

0721/151528507

bzw. 5302-419

DER VERBUND UND DER MARKT

Verbundtreue unter Wettbewerb: Einbahnstraße mit Gegenverkehr?

Dipl.-Kfm. Harald J. Bolsinger

Blindes Vertrauen in die aktuelle Verbundstruktur ist weder Garant für nachhaltiges Wachstum der einzelnen Verbundunternehmen noch der Primärbanken. Es stellt sich die Frage, welchen Anforderungen ein zukunftsfähiger Finanz-Verbund genügen muss.

Der genossenschaftliche Finanz-Verbund zeichnet sich durch ein umfassendes Angebot aus. Ob Geldanlage in Investmentfonds, Versicherungen, Bausparen, Leasing, Ratenkredit oder andere Dienstleistungen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind in ein Netzwerk von Spezialisten eingebunden. Der größte Anteil des Vertriebs der Verbundprodukte in den einzelnen Volksbanken und Raiffeisenbanken läuft über die traditionelle Art mit Face-to-face-Kontakt in der Filiale oder beim Kunden zu Hause. Das Internet erleichtert jedoch den Direktvertrieb an Endkunden unter Umgehung der Filialbanken. Ist der Verbund unter diesen Voraussetzungen und in seiner jetzigen Form noch wettbewerbsfähig?

Spagat zwischen Verbundzwang und Internet-Vertrieb

Alle Verbundpartner verweisen auf die kreditgenossenschaftlichen Primärinstitute zum Vertragsabschluss. Bei genauerer Betrachtung der Vertriebswege einzelner Verbundpartner wird schnell deutlich, dass der Spagat zwischen Verbundzwang und Internet-Vertrieb nicht mehr ausnahmslos aufrechterhalten wird. Die Investmentfondsgesellschaft des genossenschaftlichen Finanz-Verbundes, Union Investment, verkauft ihre Investmentprodukte schon lange zusätzlich über Direktbanken; teilweise sogar unter Reduktion des Ausgabeaufschlags. So werden dem Kunden Anreize gesetzt, eine kostenlose Produktberatung vor Ort in der Primärbank wahrzunehmen und anschließend bei einer Direktbank abzuschließen. Dieses Beispiel zeigt, dass die vom Finanz-Verbund verfolgte Strategie nicht den Intermediationswandel

im Bankgeschäft mit all seinen Nebenprodukten ignorieren darf. Die Auswirkungen betreffen nicht nur Primärbanken, sondern mit einem potenziellen Absatzrückgang auch letztendlich die treuen Verbundpartner. Blindes Vertrauen in die aktuelle Verbundstruktur ist weder Garant für nachhaltiges Wachstum der einzelnen Verbundunternehmen noch der Primärbanken. Es stellt sich die Frage, welchen Anforderungen ein zukunftsfähiger Finanz-Verbund genügen muss.

Innovationsfähigkeit und Endkundenorientiertheit

Der Kerngedanke des genossenschaftlichen Verbundkonzeptes liegt traditionell im Subsidiaritätsprinzip. Aufgaben, die nicht oder nicht effizient von den einzelnen Primärbanken erfüllt werden können, werden von subsidiären Einrichtungen als größere Einheiten übernommen. Herrschendes Organisationsprinzip ist in diesem Zusammenhang Dezentralisation, bei der die geschäftlichen Aktivitäten von den einzelnen Primärinstituten angestoßen werden. Dabei ist es noch immer ein unausgesprochenes Gesetz, dass Kreditgenossenschaften keine strategische Kooperation mit Wettbewerbern eingehen, oder gar Outsourcing an externe, nicht dem genossenschaftlichen Verbund

angehörige Unternehmen betreiben. Als vertriebsorientierte Bank mit hohem Personalaufwand ist es aber gerade

für genossenschaftliche Primärbanken entscheidend, flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen und Trends reagieren zu können.

Vor diesem Hintergrund müssen sich Primärbanken voll auf marktgängige Preise und Leistungen der jeweiligen Ver-



Dipl.-Kfm. Harald J. Bolsinger

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Entwicklungspolitik an der Universität Erlangen-Nürnberg.

bundunternehmen verlassen. Die einzelne Kreditgenossenschaft, deren spezifische Markterfordernisse eventuell ein vom Verbund noch nicht zufrieden stellend abgedecktes Leistungsbündel benötigt, hat kaum Möglichkeiten, in Eigeninitiative tätig zu werden. Innovativen Kombinationen von verbundeigenen und verbundfremden Leistungen, um dem Mitglied zu einem echten Mehrwert zu verhelfen, ist ein Riegel vorgeschoben. Hinzu kommt, dass für Verbundunternehmen bei der unbedingten Verbundtreue ein disziplinierender Effekt ausbleibt, wenn deren Leistungen nicht mehr voll marktgerecht sind. Ein Verbundsystem mit Kontrahierungszwang bei einzelnen Verbundpartnern birgt demnach die Gefahr in sich – ähnlich wie in einer Planwirtschaft – langfristig den heterogenen Bedürfnissen im Kundenkontakt vor Ort nicht mehr optimal gerecht zu werden. Ein zukunftsfähiges Verbundsystem zielt jedoch gerade auf Innovationsfähigkeit und Endkundenorientiertheit ab. Wie kann man sicherstellen, dass diesen Anforderungen genüge getan wird?

Laufend selber infrage stellen ...

Das System des genossenschaftlichen Finanz-Verbundes muss sich laufend selbst infrage stellen, um seine überlegene Leistungsfähigkeit zu behalten. Sowohl das Bestreben des „Alles-selber-machen-Könnens“ der Primärinstitute als auch die Entwicklung, für nahezu jede Aufgabe eine verbandsverordnete Lösung



bereitzustellen, unterlaufen die Kooperationsfähigkeit im Verbund und damit letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit im Finanzdienstleistungsgeschäft. Ein Verbundsystem, das den Anforderungen an den technologischen und wirtschaftlichen Wandel mit all seinen Innovationen gerecht werden will, muss auf Verbundtreue unter Wettbewerb basieren.

Primärbanken sollen für ihre Verbundpartner werben und auch bei ähnlichen Konditionen deren Produkte verkaufen. Gleichzeitig haben Primärbanken aber zum Wohl ihrer Mitglieder auch die Aufgabe, eine Subvention von Verbundpartnern zu verhindern, die keine marktgängige Leistung bieten. Das geschieht ganz einfach durch das Ausweichen auf andere Partner desselben Geschäftsfeldes. Verbundunternehmen müssen sich ebenso an anderen Konkurrenten messen lassen, wie die genossenschaftlichen Primärbanken vom Endkunden mit anderen Banken verglichen werden. „Normative Grundlage“ darf nicht der Verbundzwang sein, sondern der Leistungsvergleich mit dem Markt und daraus folgende Verbundtreue oder aber Sanktion durch Selektion von Leistungen Dritter. Die Einbahnstraße ist für den Gegenverkehr zu öffnen! Verbundinstitute müssen sich laufend intensiv mit den Anforderungen der Primärinstitute auseinandersetzen. Die Sicherstellung dieses Verbesserungsprozesses geschieht durch verstärkten Wettbewerb innerhalb des Verbundes. Einzelne Primärinstitute, welche gegen den Strom schwimmen, sind demnach als Chance zu begreifen. Sie sind es, die Ineffizienzen aufdecken, Verbundpartner ins Handeln bringen und damit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Finanz-Verbundes sichern. ◀

▶ Neue DGRV-Broschüre

Bürgernah und wirtschaftlich

Für die Gemeinden wird es zunehmend schwieriger, kommunale Einrichtungen und Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen auf einem modernen Stand anzubieten. Die Finanznot zwingt zu Sparmaßnahmen, bisherige Aufgaben werden privatisiert, neue aufgeschoben. Auf der Suche nach kostengünstigeren Lösungen eröffnet die Rechtsform der Genossenschaft den Städten und Gemeinden neue Chancen. Mit Genossenschaften können kommunale Dienstleistungen und Infrastruktur erhalten und bürgernah weitergeführt werden. Darauf weist jetzt eine neue Broschüre des Deutschen Städte- und Gemeindebunds und des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V. hin.

Der Betrieb ehemals öffentlicher Leistungen in Form einer Genossenschaft, deren Mitglieder Bürger, Kommunen, örtliche Unternehmen oder Organisationen sein können, bietet eine gute Alternative zu einer vollständigen Privatisierung. Die Entscheidungen werden weiterhin vor Ort und im Interesse der betroffenen Bürger gefällt werden. Der Einfluss der Kommunen, aber auch der Bürger, kann in gewünschtem Maße per Satzung geregelt oder durch gleichberechtigte Mitgliederrechte ausgeübt werden. Umfangreiche Informations- und Kontrollrechte der Mitglieder und eine unabhängige Prüfung durch den Genossenschaftsverband sichern nutzernahe und nutzerbestimmte Leistungen. Die Städte und Gemeinden werden auf diese Weise von Aufgaben im Bereich von Infrastruktur- und Dienstleistungen in öffentlichem Interesse entlastet, ohne die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung sich selbst zu überlassen.

Eine Genossenschaft kann betriebswirtschaftliche Effizienzspielräume nutzen, ohne kapitalmarktorientierte Renditeinteressen berücksichtigen zu müssen. Dadurch können lokale und regionale Dienstleistungen zu fairen und zugleich wirtschaftlich tragbaren Preisen angeboten werden, egal ob es um Versorgungsleistungen oder die örtliche Infrastruktur, wie der Betrieb von Bädern oder Kultureinrichtungen, geht. Der öffentliche Charakter des Versorgungsunternehmens bleibt durch die Mitgliedschaft der Nutzer weitgehend erhalten, denn die Genossenschaft hat anders als alle anderen Gesellschaftsformen nur ein alleiniges, gesetzlich vorgeschriebenes Ziel: die Förderung ihrer Mitglieder. Diese haben selbst das größte Interesse an der dauerhaften und verlässlichen Aufrechterhaltung der Angebotsinfrastruktur und können die örtlichen Interessen unvermittelbar vertreten. Zudem muss keine bestimmte Rendite für kapitalmarktorientierte Eigentümer oder eine anonyme Konzernmutter erwirtschaftet werden. Die Mitglieder können frei darüber entscheiden, ob Überschüsse vollständig in Investitionen fließen oder als Rückvergütung an die Mitglieder erstattet werden bzw. ob ein Nachschuss für weitere Investitionen notwendig ist. So kann eine Genossenschaft ihren Kunden interessenorientierte und häufig auch günstigere Leistungen anbieten. Der Rückzug des Staates wird ausgeglichen, ohne das Angebot einem möglicherweise monopolistischen und rein gewinnorientierten privaten Konzern zu überlassen. Gleichzeitig bietet die Genossenschaft einen wirksamen Schutz vor Spekulationen.

Auch im sozialen Bereich kann der genossenschaftliche Gedanke der eigenverantwortlichen Selbsthilfe anstelle staatlicher Fremdhilfe der Schlüssel zur Lösung vieler Probleme sein. Weil die Mitglieder gleichzeitig Nutzer sind, entfaltet die Genossenschaft eine hohe Identifikationskraft der Mitglieder mit ihrem Unternehmen bzw. ihrer Einrichtung. Durch die Verteilung der Verantwortung auf unterschiedliche Akteure in der Region werden zudem Handlungs- und Entscheidungsspielraum auf kommunaler Ebene gestärkt.

In der Broschüre „Genossenschaften – Miteinander von Bürgern, örtlicher Wirtschaft und Kommunen“ (DStGB Dokumentation Nr. 40) informiert der Deutsche Städte- und Gemeindebund zusammen mit dem Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. über Möglichkeiten kommunaler Genossenschaften. Die Broschüre ist allen bayerischen Landratsämtern zugänglich und steht unter www.neugenossenschaften.de sowie unter www.stadt-und-gemeinde.de als Download zur Verfügung.

