

Für straffere Strukturen – gegen einen „Superverband“

Eine Diskussionsveranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen Münster

Es gibt viele Wege zum Erfolg für genossenschaftliche Bankverbände. Das zeigte eine Veranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Die niederländischen Genossenschaftsbanken existieren zum Beispiel seit jeher sehr erfolgreich ohne einen Verband, erläuterte Prof. Gert van Dijk, ehemaliges Vorstandsmitglied der Rabobank. Die wesentlichen Aufgaben übernimmt das Zentralinstitut der Rabobank Niederlande für die lokalen Genossenschaftsbanken.

In der Schweiz ist die Organisationsstruktur eine völlig andere: Der Verband nimmt eine dominierende Rolle ein und ist Erfolgsgarant für die lokalen Raiffeisenbanken. Er hat spezifische Weisungsrechte inne, die besonders dann genutzt werden, wenn sich eine lokale Bank nicht an die Gruppenregeln hält. Allgemeines Ziel, so Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisengruppe der Schweiz, sei es, eine Balance zwischen genossenschaftlichen Prinzipien und betriebswirtschaftlichem Denken zu halten.

Das österreichische Modell beleuchtete Prof. Dr. Theresia Theurl. Es ist sehr heterogen. So gibt es zwei strikt voneinander getrennte genossenschaftliche Bankenverbände – Raiffeisenbanken und Volksbanken. Beide Gruppen kennen dabei keine Trennung von Prüfungsverband und Strategievertretung.

Was kann der deutsche Finanzverbund von diesen Modellen lernen? Erwin Kuhn, Präsident des Württembergischen Genossenschaftsverbandes, nannte die gute Öffentlichkeitsarbeit Österreichs und der Schweiz, die eine starke Marke geschaffen habe. Friedel Fleck vom RWGV wies darauf hin, dass man die einzelnen Systeme nicht ohne weiteres vergleichen könne, da unterschiedliche Märkte dahinter stünden. Lernen könne man von den drei Ländern aber, dass Kunde und Markt im Mittelpunkt stehen sollten – nicht die Beschäftigung mit sich selbst.

Für Hans-Joachim Tonnellier, Vorstandsvorsitzender der Frankfurter Volksbank, verbraucht der Finanzverbund zu viel Energie durch informelle Organisationen, die neben den formalen Strukturen existierten. Es müsse zu einem engeren Schulterschluss im Verbund kommen.

Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland, stellte fest, dass ein Verband nicht nur als „Feuerlöscher“ agieren dürfe, sondern Innovationen fördern und effiziente Lösungen anbieten müsse. Den Primärbanken sollten immer die besten Leistungen, gemessen am Markt, offeriert werden. Wenn dies nicht der Fall ist, sei es legitim, Drittanbieter zu nutzen. Nichtsdestotrotz böten die Regionalverbände hervorragende Leistungen in sehr vielen Bereichen an, die weit besser seien als die meisten am Markt erhältlichen.

Klare Aussagen gab es zu den Zukunftsaussichten für die Verbandslandschaft. So sei es wahrscheinlich, dass es in

der Zukunft weitere Fusionen unter den Verbänden geben werde. Schon aus Kostengründen könne dies notwendig werden. Die Entwicklung hin zu nur noch einem „Superverband“ lehnten die Diskussionsteilnehmer aber überwiegend ab.

Fazit der Veranstaltung: Die Verbandsstrukturen im deutschen Genossenschaftsnetzwerk müssen weiter gestrafft werden, die Verbände müssen sich mit ihren Dienstleistungen und Produkten am Markt orientieren. Die Primärbanken vor Ort brauchen optimale und wettbewerbsfähige Leistungen. Dabei ist der Finanzverbund auf einem sehr guten Weg. Die Modelle aus den Nachbarstaaten verdeutlichen, dass es verschiedene Wege zum Erfolg gibt – ein Patentrezept aber nicht existiert.

Diplom-Kaufmann Alexander Eim, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen.



Diskutierten (v. li.): Friedel Fleck vom Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband, Hans-Joachim Tonnellier von der Frankfurter Volksbank, Prof. Theresia Theurl, Universität Münster, Dr. Wolfgang Baecker von der VR-Bank Westmünsterland und Erwin Kuhn vom Württembergischen Genossenschaftsverband.