

IRU-Courier



Nr. 1 – Juli 2016

INHALT

Editorial	2
Mitglieder werben – zum Nutzen der Mitglieder	3
Die neue Governance der Genossenschaftsbank Rabobank	5
Genossenschaftsbanken und das Leitbild der Nachhaltigkeit	10

Herausgeber

INTERNATIONALE
RAIFFEISEN UNION
Generalsekretariat
Adenauerallee 121
53113 Bonn
Bundesrepublik
Deutschland
Tel.: +49-(0)228-8861 364
E-Mail: info@iru.de

Redaktion

Andreas Kappes (verant-
wortlich)
Mandy Pampel

Erscheint

in englischer, französischer,
spanischer und deutscher
Sprache

*Namentlich bezeichnete
Artikel geben die Meinung
des Autors wieder, die nicht
unbedingt mit der der Interna-
tionalen Raiffeisen-Union
übereinstimmen muss.*

Besuchen Sie uns: <http://www.iru.de>



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

die IRU geht ihrem 50-jährigen Bestehen entgegen. Mit den Vorbereitungen auf das Jubiläumsjahr 2018 haben wir seitens des Präsidiums und des Generalsekretariats einen Prozess der Modernisierung angestoßen. Wir möchten zeitgemäße Akzente setzen, die der IRU neuen Schwung verleihen, die Organisation v. a. in der Genossenschaftswelt bekannter machen und den Mitgliedern interessante Anreize bieten. Dazu gehört auch, dass der aktuelle IRU-Courier nun erstmals nicht in der Druckausgabe, sondern als PDF-Dokument erscheint.

Im Zuge dieser Neuausrichtung ist seit dem 1. Juli 2016 Frau Mandy Pampel als Referentin des Generalsekretariats in Bonn tätig. Sie betreut vor allem die Organisation des Jubiläumsjahres 2018 sowie die Neugestaltung des Erscheinungsbildes und der Kommunikation der IRU. Frau Pampel war bereits zuvor in der deutschen Genossenschaftsorganisation bei BVR und DGRV als Referentin im Vorstandsstab in Berlin tätig.

Frau Odile Sot-Lanzrath, die sich über 37 Jahre um die Belange der IRU gekümmert hat, ist zum 30. Juni 2016 ausgeschieden. Wir danken ihr für die gute und loyale Zusammenarbeit.

In der letzten Ausgabe des IRU-Courier hatten wir Ihnen einen ausführlichen Bericht über den 1. IRU Marketing Workshop zum Thema Genossenschaftsbanken und Mitgliederbindung, der am 11. und 12. November 2015 in Zürich stattgefunden hat, angekündigt. Raiffeisen Schweiz, auf dessen Initiative der Workshop veranstaltet wurde, hat uns freundlicherweise den Bericht zur Verfügung gestellt. Wir freuen uns, ihn in dieser Ausgabe veröffentlichen zu können.

Des Weiteren finden Sie in dieser Ausgabe eine Zusammenfassung der Studie „Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnis-

se einer empirischen Erhebung“, die vom Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Deutschland durchgeführt wurde. Der Artikel betont, dass es für die Genossenschaftsbanken unabdingbar ist, ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig zu arbeiten, um dauerhaft einen MemberValue zu schaffen.

Und schließlich beleuchtet ein dritter Beitrag eine historische Entscheidung im genossenschaftlichen Bankenwesen der Niederlande: Die Rabobank hat mit dem Zusammenschluss ihres Zentralinstituts mit allen 106 lokalen Mitgliedsbanken einen großen Schritt in die Zukunft gewagt und damit eine neue Governance-Struktur eingeführt. Der Artikel beschreibt die wichtigsten Organe, die strukturelle Verankerung der genossenschaftlichen Grundidee und die Verzahnung der Genossenschaftswerte mit dem Bankgeschäft.

Wir möchten noch einmal darauf hinweisen, dass die nächste IRU-Mitgliederversammlung am Vormittag des 14. September 2016 in Luzern/Schweiz tagen wird. Am Nachmittag laden wir Sie zu unserem ersten „Raiffeisenforum“ ein, das sich um Digitalisierung als neue Chance für Genossenschaften drehen wird. Die Veranstaltungen finden im Rahmen der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT 2016) statt, die sich vom 14. bis 16. September 2016 mit dem Thema „Identität und Wachstum“ beschäftigen wird.

Wir hoffen auf Ihre zahlreiche Teilnahme und ein baldiges Treffen in Luzern/Schweiz und wünschen Ihnen eine interessante und spannende Lektüre.

Andreas Kappes
Generalsekretär



MITGLIEDER WERBEN – ZUM NUTZEN DER MITGLIEDER
- IRU Marketing Workshop 11. /12. November 2015 –

Simon Reber, M.A. (Political Science)

*Leiter Stab, Kommunikation & Politik, Genossenschaftswesen und
Internationale Beziehungen Raiffeisen Schweiz
Luzern / Schweiz*

Genossenschaften erzielen für ihre Mitglieder den größtmöglichen Nutzen. Welche Rolle spielt das Mitglieder-Marketing dabei? Dieser Frage gingen Raiffeisen-Vertreter aus Europa und Indien in Zürich auf den Grund.

Bei den Produkten unterscheiden sich Banken und andere Dienstleister heute kaum noch. Sie kopieren sich gegenseitig. Nicht kopierbar ist aber das genossenschaftliche Modell. Können sich Genossenschaften daher durch ihre Rechtsform positiv von der Konkurrenz abgrenzen? Diese Frage liegt auf der Hand. Diskutiert wurde sie am 11. und 12. November 2015 in Zürich auf Einladung von Raiffeisen Schweiz im Rahmen des 1. Marketing-Workshops der Internationalen Raiffeisen Union (IRU).

Die Runde war hochkarätig. Und den Teilnehmern war aus langjähriger Erfahrung klar: Basierend auf den Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung kommt den Mitgliedern von Raiffeisen-Genossenschaften eine entscheidende Rolle zu.

Marketing in unterschiedlichem Kontext

Marketing hat generell zum Ziel, den Absatz eines Unternehmens zu steigern. Auf Genossenschaften übertragen heißt das: Das Mitglieder-Marketing wirbt möglichst viele Anteilseigner an. Einmal rekrutiert, soll ein Mitglied möglichst stark zum Erfolg der Genossenschaft beitragen.

Aktiengesellschaften und Genossenschaften verfolgen unterschiedliche Ziele. Während bei Aktiengesellschaften der Gewinn der Aktionäre im Vordergrund steht, richten sich Genossenschaften nach dem Nutzen der Mitglieder.

Der Grund für diesen Unterschied liegt in der Struktur der Eigner. Aktiengesellschaften gehören den Investoren. Deren Fokus liegt auf der Rendite. Genossenschaften gehören ihren Kunden. Und für Kunden zählt in erster Linie die Dienstleistung an sich.

Beim Mitglieder-Marketing von Genossenschaften geht es daher nicht in erster Linie um die Steigerung des Gewinns. Mitglieder-Marketing ist sinnvoll, wenn es zu positiven Skalenerträgen beiträgt. Gerade im Banking fallen Skalenerträge stark ins Gewicht. Die Mitglieder-Werbung steigert so den Nutzen der Mitglieder.

Mitglieder als besondere Kunden

Kunden, die auch Mitglieder sind, bestimmen mit. One member – one vote. Dazu profitieren sie – wie der Workshop in Zürich gezeigt hat – von einer ganzen Palette von Vorteilen. In der Praxis werden

diese immer wichtiger; sie dienen der Kundenbindung. Lediglich über Vorteilsprogramme findet die genossenschaftliche Differenzierung aber nicht statt. Auch andere Firmen kennen Programme, welche die Loyalität der Kunden erhöhen sollen.

Sind genossenschaftliche Vorteilsprogramme allenfalls lukrativer als solche von Firmen mit anderer Rechtsform? Diese Frage ist schwierig zu beantworten. Für die belgische CERA heisst die Lösung daher Verbundenheit statt „nur“ Loyalität. Kundendaten würden gesammelt und analysiert, um den Kunden zu dienen. Die Steigerung der Verkäufe stehe nicht im Vordergrund.

Doch wie wird diese Verbundenheit hergestellt? Ein *homo oeconomicus* kennt sie nicht, die Verbundenheit. Verbundenheit, Affinität, ist emotional. Sie entsteht, wenn eine Genossenschaft ihre Mitglieder ernst nimmt. Indem die Mitglieder mitreden können. Und indem sich eine Genossenschaft engagiert. Direkt in sozialen Projekten oder als Betreiberin einer Crowddonation-Plattform. Möglichkeiten bieten sich viele. Und im Zeitalter der Digitalisierung werden es noch mehr.

Verkaufsinstrument Mitgliedschaft?

Im Workshop wurde klar: Die Mitgliedschaft mag auch ein Verkaufsinstrument sein. Aber sie ist es nicht an erster Stelle. Und monetäre Mitgliedervorteile sind wichtig, aber nicht alles. Der genossenschaftliche Auftrag geht darüber hinaus. Darin war man sich in Zürich einig. Und diesen Eindruck erhärtet auch die Wissenschaft. Eine Studie im Auftrag der IG Ge-

nossenschaftsunternehmen¹ zeigt auf, dass für die Bevölkerung vor allem die langfristige Verlässlichkeit, die regionale Verankerung sowie Solidarität und Mitbestimmung im Vordergrund stehen. Das bedeutet, Genossenschaften heben sich in erster Linie durch ihr Engagement und die direkte Mitwirkung der Mitglieder von ihrer Konkurrenz ab. Zusätzliche Unterschiede zu Aktiengesellschaften nimmt die Bevölkerung kaum wahr.

Ungenutztes Potential

Kehren wir also zur Einstiegsfrage des IRU-Workshops zurück: Wie können Genossenschaften ihre Rechtsform im Marketing erfolgreich nutzen?

Produktvorteile und zusätzliche Angebote für Mitglieder sind sicher ein Teil der Antwort. Darüber hinaus besteht aber noch viel Potential. Die Genossenschaft kann viel stärker in den Vordergrund gerückt werden. In der Praxis heisst das z. B. Mitbestimmung und Partizipation, lokales Engagement, Nähe durch Präsenz vor Ort aber auch digitale Angebote. Zum Nutzen der Mitglieder.

* * *

¹ gfs.bern (2011). Nachhaltig erarbeiteter Vertrauensbonus "Genossenschaft". Studie im Auftrag der IG Genossenschaftsunternehmen, Kapitel 2.4. Die Mitgliedschaft und die Vorteile, S. 19-22

DIE NEUE GOVERNANCE DER GENOSSENSCHAFTSBANK RABOBANK

Prof. Dr. Hans Groeneveld

Leiter Internationale Genossenschaftsangelegenheiten, Rabobank

Professor für Financial Services Cooperatives, TIAS School for Business and Society

an der Tilburg Universität

Utrecht / Niederlande

Nach der Gründung der ersten Genossenschaftsbank in den Niederlanden vor 120 Jahren hat die Rabobank die historische Entscheidung getroffen, ihre Governance-Struktur zu ändern. Seit dem 1. Januar 2016 bilden alle 106 lokalen Mitgliedsbanken mit dem genossenschaftlichen Zentralinstitut Rabobank Nederland eine einzige Genossenschaft mit einer Banklizenz und einem Jahresabschluss. Nach intensiven Diskussionen haben die lokalen Mitgliedsräte am 2. Dezember 2015 alle vorgeschlagenen Änderungen der Governance einstimmig gebilligt. Eine Woche später beschloss die Generalversammlung die Fusion zu einer einzigen Genossenschaft. In diesem Artikel werden die wichtigsten Organe und Hauptmerkmale des neuen Governance-Modells beschrieben.

Die Hauptmerkmale der neuen Governance

Die Governance der Rabobank ist nicht statisch. Seit ihrer Einführung 1895 hat sie sich stetig entwickelt. Antriebsfaktoren für die Governance-Anpassungen waren immer strategische (Neu-)Überlegungen, die Entwicklung der Gesellschaft sowie Änderungen in der Bankenaufsicht und -regulierung. Dies gilt auch für die jüngste Transformation der Governance. Die

Überarbeitung wurde durch einen internen Governance-Ausschuss vorbereitet, der vom Vorstand im März 2014 eingesetzt wurde. Die Hauptaufgabe dieses Ausschusses war die Einführung einer zukunftssicheren Governance, die zur Wiederherstellung und zum Erhalt des Vertrauens der internen und externen Stakeholder in die Rabobank beitragen würde. Es wurden strikte Kriterien für die möglichen Anpassungen der Governance formuliert. Die Neugestaltung sollte zu einer besseren Genossenschaft und einer besseren Bank führen. Die Vorschläge sollten sich voll und ganz an den Grundgedanken halten, dass die Orientierung und die Disziplin eines Genossenschaftsunternehmens nur von dessen Mitgliedern herrühren können.

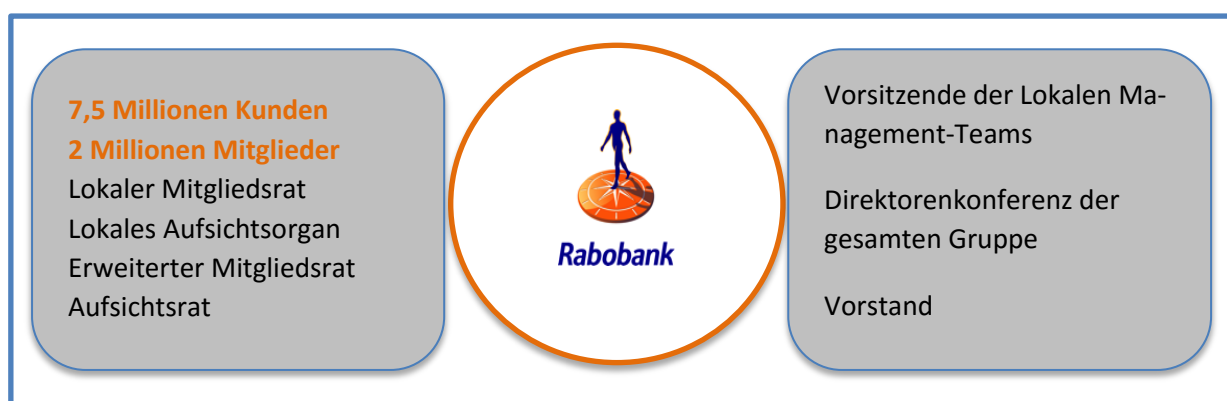
Nach intensiven Beratungen wurde letztendlich beschlossen, alle 106 lokalen Genossenschaftsbanken (LGB) und die Rabobank Nederland (RN) zu einer einzigen Genossenschaftsbank zu fusionieren. Die Fusion bedeutete, dass die Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter der früheren LGB Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter der Rabobank wurden. Sie ist mit einer dezentralen Organisation von Lokalbänken tätig. Die durch die Mitgliedsvertreter ausgeübten Kontrollen und Ausgleichsmaß-

nahmen sind in der neuen Satzung und den internen Regeln fest verankert.

Tabelle 1 zeigt die Governance-Organen in der neuen Struktur. Der linke Teil der Tabelle stellt die genossenschaftliche Säule dar. Der rechte Teil bezieht sich auf die

Bankensäule. Der orangefarbene Kreis symbolisiert die Einheit zwischen der Genossenschaft und der Bank. Die neuen Governance-Organen werden weiter unten ausführlich beschrieben.

Tabelle 1 Neue Governance-Struktur: Einheit Genossenschaft und Bank



Die genossenschaftliche Säule

In den Niederlanden haben die Kunden der Lokalbanken die Möglichkeit, Mitglied der Genossenschaft zu werden. Die Mitglieder sind mit ihrer Lokalbank² noch auf der Grundlage der vor 2016 bestehenden Rechte und Pflichten verbunden. Die Mitglieder werden in Delegiertenversammlungen unterteilt, welche die Mitglieder der 30- bis 50-köpfigen lokalen Mitgliedsräte (im Folgenden als LMR bezeichnet) wählen. Das

² Die Verwendung dieser Terminologie kann etwas verwirrend sein. Unter der neuen Governance sind die Lokalbanken keine unabhängigen Rechtspersonen mehr. Infolgedessen haben die Dienststellen der Mitglieder, die lokalen Mitgliedsräte, die lokalen Aufsichtsorgane und die Vorsitzenden der lokalen Management-Teams keinen formal-rechtlichen Status nach niederländischem Gesellschaftsrecht. Jedoch haben diese Organe einen gesetzlichen Status, d.h. interne Vorschriften und Regelungen, die ihre Aufgaben und Verantwortungen beschreiben.

tatsächliche Funktionieren der LMR unterscheidet sich kaum von früheren Gegebenheiten. Die LMR sind „die Augen und Ohren“ der lokalen Management Teams (Signalfunktion). Sie fungieren als Sparringspartner und nehmen nicht zuletzt eine Vielzahl von formellen Aufgaben und Verantwortungen wahr, z. B. die Entscheidung über die Fusion oder die Spaltung der Lokalbanken, die Empfehlung, die Ernennung, die Suspendierung und den Rücktritt der Mitglieder des lokalen Aufsichtsorgans (im Folgenden als LAO bezeichnet). Die LMR haben das Sagen bei der Definition der sozialen Rolle der LGB in den lokalen Gesellschaften und bei der Zuweisung von genossenschaftlichen Finanzmitteln.

Das LAO besteht aus 3 bis 7 Mitgliedern und gehört zur entsprechenden Dienststelle. Es ist keine juristische Person, sondern ein gesetzliches Organ (s. Fußnote 1). Die Mitglieder des LAO werden von ihren LMR ernannt, sind ihnen gegenüber rechenschaftspflichtig und müssen Mitglied der Genossenschaft sein. Die Funktionen und die Position des Vorsitzenden des LAO haben sich im Vergleich zur früheren Situation, grundlegend verändert. Der Vorsitzende übernimmt eine Governance-Rolle im LMR. Unter dem früheren Governance-System fungierte er nur als „technischer“ Vorsitzender des LMR. Ferner vertritt jeder Vorsitzende eines LAO die Mitglieder seiner Lokalbank im Allgemeinen Mitgliederrat (im Folgenden als AMRAMR bezeichnet), dem höchsten Entscheidungsorgan in der neuen Governance. Dies bedeutet, dass alle Lokalbanken und ihre Mitglieder im AMR vertreten sind. Wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass der Vorsitzende ohne Anweisung und Absprache am AMR teilnimmt. Er wird sicherlich die Positionen der Basis berücksichtigen, kann jedoch nicht gezwungen werden, eine bestimmte Meinung zu vertreten.

Die LAO haben wichtige Aufgaben und Verantwortungen, einschließlich einer Aufsichtsfunktion, zur Gewährleistung des dezentralen oder lokalen Charakters. Dies kann erreicht werden durch die Delegation von spezifischen lokalen Governance-Befugnissen an die LAO durch den Vorstand. Zum Beispiel wird die Arbeitgeberfunktion für den Vorsitzenden des lokalen Management-Teams an die LAO delegiert. Die wesentlichen Zustimmungsrechte der

LAO betreffen (A) die Ernennung, die Suspendierung und den Rücktritt anderer Mitglieder des lokalen Management-Teams, (B) die spezifischen Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat, (C) den Jahresplan/-budget und (D) die Mitgliederpolitik.

Die LAO überwachen die Durchführung der Strategiepläne und der Politikplanung durch den Vorsitzenden des Management-Teams. Dies betrifft die Bewertung darüber, inwiefern die Lokalbank die externen Gesetze und Vorschriften, die Satzung sowie die anderen Regeln und Beschlüsse der Rabobank beachtet. Von den LAO und dem lokalen Management-Team wird erwartet, dass sie die lokal formulierten Zielsetzungen und deren Verwirklichung an die kollektiv vereinbarten Ambitionen und Ziele des AMR anpassen. Darüber hinaus bewerten die lokalen Mitglieder der LAO aktiv, ob die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen den Bedürfnissen der Kunden und Mitglieder entspricht. Sie kontrollieren auch, inwieweit der Vorsitzende des Management-Teams seiner lokalen Verantwortung, sich auf die langfristigen Interessen der Kunden zu konzentrieren, gerecht wird, um somit zu einer nachhaltigen Entwicklung des lokalen Arbeitsmarktes beizutragen.

Der neue AMR zählt ca. 100 Mitgliedervertreter. Im Namen der Mitglieder fungiert der AMR als Eigentümer der Rabobank zur Sicherung der Kontinuität und als Hüter der kollektiven Werte. Er bestimmt die Entwicklung der Genossenschaft und der dezentralen Organisation und gewährt die Einhaltung der Satzung.

Der AMR evaluiert die Governance und die Banktätigkeit auf der Grundlage der gemeinsam vereinbarten strategischen Prinzipien.

Der AMR hat mehrere formale Aufgaben und Zuständigkeiten. Er hat die Befugnis zur Änderung der Satzung oder der Rechtsform der Rabobank, er beschließt den Jahresabschluss der Gruppe und hat das Zustimmungsrecht für die vom Vorstand getroffenen wichtigen Entscheidungen. Zum Beispiel bestimmt der AMR die Strategie der gesamten Rabobank Gruppe. Der AMR konzentriert sich außerdem auf die soziale Bedeutung und den Einfluss der Bank. Dies betrifft den Beitrag der Bank zur sozioökonomischen Entwicklung sowie die Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben in der Gesellschaft.

Der Aufsichtsrat wird vom AMR ernannt und ist ihm gegenüber rechenschaftspflichtig. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist auch Vorsitzender des AMR. Infolge der Fusion zu einer Genossenschaftsbank hat sich die Verantwortung des Aufsichtsrats erweitert. Die Lokalbanken gehören nunmehr auch zu seinem Geltungsbereich. Schließlich ernennt der Aufsichtsrat die Mitglieder des Vorstandes, die dem AMR gegenüber hinsichtlich Durchführung und Gesamtstrategie rechenschaftspflichtig sind.

Die Bankensäule

Ein wichtiges Ergebnis der Governance-Diskussion war die Entscheidung, die politische Vorbereitung und Beschlussfassung über Strategieentwicklung und Genossenschaftsthemen von den Fragen zu operati-

ven Bankangelegenheiten zu trennen. Dies ist besonders wichtig für die Vertreter der Mitglieder, die in der Lage sein müssen, Einfluss auf die strategische und genossenschaftliche Ausrichtung der Rabobank zu nehmen. Der Fokus auf den Einfluss der Mitglieder unterscheidet sich von der Frage, wie die Banktätigkeit optimal gestaltet werden kann, um den Kunden angemessene Dienstleistungen zu bieten und Effizienzziele zu erreichen. Es ist nicht Aufgabe des AMR, Lösungen für Probleme und Herausforderungen in diesen Bereichen zu finden. Daher werden die operativen Bankangelegenheiten hauptsächlich in der neuen Direktorenkonferenz behandelt.

Die Direktorenkonferenz besteht aus den Vorsitzenden der lokalen Management-Teams, den Direktoren der Abteilungen, die die Lokalbanken unterstützen und dem Vorstand. . Dieses Gremium fungiert als ein vorbereitendes, informatives und beratendes Organ für die Belange und Regelwerke der Lokalbanken. Die Direktorenkonferenz stellt auch ein Bindeglied zwischen der obersten Ebene der Bank und der Wahrung der Mitgliederinteressen dar. Das Gremium hat eine gesetzliche Grundlage, ist aber kein Entscheidungsorgan.

Der Vorstand führt die Rabobank. Die wesentliche Änderung ist, dass der Tätigkeitsbereich des Vorstandes sich erweitert hat. Der Vorstand trägt jetzt die volle Verantwortung für das gesamte Bankgeschäft, einschließlich des Bankgeschäftes aller Lokalbanken. In dieser neuen Konstellation übernimmt der Vorstand die endgültige Verantwortung für die Einhaltung der externen Vorschriften durch die Lokalban-

ken. Darüber hinaus formuliert der Vorstand Vorschläge für die Gruppenstrategie und ist für alle Filialen der Gruppe verantwortlich.

Zur Erhaltung der lokalen Orientierung und des lokalen Unternehmergeistes als Unterscheidungsmerkmale der Lokalbanken hat der Vorstand den Vorsitzenden der lokalen Management-Teams eine Reihe von Ermächtigungen erteilt. Somit sind die Vorsitzenden in der Lage, ihre Aufgaben auf lokaler Ebene zu erfüllen und die Verantwortung für ihre Bank zu übernehmen. Der Vorsitzende hat zusätzliche Verantwortung für die Mitglieder, die mit seiner Lokalbank verbunden sind. Eine weitere Aufgabe betrifft seine Rolle als lokaler Arbeitgeber, auch im Hinblick auf die anderen Mitglieder des Vorstandes. Unter außerordentlichen Umständen kann der Vorstand die einer einzelnen Lokalbank erteilten Ermächtigungen teilweise oder ganz entziehen.

Schlussbemerkungen

Die grundlegende Governance-Reform wurde durch interne und externe Faktoren ausgelöst, die spezifisch auf die Rabobank bezogen und mit den früher getroffenen organisatorischen und Governance-Maßnahmen eng verbunden sind. Da alle

anderen Genossenschaftsbanken unterschiedliche Entwicklungswege verfolgt haben, wäre es unangebracht, wenn die Regulierungs- und/oder Aufsichtsbehörden das „neue Rabobank-Modell“ als Muster für diese Banken betrachten würden. Die Rabobank ist fest davon überzeugt, dass die Governance-Reform ihre genossenschaftlichen Merkmale stärken wird. Zum Beispiel wurden verschiedene in der lokalen wie auch zentralen Governance wahrgenommenen Unregelmäßigkeiten berichtigt. Darüber hinaus lässt die Reform Spielraum zur Verbesserungen der (Kosten)Effizienz der Gruppe, die ihre Kapazität zur Bildung von Reserven steigern wird, um höhere Kapitalanforderungen zu erfüllen. Zugleich ist die dezentrale Organisationsstruktur in der neuen Satzung gut bewahrt. All diese Aspekte stehen im Einklang mit den langjährigen Prinzipien von Raiffeisen, d.h. besonnenes Management, lokaler Charakter und Kapitalbildung durch Gewinnrücklagen.

Dieser Artikel ist eine bearbeitete Fassung der Publikation “The Road Towards One Cooperative Rabobank”.

* * *

GENOSSENSCHAFTSBANKEN UND DAS LEITBILD DER NACHHALTIGKEIT

Florian Klein, M.Sc.

*Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster / Deutschland*

Verständnis von Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit entstammt ursprünglich der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. Es sollte nur so viel Holz geschlagen werden, wie im gleichen Zeitraum nachwachsen kann. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies, von den Zinsen zu leben und nicht vom Kapital. Vor dem Hintergrund zunehmender ökologischer Probleme im Verlauf des 20. Jahrhunderts erlangte dieses Prinzip der Nachhaltigkeit internationale Aufmerksamkeit. Als Meilensteine gelten hierbei der Brundtland-Bericht und die Agenda 21, welche das heutige Verständnis nachhaltiger Entwicklung maßgeblich prägten. Hiernach verfügt das Leitbild der Nachhaltigkeit über eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension. Eine nachhaltige Entwicklung liegt nach der Definition des Brundtland-Berichtes dann vor, wenn die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen.

Besondere Rolle von Kreditinstituten

Kreditinstituten kommt in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung eine besondere Rolle zu. So haben sie einerseits eine direkte Wirkung auf Nachhaltigkeit, da sie – wie jedes andere Unternehmen auch – bestimmte Ressourcen für ihre Geschäftstätigkeit benötigen. Dies spiegelt sich bspw. in der Einsparung von Energie, Wasser und Papier wider. Andererseits haben Kreditinstitute eine indirekte Wirkung auf eine nachhaltige Entwicklung, da sie Finanzmittel gewähren und verwalten und somit aktiv Einfluss nehmen können. Es wird daher häufig gefordert, dass Kreditinstitute selbst ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig arbeiten und dies auch bei anderen Unternehmen fördern. Eine Nachhaltigkeitsorientierung insbesondere der Kreditinstitute ist somit im gesellschaftlichen Interesse.

Chance für Genossenschaftsbanken

Auch für Genossenschaftsbanken erscheint es sinnvoll, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Ein Grund hierfür sind die bereits hohen Erwartungen der Kunden in Bezug auf eine nachhaltige Ausrichtung, nicht zuletzt seit der Finanzmarktkrise. Ein weiterer Grund besteht in Wertpotenzialen, die von den Genossenschaftsbanken realisiert werden können. So wächst bspw. das Volumen nachhaltiger Geldanlagen seit Jahren beständig an. Vor allem aber gehören Genossenschaftsbanken zu einer kleinen Gruppe von Kreditinstituten, die das Thema Nachhaltigkeit glaubwürdig vertreten können. Langfristige Ausrichtung, Transparenz, Mitgliederorientierung, Regionalität, genossenschaftliche Werte – all dies

verdeutlicht dem Kunden, dass Nachhaltigkeit schon jetzt von den Genossenschaftsbanken gelebt wird.

MemberValue und Nachhaltigkeit

Genossenschaftsbanken schaffen Werte für ihre Mitglieder, was als MemberValue bezeichnet wird. Da dies ihre Kernkompetenz und ihr gesetzlich verankertes Alleinstellungsmerkmal darstellt, sollte die Strategie der Genossenschaftsbanken auch hieran ausgerichtet werden. Doch das Leitbild der Nachhaltigkeit kann in eine solche MemberValue-Strategie integriert werden, da es unabdingbar ist, ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig zu arbeiten, um dauerhaft einen MemberValue zu schaffen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass Genossenschaftsbanken bereits jetzt umfassende Nachhaltigkeitsleistungen erbringen, auch wenn dies nicht gezielt unter der Überschrift „Nachhaltigkeit“ erfolgt. Eine Integration in die Strategie wäre daher nur folgerichtig.

Nachhaltigkeitsstudie des IfG Münster

Um zu überprüfen, welche ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsleistungen tatsächlich durch die Genossenschaftsbanken erbracht werden und wo sie Handlungsbedarf sehen, um auch in Zukunft „nachhaltig“ zu sein, hat das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster im Jahr 2015 eine deutschlandweite Befragung der Volksbanken und Raiffeisenbanken durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 235 Institute aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe hieran, darunter ca. 87% Vorstandsmitglieder. Für diese gewinnt Nachhaltigkeit immer mehr an Relevanz: Obgleich 92% der Befra-

gungsteilnehmer die aktuelle Bedeutung von Nachhaltigkeit für ihre Genossenschaftsbank bereits als hoch oder sehr hoch einschätzen, rechnen 85% mit einer zukünftig noch weiter steigenden Bedeutung. In der Konsequenz sollte sich jedes Institut intensiv mit dem eigenen Verständnis von Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

Nachhaltigkeitsleistungen der Genossenschaftsbanken

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Nachhaltigkeitsleistungen tatsächlich nur teilweise gezielt erbracht werden: Nachhaltigkeit ist selten explizit in der Strategie, den Zielen oder der Organisation von Genossenschaftsbanken verankert. Nachhaltigkeitsleistungen konnten dennoch in Bezug auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit identifiziert werden. In der ökologischen Dimension werden eher durchschnittlich hohe Nachhaltigkeitsleistungen erbracht. Dies gilt sowohl für die Betriebsökologie als auch für das ökologische Engagement in der Region. In der ökonomischen Dimension wurden hingegen hohe Nachhaltigkeitsleistungen festgestellt. Die Befragungsteilnehmer schreiben den Genossenschaftsbanken eine langfristige Ausrichtung, eine transparente Geschäftspolitik sowie eine hohe Mitglieder- und Kundenorientierung zu. Im direkten Kundenkontakt äußert sich die Nachhaltigkeit in der persönlichen Beratung, der flächendeckenden Kreditvergabe und der verantwortungsvollen Anlageberatung. Auch in der sozialen Dimension sind hohe Nachhaltigkeitsleistungen zu verzeichnen. In Bezug auf die Mitarbeiter zeigt sich die Nachhaltigkeit in der Arbeitsplatzsicherheit, einer angemessenen Vergütung und in

Fort- und Weiterbildungsangeboten. Das soziale Engagement in der Region, das seit jeher einen bedeutenden Bestandteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ausmacht, ist vor allem in der umfassenden Unterstützung von Vereinen, Stiftungen und Kirchengemeinden sichtbar.

Handlungsfelder

Neben den Nachhaltigkeitsleistungen konnte allerdings auch Handlungsbedarf zur Aufrechterhaltung der Nachhaltigkeit identifiziert werden. Hierzu zählt zunächst die zielgerichtete Nutzung des Online-Kanals mit all seinen Facetten. Aber auch der aktiven Integration der Nachhaltigkeitsthematik in die Geschäftstätigkeit ordnen die Befragungsteilnehmer eine hohe Relevanz zu: Nachhaltigkeit sollte in der Aufbauorganisation verankert, die vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten klar kommuniziert und das Angebot nachhaltig ausgerichteter Geldanlagen ausgebaut werden. Hierfür gibt es bereits Best-Practice-Fälle in der genossenschaftlichen Finanz-

Gruppe, die aktuell durch das Institut für Genossenschaftswesen untersucht werden. Nicht zuletzt sollten die bislang eher durchschnittlich hohen ökologischen Nachhaltigkeitsleistungen ausgeweitet werden. Vor dem Hintergrund, dass die ökologische Dimension die höchste Bedeutung für Privatkunden hat, ist dies nicht überraschend.

(veröffentlicht in PerspektivePraxis, DGRV-Fachreport für genossenschaftliche Unternehmen, Ausgabe Nr. 1/2016)

Die vollständige Studie „Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung“ steht als kostenloser Download unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung / Arbeitspapiere / Nr. 155) zur Verfügung.

* * *