

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Die Zukunft der Genossenschaftsbanken**  
**die Genossenschaft der Zukunft**

Podiumsdiskussion im Rahmen der  
Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung  
vom 7. - 9. September 2004 in Münster

von Theresia Theurl (Hrsg.)  
Nr. 43 ■ Dezember 2004

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Grundlegende Veränderungen und Weichenstellungen kennzeichnen das Bankwesen derzeit. Dies gilt für alle Bankengruppen, sowohl international als auch in Deutschland. Vor diesem Hintergrund ist es nahe liegend, nach der Zukunft der Genossenschaftsbanken, aber auch nach der Genossenschaftsbank der Zukunft zu fragen. Dies geschah im Rahmen der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 an der Universität Münster. Dabei sollte der Blickwinkel der genossenschaftlichen Zentralbanken eingenommen werden. Vier hochrangige Vertreter aus der Schweiz, den Niederlanden und Deutschland - Ländern mit klaren Unterschieden in ihren jeweils erfolgreichen Systemen - konnten gewonnen werden. Aus ihrer Sicht sollte ausgelotet werden, welche Maßnahmen zu treffen sind, damit die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken und ihrer Netzwerke vor den herausfordernden Rahmenbedingungen nicht nur sichergestellt, sondern gesteigert werden kann.

Dabei wurde schnell klar, dass zwei unabdingbare Voraussetzungen in einer effizienten Arbeitsteilung innerhalb der einzelnen Verbände sowie in glaubwürdigen Governancestrukturen bestehen. Übereinstimmend wurde die Bedeutung der Mitgliedschaft hervorgehoben sowie die selbstbewusste Konzentration auf die genossenschaftlichen Kernkompetenzen und ihre zeitgemäße Weiterentwicklung gefordert. Darüber hinausgehend wurde untersucht, ob externe Kooperationen und Verschmelzungen zielführend und möglich sind, einerseits mit Partnern aus anderen Gruppen und Sektoren, andererseits aber mit Genossenschaftsbanken anderer Staaten. Existiert die Perspektive EINES genossenschaftlichen Finanzverbundes in Europa? Selbstverständlich nicht heute und morgen, doch Kooperationen auf europäischer Ebene haben in einzelnen Bereichen längst begonnen und werden sich fortsetzen. Die Ergebnisse der abschließenden IGT-Podiumsdiskussion werden hiermit einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt.

Prof. Dr. Theresia Theurl

## Teilnehmer



Moderation:  
Prof. Dr. Theresia Theurl  
(Institut für Genossenschaftswesen Münster)



Werner Böhnke  
(Vorstandsvorsitzender der WGZ-Bank eG, Deutschland)



Dr. Dr. Ulrich Brixner  
(Vorstandsvorsitzender der DZ Bank AG, Deutschland)



Dr. Patrik Gisel  
(Vorstandsmitglied der Raiffeisen-Gruppe, Schweiz)



Bert Heemskerk  
(Vorstandsvorsitzender der Rabobank, Niederlande)

## Die Zukunft der Genossenschaftsbanken -

### Die Genossenschaftsbank der Zukunft

*Theurl:* Wir nähern uns nun einem weiteren Höhepunkt dieser 15. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung, der Diskussion über die Zukunft der Genossenschaftsbanken und über die Genossenschaftsbank der Zukunft. Dieses Thema wird von den Spitzenvertretern genossenschaftlicher Zentralbanken erörtert, von Herrn Dr. Ulrich Brixner, dem Vorstandsvorsitzenden der DZ Bank AG, Herrn Bert Heemskerk, dem Vorstandsvorsitzenden der Rabobank aus den Niederlanden, Herrn Werner Böhnke, dem Vorstandsvorsitzenden der WGZ-Bank und Herrn Dr. Patrik Gisel als Mitglied des Vorstandes der Raiffeisen-Gruppe der Schweiz. Im Rahmen dieser Tagung haben wir bereits sehr viel über die Perspektiven von Genossenschaften und Genossenschaftsbanken diskutiert und wir haben ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen ausgelotet. Einen Schwerpunkt haben wir auf die Frage gelegt, wie sich genossenschaftlich orientierte Bankengruppen aufstellen sollen, um für den Wettbewerb gerüstet zu sein. Eine international ausgerichtete Analyse des Wettbewerbs auf dem Bankenmarkt und der Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken liefert sehr schnell die Erkenntnis, dass sich die Genossenschaftsbanksysteme in den europäischen Volkswirtschaften voneinander unterscheiden. Dies gilt für ihre Marktanteile, es gilt aber auch für die von ihnen verfolgten Strategien. Wir sollten im Rahmen dieser Diskussion also die Hintergründe für den vorliegenden empirischen Befund ergründen und klären, welches Konzept zukunftsfähig ist und wo neue Weichenstellungen erforderlich sind. Vielleicht aber kommen wir auch zu dem Ergebnis, dass Veränderungen in keinem der Systeme angebracht sind, denn alle auf dem Podium vertretenen Diskutanten können von Erfolgen in den vergangenen Jahren und Monaten berichten. Dennoch muss beachtet werden, dass es um einen stark umkämpften Markt geht, der herausfordernde Rahmenbedingungen aufweist. Die Erfolge der Vergangenheit müssen in der Zukunft erst erarbeitet werden. Völlig unbestritten ist der Erfolg der Rabobank. Bisweilen wird dieser Erfolg darauf zurückgeführt, dass die Rabobank als Gruppe mit einer sehr starken Zentralbank agieren kann. Handelt es sich dabei um den tatsächlichen Grund für den Erfolg oder ist dieser auf ein anderes Erfolgsgeheimnis zurückzuführen, Herr Heemskerk?

**Heemskerk:** Der Erfolg der Rabobank ist überhaupt kein Geheimnis. Ich würde gerne die Gelegenheit nutzen zu erklären, weshalb die Rabobank so erfolgreich ist. Ich kann dies gut beurteilen, denn ich bin erst seit ein- einhalb Jahren Vorstandsvorsitzender und es ist auf meine Vorgänger zurückzuführen, dass wir den Triple-A-Status nicht nur errungen, sondern auch beibehalten haben. Ich habe die Frage nach dem Grund für den Triple-A-Status mehrfach der Rating-Agentur gestellt. Die Entscheidung wurde zunächst immer damit begründet, dass wir eine Kooperation sind und dass wir über eine starke Zentralbank verfügen. Diese Kriterien werden von Rating-Agenturen als sehr wichtig erachtet. Wir haben das Beispiel der englischen Mutual Savings Bank gehört, die ihren Triple-A-Status verloren hat. Es ist davon auszugehen, dass wir ebenfalls den Triple-A-Status verlieren würden, wenn wir an die Börse gingen. Also werden wir dies nicht machen. Als Voraussetzung für unseren Status kommt jedoch hinzu, dass wir eine moderne Kooperation sind: Trotz der Autonomie und der Eigenständigkeit der einzelnen Banken teilen sie heute viel mehr miteinander als dies in der Vergangenheit der Fall war. Sie haften wechselseitig füreinander und genau dieses schätzt die Rating-Agentur als sehr wichtig ein. Diese Vereinbarung unterscheidet uns von einer gewöhnlichen Gesellschaft. Es existiert eine dritte Komponente, die Voraussetzung für die Triple-A-Bewertung ist. Sie besteht darin, dass die Zentralbank, die „Rabobank Nederland“, die Aufsicht über die angeschlossenen Rabobanken hat. Die Einheit in der Kooperation, in der Strategie sowie in der Kultur sind sehr wichtig für den Erfolg der gesamten Gruppe, aber ebenso für den Erfolg jeder einzelnen Rabobank.

**Theurl:** Diese Aussagen geben mir die Gelegenheit, direkt zur Raiffeisen-Gruppe der Schweiz überzuleiten und Sie, Herr Dr. Gisel, nach dem Hintergrund des Erfolgs des Schweizer Modells zu fragen. Auch dieses Netzwerk hat eine sehr klare Struktur mit einer spezifischen Arbeitsteilung. So werden etwa die Funktionen des Verbandes und der Zentralbank in einer Organisation zusammengefasst. Als regelmäßige Leserin der Neuen Zürcher Zeitung verfolge ich seit Jahren die erfreuliche Entwicklung der Raiffeisen-Gruppe und die kontinuierlichen Marktanteilszuwächse, etwa im Retail-Banking. Sind diese auf die Netzwerkstruktur zurückzuführen oder tragen externe Kooperationen dazu bei? Sie haben sich sehr konsequent dafür entschieden, bei Anlagefonds und in der Abwicklung und Verwaltung des Wertpapiergeschäftes mit Vontobel sowie bei den Versicherungen mit Helvetia Patria zusammenzuarbeiten

und auf die Entwicklung eigener Produkte zu verzichten. Ist das der Hintergrund Ihrer Stärke?

**Gisel:** Die Kooperationen sind zwar ein wesentlicher Bestandteil unserer Strategie, aber sie sind keinesfalls der Schlüssel des Erfolges der letzten Jahre. Dafür sind die entsprechenden Geschäftsvolumina noch zu klein. Wir können tatsächlich auf Erfolge verweisen. So sind wir im Kreditgeschäft in den letzten fünf Jahren etwa doppelt so stark gewachsen wie der Markt und dies jährlich. Für die Erklärung unseres Erfolges können hauptsächlich vier Faktoren aufgeführt werden: Erstens ist es uns gut gelungen, als Marke der Raiffeisen-Gruppe einerseits ihre Stärke im Schweizer Markt präsent zu machen und andererseits gleichzeitig immer noch das Sinnbild für die lokale Bank zu sein. Letzteres spürt der Kunde und dies schätzt er auch sehr. Zweitens haben wir von der genossenschaftlichen Organisationsform im Allgemeinen und von der Umdefinition der Mitgliedschaft von einem folkloristischen Ansatz zu einem hochprofessionellen Kundenbindungsinstrument im Besonderen sehr stark profitieren können. Der Kunde, der heute unser Mitglied ist, schätzt es hoch ein, Mitglied zu sein. Drittens haben wir uns auf das klassische Aktiv- und Passivgeschäft konzentriert und ergänzen uns vor allem im indifferenten Bereich nun mit Kooperationen. Es wurde also nicht viel in den Aufbau von Kompetenzen investiert, die problemlos am Markt über Kooperationen erworben werden können. Schließlich haben wir sehr deutlich von den Kommunikationsfehlern der Geschäftsbanken in der Schweiz profitiert. Gegenüber den Retailbanken haben diese bis vor zwei, drei Jahren eine sehr diffuse Strategie verfolgt. Daraus konnte die Raiffeisen-Gruppe viele Vorteile ziehen.

**Theurl:** Bisher wurden zwei genossenschaftliche Bankensysteme skizziert, jenes der Niederlande und das der Schweiz. Beide sind deutlich weniger dezentral organisiert als das genossenschaftliche Finanznetzwerk in Deutschland. Herr Dr. Brixner, sollen oder können wir von diesen Systemen lernen oder hat das deutsche System - so wie es sich heute darstellt - Vorteile, die bei einer Veränderung verloren gehen würden?

**Brixner:** Wir können mit Sicherheit von den Systemen in den Niederlanden und in der Schweiz lernen. Vergleiche sind allerdings nicht ganz unproblematisch. Bei allem Respekt vor unseren Nachbarländern ist zu berücksichtigen, dass Deutschland größer ist und dass das genossenschaftliche Bankwesen historisch bedingt dezentral und föderaler aufgebaut ist. Es ist daher nicht überraschend, dass die dezentralen Kräfte in

Deutschland sehr stark sind. Wir sind derzeit auf dem richtigen Wege, um ein Optimum zwischen lokaler, dezentraler Verantwortlichkeit und zentraler Orientierung zu finden. Wenn wir in diesem Prozess gedankliche Anleihen am System Raiffeisen in der Schweiz oder am Prinzip der Rabobanken machen können, dann ist das nur von Nutzen.

Mir liegt dabei besonders daran, das „System Rabobank“ in Deutschland ins richtige Licht zu rücken, weil die Rabobanken zwar mit Autonomie im Markt auftreten, aber diese mit einer zentralen Steuerung in jenen Bereichen kombinieren, wo dies aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll ist. Dass dies Erfolg versprechend ist, ist kein Geheimnis. Die Rating-Agenturen bewerten es auch positiv. Ich darf das hier betonen, weil es in den letzten Jahren meine tägliche Arbeit war, von einem Triple-B-minus-Status inzwischen zu einem Flat-A mit einem stabilen Outlook zu kommen. Wir müssen darauf hinarbeiten, durch mehr Koordination in der Führung, im Management und in der Risikosteuerung noch deutlicher als eine Gruppe zu wirken und als eine Gruppe wahrgenommen zu werden. Wenn die Gruppe der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken mit ihren Verbundunternehmen den Double-A-Status im Rating erreichen würde, dann wären das Refinanzierungsvorteile per annum von mindestens 70 Mio. Euro, die praktisch nur aufgelesen werden müssten.

*Theurl:* Sie haben argumentiert, Herr Dr. Brixner, dass es notwendig ist, eine gute Kombination aus Koordination und Dezentralität zu finden und dass diesbezüglich im genossenschaftlichen Finanzverbund Deutschland noch ein Verbesserungspotenzial zu realisieren ist. Das heißt also, dass noch Aufgaben bestehen, die anzugehen sind und dass sich in der Folge verbesserte Perspektiven ergeben können. Das aktuelle System ist über viele Jahrzehnte gewachsen und pfadabhängig geworden. So sind im Zuge eines langen Prozesses, in dem viele Unternehmen des Finanznetzwerkes fusioniert haben, zwei genossenschaftliche Zentralbanken entstanden. Darf ich Sie fragen, Herr Böhnke, wie diese Situation einzuschätzen ist: Ist dies die Zukunft oder handelt es sich um eine Übergangsphase?

*Böhnke:* Wir leben in einer Zeit, die bewegt ist und in der Veränderungen in einer Geschwindigkeit auf uns zukommen, wie wir es uns vor zehn Jahren noch nicht haben vorstellen können. Ich habe gelernt, dass es in einer solchen Situation falsch ist, bestehende Strukturen festzuschreiben. Machen Sie mit mir eine gedankliche Übung und lassen sie uns in das Jahr 1998 zurückgehen. Wir wären aufgerufen, das Bild der bun-

des deutschen Finanzdienstleistungsbranche am Ende des Jahres 2003 zu beschreiben. Ich vermute, dass niemand oder nur wenige von uns ein Bild gezeichnet hätten, dass dem Ist-Zustand des Jahres 2003 auch nur annähernd entspricht. Damals war es kaum vorstellbar, dass manche Geldinstitute nicht mehr auf dem Kurszettel zu finden sind. Es war unvorstellbar, dass Banken nach dem geeigneten Geschäftsmodell suchen. Ebenso hätten die Wenigsten geahnt, in welchem Umfang Banken assets veräußern mussten, um Anforderungen, die aus der Wertberichtigungsebene kamen, bewältigen zu können. Diese Entwicklungen haben in der Folge auch Strukturveränderungen mit sich gebracht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine sehr grundlegende Frage, nämlich was eigentlich der Sinn von Unternehmen ist. Was ist eigentlich der Geschäftszweck von Banken? Jedenfalls zählt es nicht dazu, Zusammenschlüsse zu propagieren. In letzter Konsequenz ist es der Sinn und Zweck von Banken, jene Kunden erfolgreich zu machen, die sie als ihre Zielkunden definiert haben. Darin besteht die zentrale Herausforderung. Dies ist es, was ich auch den Mitarbeitern der WGZ-Bank ganz deutlich sage. Es ist kein Unternehmenszweck der WGZ-Bank, die Selbstständigkeit der Bank zu verteidigen. Vielmehr besteht der Zweck darin, zum Erfolg der Zielkunden beizutragen. Da wir ein Wirtschaftsunternehmen sind, hat dies natürlich nicht selbstlos zu erfolgen. Stets aber muss die Frage klar beantwortet werden, ob diesem Auftrag heute, morgen und übermorgen nachgekommen werden kann, denn dies ist für mich die Kardinalfrage. Die WGZ-Bank ist, nach allem, was uns von unseren Kunden gespiegelt wird, diesem Auftrag gemäß den Erwartungen an eine Zentralbank nachgekommen. Dies gilt für das Leistungsgefüge und für die Begleitung der wirtschaftlichen Tätigkeit unserer Kunden.

Auch bei der Diskussion von Fusionen darf der Blick zurück nicht gescheut werden. Nicht alle Fusionen, die im genossenschaftlichen Sektor stattgefunden haben, waren solche, bei denen die Zweckmäßigkeit im Vordergrund stand. Manchmal war es auch die Notwendigkeit. Ich wünsche mir schlicht und einfach nichts anderes als die Erörterung und Beschreibung der Zweckmäßigkeit. Bei allen Veränderungen in der Struktur ist stets das Augenmerk darauf zu richten, ob es durch einen Zusammenschluss besser gelingt, zum Erfolg der Zielkunden beizutragen. Es kommt darauf an, ob es wirklich möglich ist, bei einer solchen Struktur verändernden Maßnahme - mathematisch formuliert - aus eins und eins 2,5 zu machen. Das ist die zentrale Herausforderung, der sich auch die genossenschaftliche Gruppe derzeit gegenübergestellt sieht. Mit dieser

Zielsetzung will die WGZ-Bank ihren Beitrag zu einer konstruktiven Diskussion innerhalb unserer Gruppe leisten. Denn auch diese muss sich vor dem Hintergrund veränderter Marktanforderungen, denen wir uns gegenübersehen, weiterentwickeln. Fusionen sind aber kein Selbstzweck, sondern sie müssen eine klare Zielsetzung haben. Die WGZ-Bank ist mit Blick auf das ökonomische Fundament und auf die Reputation in einer starken Position. Dennoch lautet die Aussage nicht - und das gilt übrigens für alle Banken - „wir bleiben selbstständig“. Die WGZ-Bank hat vielmehr die klare Verpflichtung, sich damit auseinandersetzen zu müssen, für ihre Kunden ein leistungsfähiger, anerkannter Begleiter und Marktpartner zu sein. Das ist die entscheidende und einzige Richtschnur, die zu gelten hat.

**Theurl:** Herr Dr. Brixner, dies waren klare Aussagen von Herrn Böhnke. Was sagen Sie diesbezüglich Ihren Mitarbeitern in der DZ Bank?

**Brixner:** Am 17. September werde ich meinen Mitarbeitern in der DZ Bank, sowohl in München, als auch in Hannover, als auch in Frankfurt oder Stuttgart, sagen: Drei Jahre harter Arbeit sind zu Ende und das Wort Fusion wird aus der Terminologie gestrichen. Die beiden Fusionen der letzten Jahre sind damit abgearbeitet und erledigt; sie sind betriebswirtschaftlich, EDV-technisch und mental verarbeitet. Das ist aber nur die eine Seite der Medaille. Jetzt geht es darum, in die Zukunft zu schauen und Neues in das Blickfeld zu nehmen. Da kann ich meinem Kollegen Böhnke nur beipflichten: Wir haben alle den Auftrag, für unsere Kunden und Anteilseigner Produkte zu entwickeln und Services zu erbringen. Nach dem genossenschaftlichen Identitätsprinzip entsprechen sich diese Gruppen im Prinzip. Daher ist es erforderlich, alle Möglichkeiten der Rationalisierung und der Optimierung zu nutzen. Sie werden verstehen, dass ich hier keine Fusionsstatements abgeben kann und werde. Fusionen werden hinter verschlossenen Türen vorbereitet und eine Fusion ist umso besser, je präziser und konkreter sie vorbereitet wurde. Im Stillen aber freut mich, dass die Kollegen aus Düsseldorf nun in den letzten Monaten ihren Blick positiv, konstruktiv und zielführend auch nach Frankfurt richten. Alles andere wird die Zukunft zeigen. Unbestritten ist, dass ein Zusammengehen zwischen WGZ-Bank und DZ Bank Synergievorteile von hohen zwei- oder dreistelligen Millionenbeträgen zeitigen würde. Deshalb müssen wir uns mit diesem Thema intensiv befassen. Wir werden dieses tun und sind im allergrößten Einvernehmen mit den Kollegen aus Düsseldorf.

**Böhnke:** Eine Diskussion darüber, Herr Dr. Brixner, wie unsere Häuser gemeinsam ihrer Verantwortung im Verbund gerecht werden, ist wichtig. Dabei ist es nicht so wichtig, ob der eine von Düsseldorf nach Frankfurt schaut oder von Frankfurt nach Düsseldorf, sondern wie wir gemeinsam einen Input zu einer konstruktiven Weiterentwicklung des Verbundes geben können. Mit dieser Erkenntnis muss es dann auch möglich sein, völlig frei und unvoreingenommen das noch Bessere zu suchen. Es geht um die Entwicklung der Bereitschaft, das Geschaffene und Bestehende im konstruktiven positiven Sinne weiter zu entwickeln. Wenn beide Parteien in diesem Geiste unterwegs sind - und nur dann - kann manches für die Gruppe geleistet und zu Wege gebracht werden. Vor diesem Hintergrund besteht also volle Übereinstimmung.

**Theurl:** Das klingt gut, verantwortungsbewusst und zukunftsweisend. Doch richten wir vorerst den Blick erneut in die Schweiz. Herr Dr. Gisel, ihre Kräfte sind bereits gebündelt. Wie wird die Raiffeisen-Gruppe in zehn Jahren oder nach einigen Jahren aussehen? Anders gefragt: Welches ist Ihre Strategie?

**Gisel:** Selbstverständlich ist in der Schweiz der Spielraum für Zusammenarbeits- oder Fusionsmodelle etwas beschränkter. Gesprächspartner für solche Diskussionen gibt es nur wenige. Sie befinden sich hauptsächlich auf der Mikroebene. Die Konsequenz ist, dass sich die Raiffeisen-Gruppe in der Bankenlandschaft eigenständig positionieren muss. Derzeit sehe ich eigentlich drei große strategische Herausforderungen. Die erste besteht in unserem Vertriebsnetz, so wie es bei den meisten genossenschaftlichen Gruppen der Fall ist. Wir definieren unser Bankennetz vor allem als Vertriebsnetz. Dieses ist jedoch auch heute noch sehr stark mit nicht-vertriebsorientierten Tätigkeiten belastet. Unsere Gruppe ist klar dazu entschlossen, in den nächsten fünf Jahren diese Thematik so zu regeln, dass die Vertriebsexponierung der Bank massiv gestärkt wird. Denn wir sind hier sehr stark unter Druck, vor allem auf der Refinanzierungsseite. Denn jene Geschäftsbanken, die heute zunehmend unsere Konkurrenten - auch im Onshore-Retail-Geschäft - darstellen, haben ganz andere Refinanzierungsmöglichkeiten. Auf diesem Gebiet sind wir unter Umständen gefordert, internationale Kooperationen in Betracht zu ziehen.

Die zweite Herausforderung stellt die Ausschöpfung unserer Kunden dar. Die Raiffeisen-Gruppe hat im Vergleich zu den Konkurrenten den mit Abstand größten Anteil an Hauptbankkunden. Kunden, für die die

Raiffeisen-Gruppe ihre Hauptbank ist, bringen im Gegenzug deutlich weniger indifferentes Geschäft und Vermögensgeschäft mit sich, als die Kunden vergleichbarer anderer Banken. Unsere Kunden ganzheitlich zu bedienen ist eine große Herausforderung für die Raiffeisen-Gruppe Schweiz. Die Entwicklung der Strukturen stellt das dritte Thema dar. Die Gruppe besteht aus 470 Banken mit 100 Milliarden Bilanzsumme. Daraus ergibt sich eine durchschnittliche Größe von 200 Millionen bzw. noch etwas weniger, wenn die Zentralbank berücksichtigt wird. Vor dem Hintergrund dieser sehr kleinen Institute ist ein Konsolidierungsbedarf vorhanden, dem wir in den nächsten Jahren auch begegnen müssen. Soll eine Perspektive für einen längeren Zeithorizont gezeichnet werden, kann wahrscheinlich der Regulator des Bankwesens diese Antwort besser geben als ich. Denn der Regulator ist heute sehr entscheidend und somit bestimmend für die Entwicklung einer Bankengruppe. Vielleicht kommen wir auch noch darauf zu sprechen, ob dies eine gesunde Entwicklung ist.

**Theurl:** Diesen Aspekt will ich unmittelbar aufgreifen und an Sie, Herr Heemskerck, die Frage richten, ob auch Sie es als Problem sehen, dass die Strukturen und damit indirekt auch die Strategien von den Bestimmungen der Bankenregulierung sehr stark beeinflusst werden.

**Heemskerck:** Grundsätzlich sehe auch ich dieses Problem. Aber, wie ich schon ausgeführt habe, gibt es für unsere Gruppe einen grundlegenden Unterschied. Unsere Aufsicht und Regulierung befindet sich nämlich in Utrecht, also bei der Rabobank Nederland. Daher sind unsere Probleme mit dem Regulator weniger ausgeprägt. Im Allgemeinen kann für Holland gesagt werden, dass die Niederländische Zentralbank für ein sehr modernes Bankwesen steht und auch für eines, das in Europa und in der Welt Bedeutung hat. Die Strategie der Rabobank-Gruppe ist es, eine sehr starke Rolle in Holland zu spielen, ihre Marktanteile auszuweiten und Marktführer zu werden. Dieses soll nicht nur im mittelständischen Bereich oder im Agrargeschäft gelten, wo wir ohnehin seit langem Marktführer sind, sondern auch in den gehobenen Schichten und bei den Großkunden. Zusätzlich möchten wir auch im Finanzgeschäft und dabei namentlich im Versicherungsgeschäft führen.

Wir haben eine Kooperation mit einer großen niederländischen kooperativ organisierten Gruppe, der Eureko/Achmea. Nun sind wir dort auch eine Beteiligung eingegangen und möchten in Europa und zwar eher außerhalb des traditionellen Teils von Europa, etwa in den mitteleuropäi-

schen Ländern, aber auch in Amerika und in Asien eine Rolle spielen. Wir möchten eigentlich - und das ist unsere Strategie - außerhalb von Holland international als die Agrar- und Foodbank anerkannt werden. Wir sind gerade dabei, das zu realisieren, wobei wir in Australien und in Neuseeland dieses Ziel bereits erreicht haben. Wir streben es in Amerika an, wo wir kürzlich zwei Banken übernommen haben und dabei sind, eine der größten Agrarbanken zu übernehmen. Wir wissen heute noch nicht, ob das gelingt. Auch wenn es nicht gelingen sollte, werden wir in diese Richtung weiter machen. Vor einer Woche haben wir angekündigt, dass wir in Polen eine 35 %-ige Beteiligung an der BGZ Bank übernehmen werden. Ähnliches bereiten wir in der Sowjetunion vor. Insgesamt sind wir also dabei, unsere Strategie, die führende Agri-Bank zu werden, zu realisieren. Wenn wir soweit sind, werden wir weitere Gespräche führen.

*Theurl:* Wir sollten weiter über die Strategie und die Weiterentwicklung der Strukturen sprechen. Ich sehe die genossenschaftliche Organisation sowie die entsprechenden Verbände als Netzwerke. Netzwerke benötigen Visionen und daraus abgeleitet Strategien und zwar klare und glaubwürdige Strategien. Daraus wird die strukturelle Weiterentwicklung folgen. In diesem Zusammenhang möchte ich an Sie, Herr Böhnke, zwei Fragen richten, nämlich wer soll erstens die Vision des genossenschaftlichen Finanznetzwerkes in Deutschland zeichnen und die Strategie entwickeln und welches sollen zweitens ihre Inhalte sein?

*Böhnke:* Die erste Frage, wer Vision und Strategie zeichnen soll, will ich mit dem Satz beantworten, dass Interesse wichtiger sein sollte als Zuständigkeit. In einer dezentral ausgerichteten Organisation kann die Formulierung der Strategie und zwar insbesondere dort, wo die Willensbildung von unten nach oben verlaufen soll, nicht nur an einer Stelle geführt werden. Es hätte durchaus Charme zu argumentieren, dass die gemeinsame Vision auch in einer Willensbildung von unten nach oben formuliert werden sollte. Ein solcher Prozess muss jedoch organisiert werden. Alle Kräfte des Verbundes sollten aber mit dabei sein, wenn es gilt die Vision und die Strategie für unseren Verbund zu formulieren. Dabei darf es keinen Wettstreit um Zuständigkeit geben, denn dies würde die Möglichkeiten einschränken. Gerade die Vision als das, was uns verbindet und was uns trägt, muss letztlich auch bei der Gesamtheit Akzeptanz finden. Dies wird nur dann der Fall sein, wenn die Gesamtheit auch in die Modellierung und Formulierung der Vision und der Strategie eingebunden wird. Denn gute und vor allem akzeptierte Visionen und

Strategien können viel bewegen. Was könnte so ein „Stern“ sein, was könnte ein Ziel sein, auf das wir gemeinsam zusteuern? Was Visionen, die wirklich akzeptiert sind, bewirken können, zeigt das folgende Beispiel: In den 60er Jahren wollte Wernher von Braun auf den Mond. Das bedurfte vieler Milliarden Dollar. Er war gefragt worden, wie er auf den Mond kommen wolle. Er antwortete, er wisse es nicht. Dann wurde er gefragt, was er auf dem Mond suche. „The Russians“ war seine Antwort. Dies reichte in den 60er Jahren, um eine gewaltige Bewegung in Gang zu setzen. Einer Vision und dem technischen Fortschritt, der dieser Vision entsprungen ist, sind die späteren Entwicklungen in der Raumfahrt zu verdanken.

Worin könnte eine Vision für die genossenschaftliche Gruppe bestehen? Wir konzentrieren uns auf das Retail-Banking. Wir rühmen uns, 30 Millionen Kunden zu haben und wir betonen unsere Kompetenzen für die mittelständische Wirtschaft. Könnte es nicht eine Vision sein, der Qualitätsführer im bundesdeutschen Retail-Geschäft und vielleicht auch im Mittelstandsgeschäft zu werden? Dabei ist es wichtig, Qualitätsführer aus der Sicht der Kunden zu sein. Sie sind es, die zur Einschätzung kommen müssen, dass sie von der Volks- und Raiffeisenbankengruppe kompetent begleitet und kompetent unterstützt werden. Dies ist eine Herausforderung für die genossenschaftliche Gruppe. Wir müssen es schaffen, an dem viel beschriebenen Point of Sale, an dem die Begegnung mit dem Kunden stattfindet, ein neues Know-how, neue Fertigkeiten und Fähigkeiten zu bieten. Wenn dies nicht gelingt, werden wir es nicht schaffen, entsprechende Kundenbindungen und -verbindungen zu bekommen. Es könnte sein, dass sich in diesem Zusammenhang bei den Volks- und Raiffeisenbanken in der Region andere Konstellationen herausbilden. Nicht mehr 20 % der Mitarbeiter wären dann im Markt bei den Kunden, sondern 50 % oder noch mehr. Wir werden die angestrebten Marktanteilsgewinne, nämlich auf 30 %, nicht schaffen, wenn die vorhandene Power und Kompetenz nicht in die Begegnung mit dem Kunden übertragen wird. Für mich wäre es eine Vision, der Qualitätsführer im Retail-Banking zu sein. Eine dazu passende Strategie haben wir eigentlich schon. Die genossenschaftliche Gruppe hat in breiter Zustimmung unter dem Thema „Bündelung der Kräfte“ aufgerufen, den Weg in die Zukunft zu gehen. Die Herausforderung für die Gruppe besteht jetzt darin, nach der Bündelung der Kräfte, diese auch zu entfalten und sie erlebbar zu machen und zwar für den Markt und für den Kunden.

**Theurl:** Ich greife neuerlich den Zusammenhang Vision, Strategie und Netzwerk auf. Netzwerke und Verbände benötigen nicht nur eine Vision, sondern sie benötigen auch klare, verbindliche und transparente Spielregeln, die mit Sanktionen verbunden sind, wenn sie nicht eingehalten werden. Manchmal scheint es, dass es im genossenschaftlichen Finanzverbund schwer fällt, solche Spielregeln zu finden und dann auf ihre Einhaltung zu drängen. Entspricht diese Einschätzung der Realität, Herr Dr. Brixner, und wie sollten Spielregeln des genossenschaftlichen Finanzverbundes in Deutschland aussehen?

**Brixner:** Eine so große Gruppe, wie sie die Gruppe der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken darstellt, benötigt Regeln, Strategien und Visionen. Das ist völlig unstrittig. Sie braucht keine Utopien, sondern realisierbare Visionen. Herr Böhnke hat erwähnt, dass unsere Gruppe möglichst bald auf 30 % Marktanteil kommen sollte. Nicht weil es sich dabei um eine schöne Zahl handelt oder weil die Rabobank, die Okobank oder Credit Agricole dort stehen, sondern weil wir mit einem Marktanteil von 30 % nicht verwundbar sind. Ansonsten haben wir Nachteile in den permanent wieder aufkommenden Diskussionen über Fusions- oder Outsourcingmodelle zum Wohle anderer. Wer 30 % Anteil am nationalen Markt hat, der setzt die Regeln fest, ist mitbestimmend im Konzert der Banken und hat damit eine viel bessere Position, um die eigenen Interessen wahrzunehmen. Was Spielregeln betrifft, so ist das ein Thema, das uns seit Jahren beschäftigt. Ich will nicht verhehlen, dass wir bei den Spielregeln derzeit noch ein Defizit haben. Lassen Sie mich ein Beispiel aus der Sicht einer Zentralbank nennen, das sowohl für die Kollegen aus Düsseldorf wie auch für uns gilt. Es ist unzumutbar, dass Zentralbanken hohe Investitionen in IT, Produktentwicklung, betriebliche Einrichtungen, Call-Center oder Risikotransfersysteme tätigen, ohne dass ein höheres Maß an Verbindlichkeit bezüglich der künftigen Nutzung besteht. Es geht in diesen Fällen um hohe Summen und aufgrund der Freiwilligkeit und der Unverbindlichkeit der Nutzung wird Geld verloren.

Wir müssen aber auch über die Art der Willensbildung nachdenken, was ein heißes Thema ist. Wer sich objektiv mit der Willensbildung im Rabo-System befasst, weiß, dass es dort Versammlungen, regionale Vereinigungen und ein Rabo-Parlament gibt. Weiterhin besteht eine Gruppierung zwischen dem Vorstand der Rabobank Nederland und den gewählten Vertretern der Basis. Was dort beschlossen wird, wird auch umgesetzt. Wir haben sehr viele - ich sage nicht zu viele - Zentren der Willensbildung, in denen auch wunderbare Ideen geboren werden. In der

nachfolgenden Umsetzung reduziert sich das Ganze jedoch häufig wieder auf die isolierte Optik, was nutzt es der lokalen Bank, der Zentralbank oder der Bausparkasse? Das ist für mich nicht zukunftssträchtig. Wir müssen als Gruppe denken und wir müssen soweit kommen, dass demokratisch gefasste Beschlüsse auch mit einem hohen Maß an Verbindlichkeit umgesetzt werden.

Wir brauchen in unserem deutschen Genossenschaftsverbund etwas, das ich vor kurzem als ein dreifaches „V“ bezeichnet habe: Erstens benötigen wir mehr Verantwortung, sowohl individuelle Verantwortung als auch Gesamtverantwortung. Zusätzlich brauchen wir mehr Verbindlichkeit und wir brauchen mehr gegenseitiges Vertrauen. Deswegen brauchen wir neue Spielregeln, die sich langsam entwickeln und die nichts mit Macht zu tun haben. Lassen Sie mich das hier ganz deutlich sagen: Macht hat noch lange nichts mit Machtmissbrauch zu tun. Die Menschen, die heute im genossenschaftlichen Finanzverbund - an welcher Stelle auch immer -, im Bundesverband, in den regionalen Verbänden oder in den Rechenzentralen, Macht oder Einfluss haben, die haben sich alle nicht an die Macht geputzt. Jeder von ihnen wurde von den zuständigen Gremien gewählt. Ich bitte um mehr Vertrauen, wenn die Menschen, die dort an der Spitze stehen, eigentlich nur eines wollen, nämlich den Verbund voran zu bringen.

*Theurl:* Dies ist eine klare Aussage für transparente und verbindliche Spielregeln. Herr Böhnke, wie beurteilen Sie diese Zusammenhänge?

*Böhnke:* Ich pflichte hier Herrn Dr. Brixner sehr weit bei. Es geht darum auszuloten, wo der Verbund - positiv formuliert - Entwicklungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund der Verbindlichkeit der demokratischen Gepflogenheiten hat. Wir haben eine Willensbildung von unten nach oben, die ihresgleichen sucht. Diese Art der Willensbildung führt dazu, dass wir Themen, die wir auf die Schiene bringen wollen, aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten. Irgendwann kommt der Zeitpunkt der Abstimmung, die im ungünstigsten Fall ein Verhältnis von 51:49 und im günstigsten Fall von 100:0 ergibt.

Entscheidend dabei ist, dass jene, die in der Abstimmung mit ihren Argumenten unterlegen sind, dann anschließend bei der Umsetzung mit dabei sind. Nur unter dieser Voraussetzung kann der Verbund seine wirkliche Stärke entfalten und einheitlich und geschlossen auftreten. Willensbildung ist schwierig: Dies haben wir schlicht und einfach festzustellen. Wir haben bei der Diskussion um die strategische Neuausrichtung

des BVR gesehen, wie viele Gremien allein dort bestehen. Dazu kommen jene in den regionalen Verbänden und in den Verbundunternehmen. Betrachtet man dies ganz nüchtern, so befassen sich unterschiedliche Personen zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit unterschiedlichen Themen, leider teilweise aber auch mit den gleichen Themen. Oft wissen sie gar nichts voneinander und dennoch sind alle im Rahmen einer gemeinsamen Strategie tätig.

Zur Willensbildung von unten nach oben ist ein klares und unverrückbares „Ja“ zu betonen. Wir müssen aber zur Kenntnis nehmen, dass im Laufe der vielen Jahre ein Organisationsgefüge entstanden ist, das an manchen Stellen nicht mehr zeitgemäß ist. Dort muss es gestrafft werden und zwar im wohlverstandenen Sinne und nicht als Angriff auf die demokratische Willensbildung. Die Organisation muss die Souveränität haben, diese Willensbildungsprozesse zu verschlanken. Bei der „Bündelung der Kräfte“ ist zu sehen, dass überall dort, wo wir bündeln neue Macht entsteht. Entscheidend aber ist, wie wir mit der Macht umgehen. Macht heißt nicht zwangsläufig Missbrauch. Wir haben viele Möglichkeiten, für diese neu entstandene Macht auch die dazu gehörende Kontrolle zu finden.

**Brixner:** Dass diese Aspekte des Finanzverbundes jetzt zu einem Thema geworden sind, und nicht vor fünf oder vor sieben Jahren, hängt damit zusammen, dass sich die Wettbewerbssituation im deutschen Markt gravierend verändert hat. Noch vor einigen Jahren hatten wir keine Direktbanken, keine DiBa und wir hatten andere Landesbanken. Wir hatten in Deutschland weniger Auslandsbanken, die sich auch in unseren Markt - mittelständische Kunden und Retail-Banking - drängten. Wir sind jetzt aufgerufen, dieses Thema zu bearbeiten, weil der Markt es so fordert und nicht ein Machtstreben irgendwelcher Menschen in Berlin, Düsseldorf oder Frankfurt.

**Theurl:** Die Diskussion über Spielregeln für den genossenschaftlichen Finanzverbund, über deren Verbindlichkeit und Transparenz und über die Art der Willensbildung und Entscheidungsfindung ist also derzeit in Deutschland sehr wichtig und notwendig. Dabei sind Spielregeln für jedes Netzwerk eigentlich selbstverständlich. Ich möchte Sie, Herr Heemskerck, fragen, ob auch die Rabobanken solche Themen erörtern.

**Heemskerck:** Zuerst möchte ich die Aussagen von Herrn Dr. Brixner bestätigen. So stand zum Beispiel im vergangenen Jahr nach der Veröffentlichung unseres Jahresberichtes in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung,

dass das Rabobank-Modell ein Gespenst für die deutschen genossenschaftlichen Banken sei. Doch unser Modell ist immer noch das Modell einer Genossenschaft. Unsere Aktivitäten fangen bei den Kunden, bei den Mitgliedern, an. Sie haben - genau so wie es sein soll - die Macht. Eine Diskussion, ob die Macht in der Zentrale oder individuell bei den Banken angesiedelt sein soll, ist aus unserer Sicht der falsche Ansatz. Man sollte sich, ob in Holland oder in Deutschland, vollständig darauf konzentrieren, dass die Macht in und bei der Kooperation liegt. Es sollte so organisiert sein, dass die Kunden, die Mitglieder, Einfluss auf das Geschäft und damit Einfluss auf die Investitionen haben. Dieses gilt für die Rabobank mit einer ziemlich starken Zentrale in Utrecht und mit einer gegenseitigen Garantie und gemeinsamen Aufsicht. Es ist bei uns genau so, wie Herr Dr. Brixner es eben gesagt hat: Wenn ich etwas möchte, so ist dies aus einer Versammlung hervorgekommen. Die Zentrale versucht es dann in einer Weise zu formulieren, dass es von allen akzeptiert werden kann. Es ist eine wöchentliche Arbeit für mich und meine Kollegen, in 18 Kreisen in Holland diese Diskussionen zu führen. Wir versuchen, die Kreisversammlungen zu überzeugen und einmal im Quartal treffen sich diese zu einer gemeinsamen Versammlung. Dann sind 120 Personen anwesend, denen wir erneut Vorschläge unterbreiten und die wiederum diskutieren. Diese Versammlungen dauern so lange, bis sich alle einig sind, denn der Konsens ist absolut wichtig. Niemandem wird ein Wille aufgezwungen. Ein solches Modell, wie wir es umsetzen, ist kein Gespenst. Auf eine gewisse Weise könnte es Teil einer Lösung für das System in Deutschland sein.

**Theurl:** Herr Dr. Gisel, wie stellt sich die Diskussion über die Spielregeln im deutschen genossenschaftlichen Finanzverbund aus der Sicht der Schweiz dar und gibt es ähnliche Themen in der Schweizer Raiffeisen-Gruppe?

**Gisel:** Diese Diskussion über die Entscheidungsprozesse ist einem genossenschaftlichen Netzwerk einfach inhärent. In den Gesprächen mit unseren Banken kommt immer wieder hervor, dass die Geschwindigkeit oder eben die Nicht-Geschwindigkeit unserer Entscheidungsprozesse auch eine Stärke ist, da die Ergebnisse nicht der Mode unterliegen. So wurde mir gegenüber immer wieder argumentiert. Es mag in der Tat eine Stärke sein, doch stelle ich einfach fest, dass die Umwälzungsgeschwindigkeit auf den Finanzmärkten sowie auch die Aktivität des Regulators dazu zwingt, heute viel schneller zu reagieren als es noch vor kurzer Zeit möglich war. Daraus entsteht dann eine gewisse Schwäche des

genossenschaftlichen Netzwerkes als Gruppe. Zumindest stellen wir das in der Schweiz fest. Vor diesem Hintergrund haben wir jetzt zum Beispiel als prophylaktische Maßnahme begonnen, Entscheidungen „abzuholen“. Dazu gebe ich ein Beispiel. Die Raiffeisen-Gruppe Schweiz hat sich in den letzten zehn Jahren sehr gut entwickelt. Allerdings hat sie sich auch auf der Kostenseite nach oben bewegt. Das heißt, dass wir das Kostenwachstum weitgehend über das Wachstum der Gruppe finanziert haben. Die Erträge, beziehungsweise das Ertragswachstum, brechen jedoch schneller ein als das Kostenwachstum. In eine solche Entwicklung kann man relativ schnell hineinlaufen und es entsteht dann ein erhebliches Risiko. Wir haben mit unseren Banken diskutiert, wie wir einen Plan definieren und umsetzen können, wenn gewisse Indikatoren am Markt Signale liefern. Dabei könnte es zum Beispiel um einen Margenzerfall beträchtlichen Ausmaßes oder um eine beliebige Katastrophe im Finanzmarkt gehen. Der vorher besprochene und akzeptierte Plan wird in einem solchen Fall umgesetzt, ohne die Basis wieder zu begrüßen, denn diese hat ihn jetzt verabschiedet. Es handelt sich dabei um ein Vorgehen, das bis zu einem gewissen Grade nicht in das System passt und gewisse Prozesse auch in Frage stellt. Doch da müssen die Vorteile und die Nachteile vor dem Hintergrund der aktuellen Situation in den Märkten beurteilt werden. Zumindest ist die Erkenntnis wichtig, dass wir hier angreifbar sind, weil andere schneller reagieren können. Dies muss erkannt werden.

*Theurl:* Wir haben bereits kurz angesprochen, dass die internationale Ausrichtung der Aktivitäten genossenschaftlicher Finanznetzwerke beziehungsweise internationale Kooperationen bald eine stärkere Rolle spielen werden als bisher. Dies gilt nicht nur für die einzelnen Banken, sondern auch für die Verbundunternehmen und vor allem für die Zentralbanken. Nun beobachten wir derzeit im Bankenbereich eine Zunahme grenzüberschreitender Fusionen. Die Frage liegt also nahe, welche Perspektiven sich diesbezüglich im Sektor der Genossenschaftsbanken abzeichnen. Ist es eine denkbare Entwicklung, dass es irgendwann eine geringere Anzahl genossenschaftlicher Finanzverbände in Europa gibt als heute und zwar nicht, weil sie im Wettbewerbsprozess verlieren, sondern weil sie zusammenwachsen? Wird es je EINEN genossenschaftlichen Finanzverbund in Europa geben?

*Heemskerk:* Da ich ein Europäer bin, wäre Letzteres sicherlich mein Wunsch und ich würde es begrüßen, wenn es schon heute so wäre. Andererseits muss man als Bankier immer pragmatisch und auch konser-

vativ sein. So muss ich feststellen, dass es heute überhaupt keinen Zweck hat und noch keinen Sinn macht, eine europäisch integrierte kooperative Bank zu schaffen. Entsprechende Synergien zeichnen sich nicht ab. Wir haben seinerzeit mit der DZ-Bank gesprochen. Studiert man rückblickend die Vorteile, die dadurch entstanden wären, so ist zu sagen, dass diese in Deutschland deutlich größer gewesen wären. In meiner Einschätzung ist es so, dass man sowohl in Deutschland als auch in Holland zunächst erreichen sollte, die jeweils stärkste und kräftigste Bank zu sein. Das werden wir in Holland machen und wir wissen, dass es in der Bundesrepublik geschieht und ich hoffe, dass dies auch in der Schweiz der Fall ist. An dem Tag, an dem die europäische Fusionswelle beginnt, müssen wir darauf eine Antwort haben. Das dauert meiner Einschätzung nach allerdings wenigstens noch drei bis fünf Jahre. Die kooperativ organisierten Banken sind meist relativ konservativ. In den Orten, in denen wir tätig sind, haben wir noch viel zu tun. Wir brauchen keine Sorge vor der Zukunft zu haben, wenn wir in der Zwischenzeit Freunde bleiben und guten Kontakt halten. Wir sollten stark sein und Acht geben, dass uns nicht in den Rücken gefallen wird.

**Brixner:** Ich teile diese Einschätzung und ich kann Herrn Heemskerk nur beipflichten. Wir sollten bis zu diesem Zeitpunkt, der irgendwann kommen wird, nicht nur Freunde bleiben, sondern auch kooperieren, wo immer dies möglich ist und Sinn macht. Ich bin nämlich nicht überzeugt, dass die Zeit für transnationale Fusionen schon bald kommt. Kooperationen machen dabei wahrscheinlich weniger Sinn in den jeweiligen nationalen Märkten. Denn die Rabobank braucht uns in Holland nicht. Wir benötigen vermutlich auch die Produkte der Rabobank in Deutschland deutlich weniger. Hingegen sind Investitionen internationaler Art oder in Segmentgesellschaften teuer und meist von großem Ausmaß. Dort gibt es sicherlich Möglichkeiten der Kooperation sowie der Integration und für Joint Ventures. Diesbezüglich sind wir auch auf gutem Weg. Wir arbeiten mit Natexis Banques Populaires, den französischen Volksbanken, im Asset-Management zusammen. Wir kooperieren mit den österreichischen Volksbanken in den mittel- und zentraleuropäischen Ländern, sowohl in den früheren Kronen-Ländern als auch darüber hinaus. Diese Kooperationen ergeben Sinn und aus einer praktizierten und erfolgreichen Kooperation, sei sie bilateral, multilateral oder sektoral, kann zum richtigen Zeitpunkt durchaus mehr werden. Macht man dies aber zu früh, erlebt man Enttäuschungen. Die Enttäuschung aus dem Projekt „DG - Rabobank“ ist noch in Erinnerung. Man muss bei den nächsten Überle-

gungen vorsichtiger sein und darf nicht nach den Sternen greifen, wenn man die richtige Transportrakete noch nicht hat.

**Böhnke:** Uns alle vier hier auf dem Podium verbindet eine positive Einschätzung einer internationalen oder europäischen Perspektive. Das ist eine Vision, und wir werden ganz gewiss Schritte in diese Richtung erleben. Meine beiden Vorredner haben argumentiert, dass es schwierig werden wird. Doch vielleicht können wir vorbereitende Schritte einleiten. Es existieren bereits internationale Verbände und Allianzen, etwa die Unico Banking Group. Eine gemeinsame Willensbildung sollte dort beginnen, wo wir schon gebündelt haben. Insgesamt wird es zwar ein steiniger und schwieriger Weg werden, aber ich sehe viele Verantwortliche, die bereit und entschlossen sind, in diese Richtung zu gehen. Es wird Zeit brauchen. Wichtig ist dabei, dass mit diesem Prozess nationale Integrationen zwingend einhergehen müssen. Die Zielrichtung ist klar. Wir haben uns für ein gemeinsames Europa entschieden. Dies sollte auch der genossenschaftlichen Organisation die Richtung weisen.

**Gisel:** Wenn ein Schweizer nach Europa gefragt wird, so hat dies immer einen gewissen Nebengeschmack. Dennoch möchte ich meinen Vorrednern zustimmen, insbesondere Herrn Dr. Brixner. Ich bin wirklich der Überzeugung, dass die große Stärke der genossenschaftlichen Netzwerke einerseits in ihrer lokalen Verbundenheit im Heimatmarkt liegt und andererseits in der kooperativen Zusammenarbeit dieser Verbände. Ich kann mir im Moment hingegen keine Vorteile von transnationalen Fusionsprozessen vorstellen. Das kann sich allerdings ändern, wenn ich es aus der Sicht eines Schweizer Genossenschaftsinstitutes betrachte. Die Vorteile der Zusammenarbeit können noch deutlich verstärkt werden. Auch die UNICO kann ein Ansatz sein. Zusätzlich müsste man auch über andere Plattformen nachdenken.

**Theurl:** Lassen Sie mich an diese Ausführungen zu den internationalen Perspektiven genossenschaftlicher Finanznetzwerke anschließen und eine letzte Frage an Sie alle stellen. Wir führen unsere heutige Diskussion unter dem Thema „Die Zukunft der Genossenschaftsbanken und die Genossenschaftsbank der Zukunft“. Sie alle sind Spitzenvertreter genossenschaftlicher Zentralbanken. Würden Sie aus diesem Blickwinkel Stellung zur Frage beziehen, wie die ideale Genossenschaftsbank der Zukunft aussehen sollte, damit sie dazu beiträgt, das genossenschaftliche Finanznetzwerk insgesamt wettbewerbsfähig zu machen? Es wäre schön, wenn Sie in diesem Zusammenhang darauf eingehen könnten,

welche Rolle in Zukunft die Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken spielen sollte.

**Heemskerk:** Für mich beginnt und endet die Antwort bei der Mitgliedschaft. In unserer Kooperation führen wir die Diskussion, ob die Mitglieder auch alle Kunden sein werden oder alle Kunden auch Mitglieder. Diese Diskussion wurde durch die Frage ausgelöst, ob unser Kundenvorteil-System für alle Kunden gelten muss oder nur für Mitglieder. Wir haben neun Millionen Kunden und eineinhalb Millionen Mitglieder. Wir mussten erkennen, dass die eineinhalb Millionen Mitglieder bei weitem nicht mehr die aktiven Mitglieder sind, die sie noch vor einigen Jahren waren. Meine persönliche Meinung ist, dass die Kooperation der Zukunft jene ist, der es gelingt, dass der Kunde auch Mitglied sein möchte. Wir müssen uns die Frage stellen, was der Unterschied zwischen der Rabobank und einer anderen, einer kapitalistischen, Bank ist. Es ist nicht die Dienstleistung, denn die Dienstleistungen sind ähnlich. Es ist auch nicht der Preis, denn der Preis ist ähnlich. Es ist auch nicht die Zufriedenheit der Kunden, denn die möchten die anderen Banken auch. Eine Kooperation ist dennoch anders und zwar fundamental anders: Der große Unterschied liegt darin, dass der Kunde Mitspracherechte hat, wie die lokale Bank aussieht und wie sie geführt wird. Er kann die Verwaltung wählen und kann Einfluss auf das lokale Bankgeschäft nehmen. Wenn es uns gelingt, dies gut zu organisieren, dann hat die Kooperation in Holland und in Europa die besten Aussichten und zwar im gesamten Finanzgeschäft.

**Gisel:** Ich habe bereits betont, dass die genossenschaftliche Bankengruppe in der Schweiz ihre Stärke, die lokale Verbundenheit, mit einer höheren Professionalität in der Dienstleistung verbinden muss. Sie wird dann mehr als kompetitiv bleiben. Ich stelle heute fest, dass sich gerade unsere Konkurrenten in der Schweiz wieder stark um die lokale Verbundenheit bemühen. Die Mitgliedschaft ist für uns heute ein ganz wesentliches Element der Kundenbindung. Nach etwas Vergleichbarem suchen andere Organisationsformen. Wir beobachten, dass die Anzahl an genossenschaftlichen Instituten und Gründungen wieder steigt. Dies gilt zwar nicht im Finanzbereich, aber generell und in vielen Branchen. Das genossenschaftliche Konzept wird wieder als Instrument entdeckt, den Kunden bedürfnisgerechter zu bedienen und ihm einen Mehrwert zu geben. Darin sehe ich einen ganz wesentlichen Bestandteil des zukünftigen Markterfolges der genossenschaftlichen Banken. Dazu muss natürlich kommen, dass die Dienstleistung preislich und qualitativ stimmen

muss. Dies muss man nicht diskutieren, sondern das ist selbstverständlich.

**Brixner:** Zum Mitglied möchte ich ergänzen, dass wir das Mitglied wieder ernster nehmen müssen. Wenn sich eine Tendenz breit machen sollte, dass das Mitglied stört, dann ist das der Untergang des Genossenschaftswesens. Wir müssen das Mitglied aktivieren und wir brauchen jüngere Mitglieder. Wir müssen das Mitglied estimieren, sei es über die Teilhabe an Mitwirkungsrechten in der lokalen Bank oder sei es durch ideelle Werte. Das Mitglied muss in einer Dorf- oder Stadtgemeinde einen Bonus im soziologischen Stellenwert haben, zu einer gewissen Elite im Ort zählen. So entsteht Loyalität. Das Verhältnis zwischen örtlicher Volksbank und Raiffeisenbank und dem Mitglied lässt sich ebenso übertragen auf das Verhältnis zwischen örtlicher Bank und Zentralbank. Auch dieses ist ein Mitgliedschaftsverhältnis und es ist in einem Finanznetzwerk sehr wichtig und notwendig. Es entspricht dem Grundsatz der Subsidiarität der nachgelagerten Unternehmen. Für alle Akteure aber, sei es die Zentralbank, die Bausparkasse, die Versicherung oder die Hypothekbank, gilt es dieses zu respektieren, zu praktizieren, und Ernst zu nehmen. Das tun wir im genossenschaftlichen Verbund in Deutschland alle. Gleichzeitig aber ist auch zu akzeptieren, dass aus dieser genossenschaftlichen Subsidiarität eine Verpflichtung der örtlichen Bank resultiert und zwar in Bezug auf Unterstützung durch Frequenz und durch Inanspruchnahme der Verbundeinrichtungen. Dies sind Zusammenhänge, die allgemein gültig und wahrscheinlich nie zu ändern sind. Es geht in einem Netzwerk einfach nicht, von einem Verbundunternehmen oder von einer Zentralbank subsidiäre Marktbearbeitung - also mit Priorität für die örtliche Bank - zu erwarten und gleichzeitig mit einem konkurrierenden Unternehmen zusammen zu arbeiten. Es fehlen überzeugende Argumente, Versicherungen von Viktoria oder anderen zu verkaufen, obwohl in der Genossenschaftsgruppe mit der R+V eine Versicherung vorhanden ist. Der Grundsatz der Fairness wird in einem soziologischen Gebilde wie einer Gruppe, etwa einer Genossenschaftsorganisation, verletzt, wenn der eine sich in seinem Aktivitätsspielraum zurückhält und der andere die dazu gehörende Loyalitätspflicht etwas lockerer sieht.

**Böhnke:** Zur Genossenschaftsbank der Zukunft, die ihren Beitrag zum Erfolg des Ganzen leistet, möchte ich ein paar Kernsätze nennen. Eine solche Bank ist erstens selbstständig und sie ist ihren Mitgliedern verpflichtet. Zweitens ist sie in ihrer Marktausrichtung einzigartig. Drittens hat sie es geschafft, ihre Wertschöpfungskette in einem Maße zu verän-

dern, das wir vielleicht der Gruppe überhaupt nicht zugetraut haben, denn mehr als 50 % der Mitarbeiter wären dann im Vertrieb tätig. Viertens ist sie aktives Mitglied im genossenschaftlichen Verbund und zwar aktiv in der Teilnahme an der Willensbildung, aber auch bereit, demokratisch gefasste Entscheidungen eins zu eins umzusetzen. Sie ist fünftens den Verbundunternehmen verpflichtet. Sie fordert diese, indem sie marktgerechte und wettbewerbsfähige Produkte erwartet. Sie geht damit aber auch gleichzeitig die Verpflichtung ein, die Verbundunternehmen zu fördern und zwar durch den konsequenten Rückgriff auf deren Produkte. Die Genossenschaftsbank der Zukunft sollte schließlich die Gesichtspunkte der Regionalität und der Dezentralität im Auge haben. Bezüglich der Mitgliedschaft haben wir gerade hier in Münster einiges zu Wege gebracht, was die Mitgliedschaft nicht nur im materiellen Sinne, sondern gerade auch im immateriellen Sinne erlebbar macht. Dafür gibt es Ansätze. Wenn die Gruppe ihr Potenzial nutzt, dann haben wir 15 oder 16 Millionen Mitglieder und dann werden es ganz gewiss noch mehr werden. Wir müssen es schaffen, die Mitgliedschaft auch mit ideellen Werten zu füllen. Dafür gibt es vielfältige und gute Möglichkeiten. Der heute herrschende Zeitgeist mag dafür sogar fördernd sein.

*Theurl:* Damit sind wir am Ende unserer Diskussion zur Zukunft der Genossenschaftsbanken und zur Genossenschaftsbank der Zukunft gelangt. Ich danke jedem von Ihnen auf dem Podium sehr herzlich, dass Sie mir als Abschluss dieser internationalen Konferenz mein Wunschpodium zu dieser Thematik ermöglicht haben. Nun nähert sich auch das Ende der 15. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung, der IGT 2004. Die erste internationale Tagung hat 1954 stattgefunden und zwar auch hier an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. „Die Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerkes“ war unser Generalthema. Beginnend mit der Festrede von Herrn Santer haben sich in vielen Vorträgen, Analysen und Diskussionen beeindruckende Hinweise ergeben, die auf eine positive Perspektive hindeuten. Das genossenschaftliche Netzwerk ist vor den aktuellen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig. Diese entwickeln sich so, dass die komparativen Vorteile der genossenschaftlichen Organisationsform voll zum Tragen kommen können. Dabei ist die identifizierte Wettbewerbsfähigkeit kein Selbstläufer. Sie wird nicht einfach präsentiert, sondern es ist vielmehr so, dass wir mutig und offensiv und mit der Bereitschaft zur notwendigen Veränderung diesen Prozess zum Erfolg selbst gestalten müssen. Wenn die 15. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche

Tagung dazu beigetragen hat, das Bewusstsein dafür zu stärken, dass es um die Gestaltung der Zukunft geht und dass darin nicht nur eine Herausforderung, sondern eine große Chance liegt, dann hat die Veranstaltung ihren Zweck erfüllt. Es sollte auch offenkundig geworden sein, dass es möglich und zielführend ist, Genossenschaften mit einem zeitgemäßen wissenschaftlichen Instrumentarium und entsprechenden Ansätzen zu analysieren. Vor diesem Hintergrund lässt eine Kooperation moderner wissenschaftlicher Forschung mit dem wertvollen Wissen der genossenschaftlichen Praxis große Synergien erwarten. Denn um wettbewerbsfähig sein zu können, bleiben zu können und werden zu können, ist es notwendig, dass sich die genossenschaftlichen Organisationen selbst genauer kennen müssen. Es muss klar sein, wofür Genossenschaften stehen und wofür sie nicht stehen. Dann ist es auch einfacher, den Mut aufzubringen, Veränderungen zu akzeptieren und sie bewusst zu gestalten. Vor diesem Hintergrund wird sich auch die Frage der Spielregeln in den genossenschaftlichen Netzwerken einfacher klären lassen als dies heute der Fall ist.

Am Ende der Veranstaltung will ich Dank aussprechen. Er gilt vier Gruppen. Die erste Gruppe sind Sie alle, die Teilnehmer der 15. Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung. Es war überwältigend, dass Sie in so großer Zahl und aus aller Welt nach Münster gekommen und drei Tage geblieben sind. Besonders habe ich mich gefreut, dass so viele Vertreter aus meiner österreichischen Heimat hier waren. Mein Dank gilt weiter natürlich der großen Zahl derer, die aktiv mitgewirkt haben als Referenten, Diskutanten und Moderatoren. Es ist gelungen, anerkannte Referenten aus Wissenschaft und Praxis zu gewinnen. Zusammen haben sie es geschafft, dass zum Abschluss der Veranstaltung konkrete inhaltliche Ergebnisse vorliegen, die sowohl als Input für die wissenschaftliche Forschung als auch als Impuls für die Praxis genutzt werden können. Zusätzlich danke ich allen, die zum Gelingen der Konferenz mit finanzieller und ideeller Unterstützung beigetragen haben. Besonders herzlich danken möchte ich schließlich meinen wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitern unter der Leitung von Herrn Meyer, ohne die diese Konferenz in dieser Form nicht hätte ablaufen können. Jeder von ihnen hat sich das Gelingen der IGT 2004 zu seiner eigenen Angelegenheit gemacht. Damit ist die 15. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung beendet. Herzlichen Dank und auf Wiedersehen.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr. 1      *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2      *Holger Bonus*  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband -  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer  
Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8      *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete  
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9      *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und  
Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10     *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken -  
Eine vergleichende Analyse -  
August 1987

- Nr. 11     *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte  
Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988
- Nr. 12     *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion -  
Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13     *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und  
Perspektiven zur Unternehmensgliederung in  
Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14     *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15     *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in  
Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16     *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches  
Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17     *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenos-  
senschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18     *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19     *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt -  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20     *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21     *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik  
der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22     *Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um  
 die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23     *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von  
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24     *Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von  
 Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25     *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26     *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27     *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzver-  
 bund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28     *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in  
 Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29     *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30     *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-  
 Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -  
 eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31     *Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
 Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003

- Nr. 32     *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem  
Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33     *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen  
zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34     *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der  
„Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35     *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur  
Implementierung der Balanced Scorecard in  
Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36     *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA  
und Europa  
September 2003
- Nr. 37     *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel -  
Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38     *Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland -  
eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39     *Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine  
transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40     *Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter  
besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen  
Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41     *André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwick-  
lung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das  
Phänomen der Kooperation  
August 2004

- Nr. 42      *Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der  
Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43      *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken -  
die Genossenschaftsbank der Zukunft,  
Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster,  
Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).

---