisenbanken. Dabei habe der Verband spezifische Weisungsrechte, die insbesondere dann genutzt werden, wenn sich eine lokale Bank nicht an die Gruppenregeln hält. Allgemeines Ziel sei es, eine Balance zwischen genossenschaftlichen Prinzipien und betriebswirtschaftlichem Denken aufrechtzuerhalten.

Das österreichische Modell wurde von Prof. Dr. Theresia Theurl näher be-

leuchtet. Es wurde deutlich, dass dieses Modell sehr heterogen ist. So gibt es beispielsweise zwei strikt voneinander getrennte genossenschaftliche Bankenverbände – Raiffeisenbanken und Volksbanken. Diese wiederum seien ebenfalls unterschiedlich untergliedert. So besitze der Raiffeisensektor ein dreischichtiges System, mit „starken“ Landesbanken und Verbänden, die teilweise in nur einer Gesellschaft firmieren. Die Volksbanken hingegen seien in nur zwei Ebenen untergliedert, wobei die Zentralbank, die Österreichische Volksbanken AG, eine gewichtige Rolle einnehme. Ebenso besitze der Österreichische Genossenschaftsverband eine hervorgehobene Rolle. Dieser sei nicht nur für die Prüfung und Beratung der lokalen Volksbanken zuständig, sondern ebenso für die Strategievertretung.

### Blick nach Innen

Im Anschluss stand der FinanzVerbund im Vordergrund. Auf der Podi-

umsdiskussion konnten folgende Vertreter des genossenschaftlichen Netzwerks begrüßt werden: Dr. Wolfgang Baecker, Vorsitzender des Vorstands der VR-Bank Westmünsterland, Friedel Fleck, Vorsitzender des Vorstands des RWGV, Erwin Kuhn, Präsident des Württembergischen Genossenschaftsverbands und Hans-Joachim Tonnelier, Vorsitzender des Vorstands der Frankfurter Volksbank.

Zuerst wurde die Frage aufgeworfen, was das deutsche genossenschaftliche Netzwerk von den vorgestellten ausländischen Modellen lernen kann. Kuhn stellte eingangs klar, dass die unterschiedlichen Kulturen der einzelnen Modelle zu beachten seien. Als generelles, langfristiges Ziel sieht Kuhn aber die Erlangung des Rabobank-Ratings an. Aus der Schweiz und Österreich könne man vor allem die Öffentlichkeitsarbeit und die damit verbundene Etablierung einer „starken“ Marke als positive Zielorientierung nennen.

Auch Fleck wies darauf hin, dass die einzelnen Systeme nicht ohne weiteres zu vergleichen seien, da unterschiedliche Märkte dahinter stehen.



*Diskussion in großer Runde: Die Rolle der Verbände im genossenschaftlichen Netzwerk.*

Die komplexen Verbandsstrukturen Österreichs könnten seiner Meinung nach nicht als Weg für Deutschland angesehen werden. Ebenso sei das Rabobankmodell für Deutschland nicht zielführend. Festzuhalten bleibe aber, dass aus diesen drei Ländern zu lernen sei, dass der Kunde und der Markt im Mittelpunkt stehen und die „Beschäftigung mit sich selbst“ ein Ende haben muss.

Tonnellier unterstrich seinerseits, dass man nicht nur die Schwächen des Finanzverbunds sehen darf. Prinzipiell sei der Verbund gut aufgestellt, was auch das Verbundrating unterstrichen hat.

In der Sache seien die Strukturen im Verbund geordnet, aber man verbrauche zuviel Energie durch informelle Organisationen, die neben den formalen Strukturen existieren. Es müsse zu einem engeren Schulterschluss im Verbund kommen. Tonnellier sieht dabei die Verbände als die natürlichen Interessenvertreter der Primärbanken. Diese müssten sicherstellen, dass die Bonität der Gruppe gewährleistet bleibt.

Die Aussage, dass unter Umständen die großen Banken wie die Frankfurter Volksbank in den Verbandsgremien einen erhöhten Einfluss besitzen, wies Tonnellier zurück. Zwar besteht seiner Meinung nach grundsätzlich eine systeminhärente Gefahr, dass Größe und Macht zusammenspielen, aber bei der Besetzung von Gremien müssten sich auch die größeren Banken bemühen, gewählt zu werden. Gleichzeitig stellte er die Frage in den Raum, ob es denn noch adäquat sei, das „one man – one vote“ Prinzip immer anzuwenden oder ob es nicht besser wäre, die Anzahl der Mitglieder einer Bank als Grundlage für Stimmenzuteilungen heranzuziehen.

Kuhn wies darauf hin, dass die Stimmenverteilung so gehandhabt werden sollte, wie es die genossenschaftlichen Grundstrukturen zulassen und es das Genossenschaftsgesetz regelt.

In der Grundstruktur sei der Finanzverbund eine sehr heterogene Gruppe – eine eindeutige Stärke nach Kuhns Auffassung. Die Vielfalt der Meinungen in den Gremien sei notwendig. Die Verbände zeichnen dafür verantwortlich, dass diese Umstände – d. h. Größe auf der einen und Kleinheit auf der anderen Seite – berücksichtigt werden.

---

## Verbände als Impulsgeber

---

Baecker stellte kritisch fest, dass die Verbandsarbeit teilweise verbesserungsfähig sei; so wurden und werden beispielsweise die Bedürfnisse scheinbar nicht für alle Primärbanken optimal erfüllt.

Dies zeige sich auch darin, dass eine Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken entstanden ist. Des Weiteren dürfe ein Verband nicht nur als „Feuerlöscher“ agieren, sondern er müsse auch Innovationen fördern und unter dem Blickwinkel Time-to-Market effiziente Lösungen anbieten. Den Primärbanken sollten immer die besten Leistungen gemessen am Markt offeriert werden. Wenn dies nicht der Fall sei, so kann es legitim sein, Drittanbieter zu nutzen. Nichtsdestotrotz bieten, nach Baeckers Meinung, die Regionalverbände hervorragende Leistungen in sehr vielen Bereichen an, die weitaus besser sind als die meisten am Markt erhältlichen. Es gäbe aber auch Leistungen, die nicht beim Verband abgerufen werden können, da die Qualität nicht immer den Vorstellungen entspräche.

Dieses Statement wurde von Fleck bestätigt, denn der Verband sei seiner Auffassung zufolge „keine Organisation seiner selbst willen“. Vielmehr müsse er sich am Markt messen lassen, und es müsse eine stetige Weiterentwicklung stattfinden.

Zu den zukünftigen Strukturen in der Verbandslandschaft konstatierte Kuhn, dass die föderale Struktur Deutschlands auch die Verbandsstruktur beeinflusse. In Deutschland denke man stark in föderalen Strukturen und gerade in Süddeutschland habe sich gezeigt, dass dieses Denken für eine mögliche Fusion zwischen dem Bayerischen Verband und dem Württembergischen Verband hinderlich war. Die Verbände und ihre Vorstände könnten aber nicht allein über die zukünftige Verbandsstruktur entscheiden, sondern es müssten die Mitglieder berücksichtigt werden.

Es werde weitere Fusionen unter den Verbänden geben, so die Erwartungshaltung der Symposiumsteilnehmer. Schon unter dem Kostengesichtspunkt könnte dies notwendig werden. Doppelarbeiten, wie sie heute noch anzufinden sind, könnten somit vermieden werden. Die Entwicklung hin zu nur noch einem „Superverband“ wurde dagegen als eher unwahrscheinlich angesehen.

---

## Aussicht

---

Zusammenfassend blieb festzuhalten, dass die Verbandsstrukturen im deutschen Genossenschaftsnetzwerk in der Zukunft weiter gestrafft werden und dass die Verbände sich mit ihren Dienstleistungen und Produkten am Markt orientieren müssen. Den Genossenschaften vor Ort müssen optimale und wettbewerbsfähige Leistungen angeboten werden – wobei zu konstatieren sei, dass der Finanzverbund auf einem sehr guten Weg ist. Die Modelle aus den Nachbarstaaten haben verdeutlicht, dass es verschiedene Wege zum Erfolg gebe – ein Patentrezept aber nicht existiere.

■ Alexander Eim ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms Universität in Münster.