

Bank intern

Der • aktuelle • kritische • anzeigefreie • Insiderreport für Banker



DÜSSELDORF - BERLIN - ZÜRICH - NEW YORK - VADUZ

Wovon Deutschlands Fußballer noch träumen, ist den Handballern schon gelungen: sie sind Europameister. In der Kreditwirtschaft spielen nicht alle auf diesem Niveau: ● IfG untersucht Taktik bei Fusionen ● Sparda-Bank-West will Meister werden ● DZ BANK verläßt Abstiegsränge ● VIP Beratung für Banken peilt die Champions League an ● Als Beilage: Rechtsprechung aktuell. Weniger ausgelassen als bei Deutschlands Handballern, sehr geehrte Damen und Herren, ging es vorige Woche in Münster zur Sache:

Müssen Kreditgenossenschaften fusionieren?

Dies war eine der Fragen, die vergangene Woche das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) im Rahmen der Reihe 'Wissenschaft und Praxis im Gespräch' zu beantworten versuchte. Die Wissenschaft war durch IfG-Institutsleiterin Prof. Dr. Theresia Theurl und Prof. Dr. Bernd Rolfes vertreten. Die Praxis repräsentierten die Bankdirektoren Josef Köckerling (Volksbank Westenholz) und Rainer Lechtenfeld (Volksbank Tecklenburger Land) sowie Verbandsdirektor Walter Weinkauff vom Genossenschaftsverband Frankfurt. Referiert und diskutiert über das Thema: 'Fusionen: Größe gewinnen - Identität wahren'. Prof. Theurl wies eingangs darauf hin, daß nach einer Studie des IfG Fusionen regelmäßig sehr gute Potentiale hätten, die aber häufig nicht gehoben würden. Für Genossenschaftsbanken, deren Wettbewerbsvorteil die besondere Nähe zum Kunden sei, stelle sich die Frage, ob diese klein sein müssen, um identitätsstiftend zu sein. Auch Prof. Rolfes vertrat die These, daß sich Fusionen theoretisch fast immer rechnen, praktisch aber nicht alle Zusammenschlüsse auch die erwarteten Vorteile ergeben. Weinkauff legte den Schwerpunkt seines Vortrages auf die regionale Identität der Genossenschaftsbanken: "Eine regionale Bank muß das Spiegelbild ihrer Kunden sein." Die Regionalität biete echte Vorteile im Wettbewerb, z.B. die Tendenz zum Bringgeschäft, eine längere Kundenbindung sowie geringere Kontrollkosten. Um sich am Markt zu behaupten, benötigt die regionale Bank nach Weinkauff eine regionale Einflußfähigkeit und muß zur Abdeckung des Kernfinanzbedarfs der Region in der Lage sein. Damit wird klar, daß die notwendige Größe eines solchen Instituts davon abhängt, wie man seine Region definiert.



Wie unterschiedlich Märkte, und damit auch Kreditgenossenschaften, aussehen können, machten Köckerling und Lechtenfeld deutlich. Hier die Volksbank Westenholz (Bilanzsumme 35 Mio €), seit 100 Jahren ohne Fusionen in einem Stadtteil von Delbrück mit 3.700 Einwohnern zuhause. Dort die Volksbank Tecklenburger Land (Bilanzsumme 800 Mio €), die aus 14 Instituten hervorgegangen einen Wirtschaftsraum mit 175.000 Einwohnern abdeckt. Doch was ein Institut wie die Volksbank Westenholz leisten kann, belegen folgende Erfolgszahlen: ● Verbundbilanz 50 Mio € ● Platz fünf im Ranking der Bausparkasse Schwäbisch Hall im Jahr 2003 ● 6000 Gewinnsparende monatlich ● Rücklagen 8 %, inklusive der stillen Rücklagen über 10 % ● Betriebsergebnis 1,3 % ● Provisionsergebnis 0,9 %. Für Köckerling steht deshalb fest: "Betriebswirtschaftlich können wir uns durch eine Fusion nicht verbessern, sie würde uns aber zur reinen Zweigstelle machen. Darin können wir für unsere Mitglieder und Kunden keinen Vorteil erkennen." Klar ist aber auch, daß derartige Betriebsgrößen weder für Wissenschaftler noch für Verbände dauerhaft interessant sind, weshalb Rolfes zwar keinen Zwang zur Fusion feststellen wollte, allerdings nur unter der Einschränkung, sofern sich die Volksbank Westenholz ausschließlich auf den Vertrieb konzentriere. Für Weinkauff steht fest: "Je kleiner die Region, desto besser die Identität mit den Kunden." Aber er gab zu bedenken, daß bei kleineren Instituten die Gefahr besteht, daß die Marktentwicklung an ihnen vorbei geht: "Wenn Kunden größer als die Bank werden, besteht die Gefahr, daß das Geschäft an der Bank vorbei läuft."

Bank intern

Nr. 06/04, Seite 2

Entscheidend für die Frage, ob Institute wie die Volksbank Westenholz auch in Zukunft überleben können, ist, ob man ihnen die Luft zum Atmen läßt, oder anders ausgedrückt, ob das aufsichtsrechtliche Instrumentarium endlich größenabhängig organisiert wird. Wenn die administrativen Kosten höher als die Gesamterträge der Bank sind, läßt sich auch bei optimaler Marktausschöpfung ein Institut dieser Größenordnung nicht mehr betreiben. Ein Beispiel dafür ist auch die Einführung von VR Control. Für Köckerling ein völlig unnötiger Kostenblock: "Wir brauchen VR Control nicht. Wir machen es, weil wir es machen müssen." Wenig Verständnis brachte Köckerling auch für das ständige Infragestellen seiner Betriebsgröße auf: "Wir machen seit 100 Jahren Geschäft, und immer mit Gewinn. Das ist für uns der beste Beweis, daß wir es können!" In der Tat, 'Bank intern' kennt außer der Kreditwirtschaft keine Branche, in der sich funktionierende Unternehmen ständig rechtfertigen müssen, daß sie noch existieren. Dennoch gibt es Hoffnung für engagierte kleinere Institute. Walter Weinkauff referierte, die Ergebnisse seines Verbandes zeigten, daß ordentliche Betriebsergebnisse von den ganz großen und den kleinen Genossenschaftsbanken erwirtschaftet werden. Die Probleme treten meist bei den Instituten mittlerer Größe auf. Wenn sich hier erst die Erkenntnis durchsetzt, diese zu restrukturieren, statt sie zu immer größeren Einheiten aufzuplustern, könnte es eine Renaissance der Genossenschaftsbank vor Ort geben! Das IfG hat mit der Veranstaltung erneut bewiesen, daß es nicht abgehoben von der Wirklichkeit forscht, sondern nah an den Problemen der genossenschaftlichen Mitglieder ist.

Symposium des IfG Münster setzte sich mit den Chancen und Risiken von Fusionen auseinander

Genossenschafts-Magazin Weser Ems

Die Wissenschaft war durch IfG-Institutsleiterin Prof. Dr. Theresia Theurl und Prof. Dr. Bernd Rolfes vertreten. Die Praxis vertraten Verbandsdirektor Walter Weinkauf, Genossenschaftsverband Frankfurt e.V., und die Bankdirektoren Josef Köckerling, Volksbank Westenholz eG, und Rainer Lechtenfeld, Volksbank Tecklenburger Land eG.

Professor Rolfes zeigte die sich ändernden Marktbedingungen im Finanzsektor auf. Er wies darauf hin, dass diese grundlegenden Veränderungen zwar von allen deutschen Banken erkannt worden seien, aber notwendige Restrukturierungsmaßnahmen zu lange auf sich warten ließen. So trifft nach Ansicht von Rolfes der Strukturwandel die Genossenschaftsbanken in besonders hohem Maße. Fusionen, so Rolfes, könnten dazu beitragen, anstehende Probleme zu lösen. Potenziale würden in vielen Kreditinstituten nicht genutzt und erst im Rahmen von Fusionen angegangen.

Verbandsdirektor Walter Weinkauf analysierte unter dem Stichwort „Regionale Identität als Wettbewerbsvorteil“ die Situation der Volksbanken und Raiffeisenbanken und besonders der Genossenschaftsbanken im Verbandsgebiet des Genossenschaftsverbandes Frankfurt. Weinkauf führte die Vorteile der Regionalität auf: die Tendenz zum Bringgeschäft, die längere Kundenbindung und der Vertrauensvorschuss seitens der Kunden. Eine Untersuchung im Gebiet des Genossenschaftsverbandes Frankfurt hat ergeben, dass kleine und große Genossenschaftsbanken ein weitaus höheres Betriebsergebnis aufweisen als Institute mittlerer Größe. Aus strategischer Sicht heißt das, dass für Banken mittlerer Größe grundsätzlich folgende Alternativen bestehen: Konzentration, Spezialisierung, Teilung oder Fusion.

Die Bankdirektoren Köckerling und Lechtenfeld, die beide erfolgreiche Volksbanken führen, kommen aus ganz unterschiedlichen Institutsstrukturen. Die Volksbank Tecklenburger Land eG gehört zu den 150 größten Volksbanken des Landes mit einer Bilanzsumme von über 800 Mio. Euro. Die Volksbank Westenholz eG gehört mit einer Bilanzsumme von rund 32 Mio. Euro zu den eher

kleineren Instituten. In der gesamten Unternehmensgeschichte der Volksbank Westenholz eG hat es keine Fusion gegeben. Die Volksbank Tecklenburger Land eG hingegen hat schon 14 Fusionen erfolgreich hinter sich gebracht. Köckerling vertrat die Meinung, dass erfolgreiche kleine Institute wie die Volksbank Westenholz eG (Platz fünf im Ranking der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG im Jahr 2003; Betriebsergebnis: 1,3 Prozent; Provisionsergebnis: 0,9 Prozent) Synergiepotenziale auch ohne Fusionen heben können, sei es durch die optimierte Nutzung des genossenschaftlichen Verbundsystems oder durch eine Vertriebsstraffung. Er argumentierte, dass eine Fusion das Ergebnis seines Institutes nicht verbessern würde. Köckerling ist der Überzeugung, dass der genossenschaftliche Gedanke darin besteht, dass die Mitglieder und Kunden in „überschaubaren Einheiten“ betreut und persönlich angesprochen werden. Der Vorstand sollte für jeden einzelnen Kunden persönlich erreichbar sein. Köckerling sieht die Genossenschaft als die modernste Rechtsform.

Bankdirektor Lechtenfeld gab zu, dass das Modell der Volksbank Westenholz eG erfolgreich sei, fügte aber an, dass dies immer von der jeweiligen Situation abhängt. So gäbe es wahrscheinlich einige der 14 Volksbanken im Tecklenburger Land nicht mehr, wenn es nicht zu Fusionen gekommen wäre. Betriebswirtschaftliche Analysen und Studien mit einem Vorlauf von mindestens einem Jahr vor den jeweiligen Zusammenschlüssen sind nach seiner Meinung sehr wichtig für den langfristigen Erfolg der Fusion. Jedoch dürfen nicht nur rein betriebswirtschaftliche Argumente im Vordergrund stehen, sondern auch der Faktor „Mensch“ und die interne Kommunikation seien von entscheidender Bedeutung.

Das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) widmete sich Ende Januar im Rahmen seiner Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ den Chancen und Risiken von Bankenfusionen. Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten über Fusionen von Finanzinstituten im Allgemeinen und im Speziellen über die Vor- und Nachteile von Unternehmenszusammenschlüssen im genossenschaftlichen Finanzverbund.



Kamen auf dem Symposium des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster zusammen (v.r.): Verbandsdirektor Rainer Backenköhler, Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V., Verbandsdirektor Walter Weinkauf, Genossenschaftsverband Frankfurt e.V., Bankdirektor Rainer Lechtenfeld, Volksbank Tecklenburger Land eG, IfG-Institutsleiterin Prof. Dr. Theresia Theurl, Verbandsdirektor Georg Litmathe, Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V., Bankdirektor Josef Köckerling, Volksbank Westenholz eG, Prof. Dr. Bernd Rolfes, Universität Duisburg-Essen, Verbandsdirektor Moritz Krawinkel, Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.

— Infos —

Die Vorträge des IfG-Symposium „Fusionen: Größe gewinnen – Identität wahren“ sind in zusammengefasster Form im Internet unter www.ifg-muenster.de abrufbar.

Tagung: Chancen und Risiken von Bankfusionen

16.01.2004

Münster. Die Zahl der Genossenschaftsbanken hat sich in den vergangenen zehn Jahren fast halbiert, und weitere Fusionen zeichnen sich ab. Aber nicht bei allen Fusionen gelingt es, die erhofften Synergieeffekte zu erzielen, berichtet die Universität. Hinzu komme die Befürchtung, dass

durch Fusionen regionale Verwurzelung, genossenschaftliche Identität und bewährte Bindungen zu Mitgliedern und Kunden verloren gehen können.

Aktuelle Fragen der Fusionsbewegung im Bankensektor untersucht die Tagung „Fusionen: Größe gewinnen –

Identität bewahren“, die das Institut für Genossenschaftswesen der Universität unter Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl am 26. Januar in Münster veranstaltet. Im Rahmen der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ werden ab 16.30 Uhr in der Aula des Schlosses Prof. Dr. Bernd Rol-

fes von der Universität Duisburg-Essen und Verbandsdirektor Walter Weinkauf, Vorstandsmitglied des Genossenschaftsverbandes Frankfurt, über ihre Erkenntnisse und Erfahrungen bei Zusammenschlüssen von Banken und Fusionen bei Kreditgenossenschaften sprechen.

Angesprochen werden mit der öffentlichen und kostenfreien Tagung insbesondere Praktiker und Wissenschaftler aus dem Finanzbereich, die sich über aktuelle Herausforderungen informieren wollen, um Anregungen für die eigene Tätigkeit zu gewinnen, heißt es in der Ankündigung.

Bankenfusionen sind kein Wundermittel

Westfälische
Nachrichten
27.01.2004

Viele Zusammenschlüsse nur theoretisch erfolgreich

Von Andreas Fier

Münster. Viele Fusionen im deutschen Bankengewerbe sind nur auf dem Papier erfolgreich. Das hat eine Studie des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster ergeben. „Ein großer Teil der Synergien kann nicht genutzt werden“, sagte die Institutsdirektorin Prof. Theresia Theurl gestern anlässlich einer Tagung, bei der Bankenvertreter über Fusionen von Genossenschaftsbanken diskutierten. Theurl verwies darauf, dass Regionalbanken einerseits Größe gewinnen, ander-

erseits aber ihre Identität wahren müssten.

Nach Meinung von Prof. Bernd Rolfes von der Universität Duisburg hat die Fusionswelle unter den deutschen Banken rund fünf Jahre zu spät eingesetzt. „Im Prinzip hätten die Kapazitätsanpassungen Mitte der 90er Jahre stattfinden müssen“, sagte der Bankenexperte. Seit 1999 seien 30 Prozent der Banken als selbstständige Institute vom Markt verschwunden. Dabei habe die Fusionswelle die Volks- und Raiffeisenbanken stärker erfasst als die Sparkassen. Trotzdem werde die

Fusionswelle weiterrollen. „Im europäischen Vergleich haben wir noch immer den geringsten Konzentrationsgrad im Bankensektor.“

Als harte Konkurrenten für die alteingesessenen Institute haben sich in den vergangenen Jahren besonders die Finanzdienstleister und Direktbanken erwiesen. „MLP und AWD haben den Platzhirschen viele attraktive Kunden weggenommen“, so Rolfes. Dennoch warnte er die Bankenvertreter davor, ihr Heil immer in einer Fusion zu suchen. „Viele Dinge könnten auch so verbessert werden.“