

**Dr. Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR):**

**„Genossenschaften als Konkurrent Nr.1?**

**– Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Marktbearbeitung“**

**6. Handelsblatt Jahrestagung, 22. Februar 2008, Berlin**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

### **1. Grundsätzliches**

- Unter der Tarnkappe der reinen Lehre der Wirtschaftstheorie hat sich in die Diskussion um die deutsche Bankenlandschaft eine besorgniserregende Begriffsverwirrung eingeschlichen. Die Diskussion entzündet sich besonders heiß um folgende Schlagworte:

**Schlagwort „Handelbarkeit von Banken als Voraussetzung von Marktwirtschaft“:** Richtig ist: Marktwirtschaft entscheidet sich nicht an der Verkäuflichkeit von Unternehmen. Die feindliche Übernahme ist nur eine von vielen Formen der marktwirtschaftlichen Veränderung und keinesfalls die sympathischste. Die Kapitalisierung über Aktien ist ebenfalls nicht die dominierende Form der Aufbringung von Eigenkapital. Richtig ist: In einer funktionierenden Marktwirtschaft üben die Eigentümer Einfluss auf die Geschäftspolitik der Unternehmen aus. Dies ist bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken der Fall. Ihnen wird Kapital in Erwartung einer Leistung gegeben. Und das eigentlich corporate governance Problem der Marktwirtschaft, nämlich die Gefahr, dass Manager nach Gutsherrenart über das ihnen anvertraute Vermögen verfügen, ist ein Problem der Aktiengesellschaften. Volksbanken und Raiffeisenbanken legen jährlich in

genau geregelter maximaler Transparenz Rechenschaft über die Arbeit und Leistung des Managements ab.

**Schlagwort „Kleinteiligkeit der deutschen Kreditwirtschaft“:** Richtig ist: Die dezentralen Organisationen sorgen für die Effizienz des deutschen Finanzdienstleistungssektors. Die im internationalen Vergleich relativ geringen Gewinnmargen sprechen für Wettbewerb im Sinne des Verbrauchers. Volksbanken und Raiffeisenbanken verbinden die Vorteile der Kleinteiligkeit – insbesondere Kundennähe, Transparenz und demokratische Strukturen – mit der Leistungsfähigkeit großer Produkt- und Leistungslieferanten.

Volksbanken und Raiffeisenbanken lösten das Problem der Informationsbeschaffung für den Kreditgeber stets auf der Basis von Selbsthilfe und Kooperation. Sie erfolgte vor Ort und durch die örtliche Nähe kannte und kennt das Management der Bank die Verhältnisse seiner Kunden sehr genau. Dies führte zur Kreditvergabe an Menschen, die bis zur Gründung von Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht als kreditwürdig galten. Heute in der aktuellen Diskussion um Kreditverkäufe und Subprime-Kredite heißt es umgekehrt: Volksbanken und Raiffeisenbanken haben sich den Schutz der Kreditnehmer auf ihre Fahnen geschrieben. Überspitzt formuliert: Volksbanken und Raiffeisenbanken wurden gegründet, um zu verhindern, dass der Kreditnehmer den Kreditgeber betrügt. Heute sind sie da, um zu verhindern, dass der Kreditgeber den Kreditnehmer betrügt.

Das Thema Subprime wäre gar nicht entstanden, wenn es in den USA eine dem deutschen Drei-Säulen-System vergleichbare Bankenstruktur gäbe. In Deutschland verhindern Volksbanken und Raiffeisenbanken und Sparkassen – die fast die gesamte Bevölkerung mit Bankdienstleistungen versorgen – dass miese Kreditpraktiken das Fiasko massenhafter Zahlungsunfähigkeit auslösen. Die von diesen beiden Säulen gewährten Kredite müssen auch

nicht über ABS-Strukturen refinanziert und weltweit verkauft werden. Denn damit würde man nur nationale Krisen exportieren wie die Geschehnisse in den USA zeigen.

**Schlagwort „Nationaler Champion“:** Richtig ist: Banken müssen sich den Erwartungen ihrer Kunden anpassen. Die Kunden entscheiden, wer Champion wird und bei einem nationalen Champion zeigt sich das bestenfalls an den Marktanteilen. Eine darüber hinausgehende Kategorie gibt es nicht. Reine Bilanzsummengröße mit Entscheidungszentren in London und New York und der Mehrheit der Anteilseigner im Ausland sind unsinnige Kriterien für den Begriff nationaler Champion. Politik in diesem Sinne bringt nur Marktverzerrungen und Nachteile für die Entwicklung des Bankensektors mit sich. Dies gilt gerade auch jetzt für den angekündigten Postbank-Verkauf.

Die Botschaft zur Sanierung der Deutsche Industriebank AG (IKB) in den vergangenen Tagen ist nicht, dass die Privatbanken der IKB, die ihrem Sicherungssystem angehört, 300 Millionen Euro haben zufließen lassen. Die Botschaft ist, dass man sich auf diese nicht ausreichende Summe mit einer daraus resultierenden Inanspruchnahme des Staates geeinigt hat, weil es, wie der Bundesfinanzminister gegenüber der Nachrichtenagentur Reuters feststellte, keinen Spielraum für größere Summen gab. Von einem nationalen Champion war da überhaupt nichts zu sehen, obwohl die selbsternannten Kandidaten dafür der für die IKB zuständigen Sicherungseinrichtung angehören und gerade Milliardengewinne vermeldeten.

Zum Vergleich: Im genossenschaftlichen Finanzverbund lösen wir in langer Tradition unsere Probleme selbst: Seit dem Bestehen unserer Sicherungseinrichtung mit ihrem Instituts- und Einlagenschutz, die Anfang der 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts gegründet wurde, hat noch

nie ein Kunde einen Verlust seiner Einlagen erlitten, Einleger mussten noch nie entschädigt werden und weder der Staat, noch sonstige Dritte wurden in Anspruch genommen.

## **2. Zur Verantwortung der Banken**

- Banken haben eine besondere Verantwortung für die Wirtschaft ihres Landes. Grundlage des Vertrauens innerhalb einer Volkswirtschaft und des Vertrauens in eine Volkswirtschaft ist der Bankensektor. Banken werden ihrer nationalen Verantwortung vor allem durch Sicherungseinrichtungen gerecht, die verhindern, dass die Krise einer Bank das Vertrauen in eine Volkswirtschaft zerstört. Dies ist die wichtigste Aufgabe, die jeweils innerhalb der miteinander in Wettbewerb stehenden Säulen der deutschen Kreditwirtschaft gelöst werden muss.

## **3. Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Wettbewerb**

- Gesunde Geschäftsmodelle von Banken basieren auf einem hohen Anteil an Primärgeschäft, das heißt auf direkten Kundenbeziehungen..
- Groß oder Klein – das ist nicht entscheidend für die Qualität einer Bank, entscheidend ist die Proportionalität. Das heißt: Angemessenheit der eingegangenen Risiken, Angemessenheit der Kapitalausstattung, Angemessenheit an die Bedarfslage der Kunden. Volksbanken und Raiffeisenbanken optimieren alle diese Felder in ihrem Geschäftsmodell ständig.

- Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken verbindet die Vorteile von in unternehmerischer Eigenverantwortung geführten Banken mit der Stärke großer Produktspezialisten wie der Bausparkasse Schwäbisch Hall, der Teambank, der R+V Versicherung und der Union Investment. Mit dem Vertrieb durch die Banken und der Produktkompetenz der Verbundunternehmen präsentiert sich der genossenschaftliche FinanzVerbund als schlagkräftige Wettbewerbseinheit.
- Der FinanzVerbund muss sich den Herausforderungen der Zukunft stellen, hier ist vor allem der Themenkomplex Internet/stationärer Vertrieb und die zentrale Werbelinie der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu nennen. Zentraler Point of Sale bleibt jedoch stets die einzelne Volksbank oder Raiffeisenbank.

**Fazit :**

Für dezentrale Verbünde sprechen eine Vielzahl gewichtiger Argumente. Sie sind kundennah, flexibel, stabil und marktwirtschaftlich. Wenn es ihnen gelingt, ihre Vertriebskraft mit gebündelter Produkt- und Dienstleistungskompetenz zu verbinden, sind sie im Wettbewerb kaum zu schlagen.

Am zukunftsfähigsten sind sie, wenn sie – wie die Volksbanken und Raiffeisenbanken - rein privatwirtschaftlich organisiert sind.

**Dr. Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR):**

**„Genossenschaften als Konkurrent Nr.1?“**

**– Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Marktbearbeitung“**

**6. Handelsblatt Jahrestagung, 22. Februar 2008, Berlin**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

### **1. Grundsätzliches**

- Unter der Tarnkappe der reinen Lehre der Wirtschaftstheorie hat sich in die Diskussion um die deutsche Bankenlandschaft eine besorgniserregende Begriffsverwirrung eingeschlichen. Die Diskussion entzündet sich besonders heiß um folgende Schlagworte:

**Schlagwort „Handelbarkeit von Banken als Voraussetzung von Marktwirtschaft“:** Richtig ist: Marktwirtschaft entscheidet sich nicht an der Verkäuflichkeit von Unternehmen. Die feindliche Übernahme ist nur eine von vielen Formen der marktwirtschaftlichen Veränderung und keinesfalls die sympathischste. Die Kapitalisierung über Aktien ist ebenfalls nicht die dominierende Form der Aufbringung von Eigenkapital. Richtig ist: In einer funktionierenden Marktwirtschaft üben die Eigentümer Einfluss auf die Geschäftspolitik der Unternehmen aus. Dies ist bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken der Fall. Ihnen wird Kapital in Erwartung einer Leistung gegeben. Und das eigentlich corporate governance Problem der Marktwirtschaft, nämlich die Gefahr, dass Manager nach Gutsherrenart über das ihnen anvertraute Vermögen verfügen, ist ein Problem der Aktiengesellschaften. Volksbanken und Raiffeisenbanken legen jährlich in

genau geregelter maximaler Transparenz Rechenschaft über die Arbeit und Leistung des Managements ab.

**Schlagwort „Kleinteiligkeit der deutschen Kreditwirtschaft“:** Richtig ist: Die dezentralen Organisationen sorgen für die Effizienz des deutschen Finanzdienstleistungssektors. Die im internationalen Vergleich relativ geringen Gewinnmargen sprechen für Wettbewerb im Sinne des Verbrauchers. Volksbanken und Raiffeisenbanken verbinden die Vorteile der Kleinteiligkeit – insbesondere Kundennähe, Transparenz und demokratische Strukturen – mit der Leistungsfähigkeit großer Produkt- und Leistungslieferanten.

Volksbanken und Raiffeisenbanken lösten das Problem der Informationsbeschaffung für den Kreditgeber stets auf der Basis von Selbsthilfe und Kooperation. Sie erfolgte vor Ort und durch die örtliche Nähe kannte und kennt das Management der Bank die Verhältnisse seiner Kunden sehr genau. Dies führte zur Kreditvergabe an Menschen, die bis zur Gründung von Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht als kreditwürdig galten. Heute in der aktuellen Diskussion um Kreditverkäufe und Subprime-Kredite heißt es umgekehrt: Volksbanken und Raiffeisenbanken haben sich den Schutz der Kreditnehmer auf ihre Fahnen geschrieben. Überspitzt formuliert: Volksbanken und Raiffeisenbanken wurden gegründet, um zu verhindern, dass der Kreditnehmer den Kreditgeber betrügt. Heute sind sie da, um zu verhindern, dass der Kreditgeber den Kreditnehmer betrügt.

Das Thema Subprime wäre gar nicht entstanden, wenn es in den USA eine dem deutschen Drei-Säulen-System vergleichbare Bankenstruktur gäbe. In Deutschland verhindern Volksbanken und Raiffeisenbanken und Sparkassen – die fast die gesamte Bevölkerung mit Bankdienstleistungen versorgen – dass miese Kreditpraktiken das Fiasko massenhafter Zahlungsunfähigkeit auslösen. Die von diesen beiden Säulen gewährten Kredite müssen auch

nicht über ABS-Strukturen refinanziert und weltweit verkauft werden. Denn damit würde man nur nationale Krisen exportieren wie die Geschehnisse in den USA zeigen.

**Schlagwort „Nationaler Champion“:** Richtig ist: Banken müssen sich den Erwartungen ihrer Kunden anpassen. Die Kunden entscheiden, wer Champion wird und bei einem nationalen Champion zeigt sich das bestenfalls an den Marktanteilen. Eine darüber hinausgehende Kategorie gibt es nicht. Reine Bilanzsummengröße mit Entscheidungszentren in London und New York und der Mehrheit der Anteilseigner im Ausland sind unsinnige Kriterien für den Begriff nationaler Champion. Politik in diesem Sinne bringt nur Marktverzerrungen und Nachteile für die Entwicklung des Bankensektors mit sich. Dies gilt gerade auch jetzt für den angekündigten Postbank-Verkauf.

Die Botschaft zur Sanierung der Deutsche Industriebank AG (IKB) in den vergangenen Tagen ist nicht, dass die Privatbanken der IKB, die ihrem Sicherungssystem angehört, 300 Millionen Euro haben zufließen lassen. Die Botschaft ist, dass man sich auf diese nicht ausreichende Summe mit einer daraus resultierenden Inanspruchnahme des Staates geeinigt hat, weil es, wie der Bundesfinanzminister gegenüber der Nachrichtenagentur Reuters feststellte, keinen Spielraum für größere Summen gab. Von einem nationalen Champion war da überhaupt nichts zu sehen, obwohl die selbsternannten Kandidaten dafür der für die IKB zuständigen Sicherungseinrichtung angehören und gerade Milliardengewinne vermeldeten.

Zum Vergleich: Im genossenschaftlichen Finanzverbund lösen wir in langer Tradition unsere Probleme selbst: Seit dem Bestehen unserer Sicherungseinrichtung mit ihrem Instituts- und Einlagenschutz, die Anfang der 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts gegründet wurde, hat noch

nie ein Kunde einen Verlust seiner Einlagen erlitten, Einleger mussten noch nie entschädigt werden und weder der Staat, noch sonstige Dritte wurden in Anspruch genommen.

## **2. Zur Verantwortung der Banken**

- Banken haben eine besondere Verantwortung für die Wirtschaft ihres Landes. Grundlage des Vertrauens innerhalb einer Volkswirtschaft und des Vertrauens in eine Volkswirtschaft ist der Bankensektor. Banken werden ihrer nationalen Verantwortung vor allem durch Sicherungseinrichtungen gerecht, die verhindern, dass die Krise einer Bank das Vertrauen in eine Volkswirtschaft zerstört. Dies ist die wichtigste Aufgabe, die jeweils innerhalb der miteinander in Wettbewerb stehenden Säulen der deutschen Kreditwirtschaft gelöst werden muss.

## **3. Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Wettbewerb**

- Gesunde Geschäftsmodelle von Banken basieren auf einem hohen Anteil an Primärgeschäft, das heißt auf direkten Kundenbeziehungen..
- Groß oder Klein – das ist nicht entscheidend für die Qualität einer Bank, entscheidend ist die Proportionalität. Das heißt: Angemessenheit der eingegangenen Risiken, Angemessenheit der Kapitalausstattung, Angemessenheit an die Bedarfslage der Kunden. Volksbanken und Raiffeisenbanken optimieren alle diese Felder in ihrem Geschäftsmodell ständig.

- Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken verbindet die Vorteile von in unternehmerischer Eigenverantwortung geführten Banken mit der Stärke großer Produktspezialisten wie der Bausparkasse Schwäbisch Hall, der Teambank, der R+V Versicherung und der Union Investment. Mit dem Vertrieb durch die Banken und der Produktkompetenz der Verbundunternehmen präsentiert sich der genossenschaftliche FinanzVerbund als schlagkräftige Wettbewerbseinheit.
- Der FinanzVerbund muss sich den Herausforderungen der Zukunft stellen, hier ist vor allem der Themenkomplex Internet/stationärer Vertrieb und die zentrale Werbelinie der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu nennen. Zentraler Point of Sale bleibt jedoch stets die einzelne Volksbank oder Raiffeisenbank.

**Fazit :**

Für dezentrale Verbünde sprechen eine Vielzahl gewichtiger Argumente. Sie sind kundennah, flexibel, stabil und marktwirtschaftlich. Wenn es ihnen gelingt, ihre Vertriebskraft mit gebündelter Produkt- und Dienstleistungskompetenz zu verbinden, sind sie im Wettbewerb kaum zu schlagen.

Am zukunftsfähigsten sind sie, wenn sie – wie die Volksbanken und Raiffeisenbanken - rein privatwirtschaftlich organisiert sind.