

„Clicks or Bricks“ – Herausforderung genossenschaftliches Beziehungsbanking

Alexander Jungmeister
Franco Taisch
Selin Schmid*

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie reflektiert den erfolgreichen Strukturwandel der Genossenschaftsbanken in der Schweiz und in Deutschland vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmenbedingungen anhand empirischer Daten. Strategische Herausforderungen liegen u. a. in verstärkter Regulierung, neuen Mitbewerbern wie non- and near banks und technologischem Wandel. Das Genossenschaftsbanking der Zukunft erfordert vermutlich weniger, aber neu positionierte und gestaltete Filialen mit lokalem Begegnungs- und Erlebnischarakter sowie neue, vermehrt erlebnisorientiert gestaltete Bankingapplikationen auf mobilen Plattformen.

Summary

This study reflects the successful structural change of cooperative banks in Switzerland and Germany with respect to the legal framework using empirical data. Their strategic challenges are strengthened regulation, new competitors like non- and near banks and technological change. Our research suggests that cooperative banks will need less, but repositioned and newly-arranged branches with the character of local meeting and experience places. New, more experience-orientated mobile banking applications are required.

Résumé

A partir de données empiriques, l'étude suivante présente la transformation structurelle réussie des banques coopératives en Suisse et en Allemagne compte tenu des conditions-cadres juridiques. Des défis stratégiques résident, entre autres, dans une régulation renforcée, dans l'apparition de nouveaux concurrents comme les « no- and near banks » et dans le changement technologique. Le système bancaire coopératif du futur exigera vraisemblablement des filiales moins nombreuses mais positionnées et organisée différemment avec un caractère relationnel et événementiel local. Seront nécessaires aussi de nouvelles applications bancaires, plus orientées vers l'événementiel, sur des plates-formes mobiles.

* Prof. (FH) Dr. Alexander Jungmeister ist Geschäftsführer, Prof. Dr. Franco Taisch Vorsitzender des Direktoriums und Selin Schmid, MLaw, LL.M., wissenschaftliche Mitarbeiterin des IFU | BLI Institut für Unternehmensrecht an der Universität Luzern.

1 Einleitung

Strukturwandel – von kundennahen weiten Filialnetzen hin zu gestrafften und automatisierten und aufs nötige reduzierte und zentralisierte Filialnetze – betrifft die Banken nicht erst seit der Finanzkrise 2008. Gemäß der Statistik der Schweizer Nationalbank hat sich der Filialbestand aller Banken von 1987 (4.117 Filialen total) bis 2008 (2.583 Filialen) um rd. 40 % reduziert, insbesondere die 90er Jahre brachten viele Fusionen und Schließungen.¹ Die in der Schweiz und in Deutschland nur lokal tätigen Genossenschaftsbanken basieren hingegen auf einem anderen Geschäftsmodell: auf traditionellen genossenschaftlichen Werten wie z. B. einer guten Kundenbeziehung, klassischem Retailbanking, nahe vor Ort beim Kunden mit vielen Filialen und ohne Bezug zum risikoreichen internationalen Investmentbanking. Ein Anachronismus gegen den Trend? Die vorliegende Untersuchung versucht aufgrund verfügbarem Datenmaterial den Strukturwandel der Genossenschaftsbanken in der Schweiz und in Deutschland zu belegen, vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmenbedingungen zu analysieren und in Bezug auf die Auswirkungen zu reflektieren.

2 Einflussfaktor rechtlicher Rahmenbedingungen

2.1 Gesellschaftsrecht

Das schweizerische Recht für Genossenschaften, im Obligationenrecht Art. 828–926 kodifiziert,² ist geprägt von einigen Besonderheiten, die die Struktur bzw. den Strukturwandel von Genossenschaftsbanken beeinflussen. Dreh- und Angelpunkt des Schweizer Genossenschaftsrechts ist der Gedanke der hauptsächlichen Mitgliederförderung und der Demokratie. Der grundlegende Zweck der Genossenschaften wird in Art 828 OR definiert als „in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe“, was eine isolierte wirtschaftliche Gewinnmaximierung für einzelne Shareholder ausschließt.

Zu den genossenschaftsrechtlichen Besonderheiten im Obligationenrecht gehören für alle genossenschaftlichen Tätigkeitsbereiche besondere risikobe-

¹ Vgl. Daten der SNB, URL: http://www.snb.ch/de/i/about/stat/statpub/histz/id/stat-pub_histz_actual, abgerufen am 12.08.2014.

² Unter diesem Kapitel werden exemplarisch die rechtlichen Rahmenbedingungen der Schweiz skizziert. Auf die deutschen Rahmenbedingungen wird im Vergleich summarisch Bezug genommen. In Deutschland ist die Genossenschaft im Genossenschaftsgesetz (GenG) geregelt.

grenzende Bestimmungen mit Vorschriften über Reservenbildung³ und Verwendung des Reinertrags und spezifische Pflichten von Genossenschaft und Genossenschafter in Haftungsfragen⁴ sowie allfälligen statuarischen Nachschusspflichten⁵ und besonderen Aufsichts- und Kontrollrechten der Mitglieder.^{6,7} Für Kreditgenossenschaften werden diese noch ergänzt (Art. 828–926 OR). Insbesondere sieht das Gesetz zusätzliche Sonderbestimmungen vor, die sich auf die Vermögens- und Haftungsverhältnisse sowie die Verantwortlichkeit der Organe beziehen.⁸ So gelten bezüglich der Verantwortlichkeit die Prospekt- und Gründungshaftung des Aktienrechts ebenso wie dessen Bilanzvorschriften.⁹ Zudem grenzt das Gesetz bei Genossenschaftsbanken die Verwendung des Reingewinns ein und verlangt die Bildung eines Reservefonds (Art. 861 OR).¹⁰

Das Schweizer Recht für Genossenschaften – analoges ließe sich auch für das deutsche Genossenschaftsrecht sagen¹¹ – fördert also stakeholderorientiertes, nicht gewinnmaximierendes, vorsichtiges, risikoarmes Banking mit nachhaltigen Finanzen. Dies zeigt sich auch in einer Europäischen Studie¹², die den steigenden Marktanteil der Genossenschaftsbanken auf ihre Kundennähe bzw. ihr einfacheres, risikoärmeres Geschäftsmodell mit Retailbanking und Hypothekengeschäft zurückführt. Demnach sind Genossenschaftsbanken gut kapitalisiert,

³ Vgl. Art. 860, 861, 863 Schweizerisches Obligationenrecht (OR); für Deutschland vgl. § 7 GenG bezüglich Rücklagen.

⁴ Vgl. Art. 868–870 OR, Art. 873–878 OR; für Deutschland vgl. § 2 GenG (Haftung für Verbindlichkeiten), siehe insbesondere für Kreditgenossenschaften Beuthien, V. et al. (Hrsg.): Beck'scher Kurz-Kommentar, Band 11, Genossenschaftsgesetz, 15. Auflage, München 2011, § 2 Rn. 4.

⁵ Vgl. Art. 871 OR; für Deutschland vgl. § 105 GenG zur Nachschusspflicht der Genossenschafter.

⁶ Vgl. Art. 856 f. OR; in Deutschland ist das Rechtsverhältnis zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern in den Satzungen geregelt (§ 18 GenG). Zwar bestehen im Rahmen der Minderheitsrechte Stimmrecht, ein Rede- und Antragsrecht sowie ein unerziehbares Informationsrecht, doch sind die Aufsichts- und Kontrollrechte nicht so ausgeprägt wie in der durch den Demokratiedanken geprägten schweizerischen Genossenschaft. Vgl. Beuthien, V. et al. (Fn. 4), § 18 Rn. 25 f.

⁷ Vgl. Jungmeister, A./Taisch, F.: Erfolgreiche Schweizer Genossenschaftsbanken vor strukturellen Herausforderungen, in: Kreditwesen 14/2014, S. 1.

⁸ Vgl. Jörg, F. S.: Genossenschaftsrecht, in: Behrens, P./Glanzmann, L. et al. (Hrsg.): Entwicklungen im Gesellschaftsrecht III., Bern 2008, S. 270; Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 1.

⁹ Vgl. Jörg F. S. (Fn. 8), S. 270.

¹⁰ Für Deutschland vgl. § 19 GenG.

¹¹ Vgl. § 1 GenG; Beuthien, V. et al. (Fn. 4), § 1 Rn. 9 und 10.

¹² Vgl. Groeneveld, J. M.: Features, facts and figures of European cooperative banking groups over recent business cycles, URL: <http://www.eacb.coop/en/publications.html>, abgerufen am 12.09.2014.

operieren mit niedrigeren Risiken als andere Banken und sind auch krisenresilienter als diese.¹³

2.2 Finanzmarktrecht

Wie aus den Ausführungen über die begrenzenden Bestimmungen des Schweizer Gesellschaftsrechts sichtbar wurde, müssen Genossenschaftsbanken besondere Auflagen in Bezug auf Reservenbildung und Gewinnverwendung erfüllen – im Gegensatz zu ihren Mitbewerbern mit anderer Rechtsgrundlage. Analoges lässt sich für Deutschland sagen.¹⁴ 2009 hat der Bundesrat im Finanzmarktrecht zudem die Eigenmittelverordnung revidiert, wonach die Nachschusspflicht der Genossenschaftler zur Deckung von Bilanzverlusten nicht mehr zu den Eigenmitteln gerechnet werden darf. In der Folge müssen die Genossenschaftsbanken – zusätzlich zu den Anforderungen an alle Banken, weitere Anstrengungen unternehmen – um an Eigenkapital zu gelangen.¹⁵

Die gesetzlichen Vorgaben des Schweizer Finanzmarktrechts begünstigen also die Eigenkapital- und Reservenbildung bei allen Banken, womit die Kosten des Bankings allerdings erhöht werden. Somit wird indirekt die Kosteneffizienz gefördert und damit wiederum die Reduktion kostenintensiver Strukturen wie große Filialnetze begünstigt. Damit gehen bei den Genossenschaftsbanken jedoch nach wie vor Kundennähe verbunden mit unternehmerischem Erfolg (Wachstum der Bilanzsumme) einher, aber nicht unbedingt eine starke Erhöhung des Gewinns (der Gewinnvortrag im betrachteten Zeitraum beträgt +139 %, vs. 162,2 % bei allen Banken¹⁶) – ein klarer Hinweis auf ein andersartiges Geschäftsmodell bzw. Ziele der Genossenschaftsbanken.

2.3 Bankenregulierung und deren Auswirkungen

In der Schweiz wie international gab es in den letzten Jahren insbesondere Anpassungen und Verschärfungen im Bereich der Eigenmittelvorschriften, der Rechnungsprüfung, des Rechnungslegungsrechts sowie des Geldwäschegeset-

¹³ Vgl. Groeneveld, J. M. (Fn. 12), S. 34-36.

¹⁴ Analog die Regelung für alle Genossenschaften in Deutschland nach § 19 GenG sowie § 226 III HGB; Beuthien, V. et al. (Fn. 4), § 7 Rn. 16 f.

¹⁵ Vgl. <https://www.news.admin.ch/message/?lang=de&msg-id=30049>, abgerufen am 11.08.2014.

¹⁶ Vgl. SNB 2014: Vergleich Passiven Genossenschaftsbanken vs. alle Banken 1999–2012, URL: <http://www.snb.ch/de/i/about/stat/statpub/bchpub/stats/banken.ch>, abgerufen am 13.08.2014.

zes.¹⁷ Die Schweizer Banken erwarten außerdem in naher Zukunft weitere Regulierungsvorschriften im Bereich des Geldwäschegesetzes mit erweiterten Sorgfaltspflichten sowie Änderungen im Rahmen der Totalrevision der Bankenverordnung mit Regelungen bezüglich der Anpassungen der Rechnungslegungsvorschriften und der Gesetzesregelung zu den nachrichtenlosen Vermögenswerten.¹⁸

Die neuen Regulierungen führten zudem zu einer verstärkten Orientierung zurück zum ursprünglichen Kerngeschäft der Banken, das Kundengeschäft mit Firmen- und Privatkunden.¹⁹ Für die Genossenschaftsbanken ergaben sich durch die Neuordnung der Regulierung aus zwei Richtungen neue Herausforderungen. Auf der einen Seite verloren sie alte Privilegien, wie beispielsweise das Recht, einen Teil der Nachschusspflicht der Genossenschafter auf das Eigenkapital anzurechnen.²⁰ Auf der anderen Seite wurden die anderen Banken durch die neuen Anforderungen von Basel III und nationalen Regulierungsbestrebungen dazu gezwungen, risikoärmer und kundenorientierter zu wirtschaften, was ursprünglich eine besondere Qualität der Genossenschaftsbanken darstellte. Der so entstandene Druck, kosteneffizienter und wettbewerbsorientierter zu werden, führt dann häufig zu Prozessoptimierungen und Struktur Anpassungen.²¹

3 „Bricks“: Struktur und Strukturwandel der Schweizer Genossenschaftsbanken

Bei den Genossenschaftsbanken haben sich drei unterscheidbare Typen entwickelt.²² Sie bestehen aus einer großen Bankengruppe, die in der Schweiz durch die Raiffeisengruppe mit mehr als tausend Geschäftsstellen vertreten wird, zwei mittleren Genossenschaftsbankengruppen, die WIR-Bank und die Clientis Gruppe, die einen größeren Raum abdecken, aber in der Regel mit jeweils nur

¹⁷ Vgl. KPMG: Auswirkungen regulatorischer Anforderungen, Studie, Dezember 2013, S. 3; PWC: Übersicht über wichtige aufsichtsrechtliche Projekte, URL: http://www.pwc.ch/de/dyn_output.html?content.void=34498&collectionpageid=4, abgerufen am 13.08.2016, S. 4–6.

¹⁸ Vgl. PWC (Fn. 17), S. 8.

¹⁹ Vgl. KPMG (Fn. 17), S. 3.

²⁰ Vgl. <https://www.news.admin.ch/message/?lang=de&msg-id=30049>, abgerufen am 11.08.2014.

²¹ Vgl. KPMG (Fn. 17), S. 10. Zum Rückgang der Filialen der Genossenschaftsbanken vgl. SNB 2014, URL: <http://www.snb.ch/de/iabout/stat/statpub/bchpub/stats/bankench>, abgerufen am 13.08.2014; sowie ausführliche Tabellen dazu in Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 4.

²² Vgl. Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 3.

einer Filiale pro Gebiet arbeiten,²³ sowie zwanzig Klein- und Kleinstbanken mit meist nur ein oder zwei regionalen Filialen.²⁴

Der Abbau kostenintensiver Filialnetze durch Effizienzsteigerungsprojekte und Skaleneffekte sowie Zusammenschlüsse sind ein Trend, der alle Banken in der Schweiz betrifft, d. h. die Anzahl der Banken von 1999 bis 2012 ging um rund ein Fünftel zurück. Auch die Genossenschaften insgesamt reduzierten die Zahl der Banken um überdurchschnittliche 28,6 %, lediglich in den Krisenjahren 2008 bis 2012 ist der Anteil nahezu konstant stabil geblieben (nur ein Institut verschwand), was als ein weiterer Indikator für die Krisen-Resilienz von Genossenschaftsbanken gesehen werden kann.²⁵ Diese Unterschiede sind hochsignifikant. Vom Wandel sind vor allem die kleinen Genossenschaftsbanken betroffen, die in der Regel nur ein bis zwei Filialen haben, die mittleren Bankengruppen bleiben im Vergleichszeitraum bzgl. Filialbestand stabil. Raiffeisen Schweiz als größte Genossenschaft mit über 1.000 Filialen nimmt dabei eine besondere Stellung ein.

3.1 Strukturwandel bei Raiffeisen Schweiz

Die Raiffeisengruppe war im Zeitraum von 1999 bis 2012 ebenfalls einem starken Wandel unterworfen. Während eine Großbank wie etwa die UBS nach jahrelangem Filialabbau 2013 nur noch 306 Filialen hatte (Abbau 1999–2013 um zusätzliche 79 Filialen bzw. 20,5 %),²⁶ kamen bei Raiffeisen Schweiz im selben Zeitraum bei 458 Schließungen von Filialen 552 Filialen durch Fusionen und Neugründungen dazu, d. h. eine Veränderung beim Filialnetz um insgesamt -22,3 % und bei den Banken um -45,7 % (vgl. Abb. 1²⁷).

Raiffeisen Schweiz – mit einer deutlich geringeren Bilanzsumme als UBS – betreibt dreimal so viele Filialen wie die UBS. Bei Raiffeisen Schweiz hat sich die Gesamtsumme der Filialen über die Jahre nur graduell verändert, wohl aber der Bezug zu einer größeren Einheit (Bank) und der Ort, denn die Neugründungen

²³ Die WIR-Bank hat sieben Filialen, die Clientis betreibt 15 Filialen.

²⁴ Vgl. Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 3 f.

²⁵ Vgl. SNB 2014: Vergleich Anzahl Genossenschaftsbanken 1999–2012, URL: <http://www.snb.ch/de/i/about/stat/statpub/bchpub/stats/banken.ch>, abgerufen am 13.08.2014; eigene Berechnungen, sowie Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 4.

²⁶ Vgl. Angaben UBS Schweiz 2014, Jahresberichte 2013 und 1999, URL: http://www.ubs.com/global/de/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2013.html sowie <http://www.wf-sdes.ch/banken.php?banken=230>, abgerufen am 11.08.2014.

²⁷ Quelle: Angaben Raiffeisen 2014, eigene Berechnungen und Darstellung.



Abb. 1: Strukturwandel Raiffeisen Schweiz

fanden vor allem in Städten und Agglomerationen statt, während vor allem ländliche Filialen fusioniert wurden.²⁸

Vergleicht man die Filialnetz-Größe und -Verteilung von Raiffeisen (vgl. Abb. 2²⁹) mit einer Großbank – hier mit dem Beispiel der UBS – so fällt bei der UBS eine starke Konzentrierung des um zwei Drittel kleineren Filialnetzes um Stadt und Agglomeration auf, während Raiffeisen die Kundennähe in ländlichen Regionen mit einem dichten Filialnetz aufrecht erhalten hat. Ein Vergleich zwischen den beiden unterschiedlichen Filialnetzstrategien und dem Erfolg zeigt Raiffeisen Schweiz mit einem stetigen Wachstum der Bilanzsumme um 148,05 %³⁰, während die der UBS in derselben Zeitspanne von 1999 bis 2012 nur um 11,2 %³¹ gewachsen ist, mit einem klaren Abwärtstrend seit 2006. Raiffeisen ist somit im Gegensatz zur reinen Reduktionsstrategie der Großbanken dem Modell der auch ländlich vor Ort verankerten Genossenschaftsbank treu geblieben und hat auch in Krisenzeiten neben Effizienzsteigerung auf Kundennähe,

²⁸ Vgl. Angaben Raiffeisen Schweiz, 16.06.2014; Angaben SNB 2014, Tabelle bankench_bilSum_D01_M3-2.xls sowie eigene Berechnungen, Unterschiede sind statistisch hochsignifikant; vgl. Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 3 f.

²⁹ Quelle: Jahresberichte der Institute 2013, eigene Grafik; vgl. Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 4.

³⁰ Vgl. Angaben Unternehmenskommunikation, Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, 28.02.2014.

³¹ Vgl. Angaben UBS Unternehmenskommunikation, URL: www.ubs.com, abgerufen am 29.07.2014.

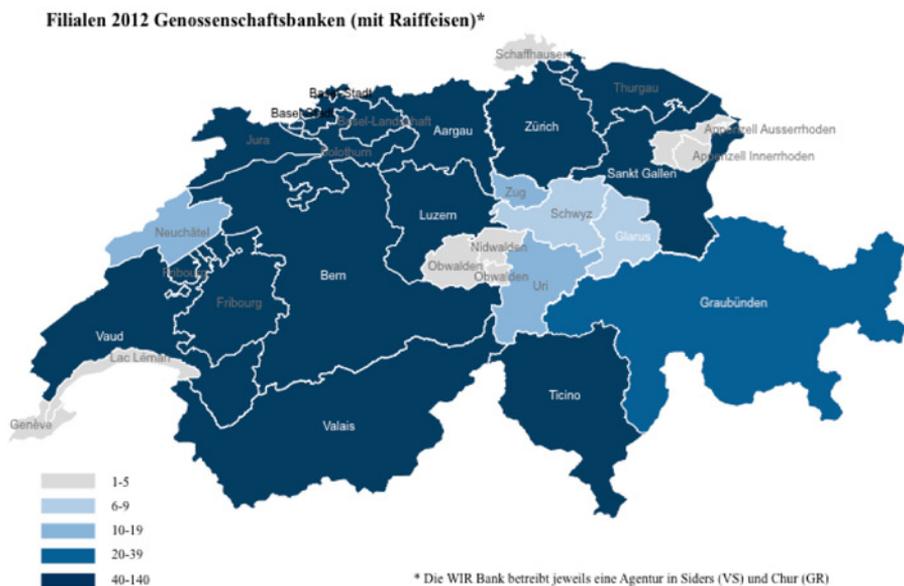


Abb. 2: Genossenschaftsbanken 2012

Expansion und Mitgliederförderung gesetzt, was zum nachhaltigen Erfolg (gemessen an der Bilanzsumme) führte.

Die Regressionsgrafik³² in Abb. 3³³ zeigt für Raiffeisen CH auch nahezu einen perfekten linearen Zusammenhang – ohne Einbruch, wie etwa bei der UBS – zwischen der Anzahl der Banken von 1970 bis 2013 und der Bilanzsumme, d. h. je konzentrierter (effizienter) die Banken sind und umso mehr Mitglieder sie haben, desto höher ist die Bilanzsumme.

Bezüglich der Auswirkungen des Strukturwandels steht neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch stets die Sicherung von Arbeitsplätzen zur Diskussion. Hierfür gibt es kurzfristige Zahlen: während der Durchschnitt der Banken von 2010 bis 2012 den Bestand der Mitarbeiter reduzierte (-2,3 %), haben die genossenschaftlichen Banken im gleichen Zeitraum mehr Mitarbeitende angestellt (+5,7 %, vgl. Tab. 1³⁴).

³² Das Bestimmtheitsmass $R^2 = 0,99$ zeigt eine hohe Güte und entsprechend guten „fit“ des kubischen Regressions-Modells.

³³ Quelle: Daten SNB 2014, eigene Berechnungen und Grafik.

³⁴ Quelle: SNB 2014.

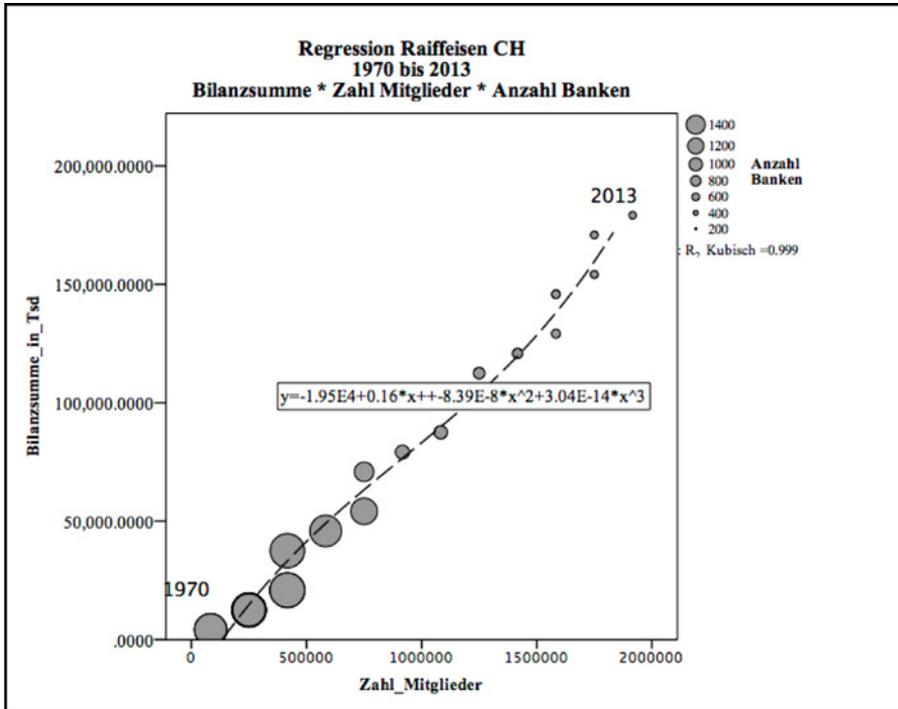


Abb. 3: Regression Bilanzsumme / Anzahl Genossenschaftler Raiffeisen Schweiz von 1970–2012.

Tab. 1: Vergleich Mitarbeiterbestand 2010–2012: Genossenschaftsbanken vs. alle Banken

Personalbestand Banken Schweiz 2010–2012 in %	2010	2011	2012	Delta %
Genossenschaftsbanken o. Raiffeisen	758	765	801	5,7
Raiffeisen	8.068	8.197	8.216	1,8
Alle Banken	132.010	132.540	128.914	-2,3
<i>Pearson Korrelation Raiffeisen * Alle Banken</i>	-0,48			
<i>Pearson Korrelation Genoss.banken * Alle Banken</i>	-0,96			
<i>T-Test Wert Raiffeisen * Alle Banken</i>	0,0000769			
<i>Signifikanzniveau</i>	0,001			

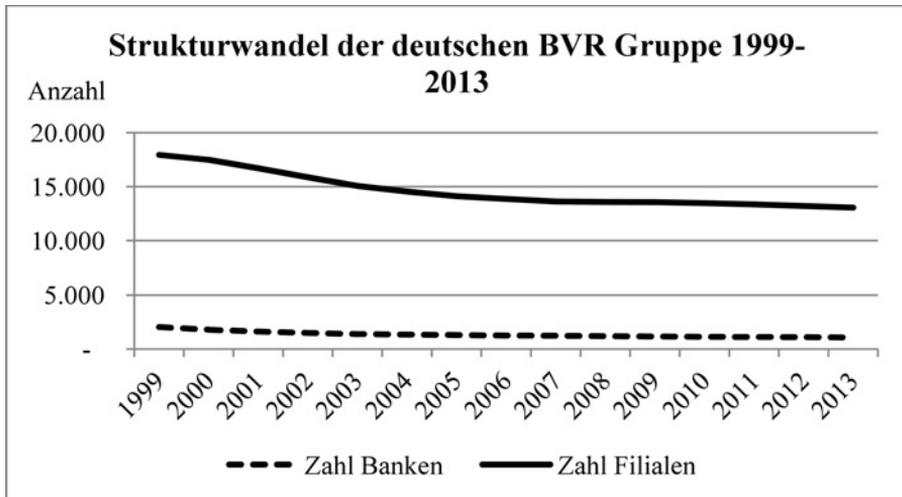


Abb. 4: BVR Banken Deutschland 1999–2013

Dabei hatte die Raiffeisengruppe als einzige große Bankengruppe von 2010 bis 2013 in der Schweiz mehr Mitarbeitende (+1,8 %). Die Daten sind zudem noch um die Mitarbeiter der übernommenen Notenstein Privatbank bereinigt, die seit Anfang 2012 zur Raiffeisengruppe gehört. Während also die Banken im Schnitt Arbeitsplätze abbauen, werden bei den Genossenschaftsbanken eher Arbeitsplätze geschaffen; diese Unterschiede sind hochsignifikant, die Korrelation ist deutlich negativ zur Personalsituation aller Banken (vgl. Abb. 4³⁵). Allerdings sollte bei der Beurteilung der Personalsituation das noch vorhandene Effizienzsteigerungspotenzial der Genossenschaften und die strategischen Herausforderungen im Bereich Digitalisierung der Services (vgl. Kapitel 4) in Betracht gezogen werden, die vermutlich zukünftig wieder eine Reduktion der Belegschaft mit sich bringen werden.³⁶

3.2 Strukturwandel bei Raiffeisen Deutschland (BVR Gruppe)

³⁵ Quelle: BVR Jahresbericht 2014, eigene Grafik.

³⁶ Es gibt diverse Studien weltweit, die auch von Genossenschaftsbanken unternommen werden, um die Effizienz von Schaltertransaktionen gegenüber elektronischer Selbstbedienung zu messen, stellvertretend für andere: Prunty, J.: Identifying and Managing Overstaffed Branches, Operational Efficiency Series, Filene Institute, 2012, URL: http://filene.org/research/report/Overstaffed_Branches, abgerufen am 12.08.2014.

Die Geschäftsmodelle der mit Raiffeisen Schweiz vergleichbaren Genossenschaftsbanken im europäischen Raum sind häufig ähnlich: Kundennähe mit einem großen Filialnetz, ein gutes Kosten-/Ertragsverhältnis, vorsichtige Risikopolitik, gute Kapitalisierung und Fokussierung auf Hypothekengeschäfte und Retailbanking.³⁷

Wenn man Raiffeisen Deutschland und Raiffeisen Schweiz vor diesem Hintergrund im Vergleich betrachtet, zeigt sich, dass Raiffeisen Deutschland eine relativ ähnliche Politik beim Strukturwandel wie Raiffeisen Schweiz verfolgt. Während die Zahl der Banken bei der BVR Gruppe in etwa halbiert wurde (Raiffeisen Schweiz: -45,7 %), reduzierte sich die Anzahl der Filialen in der deutschen BVR Gruppe ebenfalls vergleichsweise geringfügig – zwischen 1999 bis 2013 um 27,3 %; ähnliche Verhältnisse herrschen in der Schweiz. So hat Raiffeisen Schweiz trotz diverser Umstrukturierungen und Zusammenschlüssen von diversen Banken nur rund 22,3 % Filialen weniger als 1999, vgl. Abb. 1, 6 und 7. Beim Wachstum der Bilanzsumme hat die Raiffeisen Schweiz Gruppe jedoch deutlich mehr zugelegt, +148,05 % im Vergleich zu +29,69 % bei Raiffeisen/BVR Deutschland.³⁸

Die Regressionsgrafik³⁹ in Abb. 5⁴⁰ zeigt für Raiffeisen Deutschland (BVR-Gruppe) im langfristigen Vergleich von 1970 bis 2013 – analog zu Raiffeisen Schweiz – ebenfalls nahezu einen linearen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Banken und der Bilanzsumme, d. h. es gilt auch hier, je konzentrierter (effizienter) die Banken sind und umso mehr Mitglieder sie geworben haben, desto größer ist auch hier die Bilanzsumme.

Ähnlich wie in der Schweiz entwickelte sich auch der Personalbestand bei der BVR Gruppe von 2010–2013: Er stieg um 1,17 % von 158.250 auf 160.100 Beschäftigte.⁴¹

³⁷ Vgl. Groeneveld, J. M. (Fn. 12), S. 34-36.

³⁸ Vgl. Angaben BVR Gruppe, URL: <http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=70&sub=45&subid=45C803E20873CC6AC12577C00045E9AF>, abgerufen am 08.09.2014; SNB 2014, URL: <http://www.snb.ch/de/i/about/stat/statpub/bchpub/stats/bankench>, abgerufen am 13.08.2014.

³⁹ Das Bestimmtheitsmass $R^2 = 0.997$ zeigt eine hohe Güte und entsprechend guten „fit“ des kubischen Regressions-Modells.

⁴⁰ Quelle: Daten BVR 2014, eigene Berechnungen und Grafik.

⁴¹ Gemäß Angaben Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken BVR, URL: <http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=4&sub=33>, abgerufen am 29.07.2014, Daten erhoben 2013.

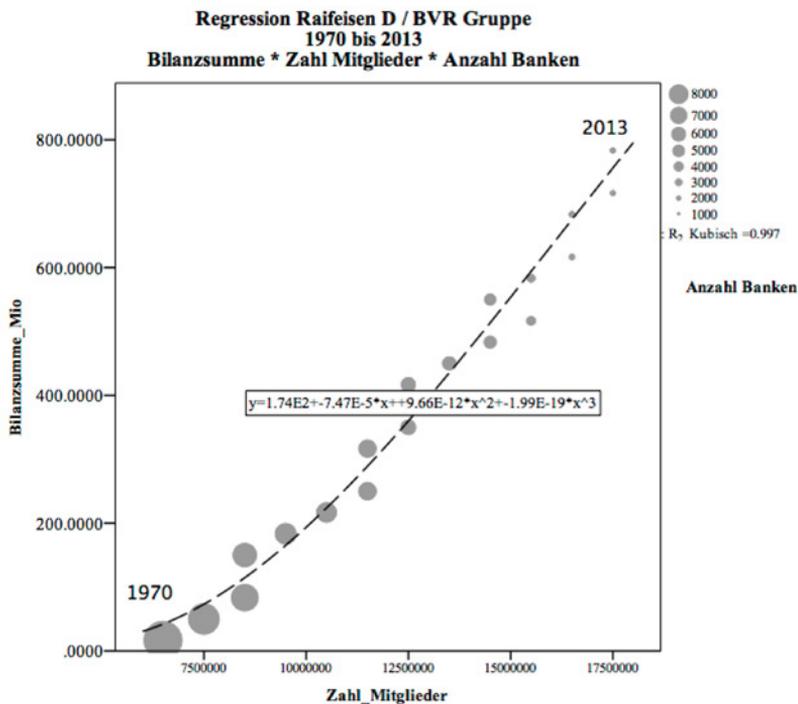


Abb. 5: Regression Bilanzsumme / Anzahl Genossenschaftler BVR Gruppe Deutschland von 1970–2013

3.3 Trends, Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Strukturwandel

Der Strukturwandel bei den Genossenschaftsbanken in Deutschland und in der Schweiz lief in den letzten Jahrzehnten ähnlich ab, was die Banken- und Filialreduktion, die Personal- und Mitgliedersituation, nicht aber was die finanziellen Kennzahlen (insb. Wachstum der Bilanzsumme) anbelangt.

Vergleicht man die Länder D-A-CH bezüglich Filialstruktur und Bevölkerung, so zeigen sich jedoch auch interessante Unterschiede und ungenutzte „Synergiepotenziale“ im Sinne von Effizienzsteigerungsmöglichkeiten durch Bankzusammenlegungen. Die Schweizer Raiffeisengruppe erscheint hier als Spitzenreiter mit mehr als 7.000 Einwohnern pro Filiale vor Deutschland und Österreich (vgl. Tab. 2), bei noch brachliegendem Synergiepotenzial in Deutschland und insbesondere Österreich.

Tab. 2: Vergleich der Strukturdaten der Raiffeisenbanken

	D	A	CH
Filialen Raiffeisen	13.056	2.199	1.148
Banken Raiffeisen	1.078	494	339
Bevölkerung	80.552.370	8.504.850	8.137.689
Einwohner pro Filiale	6.170	3.868	7.089
Einwohner pro Bank	74.724	17.216	24005

Angaben 2013 aus den jeweiligen Banken CH, A, D sowie Bevölkerungsdaten via statistische Landesämter (CH: BFS 2014, A: Statistik Austria 2014, D: Destatis 2014).

Die Realisierung von Synergiepotenzialen bringt jedoch die große Herausforderung mit sich, die genossenschaftliche Identität bzw. DNA⁴² (insbesondere Kundennähe und lokale Verankerung) zu bewahren und in moderner Form trotz Aggregation der Einheiten sichtbar zu machen.

4 „Clicks“: Elektronisches Genossenschaftsbanking

4.1 Internet-Statistiken

Zusätzlich zu den „bricks“, d. h. der Nutzung von Banking via Filialen, hat sich das Online-Geschäft rasant entwickelt. 48 % der Bevölkerung in Deutschland⁴³ und 50 % in der Schweiz⁴⁴ nutzen bereits intensiv Internetbanking. Daneben haben neue Formen des Internets große Nutzergruppen erreicht, so ist bspw. 2012 die Nutzung sozialer Netzwerke nach Email die zweitpopulärste Online-Applikation, Facebook nimmt dabei die wichtigste Rolle mit einer großen Kundenbindung ein, so nutzen über 80 % der Facebook-Nutzer ihr Netzwerk täglich.⁴⁵ Dabei werden soziale Netze wie Facebook nicht nur von jüngeren, sondern zunehmend auch von älteren Personen genutzt,⁴⁶ die tägliche Nutzungsdauer von communi-

⁴² Auf die genossenschaftliche DNA wird im Verlauf des Artikels noch weiter eingegangen.

⁴³ Vgl. dazu etwa aktuelle Daten (2013) der Plattform statista, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/190594/umfrage/nutzung-von-online-banking-in-eu-laendern/>, abgerufen am 29.07.2013.

⁴⁴ Vgl. dazu Daten des BFS von 2010, URL: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.301.html?open=302#302, abgerufen am 29.07.2013.

⁴⁵ Vgl. PWC Studie „Social Media Deutschland – The winner takes it all“/PwC 2012.

⁴⁶ Nach Angaben des Portals statistica hat Facebook in den USA von 2011 bis 2014 80 % mehr Nutzer über 55+, während im gleichen Zeitraum die jüngeren Nutzer von 13–

ties in sozialen Netzen hat sich dabei in den vergangenen Jahren deutlich erhöht.⁴⁷ Damit steigt der Druck, die genossenschaftliche DNA⁴⁸ in ein genossenschaftliches Beziehungsbanking bzw. genossenschaftliches Beziehungsmanagement auf eine zeitgemäße elektronische Basis zu bringen. Das bedeutet eine genossenschaftliche Innovation, die noch zu erbringen ist, bevor andere den Markt für sich beanspruchen.

4.2 Verschärfter Wettbewerb für Genossenschaftsbanken

Neben dem kurzfristigen Blick auf die mögliche neue Konkurrenz konservativer Werte von bestehenden Mitbewerbern und Kostenreduktionspotenzialen werden durch den Wandel im elektronischen Beziehungsmanagement mittel- und langfristig neue Mitbewerber für Genossenschaftsbanken im Bereich von „Non- und Near Banks“ sichtbar. Facebook hat bspw. in Irland bereits eine Banklizenz erworben⁴⁹ und zielt mit elektronisch neu gestalteten Formen des „Social Banking“ auf neue Möglichkeiten des Beziehungsbanking, was eigentlich ein genuines Merkmal der genossenschaftlichen DNA darstellt.⁵⁰ Die traditionelle (kostenintensive) Beziehung zum genossenschaftlichen Kunden über den Direktkontakt via Filiale wird dadurch noch mehr unterminiert bzw. bedroht. Neue Facebook

17 um 25 % zurückgingen, URL: www.statista.com, abgerufen am 29.07.2013; in der Schweiz gibt es analoge Entwicklungen, vgl. URL: <http://bernetblog.ch/2013/10/01/facebook-zahlen-schweiz-jeder-zweite-web-nutzer-mit-eigenem-profil/>, abgerufen am 29.07.2013.

⁴⁷ Vgl. für Deutschland Daten aus der ARD Umfrage 2013, Busemann K.: Wer nutzt was im Social Web? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2013, in: Media Perspektiven 7–8/2013, URL: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie/PDF/Busemann.pdf>, abgerufen am 28.07.2013.

⁴⁸ Ausführlich zur Ableitung einer genuinen DNA für Genossenschaften als Basis für Differenzierungsstrategien vgl. Taisch, F./Jungmeister, A./D’Inca-Keller, I./Troxler, T.: Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft und ihr strategisches Potenzial, Universität Luzern IFU | BLI, Luzern 2012, S. 60–64; sowie Taisch, F./Jungmeister, A.: Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für Wachstum und Differenzierungsstrategien, in: Laurinkari, J./Schediwy, R./Todev, T. (Hrsg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte: Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag, Bremen 2014, S. 381–414.

⁴⁹ Vgl. Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 8), S. 8; Vgl. auch Bershidsky L.: Who Would Use Facebook as a Bank?, Bloombergview vom 3. April 2014, URL: <http://www.bloombergview.com/articles/2014-04-14/who-would-use-facebook-as-a-bank>, abgerufen am 13.08.2014.

⁵⁰ Vgl. Jungmeister A./Taisch F. (Fn.7), S. 8.

Banks wie etwa FNB testen aber schon Mischformen von Beziehungsmanagement und Banking (vgl. Abb. 6⁵¹).



Abb. 6: Beispiel „Social Banking“ in Facebook: Facebook page der FNB Bank

Zudem zeigt sich am Horizont des Retailgeschäfts, das zusammen mit den Immobilienkrediten das angestammte Geschäft der Genossenschaftsbanken ist, vermehrt Konkurrenz⁵² durch neue online Bezahlssysteme wie etwa PayPal, was eine weitere große Herausforderung für Genossenschaftsbanken darstellt. Damit besteht die Gefahr, dass Geldgeschäfte ohne Banken abgewickelt werden können („peer to peer“ banking), was auch hier wieder eine Antwort mit neuen Differenzierungsstrategien erfordert.

⁵¹ Vgl. dazu https://www.facebook.com/FNBSA/app_390469461009080gl, abgerufen am 29.07.2013.

⁵² Jungmeister, A./Taisch, F. (Fn. 7), S. 8; Vgl. auch McCarroll V./Haberfield, S.: The outlook for co-operative banking in Europe 2012, Oliver Wyman 2012, S. 7 f.

5 Schlussbemerkungen

Im Rückblick auf den Zeitraum von 1999 bis 2012 erscheinen die Genossenschaftsbanken sowohl in Deutschland wie auch in der Schweiz als Hort der Stabilität mit – im Konkurrenzvergleich – moderater Strukturbereinigung und starkem finanziellen sowie geringfügigem personellen Wachstum. Ob sich darin allerdings eine Qualität der Krisenresistenz oder der Glücksfall einer Krisenverschönerung zeigt, muss vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen im kritischen Diskurs bleiben, denn der Vorteil einer kleinen Risikodiversifikation kann bei notwendigen Veränderungs- und Wachstumsprozessen hinderlich sein, etwa vor dem Hintergrund möglicher Fusionen, Kosteneffizienzüberlegungen oder Eigenkapitalforderungen. Mit der sich abzeichnenden Veränderung (Reduktion) der Filialdichte in den primär ländlichen Regionen zugunsten einer Expansion in die Städte und ihre Agglomerationen, kommen neue strukturelle Herausforderungen auf die Genossenschaftsbanken zu, der Strukturwandel wird weitergehen.

Kurzfristig bleibt aber nach wie vor die größte Herausforderung die Bewältigung der stetig neuen Regularien.⁵³ Insbesondere kleinere Banken können die mit der Umsetzung der immer neu hinzukommenden rechtlichen Anforderungen verbundenen Kosten nicht mehr tragen, wie aktuelle Beispiele in der Schweiz zeigen.⁵⁴ Der Trend geht daher nach wie vor kurz- wie langfristig zur Aufgabe von kleineren Instituten zugunsten größeren Einheiten im Sinne einer „economies of scale“.

Auch die neue Konkurrenz durch „Non- und Near Banks“ sowie von online Bezahlssystemen stellen Genossenschaftsbanken vor neue Herausforderungen. Genossenschaftsbanken sollten sich in diesem Konkurrenzumfeld neu positionieren und ihre rechtsform-spezifischen Stärken bewusst einsetzen und nutzen. Dazu eignen sich insbesondere die unverwechselbaren Elemente der genossenschaftlichen „DNA“.⁵⁵

Diese setzt sich aus sieben spezifischen, genuinen Merkmalen zusammen, die sie grundlegend von anderen rechtlichen Unternehmensplattformen unterscheidet. Im Sinne des Beziehungbankings gilt es das Erlebnis Genossenschaftsbanking anhand dieser Elemente erlebnisorientiert zu gestalten. Jedes

⁵³ Vgl. PWC (Fn. 17), S. 2; Vgl. Metrobasel: Bankenregulierung im internationalen Vergleich, Basel 2009, URL: http://www.metrobasel.ch/images/pdf/studien/bankenregulierung%20im%20internationalen%20vergleich_kurzfassung.pdf, abgerufen am 13.08.2014, S. 8.

⁵⁴ NZZ: St. Galler Kantonalbank übernimmt die Bank der Ortsbürger, URL: <http://www.nzz.ch/schweiz/banken-st-galler-kantonalbank-uebernimmt-die-bank-der-ortsbuerger-1.18361312>, abgerufen am 13.08.2013.

⁵⁵ Taisch, F./Jungmeister, A. (Fn. 48).

dieser Merkmale ermöglicht dem Kunden ein spezifisches Erlebnis⁵⁶ und bietet damit der Genossenschaftsbank Differenzierungsmöglichkeiten, um sich neu zu positionieren.

Dabei bieten sich für Genossenschaftsbanken folgende DNA Elemente an, die differenzierend für die Gestaltung der Kundenbeziehung und Gestaltung des genossenschaftlichen Erlebnisses genutzt werden können:⁵⁷

„Bricks“, d. h. Gestaltung von Filialen:

- Demokratische Entscheidungsfindung: Erlebnis Mitbestimmung
- Primat der Wertschöpfungskette: Erlebnis Realwirtschaft und Sicherheit
- Innovation durch Mitglieder: Erlebnis genossenschaftlicher Innovation
- Lokale Verankerung: Erlebnis regionaler Raum und Nähe
- Mehrdimensionale Werte- und Nutzenorientierung: Erlebnis Sinnhaftigkeit

„Clicks“, d. h. Gestaltung von elektronischen Beziehungen:

- Demokratische Entscheidungsfindung: Erlebnis Mitbestimmung
- Überregionale Vernetzung: Erlebnis überregionale Solidarität und Wertegemeinschaft
- Mehrdimensionale Werte- und Nutzenorientierung: Erlebnis Sinnhaftigkeit
- Primat der Wertschöpfungskette: Erlebnis Realwirtschaft und Sicherheit

Im Kern geht es mittel- und langfristig also um die zentrale Frage „clicks or bricks“, d. h. wo soll die Genossenschaftsbank in Zukunft investieren – in Filialnetze oder smarte IT Lösungen? Dabei lässt sich vermuten, dass es eher um „clicks and bricks“ geht, d. h. es wird vermutlich ein Nebeneinander von weniger, aber neu positionierten und neu gestalteten Filialen mit lokalem Begegnungs- und Erlebnischarakter⁵⁸ sowie erlebnisorientiert gestaltetem Internetbanking auf vermehrt mobilen Plattformen geben. Damit tritt der Strukturwandel in eine neue Dimension und wird vermutlich unvermindert weitergehen. Für Genossenschaftsbanken liegen in der Evolution ihrer Geschäftsmodelle, basierend auf ihrer Differenzierung ermöglichenden Identität bzw. DNA, bemerkenswerte Chancen.

⁵⁶ Dies im Sinne der neuen Erlebnisökonomie, vgl. etwa Pine II, J./Gilmore, J. H.: Welcome to the Experience Economy, in: Harvard Business Review, July-August 1998, S. 102.

⁵⁷ Taisch, F./Jungmeister, A./D’Inca-Keller, I./Troxler, T (Fn. 48), S. 17.

⁵⁸ Vgl. etwa Raiffeisen Schweiz mit dem Konzept einer Begegnungsbank, URL: http://www.swiss-architects.com/projects/42214_Begegnungsbank_kommt_nach_Lenzburg, abgerufen am 23.08.2014 sowie ähnlich Raiffeisen Österreich mit dem Yellow Café, einer Begegnungsbank vor der Universität, URL: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20120925_OTS0080/yellow-caf-raiffeisen-aktiv-fuer-studierende-bild, abgerufen am 23.08.2014.

