

Die Genossenschaftsbank als Geschäftsmodell in der Finanzkrise

© Sven HANSEN

Slovenská Polnohospodárska Univerzita v NITRE /
Frankfurt am Main – Germany
sven-christian.hansen@t-online.de

Einleitung und Abgrenzung

Während die moderne Idee einer Genossenschaft ihre Wurzeln in Frankreich und England hat, geht die Idee einer Kreditgenossenschaft auf *H. Schulze-Delitzsch* zurück, der 1850 den Delitzscher-Vorschuss Verein ins Leben rief. Diese Zeit war geprägt von vielen Unwägbarkeiten, einer anhaltenden Landflucht der Menschen gepaart mit Grundproblem kleiner Gewerbetreibender, Kredite bei privaten Bankiers oder staatlichen Spar- und Leihkassen zu erhalten. *H. Schulze-Delitzsch* übertrug nun das bei kleinen Handwerkern erprobte Konzept einer Einkaufsgenossenschaft auf den Bankensektor. So sollten die Beiträge der Mitglieder im Bedarfsfall auch für günstige Kreditkonditionen sorgen. Im weiteren Zeitablauf nahmen die genossenschaftlichen Grundideen der Selbsthilfe und der Selbstverantwortung auch eine immer stärkere Position ein. So waren es nicht nur die Mitgliedsbeiträge sondern auch die solidarische Haftung der Mitglieder, die bei der Beschaffung von Kapital zu kapitalmarktüblichen Zinsen von Vorteil war. Im weiteren Verlauf der Diskussion sollen nun die wesentlichen Prinzipien einer Genossenschaft, bezogen auf Kreditgenossenschaften und deren Situation in der Finanzkrise, beschrieben werden. Für eine tiefere Diskussion sei auf die jeweiligen Fußnoten verwiesen.

Eine Genossenschaftsbank unterliegt auch heute noch – wie auch andere z.B. landwirtschaftlich geprägte Genossenschaften – den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien.¹ Hier ist an erster Stelle das Förderprinzip genannt, welches die Förderung der Mitglieder einer Genossenschaft in den Vordergrund stellt. Dieses Förderprinzip kann aufgeteilt werden in die genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Gerechtigkeit. Aus diesen – teilweise gesetzlich festgelegten Prinzipien² – lassen sich wiederum die Ziele einer Genossenschaft ableiten. So steht nicht die Gewinnerzielungsabsicht der Unternehmung sondern die Förderung der Mitglieder als ein oberstes Ziel einer Genossenschaft vor anderen. Diese Abwendung vom Primat der Gewinnerzielung geht einher mit einer regionalen und vor allem dezentralen Ausrichtung einer Genossenschaft(sbank). Die Förderung der Mitglieder in der Region – also auch die Bereitstellung von Bankdienstleistungen eben in dieser Region – steht im Vordergrund.

Und genau in dieser „stakeholder-value“-basierten Ausrichtung ist auch der Unterschied zu privatwirtschaftlich organisierten Unternehmungen zu sehen.

¹ Zur theoretischen Diskussion über genossenschaftliche Werte und Prinzipien: vgl.: *Hill, S.:* Genossenschaftliche Werte und Prinzipien, 2013; S. 201 ff.

² z.B. in Deutschland das Genossenschaftsgesetz; GenG.

Nicht die meist auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtete „shareholder value“ Orientierung steht im Mittelpunkt des Geschäftsgebarens sondern die oben erwähnte Förderung der Mitglieder.

In den weiteren Ausführungen wird nicht auf betriebswirtschaftlichen Vor- und Nachteile einer genossenschaftlichen Unternehmung im Allgemeinen – wie z.B. Senkung der Grenzkosten, spieltheoretische Ansätze³ oder sogar Principal Agent Probleme⁴ – eingegangen, da diese den Rahmen der Ausarbeitung sprengen würden. Vielmehr wird im weiteren Verlauf auf einzelne genossenschaftliche Spezifika eingegangen, die das vor allem eigenständige Überstehen der weltweiten Finanzkrise der Genossenschaftsbanken – gerade auch ohne Staatssubventionen – gewährleistet haben.

Genossenschaftsbanken in der Finanzkrise

Die Finanzkrise stellte keine große Zäsur im genossenschaftlichen Bankwesen dar. Und genau hierfür waren die oben genannten Ziele und genossenschaftlichen Prinzipien verantwortlich. Die nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtete regionale und dezentrale wirtschaftliche Verflechtung der Genossenschaftsbanken war ein guter Schutz gegen exogene Finanzschocks. Um dies auszuarbeiten, sei kurz auf die Gründe der Finanzkrise und die daraus resultierende Krise der Staatshaushalte eingegangen: Zentral und international aufgestellte Banken besaßen den Druck einer immer höher werdenden Eigenkapitalrentabilität der Anteilseigner. So wurden immer risikoreichere Geschäfte getätigt, die zwar einen höheren Ertrag versprachen, dessen Risiko sich aber immer schwieriger abbilden lies. Da für die Generierung dieser Finanzprodukte meist die Finanzbranche selber verantwortlich war, entstanden nicht mehr kontrollierbare Verbindungen eben in dieser Finanzbranche untereinander. Das heißt, die großen Banken in Europa waren untereinander so verflochten, dass sie wiederum ein viel zu hohes Bank-Exposure in ihren Büchern hatten. Dieses Klumpenrisiko war ein gewichtiger Grund für die Finanzkrise. Durch exogene Entwicklungen – z.B. Zusammenbruch des Immobilienmarktes in Amerika – fanden Banken keine Refinanzierungsmöglichkeiten bei anderen Banken mehr und Bankprodukte, die anfänglich noch eine erhöhte Rendite versprachen, verloren an Wert und waren nicht mehr handelbar. So mussten diese Produkte mit Verlust verkauft oder abgeschrieben werden. Auch die durch Basel II verstärkten Eigenkapitalanforderungen sorgten für eine Verstärkung der Schieflage der privatwirtschaftlichen Kreditwirtschaft. Um einen Zusammenbruch der europäischen Finanzwirtschaft zu verhindern, mussten immer mehr Staatshaushalte den Banken unter die Arme greifen und gerieten teilweise selbst in Bedrängnis. Die Banken waren „too big to fail“. Diese – wenn auch sehr einfache und knappe – Darstellung der Finanzkrise kann aber das gute Abschneiden genossenschaftlicher Kreditinstitute während der Finanzkrise beschreiben.

Denn genau eben die regional aufgestellten Banken investierten nicht in die spekulativen Finanzinstrumente sondern betrieben das Grundgeschäft einer

³ Ausführliche Betriebswirtschaftliche Fragestellungen in: *Eschenburg, R.*: Ökonomische Theorie, 1971; Tübingen, 1971 oder *Boettcher, E.*: Marktwirtschaft, 1980; Tübingen 1980.

⁴ Eine gute Darstellung liefert: *Dilger, A.*: [Prinzipal-Agenten-Probleme, 2010], Göttingen 2010.

Bank als Finanzintermediär zwischen Einlagen und Krediten bzw. als Risikomanager einer Zins- und Fristentransformation mit der Zielgruppe Privatpersonen und KMUs. Nicht große international verflochtene Unternehmen – die ebenfalls unter der Finanzkrise litten – sondern mittelständische Betriebe waren und sind die Kunden der genossenschaftlichen Banken. Hieraus ergab sich ein wohl diversifiziertes Portfolio, welches kaum Klumpenrisiken aufwies.

Insbesondere die Tatsache, dass große international agierende Banken als Reaktion auf die Finanzkrise anfangen, sich „zu misstrauen“, ihre Bilanzsumme, das Kreditvolumen und somit auch Eigenkapitalanforderungen zu reduzieren und des weiteren nur in vermeidlich risikoarme Investments – wie Staatsanleihen – zu investieren, verschlimmerte meist deren Situation. Denn im Gegensatz zu den zwar bonitätsmäßig weniger gut aufgestellten KMUs, zeigten sich Exposure gegenüber Staaten des Euroraums als weniger liquide, wie eben die Forderungen gegenüber KMUs. Dies stellte sich als Vorteil der Sparkassen und Genossenschaftsbanken heraus. Es wurden sogar, um dieser Kreditklemme der Privatbanken zu entgehen, geldpolitische Maßnahmen getroffen, welche aber auch oft in der Kritik standen. Mit den Leitzinssenkungen der EZB oder dem unbegrenzten Ankauf von Staatsanleihen durch die EZB seien an dieser Stelle nur zwei der vieldiskutierten Maßnahmen genannt.

Und genau diese regional ausgerichtete und volkswirtschaftlich dringend benötigte Kreditversorgung wurde von dezentralen und regionalen Kreditinstituten, die die Krise auf Grund ihrer Ausrichtung nahezu unbeschadet überstanden hatten – wie den Genossenschaftsbanken – übernommen. So waren die Genossenschaftsbanken nicht nur für den Privatanleger eine sichere Adresse oder ein verlässlicher Partner bei der Kreditvergabe sondern trugen gleichzeitig zur Stabilisierung der Wirtschaft bei. Im Vergleich zu anderen Banken erhöhte sich das Kredit- und Einlagevolumen bei Genossenschaftsbanken überdurchschnittlich. Teilweise war das Kreditvolumen der gesamten Kreditwirtschaft, wie oben beschrieben, sogar rückläufig.⁵ Das Genossenschaftsmodell hatte auf Grund seiner Ausrichtung in der Bankwirtschaft eine relativ krisensichere Nische besetzt

Eine in diesem Zusammenhang vielbeachtete Studie von *Oliver Wyman* stellt ebenfalls die Besonderheiten des genossenschaftlichen Bankwesens heraus, welche insbesondere für den Erfolg, in und auch nach der Finanzkrise, verantwortlich sind.⁶ Neben den bereits angesprochenen Unterschieden in der Größe, der Geschäftsstrategie und der lokalen Verwurzelung einer Genossenschaftsbank arbeitet diese Studie auch die erwähnten Charakteristika in der Kapitalallokation und dem Risikogebaren einer Genossenschaftsbank heraus. Besonders aber hervorgehoben werden:

- der Selbstbesitz (Ownership by their members) und
- die Selbstverantwortung (Shared commitment to 'Co-operative values')⁷.

Denn insbesondere der konservativen und vor allen auf den Kunden ausgerichtete Strategie einer kleinen – im Vergleich zu den Privatbanken – Genossenschaftsbank ist es gelungen, einen Geschäftsmix nachhaltig zu generieren, der es zuließ Kapital und Risiko in einer Art und Weise zu managen,

⁵ Für Einlagen- und Kreditentwicklung der Genossenschaftsbanken in Deutschland von 1999 an: vgl.: *Bley, A.*: Gute Zeiten, schlechte Zeiten, 2012, Seite 31 f.

⁶ vgl.: *Oliver Wyman* (hrsg.): The outlook for co-operative banking, 2013.

⁷ vgl.: *Oliver Wyman* (hrsg.): The outlook for co-operative banking, 2013; Seite 2 und 8.

wie es kaum einer großen Privatbank gelungen ist. Und dies geschah und geschieht vor dem Hintergrund der anfangs genannten genossenschaftlichen Maxime, die es auch in einer gewinnorientierten Branche, wie es die Finanzwirtschaft ist, möglich machten, durch Eigenverantwortung ein jeder Situation angemessenes Risiko- und Bankmanagement zu gewährleisten.

An dieser Stelle ist auch eine Besonderheiten des genossenschaftlichen Bankensystems in Deutschland erwähnt, denn auch dieses trug zum schadlosen Überstehen der Finanzkrise der Genossenschaftsbanken in Deutschland bei. Ganz dem genossenschaftlichen Prinzip verschrieben sind alle genossenschaftlich ausgerichteten Banken in Deutschland über eine Sicherungseinrichtung mit einander verbunden. Dies bedeutet, dass alle Banken in diesem Sektor für die Privateinlagen untereinander haften. Sollte eine Genossenschaftsbank in eine Schieflage geraten, steht eben dieser Sicherungsfonds – in den alle Genossenschaftsbanken einzahlen – ein. Während für Privatbanken durch politische Initiativen auf nationaler- und auf EU Ebene noch immer versucht wird, Sicherungsmechanismen für Einlagen im Konkursfall zu kreieren, sorgen auch hier die genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe und der Selbstverwaltung für einen einzigartigen und maximalen Anlegerschutz bei Genossenschaftsbanken.

Ein weiterer zu erwähnender Aspekt der genossenschaftlichen Bankenorganisation in z.B. Deutschland ist deren Zweistufigkeit. So sind die regionalen Banken, auch Primärbanken genannt, gleichzeitig Anteilseigner einer Zentralbank. Dadurch ist es den Primärbanken möglich, auch Kunden in komplexeren Geschäften, wie im grenzüberschreitenden Exportgeschäft, zu unterstützen oder aber auch Markttransaktionen durchzuführen, für die sie selbst zu klein sind oder aber erst keinen Marktzugang erhalten, wie zum Beispiel dem politisch unterstützten Fördermittelgeschäft. Aber nicht nur eigene Zentralbanken sondern auch eigene genossenschaftliche Dienstleister, wie Rechenzentralen oder einige Spezialinstitute, wie Bausparkassen, sorgen dafür, dass auch „economies of scales“ einer Allfinanzdienstleistung gehoben werden können, ohne das regional ausgerichtete Förderprinzip aufzugeben.

Kann eine Bank überhaupt „genossenschaftlich“ sein?

Neben all den genannten Spezifika soll abschließend ein eher genossenschaftlichtheoretisches Problem der Genossenschaftsbanken aufgeworfen werden, dem Fördergedanken den Mitgliedern gegenüber. Wie kann zum Beispiel der Fördergedanke einer Bank aussehen, die ausschließlich Dienstleistungen zur Verfügung stellt und wenig mit Produktion und Handel von Gütern gemein hat. Sie könnte zum Beispiel nur Dienstleistungen für ihre Mitglieder anbieten. Aber würde dies heutzutage noch ausreichen? Wären dann nicht zu viele Genossenschaftsbanken zu klein, um überhaupt umfängliche und zeitgemäße Dienstleistungen für ihre Mitglieder anbieten zu können? Denn nicht nur die reine Kreditvergabe oder das „Verwahren“ von Kundeneinlagen sind Dienstleistungen einer modernen Bank, sondern auch immer investitionsintensivere Neuerungen von Anlagen- und Prozessarchitektur. So kann auch eine Genossenschaftsbank nur im freien Wettbewerb überstehen, und das muss sie wiederum um für Mitglieder attraktiv zu sein, wenn sie sich auch Kunden gegenüber öffnet, die nicht Mitglieder einer Genossenschaftsbank

sind.⁸ Worin besteht also überhaupt der Anreiz noch Mitglied zu werden? Dies wird neben mitgliederspezifischen Dienstleistungen, wie bestimmte Rabatte bei Wareneinkäufen oder aber – wie meist praktiziert – durch eine erhöhte Verzinsung der Mitgliedseinlagen erreicht. Eine höhere Verzinsung der Eigenkapitalbestandteile geht aber einher mit den gewinnmaximierenden Zielvorstellungen der Eigenkapitalgeber von rein privatwirtschaftlichen Unternehmungen und entspricht nicht den genossenschaftlichen Zielen, obwohl hier dem Förderauftrag pro forma Rechnung getragen wurde. Der Erfolg der Genossenschaftsbanken ist also eher in der oben beschriebenen genossenschaftlichen Ausrichtung der Bank und der zugrunde liegenden Geschäftsstrategie sowie in der Selbstverantwortung der Mitglieder zu sehen, als in der direkten Förderung der Mitglieder durch eine erhöhte Eigenkapitalverzinsung. So bleibt die Frage offen, ob die Genossenschaftsbanken nur auf Grund ihrer historisch gewachsenen Struktur und der daraus resultierenden Ausrichtung die Finanzkrise überstanden haben, oder aber ob tatsächlich die Unternehmensform der Genossenschaft dafür verantwortlich war.

Ausblick

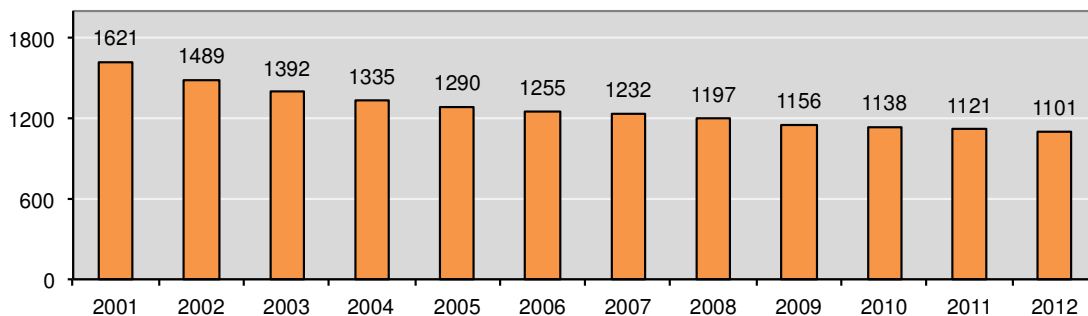
Die immer populärer werdende Idee, mittels einer Genossenschaft am Wirtschaftsleben teilzunehmen, spiegelt sich in den steigenden Zahlen von Unternehmensneugründungen als Unternehmensform einer Genossenschaft wieder.⁹ Dies betrifft aber ausschließlich den Nicht-Banken Bereich. Es fusionieren immer häufiger Genossenschaftsbanken, um dem „economies of scale“ Gedanken und der Komplexität der unterschiedlichen Finanzdienstleistungen Rechnung zu tragen. Auch erschwerte aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Kreditwirtschaft wie Basel III zwingen Genossenschaftsbanken zu einer Verschmelzung. Trotz – oder aber auch gerade wegen – dieser Konzentration im Primärbankenbereich waren beispielweise die genossenschaftlichen Finanzgruppen in Europa in der zurückliegenden Krise sicher aufgestellt und können wohl auch zukünftig den immer schärfer werden regulatorischen Rahmenbedingungen Stand zu halten. Folgende Abbildung veranschaulicht die Entwicklung der Anzahl der Genossenschaftsbanken in Deutschland seit 2001¹⁰.

⁸ Zu Genossenschaften im freien Wettbewerb: *Bialek, A.*: Perspektiven, 1995; Berlin, 1995 oder *Bonus, H.*: Selbstverständnis, 1994, Tübingen, 1994.

⁹ vgl. *Deutsche Zentral- Genossenschaftsbank (hrsg.)*: Genossenschaften, 2011, Frankfurt am Main, 2011.

¹⁰ BVR: Entwicklungen, 2013; www.vom 13.11.2013.

Abbildung 1: Anzahl der Genossenschaftsbanken



Doch zeigt die Entwicklung auch Signale die in dem vorangegangenen Kapitel schon aufgenommen wurden. So ist gerade die große Anzahl der Fusionen auf Ebene der Primärbanken auch ein Zeichen der Zentralisierung und einer weniger werdenden regionalen Verwurzelung. Hiermit verlässt das genossenschaftliche Bankenwesen ein Teil der Ausrichtung, die dafür verantwortlich war, die Finanzkrise zu überstehen. Dennoch soll am Schluss der Diskussion noch einmal die bereits angeführte Studie von Oliver Wyman erwähnt werden, die die zukünftige Entwicklung der Genossenschaftsbanken auf Grund ihrer Strukturen in Europa sehr positiv sieht und das Co-operative Banking mit den Worten umschreibt: „Banking on values, Building on Agility“.

References

- BIALEK, A. (1995). *Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform*. Berlin: Duncker & Humblot.
- BLEY, A. (2012). Gute Zeiten, schlechte Zeiten, Genossenschaftsbanken auch in schweren Zeiten sattelfest. *Bankinformation*, (1), 28-32.
- BOETTCHER, E. (1980). *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- BONUS, H. (1994). *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- BVR (2013). [Entwicklung, 2013], *Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken ab 1970*, unter: [http://www.bvr.de/p.nsf/4BAFAF4AD2D59318C12577C00045E9D2/\\$FILE/Entwicklungseit1970.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/4BAFAF4AD2D59318C12577C00045E9D2/$FILE/Entwicklungseit1970.pdf) [13.11.2013]
- Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (hrsg.) (2011). [Genossenschaften, 2011], *Konjunktur und Kapitalmarkt – Genossenschaften in Deutschland*. Frankfurt am Main: Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank.
- DILGER, A. (2010). Prinzipal-Agenten-Probleme im Deutschen Weinbau. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 55, 179-189.

- ESCHENBURG, R. (1971). *Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit – Schriften zur Kooperationsforschung*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- GenG (2007). *GenossenschaftsGesetz*. 4. Edition.
- HILL, S. (2013). Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – Ein Differenzierungsversuch. *Hohenheimer Genossenschaftsforschung*, 201-208. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- WYMAN, Oliver (hrsg.) (2012). *The outlook for co-operative Banking in Europe 2012. Banking on values, building on Agility*. Bruxelles: Financial Services.
- RINGLE, G. (2010). Ist die Kooperationsform “Genossenschaft” noch wettbewerbsfähig. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 50, 193-204.