

## **Vertrauen aufbauen durch mehr Transparenz in den Erlösströmen im genossenschaftlichen FinanzVerbund**

Im Beitrag für die ZfgK, Ausgabe 21/2005 vom 01. November 2005, greift Prof. Dr. Andreas Aulinger die Frage auf: "Wer führt im genossenschaftlichen FinanzVerbund". Dabei stellt er fest, dass im Genossenschaftslager an vielen Stellen der Wunsch nach mehr Kommunikation und Transparenz geäußert wird. Das Hauptziel muss dabei sein das gegenseitige Vertrauen zu stärken. Dies ist die Basis dafür, den künftigen Erfolg noch vernetzter gemeinsam zu gestalten. Wer den genossenschaftlichen FinanzVerbund führen will, muss zunächst Klarheit und Transparenz darüber schaffen, ob die gemeinsamen Netzwerk-Gewinne und die zugehörigen Erlösströme angemessen verteilt sind.

Im Rahmen der Dialog-Initiative der DZ BANK im dritten Quartal 2005 wurde in regionalen Dialog-Foren und Herbstkonferenzen die Kommunikation zwischen den Vorständen der dezentralen Genossenschaftsbanken und des Zentralinstitutes intensiviert.

Nicht nur in diesem Rahmen wurden wiederholt Forderungen der Primärbankvertreter nach mehr Transparenz im Hinblick auf die Verteilung der Erlösströme im genossenschaftlichen FinanzVerbund laut. Die Kreditgenossenschaften sind künftig auf eine stärkere Partizipation an den Erlösen über eine Erhöhung der laufenden Provisionssätze für die Vermittlungsleistungen angewiesen. Zunehmend werden klassische bilanzielle Bankprodukte durch Verbundangebote substituiert. Der Wettbewerbsdruck in den standardisierten Bilanzprodukten ist hoch. Insbesondere diese beiden Faktoren führen auch künftig zu tendenziell eher sinkenden Zinsspannen, die es zu kompensieren gilt. Auf der anderen Seite müssen die gegebenen Kostenstrukturen ins Verdienen gebracht werden, die auf Grund der dezentralen arbeitsteiligen Aufstellung vor Ort anfallen.

Um den Aspekt nach einer stärkeren Beteiligung der Genossenschaftsbanken an den Erlösströmen gerecht zu werden, fordern die Vorstände der Primärbanken eine klar kommunizierte Verbundstrategie im Hinblick auf die perspektivische Entwicklung der Erlösverteilungsstruktur von 2006 bis 2010 zu Gunsten der einzelnen Kreditgenossenschaft vor Ort. Dies kann z.B. durch Vorlage eines entsprechenden Businessplanes für den genossenschaftlichen Sektor erreicht werden, aus dem diese Frage eindeutig strategisch zu beantworten ist. Hier ist eine starke Führung im Genossenschaftslager gefragt. Sich an der Erstellung eines solchen Businessplanes konstruktiv zu beteiligen und bietet zahlreiche Ansatzpunkte für den Bundesverband BVR als strategisches Kompetenzcenter, für die regionalen Verbände, die regionalen Beteiligungsgesellschaften, die zahlreichen Gremien und nicht zuletzt für die genossenschaftlichen Zentralbanken (DZ BANK AG und WGZ-Bank AG).

## **Ein Blick hinter die Kulissen zur Situations-Analyse und Ausgangslage:**

### **1.) Eigenkapitalstruktur im genossenschaftlichen Verbund**

In den Vorstandsinformationen der DZ BANK wurden im Juli 2005 die aktuell vorliegenden Halbjahreszahlen der DZ BANK-Gruppe als positiv bewertet. Trotz eines weiterhin schwierigen Marktumfeldes können weitere kontinuierliche Steigerungen der operativen Erträge realisiert werden. Festgestellt wird hier, dass hierfür ursächlich die exzellente Zusammenarbeit mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken ist.

Die Stabilität des genossenschaftlichen FinanzVerbundes insgesamt muss mittel- bis langfristig sichergestellt sein. Dabei ist es gut zu wissen und festzustellen, dass die heutige DZ BANK als Spitzeninstitut wieder auf dem Weg zu einer starken Zentralbank zurückgefunden hat. Die aktuelle Entwicklung im DZ BANK-Konzern macht der genossenschaftlichen Bankengruppe Mut, insbesondere nach den Krisenjahren von 2001 bis 2003, und ist als äußerst positiv zu werten. Die DZ BANK AG und die -Gruppe benötigt ohne Zweifel eine solide Eigenkapitalausstattung, um dauerhaft subsidiäre Aufgaben für die selbständigen Kreditgenossenschaften optimal wahrzunehmen.

Die Fragen, die sich an dieser jedoch stellen, sind: Welches Eigenkapital benötigt die DZ BANK AG und -Gruppe dafür perspektivisch? Zu welchem Zeitpunkt kann mehr an die genossenschaftliche Basis, also an die Primärbanken, ausgeschüttet werden?

### **2.) DZ BANK bekennt sich offen zu den Interessen der Kreditgenossenschaften**

“Die positive Geschäftsentwicklung des genossenschaftlichen FinanzVerbundes insgesamt wird sich im laufenden Jahr 2005 auch in einer weiteren Steigerung der Zahlungen von Provisionen und Bonifikationen von der DZ BANK Gruppe an die genossenschaftlichen Primärbanken niederschlagen“, so heißt es in einem Schreiben an die Aktionäre der DZ BANK AG im August 2005.

An dieser Stelle ist klar anzumerken, dass der Ansatz, mehr Provisionen für die vermittelte Vertriebsleistung, die i.d.R. ausschließlich durch vertriebsstarke Genossenschaftsbanken generiert wird, an diese stärker zu vergüten, absolut richtig ist.

Die Fragen, die hier noch unbeantwortet bleiben, sind: Welche Steigerungen der Zahlungen von Provisionen und Bonifikationen von der DZ BANK Gruppe sind damit nun konkret gemeint? Und: Welcher Mehrwert ergibt sich daraus konkret für die einzelne Kreditgenossenschaft?

Bis dato ist davon in den Kassen, sprich den Gewinn- und Verlustrechnungen der einzelnen Primärbanken, nur wenig positiv aufgeschlagen. Dies macht auch die Entwicklung der Ertragslage der Kreditgenossenschaften in den letzten Jahren deutlich. Nachhaltige dauerhafte Betriebsergebnissteigerungen konnten nur selten erreicht werden.

### **3.) Genossenschaftliches Wertesystem stärken**

In dem o.g. Schreiben an die Aktionäre heißt es weiter: "Den Wert der DZ BANK für ihre Anteilseigner weiter zu steigern ist eine der zentralen Aufgabenstellungen in der aktuellen Entwicklungsstufe der DZ BANK, die wir unter dem Motto "Gemeinsam Erfolg gestalten" gestellt haben." Ist das wirklich die "zentrale Aufgabenstellung", den Wert der Aktie zu steigern? Wie passt dieser Shareholder-Value-Ansatz zum traditionellen genossenschaftlichen Wertesystem? Wie passt diese Aussage mit der Steigerung der Zahlungen von Provisionen und Bonifikationen von der DZ BANK Gruppe an die genossenschaftlichen Primärbanken zusammen? Müssen hier nicht die künftigen Erlösströme tatsächlich noch stärker zu Gunsten von vertriebsstarken Genossenschaftsbanken umverteilt werden? Fragen über Fragen, auf die schnellstens gemeinsam in den Verbänden und in den Gremien Antworten zu suchen und zu dokumentieren sind.

### **4.) Zwischenbilanz der Dialog-Initiative der DZ BANK**

In der Vorstandsinformation der DZ BANK im August 2005 ist folgendes zu lesen: "Die Initiative ist ein zentrales Element der dritten Stufe in der Entwicklung der DZ BANK "Gemeinsam Erfolg gestalten". Im Fokus stehen zwei Ziele: Die erfolgreiche Weiterentwicklung des Finanzverbundes und die intensivere Einbindung der Primärbanken in diesen Prozess. "Wir wollen die Ortsbanken in ihrem operativen Geschäft vor Ort stärken und gleichzeitig ihre unternehmerische Mitwirkung im Gesamtverbund fördern, um gemeinsam die Marktposition der Primärbanken auszubauen und die Schlagkraft unseres Finanzverbundes zu steigern", hebt der Vorstandsvorsitzende Dr. Ulrich Brixner den Beitrag der DZ BANK hervor."

In den Gesprächen wurde von den Primärbankvorständen mehr Transparenz im Hinblick auf die aktuellen Erlösströme im Verbund und deren künftige Verteilung klar eingefordert.

In nächster Zeit müssen konkrete Antworten auf folgende Fragen gefunden werden: Welche Transparenz ist hier zu erwarten? Wie will die DZ BANK und der DZ BANK-Konzern konkret zur Transparenz beitragen? Welchen Einfluss - im Hinblick auf unternehmerische Mitwirkung - muss und kann die einzelne Kreditgenossenschaft ausüben, um das Thema "Erlösverteilung" zu ihren Gunsten zu beeinflussen? Wie ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, dass "ein intensiveres öffentliches Marketing der DZ BANK zugunsten der Genossenschaftsbanken" gefordert wurde?

### **5.) Durch Neupositionierung des BVR die Dezentralität klar verankert**

In der Präambel der im Dezember 2004 verabschiedeten neuen Satzung des Bundesverbandes der Volksbanken Raiffeisenbanken (BVR) ist die Dezentralität weiterhin klar verankert. So heißt es in der Präambel wie folgt: "Das Leitbild der genossenschaftlichen Bankengruppe ist und bleibt die rechtlich und wirtschaftlich selbständige Genossenschaftsbank vor Ort. Die genossenschaftliche Bankengruppe ist kein Konzern, sie soll es auch in Zukunft nicht werden. Die Subsidiarität und die Autonomie der Mitglieder des BVR und Ihrer Organe muss gewahrt werden.

Die Verantwortung für die Ausschöpfung der Markt- und Ertragspotenziale im jeweiligen Marktgebiet liegt bei den Genossenschaftsbanken. Aus dieser prinzipiellen Marktverantwortung folgt, dass alle Vertriebsaktivitäten in einem Geschäftsgebiet unter Führung der jeweiligen Genossenschaftsbank stattzufinden haben. Die Verbundunternehmen haben als Produktspezialisten die Verantwortung, den Genossenschaftsbanken wettbewerbsfähige Leistungen und Produkte anzubieten.

Neben ihrer Marktverantwortung haben die Ortsbanken auch eine Verbundverantwortung. Hieraus folgt, dass dem Finanzverbund im Falle einer nicht ausreichenden Marktbearbeitung die Gelegenheit zu geben ist, die entsprechenden Marktsegmente ausschließlich unter vorheriger Zustimmung der Ortsbanken zu bearbeiten."

Soweit so gut. Marketing, Marktbearbeitung und Vertrieb sind damit klare dezentrale Kernkompetenzen der Kreditgenossenschaften als Vertriebsbanken vor Ort. Verbundunternehmen, wie sie in der DZ BANK Gruppe gebündelt sind, haben klare Funktion als Produktlieferanten. So verstehen die dezentralen Genossenschaftsbanker die einheitliche Verbund-Strategie.

## **6.) Potenziale gemeinsam nutzen**

Unter der Überschrift "Die Potenziale nutzen" heißt es im Jahresbericht 2004 des BVR im Vorwort des Vorstandes: "...Den Blick auf unsere Gruppe richtend, stellen wir fest: Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben ungeachtet der Rahmenbedingungen ihren Weg konsequent fortgesetzt. Die Risikolage wurde verbessert, die Grundrentabilität gestärkt. Diese Entwicklung kennzeichnen die Bücher von Banken aller Größenordnungen innerhalb unseres Sektors, worauf wir stolz sein können."

ferner heißt es hier weiter:

..."Hier werden wir stärker als in der Vergangenheit unseren Fokus auf den Markt und die Bedürfnisse des Kunden richten. Dies wird bei Wahrung der dezentralen Strukturen auf lange Sicht zu Kostenersparnissen, mehr Effizienz und Qualität führen.

Dieser Weg entspricht den Werten unserer Organisation. Dezentralität ist die gewollte und zugleich zwingende Folge des gesetzlichen und satzungsgemäßen Auftrages, die Geschäftspolitik der Volksbanken und Raiffeisenbanken an den Bedürfnissen der Mitglieder und Kunden auszurichten. Dies kann nur in autonomer Weise vor Ort erfolgen."

..."Die Gemeinsamkeiten und das Bemühen um Harmonie im Sinne ausgewogener Machtverhältnisse beinhalten zugleich ein engagiertes und kontroverses Ringen um den besten Weg zur Gestaltung der Zukunft."...

..."Angesichts eines weiter anhaltenden starken Kostendrucks, der Wettbewerbsintensität und der steigenden Anforderungen an die Verantwortlichen vor Ort können wir uns auf dem Erreichten nicht ausruhen."

Die Fahne der "Dezentralität" wird auch hier richtigerweise ganz hoch gehalten. Ein konstruktiver und fairer Dialog über die künftige Erlösverteilung im Finanzverbund ist

nur bei vollständiger und lückenloser Transparenz auf gleicher Augenhöhe zwischen DZ BANK-Gruppe und Kreditgenossenschaften führbar. Zu Recht wird von den Primärbanken ein Informationsdefizit in der Vergangenheit an dieser Stelle ins Feld geführt.

Gespannt darf jeder sein, wie folgende Frage im politischen Gemengelage sachlich klar beantwortet wird: Wie werden die einzelnen Genossenschaftsbanken in den zahlreichen Gremien im BVR, in den regionalen Verbänden und durch die Genossenschaftlichen Beteiligungsgesellschaften bei der Aufklärung und auf dem Weg zugunsten einer höheren Erlösverteilung zugunsten der Primärbanken unterstützt? Hier sind klare Verantwortlichkeiten zu schaffen, damit sich künftig Verbesserungen aus Sicht der Genossenschaftsbanken einstellen.

### **7.) Gutes Geschäftsjahr 2004 täuscht**

Zum Geschäftsverlauf 2004 wird im konsolidierten Jahresabschluss des genossenschaftlichen Finanzverbundes, der im dritten Quartal 2005 vom BVR veröffentlicht wurde, folgendes berichtet: Die Geschäftsentwicklung des genossenschaftlichen Finanzverbundes insgesamt, d.h. inkl. Segment "Primärbankgeschäft" und Segment "Verbundgeschäft, wird dort an der Kennziffer Cost-Income-Ratio festgemacht. Die Cost-Income-Ratio beträgt 66,4 (2003: 68,3). Davon im Segment "Primärbankgeschäft" (Volksbanken und Raiffeisenbanken) Cost-Income-Ratio: 68,8 (2003: 69,2). Davon im Segment "Verbundgeschäft" (DZ BANK-Konzern, WGZ-Bank-Konzern, MHB) Cost-Income-Ratio: 58,7 (2003: keine Angabe)

"Der Eigenkapitalzuwachs wurde im Wesentlichen getragen vom Anstieg der Geschäftsguthaben der Kreditgenossenschaften."

Im Ausblick für 2005 heißt es hier:

"Für das laufende Jahr erwartet der genossenschaftliche Finanzverbund insgesamt ein Ergebnis in etwa auf dem guten Niveau des Jahres 2004. Der positive Geschäftsverlauf in den ersten beiden Quartalen 2005 bestätigt diese Einschätzung. Der genossenschaftliche Finanzverbund arbeitet intensiv daran, die Ertragskomponenten seines Geschäfts weiter auszubauen, ohne dabei die Kostenentwicklung aus den Augen zu verlieren. Nach den bisherigen Planungen werden die Erträge vor allem vom Anstieg des Zinsüberschusses geprägt sein. Das Provisionsergebnis wird sich gegenüber dem Vorjahr leicht erhöhen. Bei einer geringfügigen Zunahme der allgemeinen Verwaltungsaufwendungen und einem sich auf dem Vorjahresniveau bewegenden Risikovorsorgeaufwand zeichnet sich für das laufende Geschäftsjahr wiederum ein positives Ergebnis ab."

Sind diese Entwicklungen wirklich nachhaltig? Oder hatten wir in 2004 nur einen einmaligen Strohfeuerereffekt? Können wir in den Primärbanken aktuell wirklich die operativen Ertragskomponenten ausbauen? Oder müssen wir weiter vor Ort Maßnahmen zur Kostensenkung einleiten?

## **8.) Regionale Ergebnisvorschaurechnungen für 2005 zeigen ein ernüchterndes Bild**

Beispielsweise wird in einem Rundschreiben des Genossenschaftsverbandes Bayern (GVB) zu den Ergebnisvorschaurechnungen der bayerischen Kreditgenossenschaften im August 2005 zum Geschäftsverlauf per 30.06.2005 folgendes berichtet:

- leichter Rückgang der Zinsspanne um 0,1% auf 2,55% der DBS
- Provisionsspanne bleibt mit 0,69% knapp unter Vorjahresniveau
- Betriebskosten im Bankgeschäft sinkt leicht um 0,01% auf 2,36% der DBS
- Cost-Income-Ratio verschlechtert sich auf 72,8% (2003: 70,7%)

Fazit an dieser Stelle:

Die Rohüberschüsse bei den Primärbanken brechen ein. Sowohl über sinkende Zins- und Provisionsspannen. Natürlich gibt es da auch einzelne positive Ausnahmen, vor allem von aktiven vertriebsstarken Kreditgenossenschaften, die über ein gutes Change-Management verfügen. Der betriebswirtschaftliche Druck zur weiteren Konsolidierung im Bankensektor hält an. Auch bei uns im genossenschaftlichen Lager. Will man aber nun die Selbständigkeit der Genossenschaftsbanken vor Ort aktiv fördern und unterstützen - und das ist Aufgabe der Gremien, des BVR, der regionalen Verbände und der DZ BANK Gruppe - müssen die vermittelten Vertriebsleistungen stärker als bisher honoriert werden und höhere Provisionen an die Primärbanken ausgeschüttet werden. Nur dies trägt zur künftigen Erhaltung der dezentralen Kreditgenossenschaften und damit zur nachhaltigen Sicherung der heutigen oft gelobten breiten Vertriebsbasis bei.

### **Abschließend deshalb nochmals die Forderungen der Genossenschaftsbanken:**

- A.) Für die Entscheidungsträger in den Primärbanken muss mehr Transparenz im Hinblick auf die Erlösströme im genossenschaftlichen Finanzverbund geschaffen werden.
- B.) Die Kreditgenossenschaften müssen stärker an den Erlösen über eine Erhöhung der laufenden Provisionssätze für die Vermittlungsleistungen partizipieren.
- C.) Die Genossenschaftsbanken erwarten und fordern eine klar kommunizierte Verbund-Strategie im Hinblick auf die perspektivische Entwicklung der Erlösverteilungsstruktur von 2006 bis 2010 zugunsten der Kreditgenossenschaften vor Ort. Dazu ist ein entsprechender strategischer Verbund-Businessplanes vom BVR zu erarbeiten und vorzulegen.

Wir müssen im genossenschaftlichen Finanzverbund gemein aktiv nach Antworten auf die in diesem Artikel gestellten Fragen suchen. Jeder ist in seiner Funktion und Position gefordert daran mitzuarbeiten. Ein stärkeres gegenseitiges Vertrauen durch mehr Transparenz wird dabei die Basis für unseren zukünftigen gemeinsamen Markterfolg sein.

Autor:

Bernd Jacobs  
Dipl. Bankbetriebswirt (ADG)  
Dipl. Systemischer Coach (ADG/DGCO)  
Hofstettener Str. 24  
97816 Lohr am Main  
[www.berndjacobs.de](http://www.berndjacobs.de)  
info@berndjacobs.de  
Tel. 0172/3708177

Vorstand der  
Raiffeisenbank Lohr am Main eG  
Rechtenbacher Str. 11  
97816 Lohr am Main

Stand: Dezember 2005