

Rollenspiele

Am IfG Münster wurden Form und Funktion genossenschaftlicher Verbände diskutiert

Tim Zuchiatti

Einigkeit auf europäischer Ebene ist eine ganz besondere Herausforderung für Polit-Profis und Lobbyisten. Meistens endet das Für und Wider konkurrierender Meinungen in zahlreichen Kompromissen und dem kleinsten gemeinsamen Nenner, der wirklich nicht größer als klein ist. Um Verständigung ging es beim Vergleich europäischer genossenschaftlicher Bankenorganisationen am Institut für Genossenschaftswesen in Münster jedoch nicht. Vielmehr sollten Organisationsstrukturen hinterfragt und Impulse für den FinanzVerbund abgeleitet werden.

„Zukunftsfähige Strukturen genossenschaftlicher Bankenverbände“ war das Thema, zu dem sich Wissenschaftler und Praktiker im Schlossfoyer der Westfälischen-Wilhelms-Universität trafen. Dabei stand vor allem die Rolle der Verbände im Mittelpunkt. Das Verband nicht gleich Verband ist, sondern international ganz unterschiedlich definiert wird, wurde schon bei den Impulsreferaten deutlich.

Solidarische Haftbarkeit

Prof. Dr. Gert van Dijk, Direktor des „Centre of Entrepreneurship“ und des „Netherlands Institute of Co-operative Entrepreneurship“ an der niederländischen Universität Nyenrode, konnte das Thema Verbandswesen in seinem Vortrag zur Rabobankgruppe gleich ganz ausklammern. Als ehemaliges Vorstandsmitglied der Rabobank Niederlande – der Raiffeisen-Boerenleenbank – zeigte er die Arbeitsweise des Nachbarlandes auf. Das Modell ist bekannt: Das Zentralinstitut der Rabobank – Rabobank NL – erfüllt zugleich die Zentralbank- als auch die Verbandsfunktion. Rund 250 Lokalbanken fungieren zugleich als Mitglieder und Aktionäre der Rabobank NL. Diese berät und unterstützt die Lokalbanken und beaufsichtigt sie. Zugleich steuert sie Gesamtprozesse innerhalb der Gruppe und tritt als Schatzmeister auf. Die Rabobank NL stellt die Holdinggesellschaft dar. Die Lokalbanken sind ihre Tochtergesellschaften. Herzstück der Organisation ist das gegenseitige Garantiesystem. „Das funktioniert wie ein Versicherungsverein“, berichtete van Dijk.

Neben der klaren Definition der Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und Lokalbanken ist hier auch die solidari-

sche Haftbarkeit untereinander festgeschrieben. Die Zentralbank ist zudem bei Schieflagen weisungsberechtigt. Dass dies in der Organisation nicht immer reibungslos verläuft, räumte van Dijk ein: „Die Wahrung unseres Triple-A-Status ist der einzige Punkt, wo wir uns alle einzig sind“. Das gute Rating sei zugleich ein Beleg für die Funktionalität des niederländischen Modells, konstatierte van Dijk. Kritik an den vergleichsweise starken Kontrollmechanismen und den monopolistischen Strukturen innerhalb der Gruppe begegnete er mit Humor: „Wenn man sich einzig ist, braucht man kein Oligopol“. Das deutsche System

wertete er vor diesem Hintergrund als etwas konservativer. Eine deutsch-niederländische Heirat betrachte er für die Zukunft als unvermeidlich, fand van Dijk deutliche Worte.

Kernelement Mitgliedschaft

Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen-Gruppe Schweiz, zeichnete im Anschluss ein, im Vergleich zum Rabobank-Modell, vollkommen unterschiedliches Bild.

Im Schweizer Modell spielt der Verband die tragende Rolle. Eine Zentralbank gibt es nicht. Die rund 420 selbstständigen Raiffeisenbanken sind im Schweizer Verband der Raiffeisenbanken zusammengeschlossen. Dieser koordiniert die Aktivitäten der Gruppe, schafft Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit der lokalen Raiffeisenbanken und berät und unterstützt diese (siehe Abbildung 1).

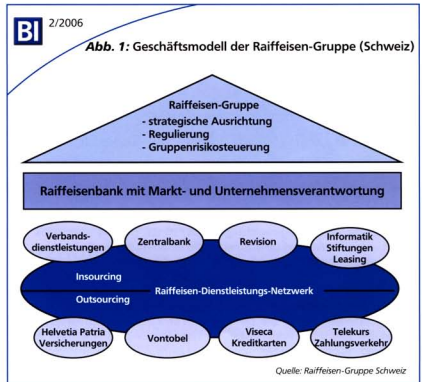
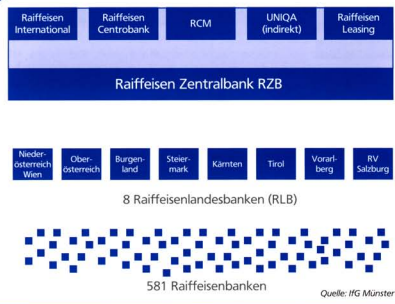


Abb. 2: Die Raiffeisen Bankengruppe (Österreich) Drei-Schichten-System



Die Marke „Raiffeisen“ – deren Förderung und Stärkung der Verband dient – ist dabei der zentrale Integrations- und Erfolgsfaktor der Raiffeisen-Gruppe. Ein Kernelement ist die Mitgliedschaft. So sollte die Geschäftsführung innerhalb der Gruppe zwar nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen, aber immer auch die Schaffung von Vorteilen für die Mitglieder priorisieren, betonte Vincenz.

„Wir leben noch sehr stark in unseren integrierten Geschäftsmodellen“, kommentierte er die strukturellen Besonderheiten der Gruppe. Ein übergreifendes europäisches Genossenschaftsgebilde sei noch ein sehr weiter Weg. Kooperationen auf europäischer Ebene wären für seine Organisation schon ein großer Erfolg, meinte Vincenz. Ziel sämtlicher Bemühungen sei es zunächst, die Marke „Raiffeisen“ in der Schweiz als Marke für die führende Retail-

bank zu behaupten. Das kleinteilige und dadurch zugleich auch dichteste Bankstellennetz der Schweiz sei diesem Antritt förderlich, sagte Vincenz. Wichtig sei es, als Bank individuell aufzutreten und zugleich als Gruppe im Markt zu agieren. Für den Verband sei es ohnehin einfacher zu lenken, wenn die Institute nicht so groß sind, bemerkte Vincenz augenzwinkernd.

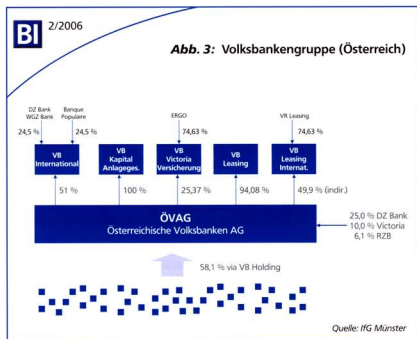
Österreichische Vielfalt

An die klaren Verhältnisse in den Niederlanden und der Schweiz knüpfte Gastgeberin und IFG-Direktorin Prof. Dr. Theresia Theurl mit ihrer Darstellung der deutlich heterogeneren österreichischen Verhältnisse an. Hier existieren noch zwei genossenschaftliche Bankenverbände: die Raiffeisenbanken – organisiert im Österreichischen Raiffeisenverband (ÖRV) – und die Volksbanken – organisiert als Teil des Österreichischen Genossenschaftsverbands (ÖGV).

Die österreichische Raiffeisen Bankengruppe ist in einem Drei-Schichten-System – bestehend aus der Raiffeisen Zentralbank (RZB), acht Raiffeisenlandesbanken und 581 Raiffeisenbanken – strukturiert (siehe Abbildung 2). Innerhalb der Organisation gibt es auf Landesebene sowohl ein separiertes Modell, bei dem Verband und Landesbanken organisatorisch getrennt sind und ein integriertes Modell, bei dem der Verband und die Landesbank als eine Gesellschaft agieren. Als besonderes Merkmal charakterisierte Theurl die herausragende Rolle des ÖRV in der öffentlichen Meinungsbildung. So bestehe eine breite und aktive Mitgliedschaftsbasis sowie – auf allen Ebenen – eine starke Marken- und Gruppenpräsenz. Die intensiven Verflechtungen zu Unternehmen aus den Sektoren Industrie, Dienstleistung, Medien und Immobilien sowie auch die personellen Verflechtungen innerhalb des Sektors verleihen dem ÖRV auch auf politischer Ebene ein hohes Gewicht. Hinzu kommt die führende Rolle von Raiffeisen-Unternehmen.

Die Volksbanken als zweiter Teil der kreditgenossenschaftlichen Landschaft sind vergleichsweise schlank aufgestellt. Es existiert eine Zentralbank, die eine sehr wichtige Rolle spielt und an der die Volksbanken über die VB Holding mit 58,1 Prozent beteiligt sind (siehe Abbildung 3). Der ÖGV ist als ebenenübergreifende Institution für die Prüfung und Beratung der Primärebene zuständig. Zugleich werden innerhalb des Verbunds Strategien für die Gruppe entwickelt.

Insgesamt kenne man in Österreich nicht die Trennung zwischen Prüfungsverband und Strategievertretung, arbeitete Theurl heraus. Die Strategievertretung erfolge einerseits durch den ÖGV. Auf Raiffeisen-Seite erfolge dies für alle gemeinsamen Strategien innerhalb des ÖRV und für Strategiefragen des Banksektors in der RZB.



„Wo stehen wir?“

Wo – bei der genossenschaftlichen Artenvielfalt in Europa – der deutsche Finanzverbund angesiedelt ist, wurde anschließend diskutiert. Erwin Kuhn, Präsident und Vorstandssprecher des Württembergischen Genossenschaftsverbands, machte zunächst einmal deutlich, dass die unterschiedlichen Modelle natürlich auch immer in enger Verbindung zu den unterschiedlichen Kulturen in den skizzierten Ländern stehen. Insofern gäbe es kein „besser“ oder „schlechter“. Hätte er die Wahl, würde er sich bei den Rabobanken gerne das Ratingergebnis aneignen, aus der Schweiz die Marke „Mitgliedschaft“ importieren und sich die starke Darstellung in der Öffentlichkeit – nach österreichischem Modell – für Deutschland wünschen.

Hans-Joachim Tonnelier, Vorstandsvorsitzender der Frankfurter Volksbank, hob hervor, dass man sich mit dem Finanzverbund auf einem sehr guten Weg befinde. Auf das hervorragende Verbundrating (A+) könne man stolz sein. Ebenso, dass die DZ Bank sich wieder zu einem international messbaren Spitzeninstitut entwickelt hat. Grundsätzlich müsse man sich innerhalb der Organisation auf die Weiterentwicklung der formalen Gre-

mien konzentrieren. Informelle Organisationen – wie die Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken – würden letztendlich an der Sache vorbei zielen, sagt Tonnelier. „Das verbraucht nur Energie“. Man müsse den Schulterschluss suchen und solch informelle Organisationen wieder in der Gruppe einbinden.

Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland eG, bewertete das Entstehen von externen Organisationen auch als Kritik an der Verbandsarbeit. Wenn so etwas entstehe, müsse man enger zusammenrücken und sehen, wie man Lösungen erarbeiten könne, die für alle passabel seien. Grundsätzlich sollten den Banken immer die – gemessen am Markt – besten Lösungen offeriert werden, richtete er an Friedel Fleck, den Vorstandsvorsitzenden des RWGV. Ansonsten sei es auch legitim, sich nach anderen Anbietern umzusehen.

Fleck stimmte Baecker in diesem Punkt zu. Man müsse sich auch als Regionalverband an den Anforderungen des Marktes messen und die Zusammenarbeit mit der Primärebene danach ausrichten. „Es wäre fatal zu glauben, dass wir unter einer Käseglocke leben – wir stellen uns

auch darauf ein, dass irgendwann einmal das Prüfungsprivileg fällt“, sagte Fleck. „Wir sind nicht Selbstzweck, sondern Serviceleistung“.

Auf Bundesebene arbeite der BVR in Strategiefragen stets am Brückenschlag zwischen übergreifenden Strategieentscheidungen und der Einbindung der Banken. Das sei auch gut so, sagte Fleck.

Heterogenität bündeln

Insgesamt sollte es dem Bundesverband gelingen, die Heterogenität der Gruppe unter einem Dach zu bündeln, sagte Kuhn. Mit dem Fachratskonzept habe man den richtigen Weg eingeschlagen. Nun gelte es, das Konzept mit Leben zu füllen. In der Zukunft seien weitere Fusionen auf Verbandsebene sinnvoll, machte Baecker deutlich. Doppelarbeiten müssten – auf welcher Ebene auch immer – vermieden werden. So seien in ferner Zukunft durchaus nur zwei bis drei Regionalverbände und ein Bundesverband als Strategieführer und -entwickler für ihn denkbar, unterstrich Baecker. „Wir müssen uns fragen, wie lange wir uns die Verbände in dieser Vielfalt noch leisten können“.

„Wir entscheiden über die Struktur“, machte Tonnelier aus Primärbanken-Perspektive deutlich. Zu fragen sei allerdings, ob es bei Abstimmungsfragen innerhalb des Verbunds nicht sinnvoller wäre, vom „one man – one vote“-Prinzip abzuweichen und die Anzahl der Mitglieder einer Bank zur Grundlage für die Zuteilung von Stimmen zu machen. Auf diesen Vorschlag konnten sich Plenum und Podium allerdings nicht verständigen.

Aber auf die Einigkeit der Teilnehmer kam es beim Symposium ja auch nicht an. Vielmehr zählten die Impulse aus anderen Genossenschaftsorganisationen und auch aus den eigenen Reihen. Derer gab es am ifG Münster viele, sodass man sich am Ende des Tages dann doch einig war, gemeinsam an einer Optimierung und auch an einer Straffung bestehender Strukturen arbeiten zu wollen. Über die Modalitäten wird dann bestimmt noch einmal geredet werden – vielleicht sogar in Münster. ■