

## Kreditgenossenschaften gestern und morgen: zwei Szenarien für die Zukunftsentwicklung

1,6 Millionen Mitglieder zählen die deutschen Kreditgenossenschaften im Jahr 1900. Rund fünfzig Jahre später sind es bereits doppelt so viele. Ab 1958 ist aufgrund bankaufsichtsrechtlicher Vereinfachungen ein wahrer Boom an Zweigstellen-Eröffnungen zu verzeichnen. Volks- und Raiffeisenbanken sehen sich einem Präsenzwettbewerb ausgesetzt, der über intensive Zweigstellenexpansion auf maximale „Kundennähe“ abzielt. Im Anschluss suchen die Banken ihre dadurch auch selbst verschärfte Wettbewerbslage in den sechziger bis achtziger Jahren zu verbessern. Als Mittel dazu dienen Fusionen zur Betriebsgrößensteigerung.

### Geographische Nähe als Kernkompetenz

Vor allem Raiffeisenbanken kompensieren den fusionsbedingten Rückgang an Institutionen wieder durch Eröffnung von Zweigstellen. Die regionale Präsenz und die geographische Nähe zum Mitglied bleiben Kernkompetenz der Kreditgenossenschaften. Nachdem eine örtliche Vollversorgung der deutschen Bevölkerung mit Kreditgenossenschaften erreicht ist, öffnet man sich 1973 für das Nicht-Mitglieder-Geschäft.

1986 erfolgt die geographische Abgrenzung des Einzugsbereichs von Haupt- und Zweigstellen einer Bank. Untersagt sind Geschäfte außerhalb dieses Bereiches. Dadurch kann eine Genossenschaftsbank ihr Geschäftsgebiet nur durch Fusionen regional erweitern. Dem Verdrängungswettbewerb der siebziger und achtziger Jahre wird durch Service- und Qualitätssteigerungen Paroli geboten. Doch schon sieht man sich in den neunziger Jahren einem zunehmenden Preiswettbewerb gegenüber, nachdem auf hohem Serviceniveau einzelne Wettbewerber auf Teile ihrer Erfolgsmargen verzichten. Der Preiswettbewerb mündet zur Jahrtausendwende in einen Kostenwettbe-

werb – gestützt durch die Rationalisierungspotenziale neuer Technologien und die Entkoppelung von räumlicher Nähe und Kundennähe durch Virtualisierung der Märkte. Ins neue Jahrtausend startet man trotzdem mit fast der zehnfachen Zahl an Mitgliedern als vor 100 Jahren.

Intensive Marktforschung bringt neue Erkenntnisse über rentable Zielgruppen. Neues Geschäft verspricht man sich im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends von neuen Kundengruppen. Zielgruppen, die man bisher noch nicht erschlossen hat. Man schätzt, dass ein Drittel der Kunden bezüglich ihrer kreditgenossenschaftlichen Hausbankverbindung wechselbereit sind und Kontakte zu mehreren Banken unterhalten. Eine ideale Zielgruppe für die Wettbewerber! Vor allem profitable Kundensegmente (hohes Einkommen, hoher Bildungsstand, Altersspanne zwischen 20 und 39 Jahren) sind durch erhöhte Wechselbereitschaft gekennzeichnet und unterhalten

*Harald J. Bolsinger, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Entwicklungspolitik, Universität Erlangen-Nürnberg*

*Mehr als verzehnfacht hat sich im zwanzigsten Jahrhundert die Mitgliederzahl der deutschen Genossenschaftsorganisation. Und parallel dazu zeichnet der Autor eine Entwicklung nach, die die geographische Nähe als Kernkompetenz zu pflegen sucht. Vor dem Hintergrund einer allgemein sinkenden Kundenloyalität der letzten Jahre gibt er dann in zwei möglichen Zukunftsszenarien das Orakel von Nürnberg. Bei seiner mehr oder weniger ernst gemeinten Anlehnung an das aktuelle Gedankengut der genossenschaftlichen Strukturdiskussion klingt Sympathie für eine Rückbesinnung auf das ursprüngliche Prinzip der Mitgliederförderung an. (Red.)*

zum Beispiel zusätzliche Konten bei Direktbanken. Eine fünfprozentige Senkung der Abwanderungsrate führte Anfang der neunziger Jahre zu einer Steigerung der Unternehmensgewinne zwischen 25 und 85 Prozent. Eine „neue“ Zielgruppe lautet demnach Bestandskundschaft. Wie werden Kreditgenossenschaften in Zukunft neues Geschäft mit alten Kunden machen?

### Erstes Szenario: die silberne Zukunft

2005 – Ratschläge aus der Wissenschaft, die Genossenschaftsbank als filialzentrierte Multikanalbank, welche zentral hergestellte Standardprodukte vertreibt, zu positionieren, finden großes Gehör. Eine silberne Zukunft steht bevor. Der nicht mehr zeitgemäße Produktbauchladen für alles und jeden wird 2007 radikal abgeschafft. Shareholder-Value-Gedanken drängen die Primärbanken in die Rolle reiner Vertriebsautomaten. Als lästig erachtet werden Zwischenrufe, man möge sich um der Zukunft Willen auf die genossenschaftliche Eigenart konzentrieren und alte Wege ganz neu gehen. Die Frage nach der optimalen Betriebsgröße wandelt sich 2008 zur Maximierungsmaxime. Kostensenkungspotenziale, Verbundvorteile und Skalenerträge werden weiterhin über Fusionen realisiert. 2009 verkündet der BVR stolz den Einlauf in die 1999 gesetzte Zielgerade von 800 genossenschaftlichen Bankinstituten. Nun beschäftigt man sich verstärkt mit internen Umstrukturierungsmaßnahmen, um die Fusionen zu verdauen.

2016 hat auch die letzte fusionierte VR-Bank ihre Probleme bezüglich Bilanzgrößenprung und Ausbildungsdefiziten zur effizienten Steuerung der großen Institute bewältigt. Berater errechnen immer neue, höhere notwendige Betriebsgrößen, um den Marktentwicklungen gerecht zu werden. Man kann den Wettbewerbern nur

dann die Stirn bieten, wenn man diesbezüglich auf Augenhöhe steht. Die Fusions-tendenzen auf Primärbankebene setzen sich 2019 auf Sekundär- und Tertiärebene fort. Nur eine ausreichend große Bilanzsumme sichert die Zukunft. Innergenossenschaftlicher Wettbewerb wird 2021 strengstens unterbunden. Zentralistische Strukturen und schnelle allgemein verbindliche Weisungen aus einer Hand für alle Kreditgenossenschaften erlauben es, mit den Geschäftsmodellen der Großbanken mitzuhalten. Empirische Untersuchungen ergeben, dass rund 40 Prozent aller kreditgenossenschaftlichen Fusionen mit dem gewünschten Erfolg durchgeführt werden. Um diese Quote zu steigern, konzentriert man sich 2023 erneut auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren bei Fusionen. Umfangreiche interne Umstrukturierungsmaßnahmen beanspruchen die oft doppelt besetzten Führungsebenen. Die Vergütung der Vorstände orientiert sich auch 2024 noch an der Bilanzsumme – ein Hoch auf die Fusion, ein Hoch auf die Bilanzausweitung.

Erfolgsorientierte Vergütung wird gedeckelt – ein erfolgreicher Mitarbeiter darf niemals mehr verdienen, als er „verdient“. 2025 – das Nacheifern in Richtung der Großbanken erweist sich als Fehlschlag. Zwar wurde im letzten Jahrzehnt viel geschafft, doch aufgrund von Pfadabhängigkeit bleibt man weiterhin Schlusslicht in vielen Kostenpositionen. Die Konkurrenz hat ebenfalls große Anstrengungen unternommen. Wettbewerber nutzten die Zeit, um sich den Märkten nicht nur anzupassen, sondern sie zu gestalten. Payback-systeme, Kundenbindungsprogramme, Zielgruppenmarketing und Entwicklung neuartiger Lösungen sorgen ab 2028 für weitere Kundenabwanderung bei den Genossenschaftsbanken, die sich kaum noch von anderen Banken unterscheiden.

#### Rückbesinnung auf die Mitgliedschaft

Die ehemaligen Regionalspezialisten haben ihre Kundennähe eingebüßt. Reaktion der wenigen Megagenossenschaftsbanken ist 2030 die ausgefeilte Weiterentwicklung des Regionalprinzips. Es entbrennt 2032 ein Streit darüber, wie der kleiner werdende Kuchen verteilt wird. Neuer Kennzahlenfavorit wird die Eigenkapitalrentabilität. Diese gilt es zu steigern, um jetzt die Zukunft zu sichern. Findige Führungskräfte schaffen dies prompt durch schlichte Substanzvernichtung. 2035 – man sehnt sich zurück

in die gute alte Zeit, in der langfristige und relativ stabile Finanzbeziehungen am ehesten in Kreditgenossenschaften zu finden waren. Die Kurzfriskultur der angelsächsischen Länder, die man übernommen hat, hinterlässt ihre Spuren. Machtbezogene Konzentrationstendenzen verhindern Querkertum, doch einige Vorstände erinnern sich trotzdem an die mäßigen Erfolge des ursprünglich aus den USA stammenden Mehrwertprogramms vor Jahrzehnten. Die Mitgliedschaft muss neu gestärkt werden!

Die Rückvergütung wird deswegen 2036 neu aufgelegt – doch ohne nennenswerten Erfolg. Payback und Prämien gibt es bei den anderen schon lange, und als einzelnes Mitglied einer „Riesenbank“ fühlen sich die Mitglieder nicht mehr ernst genommen. Eine Kündigungswelle folgt der Erkenntnis, dass die ausgeschüttete Dividende bei weitem nicht mehr kapitalmarktgerecht ist und gegenüber anderen Banken keine Vorteile aus einer Mitgliedschaft erwachsen. Ein Befreiungsschlag aus der Passivität des Anpassens ist in unerreichbare Ferne gerückt. Man sucht 2038 erneut Rat bei Consultants, die auch die Großbanken beraten. Die verbleibenden 211 Institute werden 2040 auf Anraten führender US-Consultingfirmen in Aktiengesellschaften überführt.

Bis 2043 folgt ein beispielloser Konzentrationsprozess – 2044 ist die ehemalige Bankengruppe zu einer einheitlichen Geno AG verschmolzen. Die jetzige Führungsriege identifiziert die Durchführung und Begleitung von Fusionen als Kernkompetenz. 2045 bearbeitet man eine neue Zielgruppe: Finanzinstitute mit zu geringen Betriebsgrößen. Das neue Geschäft brummt. 2047 wird die Mergerconsult AG ausgegründet. Die verbleibende Geno AG geht 2048 in einer europäischen genossenschaftlich orientierten Bankengruppe auf, welche die verbleibenden Bankstellen für neues Geschäft in Deutschland nutzen will.

#### Zweites Szenario: die goldene Zukunft

Der zögerlich begonnene Einstieg in die virtuelle Bankenwelt wird 2006 konsequent vollendet. Man hegt die Hoffnung auf eine goldene Zukunft. Das Regionalprinzip wird nach einem umstrittenen Artikel im bayerischen Genossenschaftsblatt erstmals öffentlich zur Diskussion gestellt. Alle Kreditgenossenschaften bringen sich bis Ende 2006 in einen gemeinsamen genossenschaftlichen Marktplatz ein, der den bereits etablierten Direktbanken gegenübersteht. Virtuelle Märkte konfrontieren bereits 2007 einzelne Genossenschaftsbän-

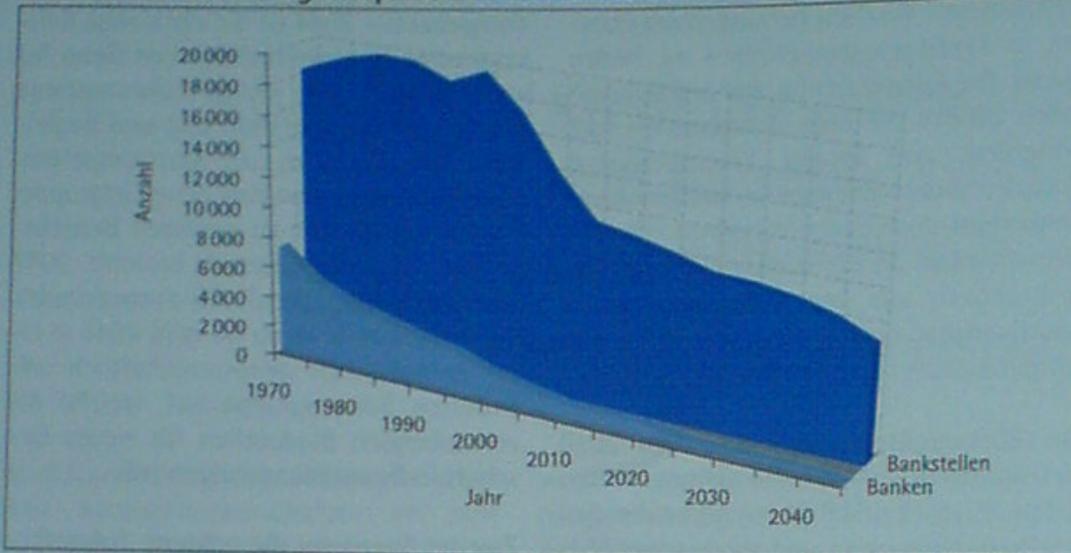
#### Die Szenarien in Zahlen

Jahr	Silberne Zukunft		Goldene Zukunft	
	Bilanzsumme (Mill. Euro)	Mitglieder	Bilanzsumme (Mill. Euro)	Mitglieder
2005	590 000	15 350 000	590 000	15 350 000
2010	620 000	16 000 000	620 000	35 000 000
2015	675 324	16 539 675	684 400	38 635 497
2020	723 054	16 923 454	755 688	42 659 831
2025	735 021	11 348 776	852 509	48 125 497
2030	801 394	8 593 847	885 714	50 000 000
2035	810 000	6 120 786	972 449	54 896 325
2040	830 000	0	1 045 223	59 004 520
2045	815 786	0	1 168 930	65 987 999
2050	0	0	1 355 922	76 543 987

#### Banken, Bankstellen, Bilanzsumme und Mitglieder – die Entwicklung seit 1970

Jahr	Banken	Bankstellen	Bilanzsumme (Mill. Euro)	Mitglieder
1970	7 096	18 339	39 938	6 190 000
1975	5 196	19 200	79 169	7 800 000
1980	4 226	19 769	145 206	9 069 394
1985	3 660	19 689	210 623	10 338 000
1990	3 037	18 764	284 140	11 421 068
1995	2 589	19 724	448 733	13 438 694
2000	1 794	17 490	534 863	15 039 851
2005	1 300	14 100	590 000	15 350 000

Silberne Zukunft – Regionalpräsenz



ken mit Anfragen außerhalb ihres regionalen Geschäftsgebietes. Man erkennt schnell, dass innergenossenschaftlicher Wettbewerb Kunden eher im Finanzverbund hält und Abwanderung an die Konkurrenz erschwert. Die Hemmnisse räumlich abgegrenzter Geschäftsgebiete in virtualisierten Märkten beseitigt man 2008 durch Abschaffung des Regionalprinzips.

Kurz danach eröffnet man den Primärbanken die Zusammenarbeit mit nichtverbundeigenen Produktlieferanten. „Strafprüfungen“ für Abweichler gehören der Vergangenheit an. Der härter werdenden Konkurrenzsituation und den gleichzeitig wachsenden Kundenbedürfnissen setzen Genossenschaftsbanken die Zusammenfassung und Kombination von vielen Einzelprodukten entgegen. Finanztest bescheinigt 2009 der Bankengruppe „exzellente Beratung“, „zukunftsorientierte Problemlösung“ und „Unabhängigkeit“. Verbundunternehmen reagieren nach ersten Abstrafungen 2011 mit einer Doppelstrategie. Sie nutzen Ihre Größe und die Spezialkenntnisse, um für Primärbanken Produktbündel aus eigenen und Fremdprodukten zu schnüren. Eigene Produkte werden auch über nichtgenossenschaftliche Vertriebskanäle mit fest vereinbarten Aufschlägen abgesetzt, die etwas höher sind als im genossenschaftlichen Netzwerk.

An Stelle des Regionalprinzips tritt 2012 ein ausgeklügeltes Verrechnungssystem im neuartigen genossenschaftlichen Finanznetzwerk. Informationsbeschaffung, Ratings, Vermittlungstätigkeiten werden für die Genossenschaftsbank verprovisioniert, aus deren Einzugsgebiet der Kundenkon-

takt stammt. Die Differenzierung zu Wettbewerbern strebt man seit dem Jahrtausendwechsel über Einzigartigkeit in der homogenen Bankenlandschaft an. Dem Relationshipmanagement der Konkurrenz begegnet die genossenschaftliche Bankengruppe durch Partnershipmanagement, um vom bloßen Finanzpartner zum echten Geschäftspartner in allen Lebenslagen zu avancieren. Durch relativ kleine Geschäftsgebiete und über die Mitgliedschaft erzeugt man ein Wir-Gefühl als Kontrapunkt zur Virtualisierung.

Konzentration auf „allgemeine Notlagen“ vor Ort

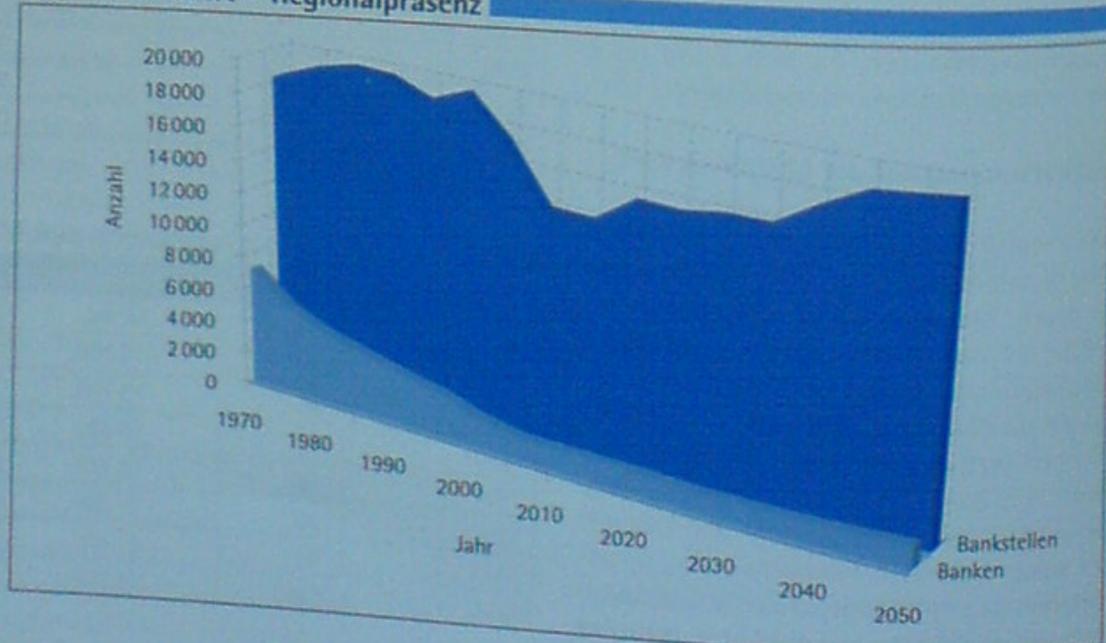
Die Doppelstrategie geht auf. Das Massengeschäft wickelt man 2015 über die gemeinsam errichteten genossenschaftlichen Abwicklungsbanken eG ab, welche als

Front-End in jeder Kreditgenossenschaft zu finden sind. Man konzentriert sich wieder auf die genossenschaftstypische Suche nach „allgemeinen Notlagen“ vor Ort – oder im Jargon der Beratungsbranche „neuen Zielgruppen“. Bei Problemen mit der optimalen Betriebsgröße bedient man sich der Kooperation mit Nachbarbanken, um Verbundvorteile und Skalenerträge zu realisieren. Fusionen werden nur noch auf Initiative der Mitglieder durchgeführt. Die Passivität des Anpassers an Marktgegebenheiten weicht der aktiven Einleitung von Wandelungsprozessen.

Die deutsche Bankenlandschaft ist bis 2025 geprägt von einer Vielzahl an Innovationen aus Reihen der Kreditgenossenschaften. Problemlösungen für spezifisch abgrenzbare Mitgliedergruppen in einer Region wachsen wie Pilze aus dem Boden – erarbeitet aus den Reihen der Mitglieder in Zusammenarbeit mit ihrer Bank. Consultants haben alle Hände voll zu tun, einzelne Modelle für die Anfragen von Mitbewerbern gegen Entgelt zu adaptieren. Die neuen, regional optimierten Geschäftsmodelle erweisen sich aber als durch Großbanken nicht annähernd kopierbar. Bündelung der Kräfte bedeutet für die Genossenschaftsbanken, dass ihre Lösungen mit den Anforderungen wachsen.

So eröffnet der Genossenschaftssektor in Zusammenarbeit mit Union Investment 2026 das erste elektronische Handelssystem für verbriefte Mittelstandskredite aus ihren Reihen. Hervorgegangen aus den Experimenten einer kleinen Raiffeisenbank im Jahre 2019, welche der Verantwortung

Goldene Zukunft – Regionalpräsenz



gegenüber ihrer überwiegend mittelständisch geprägten Klientel auf der Basis von regionaler Eigenständigkeit und Entscheidungskompetenz vor Ort gerecht werden wollte. Der gemeinsame genossenschaftliche Marktplatz wird 2030 zur Interbankendrehscheibe ausgebaut, um die neue Möglichkeit des Risikomanagements zu nutzen, indem verbriefte Risiken ganzer Kundengruppen quer durch Deutschland getauscht werden, um ausgewogene Portfolios zu schaffen. Das „Wir-Gefühl“ der Mitglieder erreicht durch die Erfolge der eigenerarbeiteten Problemlösungen 2032 neue Höhen. „Wir machen den Weg frei!“ weicht dem Slogan „Wir gestalten!“.

#### Nur Kunden als Mitglieder

Die Besinnung auf das Identitätsprinzip bei Genossenschaften verdrängte schon 2010 so genannte Kundenbindungsprogramme. Aktive Mitglieder drängen darauf, Ertragspotenziale den Trägern und gleichzeitigen Nutzern der Bank zukommen zu lassen, anstatt diese in Dividenden nichtaktiver Mitglieder zu stecken. Das Geschäftsverständnis der Raiffeisenbank Gammesfeld zur Jahrtausendwende lebt neu auf. Zahlreiche Satzungsänderungen schränken zwischen 2010 und 2025 daraufhin das Nicht-Mitglieder-Geschäft ein. Neues Geschäft wird nur noch mit Mitgliedern gemacht, Nur-Kunden werden zu Mitgliedern befördert. Rückvergütung nach Maßgabe der Inanspruchnahme von Bankleistungen wird zum kreditgenossenschaftlichen Standard.

Die Eigenkapitalrentabilität der Bankengruppe erreicht nun bei weitem nicht mehr die Ausmaße der Wettbewerber. Man wirbt jedoch bewusst damit, die Erträge zum größten Teil den Mitgliedern und der Region zugute kommen zu lassen. Ein kontinuierlicher Zulauf an Mitgliedern setzt seit dem ersten Jahrzehnt des Millenniums ein, bis zur Durchdringung von ganz Deutschland. 2035 – Kreditgenossenschaften haben sich durch ihre dezentrale Marktverantwortung und Unabhängigkeit als Promotoren gesellschaftlichen Wandels etabliert. Sie sehen sich durch unkonventionelle Teilnahme an Verbänden und Förderung moderner Netzwerke rund ums Kerngeschäft laufend neuen Geschäftsmöglichkeiten gegenüber. Ihre Zielgruppe bleibt auch 2050 noch die Gleiche wie vor fast 200 Jahren: Mitglieder mit ihren spezifischen, der Zeit entsprechenden Bedürfnissen.

## Krise in der deutschen Finanzindustrie?



### Zukunft der Finanzindustrie Das Überdenken von Geschäftsmodellen

Herausgegeben von  
Professor Dr. Dr. Oskar Betsch  
und Dr. Günther Merl.  
2003, 470 Seiten, geb. € 49,80,  
ISBN 3 8314 0752 5.

„Die Branche steht vor der münchhausenschen Aufgabe, sich am eigenen Schopf aus dem Graben zu ziehen!“ So charakterisiert Dr. Günther Merl, Vorstandsvorsitzender der Landesbank Hessen-Thüringen, in seinem Vorwort die Situation der deutschen Finanzindustrie. Um die anstehenden Struktur- und Ertragsprobleme der Finanzbranche zu lösen, ist ein nüchternes, analytisches Problembewusstsein erforderlich, das weder dramatisiert noch beschönigt. Gefragt ist das Aufzeigen von Handlungsalternativen. Die aktuelle Situation war für die Autoren Anlass, das Thema „Umbruch der Finanzindustrie“ einmal der Tagesaktualität zu entziehen und generelle Strategien für die Zukunft zu diskutieren. Im Mittelpunkt steht dabei der eigene Gestaltungs- und Verantwortungsraum der Branche.

Für eine objektive und unvoreingenommene Problembetrachtung sind Branchenkenner ohne unmittelbare Branchenzugehörigkeit, also mit Außenperspektive, gefragt. Die Autoren in diesem Buch erfüllen beide Anforderungen. Der Einladung der Herausgeber sind ausnahmslos namhafte Vertreter renommierter Unternehmensberatungen, Anwaltskanzleien und Ratingagenturen sowie aus Bundesbank und Hochschule gefolgt. Ihre Liste reicht von Booz Allen Hamilton bis Ernst & Young und Roland Berger, von der Kanzlei Clifford Chance Pünder bis zu den Universitäten Frankfurt und Darmstadt, von der Landesbank Hessen-Thüringen bis zur Deutschen Bundesbank.

### Fritz Knapp Verlag | Frankfurt am Main

Postfach 11 11 51 | 60046 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00  
E-Mail: [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de) | [www.knapp-verlag.de](http://www.knapp-verlag.de)