

Aus dem Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre (420)

Universität Hohenheim

Fachgebiet: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)

Prof. Dr. Reiner Doluschitz, Leitung

**Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor
dem Hintergrund von Basel III**

**Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Agrarwissenschaften**

**vorgelegt
der Fakultät Agrarwissenschaften
der Universität Hohenheim**

von
Annika Katharina Reifschneider
aus Erbach/Odenwald

2018

Berichterstatter, 1. Prüfer (Betreuer):

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Mitberichterstatter, 2. Prüfer:

Prof. Dr. Carsten Herbes

Weiterer Bericht, bzw. Prüfer:

Prof. Dr. Enno Bahrs

Tag der mündlichen Prüfung:

25.01.2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	3
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Grundlagen zum Genossenschaftswesen	9
1.4 Wichtige Vorgaben des Regelwerkes Basel III	13
1.5 Untersuchungsdesign, Grundgesamtheit und Untersuchungsregion	16
1.6 Aufbau der Arbeit und Einbettung der Veröffentlichungen	19
2 Veröffentlichungen.....	21
2.1 Veröffentlichungen in (referierten) Fachzeitschriften	21
2.1.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III.....	22
2.1.2 Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse	43
2.1.3 Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung	63
2.1.4 Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe vor dem Hintergrund des neuen Aufsichtsrechts	79
2.2 Sonstige Veröffentlichungen mit Themenbezug	101
2.2.1 Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken	102
2.2.2 Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken	117
2.2.3 Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen	131
3 Übergreifende Diskussion und Schlussbemerkung.....	168
3.1 Essentielle Ergebnisse der Veröffentlichungen	168

3.1.1	Konsequenzen aus Basell III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken	169
3.1.2	Einfluss genossenschaftlicher Werte und Leitbilder im Hinblick auf die Anpassungen an die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen	170
3.1.3	Bedeutung der Verbundstrukturen und Fusionstendenzen in der genossenschaftlichen Bankengruppe	172
3.2	Zusammenfassende Diskussion	176
3.3	Diskussion der übergeordneten Forschungsfragen	183
3.4	Fazit	188
4.	Zusammenfassung / Summary	189
	Literaturverzeichnis	193
	Publikationsverzeichnis	198
	Eidesstattliche Erklärung	201
	Danksagung	203
	Anhang	204

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperationsformen in Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie	3
Abbildung 2: Die Genossenschaftsorganisation in Deutschland	10
Abbildung 3: methodischer Aufbau der Arbeit	18
Abbildung 4: Schwierigkeiten durch den Wegfall der Finanzierungsinstrumente differenziert nach kleinen und großen Kreditgenossenschaften	174

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zielsetzung und Haftung von Kreditinstituten nach Eigentumsformen	184
--	-----

1 Einleitung

Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise, die als ein Teil der Weltwirtschaftskrise ab dem Jahre 2007 zu sehen ist, sind bis heute spürbar. Dies ist nicht nur auf die Folgen der globalen Bankenkrise zurückzuführen. Auch die als Konsequenz darauf erlassenen neuen regulatorischen Vorgaben haben die Rahmenbedingungen im Finanzsektor verändert und stellen die Finanzinstitute vor erheblich gestiegene Anforderungen.

Das Finanzwesen in Deutschland gründet sich auf eine 3-Säulen-Struktur. Die Kreditinstitute des Deutschen Bankenwesens lassen sich untergliedern in private Geschäftsbanken, öffentlich-rechtliche Kreditinstitute (Sparkassen und Landesbanken) sowie Genossenschaftsbanken, die mit einem Marktanteil nach Geschäftsvolumen von 15,1 Prozent (Deutsche Bundesbank 2014, S. 20) bzw. einem Marktanteil der genossenschaftlichen Zentralbanken an der Bilanzsumme der Bankenbranche in Deutschland von insgesamt ca. 3,6 Prozent sehr gut aufgestellt sind (Deutsche Bundesbank 2015).

Im Folgenden wird zunächst auf einige wichtige Merkmale des Genossenschaftswesens eingegangen, um die sich darauf gründenden Besonderheiten von Genossenschaftsbanken verständlich darlegen zu können. Dies ermöglicht es, im Rahmen der abschließenden Diskussion, die Ergebnisse entsprechend zu interpretieren und darauf aufbauend die erwartbaren Konsequenzen der Einführung des Rahmenwerkes Basel III abzuleiten. (Delala 2014, S. 49)

1.1 Problemstellung

Der folgende geschichtliche Abriss der Entwicklung der ersten Genossenschaften trägt zur Schaffung eines klaren Verständnisses für den Aufbau der modernen Genossenschaften mit Ihrer Governancestruktur sowie der Bedeutung der genossenschaftlichen Werte bei. Die Entstehung ist auf die Mitte des 19. Jahrhunderts zu datieren. Die ursprüngliche Idee, Genossenschaften sollten es ihren Mitgliedern ermöglichen, ihre Ziele aus eigener Kraft und unter Wahrung ihrer Selbstständigkeit zu erreichen, prägt bis heute das Wesen der Genossenschaften (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009, 12 f.). Natürlich haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in diesem langen Zeitraum erheblich verändert, dennoch sind genossenschaftliche Kooperationen auch heute noch konkurrenzfähig. Tatsächlich kann man in den letzten Jahren eine steigende Attraktivität dieser Rechtsform beobachten

(Reichel/Voigt 2014, 657), „das Thema Kooperation ist gefragter denn je“ (Engels 2006, S. 2). Eine Ursache liegt sicherlich in der Tatsache begründet, dass es kleinen und mittleren Unternehmungen im heutigen globalisierten und liberalisierten Wirtschaftsumfeld, ohne das Eingehen von Zusammenschlüssen, oftmals nicht möglich ist konkurrenzfähig zu bleiben.

Kooperationen bieten die Chance, sowohl von den economies of scale¹ als auch von den economies of scope² profitieren zu können, ohne die rechtliche Selbstständigkeit zu verlieren. Die Kooperationsidee in Form einer Genossenschaft wird auch im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie untersucht. Institutionsökonomische Ansätze wie die Prinzipal-Agent-Theorie und die Transaktionskostentheorie (Roßwog 2014, S. 7) wurden mehrfach bei der Untersuchung genossenschaftlicher Kooperationen angewendet, wobei erkennbar wird, dass der Kooperationstrend mehr geprägt ist durch immer neue Ausprägungsformen und Bezeichnungen „als durch das Bewusstsein für ursprüngliche Inhalte des Grundgedankens der Kooperation [...] wie sie in Genossenschaften vorzufinden sind“ (Engels 2006, S. 3).

Im Zentrum der Neuen Institutionenökonomik stehen zwei Prämissen, die immense Bedeutung von Institutionen für den Wirtschaftsprozess und die de facto nicht existente Vollkommenheit der Märkte. Demgemäß strebt dieser Ansatz der Volkswirtschaftslehre danach, die Unsicherheit über das Verhalten der Marktteilnehmer sowie die Entwicklungen des Marktgeschehens zu partizipieren und in die Modelle miteinzubeziehen (Richter/Furubotn 2003, S. 1; Köhne 2006, S. 99). Ein wesentlicher Aspekt bei dieser Herangehensweise der Berücksichtigung erwartbarer Reaktionen ist die Bedeutung der Transaktionskosten für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Die besondere Relevanz für Genossenschaften ergibt sich aus der Tatsache, dass Kooperationen dieser Rechtsform aus dem Blickwinkel der institutionsökonomischen Unternehmenstheorie eine Organisationsform darstellen, die „Abhängigkeiten zwischen Transaktionskosten absichern und auf diese Weise Kosten der Informationsbeschaffung, der Verhandlung und der Kontrolle (Transaktionskosten) minimieren [kann] (Greve 2001, S. 115).

Abbildung 1 veranschaulicht, dass Unternehmungen und Institutionen unterschiedliche Organisationsformen aufweisen können. Diese sind teilweise nicht klar voneinander abzugrenzen, sondern als Kontinuum darstellbar, mit den betriebsinternen Hierarchien auf der einen und den Marktbeziehungen auf der anderen Seite.

¹ Größenvorteile und Kostendegression

² Verbund- und Synergieeffekte durch gemeinsame Durchführung unterschiedlicher Tätigkeiten

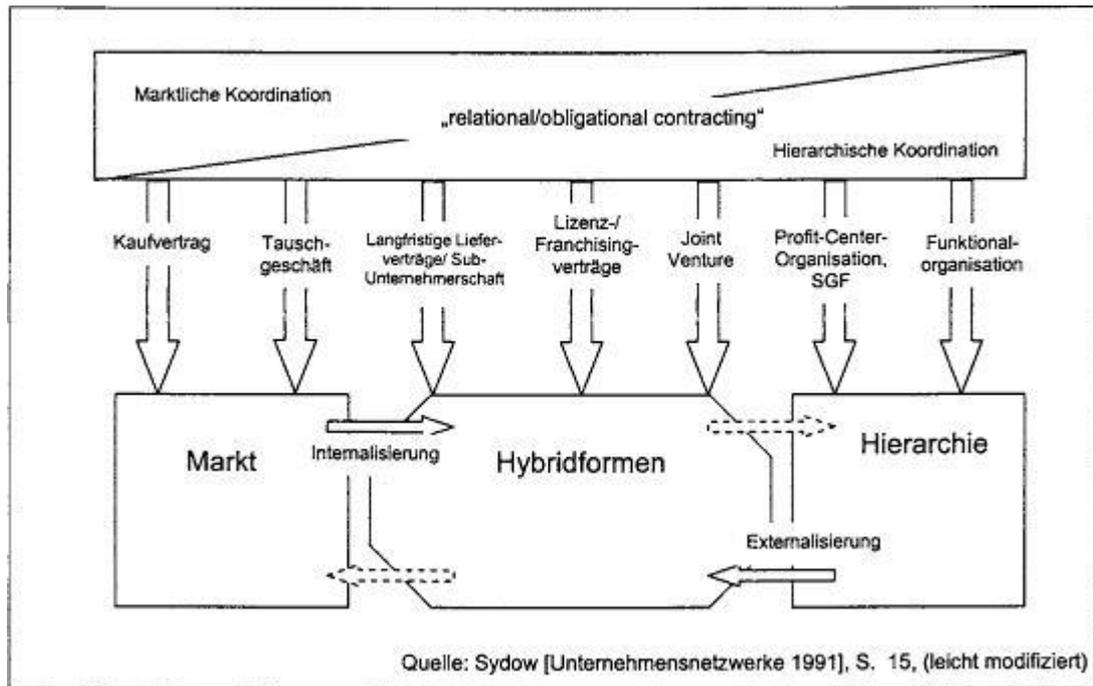


Abbildung 1: Kooperationsformen in Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie
 (Quelle: Fladnitzer 2006, S. 81)

Unternehmen sind hierarchische Kooperationsformen, demgegenüber stellen Kaufverträge und Tauschgeschäfte Beispiele von Transaktionen auf dem freien Markt dar. Kooperationen sind folglich Hybridformen, sie vereinen die Elemente der marktlichen und der hierarchischen Konstrukte miteinander (Greve/Polster 2000, S. 193). Die Kosten der Transaktion können durch das Eingehen einer Kooperation gesenkt werden, da die Aufwendungen für die Marktbenutzung in einem solchen Zusammenschluss in vielen Fällen entfallen (Lenz 2012, S. 4).

Genossenschaften zählen zu den Hybridformen, welche die Elemente der marktlichen und der hierarchischen Formen miteinander vereinen und somit die Kosten der Transaktion unter anderem durch die Einrichtung einer Organisation senken. Als Konsequenz dessen entfallen für die Kooperationen die Marktbenutzungskosten (Lenz 2012, S. 4), weshalb in der Vergangenheit eine vermehrte Zunahme kooperativer Zusammenschlüsse festgestellt werden konnte.

Darüber hinaus spielt die spezielle Wertestruktur in Genossenschaften eine tragende Rolle bei der Bildung einer Vertrauensbasis, die, als Folge der Einsparung von Kontrollkosten, einen positiven Effekt auf die Senkung der Transaktionskosten hat (Hill 2015, S. 8). Die soeben angesprochene Wertestruktur der Genossenschaften hat auch heute noch Bestand. Sie ist jedoch in den letzten Jahren einem kontinuierlichen Wandel unterlegen, „selbst im relativ stabilen Bereich der genossenschaftlichen Wesensprinzipien“ (Ringle 2012, S. 12). Der Fördergedanke ist auch in den modernen Genossenschaften noch fest verankert, was unter anderem dadurch

begründet ist, dass dieser Grundsatz im GenG festgeschrieben ist. Auch andere Prinzipien und Werte sind noch immer Merkmale dieser Rechtsform. Sie wurden jedoch, den gegebenen Rahmenbedingungen Rechnung tragend, entsprechend modifiziert. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise der Bedarf nach einer ausreichenden Kapitalausstattung, dem man mit der Zulassung investierender Mitglieder begegnet (Geschwandtner/Helios 2006, S. 264) zu nennen. Dies ermöglicht es den Genossenschaften den stetig wachsenden wirtschaftlichen Herausforderungen und den sich ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen auch in Zukunft gerecht werden können. In diesem Kontext können auch das Identitätsprinzip und die drei S-Prinzipien – namentlich das Selbsthilfe, das Selbstverantwortungs-, und das Selbstverwaltungsprinzip – sowie die Abschaffung der unbeschränkten Haftung genannt werden. Die Einführung der beschränkten Haftung entspricht dem Bedürfnis nach existentieller Sicherheit (Peermöller 2005, S. 410). In Genossenschaften ohne Nachschusspflicht, beziehungsweise ohne die Zugehörigkeit der Genossenschaft zu einem Solidaritätsfonds, entfällt die Pflicht der Mitglieder, für die Verbindlichkeiten ihrer Genossenschaft zu haften, was zu einer Abschwächung des Prinzips der Selbstverwaltung führt (Ringle 2012, S. 12). Das Demokratieprinzip wird durch die Gewährung von Mehrstimmrechten aufgeweicht. Ein weiteres Ziel der bereits erwähnten Zulassung investierender Mitglieder ist die Erweiterung des Kundenstammes der Genossenschaften, was vor allem bei den Volksbanken Raiffeisenbanken für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich ist. Gleichzeitig musste jedoch die sich als Konsequenz daraus vollziehende Entkräftung des Identitätsprinzips in Kauf genommen werden. Anpassungen an rechtliche und wirtschaftliche Gegebenheiten sind unbestritten zwingend erforderlich, die klassische Wertestruktur gilt es jedoch zu erhalten. Der Förderzweck hat in diesem Kontext eine herausragende Bedeutung, er stellt ein wesentliches Element der Kunden- bzw. der Mitgliederbindung dar. Diese besondere Mitgliederstruktur trägt in erheblichem Maß zur Differenzierung gegenüber anderen Kreditinstituten bei, die sich gerade in Zeiten der Finanzmarktkrise bewährt hat (Windberg 2010, S. 60; Blome-Dress 2013, S. 368-371). Dafür spricht die Tatsache, dass sich Genossenschaften in den Zeiten der Wirtschaftskrise als „Stabilitätsfaktor sowohl in der Agrarwirtschaft als auch im Bankensektor“ (Windberg 2010, S. 4) sowie in vielen anderen Wirtschaftsbereichen hervorgetan haben.

Mit der Einführung von Basel III wird das ambitionierte Ziel verfolgt, die internationale Vergleichbarkeit und Transparenz im Hinblick auf die regulatorischen Vorgaben weiter zu stärken.

Allerdings sollten bei der Umsetzung in nationales Recht länderspezifische Besonderheiten im Finanzsektor, wie z. B. das deutsche Drei-Säulen-System nicht unberücksichtigt bleiben. Der vorliegende Beitrag untersucht, welche Auswirkungen die Neuregelungen für die einzelnen Eigenkapitalbestandteile der klassischen „Genossenschaftsbank vor Ort“ haben. Dafür wurde eine eigene Auswertung auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche sowie zwei empirischen Erhebungen durchgeführt. (Domikowsky/Hesse/Pfingsten 2012, S.91-96.)

Die Neuerungen im Aufsichtsrecht führen zu weitreichende Anpassungen aller Institute des deutschen Bankensystems. Dem geschuldet wurden bereits zahlreiche Auswirkungsstudien diesbezüglich erstellt. Der überwiegende Teil der wissenschaftlichen Untersuchungen beschäftigt sich jedoch mit den Konsequenzen für die privatwirtschaftlichen Banken – hier wiederum mit dem Fokus auf große und systemrelevante Institute dieser Bankengruppe (Pollmann/Schätzle 2012, S. 1; Jovanović/Arnold/Voigt 2017, S. 39)

1.2 Zielsetzung

Die durch die aufgezeigten steigenden Anforderungen bedingten Anpassungen führen in letzter Konsequenz zu steigenden Kosten „durch die Implementierung und laufende Erfüllung zusätzlicher Bestimmungen. Da die bürokratischen Anforderungen weitestgehend unabhängig von der Bankgröße umgesetzt werden müssen, ergibt sich ein regressiver Kostenverlauf, der dazu führt, dass kleinere und mittlere Banken überproportional stark belastet werden. Dies gilt insbesondere für die regional verankerten Genossenschaftsbanken.“ (Schenkel 2015, S. II)

Vor diesem Hintergrund ist die genossenschaftliche Bankengruppe bestrebt, ihr erfolgreiches Geschäftsmodell – bis heute musste keine der Primärbanken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe mit Hilfe öffentlicher Gelder stabilisiert werden – in der Europäischen Region zu verankern und somit die Zukunft der Bankengruppe zu sichern (BVR). Die offizielle Anerkennung der Institutssicherung als Einlagensicherung lässt darauf schließen, dass die „Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells [im Zuge der Verabschiedung des aktuellen Aufsichtsrechts] verstanden wurden, was auf EU-Ebene nicht immer der Fall war.“ (Theurl, 2014; Hesse/Cihak 2007, S. 39)

Ziel dieser Dissertation ist es nun, das Agieren der modernen Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung der Umsetzung der neuen regulatorischen Vorgaben gemäß Basel III zu

beschreiben, systematisch zu analysieren, zu bewerten und mögliche Chancen wie auch Risiken der genossenschaftlichen Kreditinstitute in Baden-Württemberg im Vergleich mit Kreditinstituten anderer Rechtsformen herauszustellen.

Seit nunmehr knapp einem Jahr müssen sich die Genossenschaftsbanken mit erheblich gestiegenen Anforderungen im Aufsichtsrecht auseinandersetzen. Natürlich gilt dies weder nur für die Banken, die als Genossenschaft firmieren, noch sind die neuen Vorgaben ausschließlich auf Deutschland beschränkt. Grundlage für die neuen Bestimmungen ist das Reformpaket Basel III des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ). Die Umsetzung in europäisches Recht erfolgte zum einen über die Capital Requirements Regulation (CRR), eine EU-Verordnung (Verordnung (EU) Nr. 575/2013), die unmittelbar Geltung erhält. Zum anderen werden auf Grundlage der Capital Requirements Directive (CRD IV), einer EU-Richtlinie (Richtlinie 2013/36/EU), Änderungen an diversen Gesetzen im nationalen Recht erforderlich. Aufbauend auf diesen Änderungen ist es die Zielsetzung dieser Dissertation mittels verschiedenen Methoden der Befragung (Primärforschung) sowie der Sammlung, Verarbeitung und Interpretation bereits existierender Daten (Sekundärforschung) zu ergründen, wie die Genossenschaftsbanken den Herausforderungen begegnen, mit denen sie sich durch die Einführung des neuen Regulierungsrahmens konfrontiert sehen. Ein besonderer Schwerpunkt wird hierbei auf die notwendigen Anpassungen des strategischen Managements an die geänderten rechtlichen Rahmenvorgaben gelegt. Dies kann im Speziellen für die kleinen Genossenschaftsbanken zu einer Herausforderung werden, da bei diesen zum Teil Kapitalplanungsprozesse noch nicht verankert sind und zudem Anpassungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation erfolgen müssen, um die gestiegenen Compliance Anforderungen zu erfüllen. „Außerdem sind Erweiterungen im Berichts- und Meldewesen notwendig. Im jeweiligen Einzelfall muss geprüft werden, ob auf Grund von Basel III in einem Kreditinstitut strategische Änderungen in der Geschäftspolitik notwendig werden, die dann Auswirkungen auf bestehende Strukturen oder die Geschäftsmodelle haben können. Es ist damit zu rechnen, dass hiervon insbesondere der Kreditvergabeprozess betroffen sein wird.“ (Hofmann et al. 2014, 29 – 30).

Die aufgeworfenen Fragestellungen der obigen Ausführungen machen den Forschungsbedarf im Bereich der genossenschaftlichen FinanzGruppe vor allem im Bereich der konkreten Auswirkungen der neuen Regulatorik auf die regionalen Primärbanken deutlich. Es besteht Nachholbedarf hinsichtlich der Untersuchungen der Auswirkungen auf die Genossenschaftsbanken (Jovanovic/Arnold/Voigt 2017, S 44). Dieser Zielsetzung geschuldet

wurde sowohl eine umfassende Literaturrecherche als auch empirische Erhebungen durchgeführt, um umfassende Ergebnisse generieren, analysieren und bewerten zu können. (Ayadi et al. 2010, S. V)

Bei der empirischen Forschung kann zunächst einmal prinzipiell zwischen primären (z.B. Experiment, Befragung) und sekundären (z.B. Recherche in Datenbanken, bspw. Scopus) Erhebungsverfahren unterschieden werden, wobei bei der Wahl der Forschungsmethode die dem jeweiligen Untersuchungsdesign innewohnenden Vor- und Nachteile zu beachten sind (Sander 2009, S. 2). Laut Sander besteht bei einer Sekundärerhebung der Vorzug einer Totalerhebung. Da bei der qualitativen Erhebung jedoch auf die Zusammenarbeit mit dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV) zurückgegriffen werden konnte, war es zum einen möglich eine sehr zufriedenstellende Rücklaufquote (58,64 %) zu erzielen und zum anderen eine Verzerrung der Stichprobe weitestgehend zu vermeiden. Die den verschiedenen wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu Grunde liegenden Erhebungen nehmen somit Bezug auf das Einsatzgebiet des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes. Die Ergebnisse können selbstverständlich keine Allgemeingültigkeit für sich in Anspruch nehmen. Das gewählte Untersuchungsdesign ermöglicht jedoch Rückschlüsse auf die Situation im Bundesgebiet, da Baden-Württemberg das Land mit der größten Dichte an Genossenschaften (830 Unternehmen) und der höchsten Anzahl von Mitgliedern (3,85 Millionen Personen) in Deutschland ist (BWGV 2016). Die Zahlen im Hinblick auf die Anzahl der Mitglieder im Bankensektor sind noch beeindruckender, in Baden-Württemberg ist jeder dritte Bürger Mitglieder einer Genossenschaftsbank (BWGV 2017). Zudem wurde die Grundgesamtheit der Volksbanken Raiffeisenbanken vollständig in die Untersuchung einbezogen, „um mögliche negative Folgen einer Stichprobenziehung zu vermeiden, was aus statistischer Sicht als Idealfall bezeichnet werden kann (Klein 2015, S. 2). Um das Untersuchungsziel dieser Arbeit zu erreichen, wird die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen angestrebt:

- 1. Die Genossenschaftsbanken zeichnen sich durch Besonderheiten in Bezug auf die Finanzierung aus, die sie von den privaten Geschäftsbanken sowie den öffentlich-rechtlichen Instituten unter anderem hinsichtlich einer geringeren Renditeorientierung sowie einer verstärkten Risikoaversion unterscheiden. Welche Folgen hat dies vor dem Hintergrund der Umsetzung von Basel III in europäisches, bzw. deutsches Recht für den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaftsbanken?*
- 2. Tragen die Governancestruktur und das spezifische Verbundsystem inklusive eines eigenen Sicherungssystems der Genossenschaftsbanken dazu bei die Wettbewerbsfähigkeit, gemessen in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie in Bezug auf die Erfüllung des Förderauftrages, zu erhalten und möglicherweise sogar Vorteile bei der Umsetzung von Basel III zu generieren?*

1.3 Grundlagen zum Genossenschaftswesen

In Deutschland existieren auf nationaler Ebene fünf spartenbezogene Bundesverbände, wobei der Deutsche Raiffeisenverband (DRV), der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) und der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK) unter dem Dach des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V. (DGRV) zusammengefasst werden. Der Bundesverband der deutschen Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (GdW) stellt den fünften Verband dar. Auf der lokalen Ebene finden sich die Primärgenossenschaften, zu erwähnen sind in diesem Kontext die Energiegenossenschaften, die ländlichen Genossenschaften, die Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie die Kreditgenossenschaften. Die regionalen Genossenschaftsverbände und die bundesweit aufgestellten Fachprüfungsverbände agieren als Prüfungsverbände. Beispiele für Fachverbände sind der EDEKA Verband kaufmännischer Genossenschaften sowie der Verband der PSD Banken. Zu den fünf Regionalverbänden zählen der Genossenschaftsverband e.V., der Genossenschaftsverband Bayern, der Genossenschaftsverband Weser-Ems, der Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband und der bereits angesprochene Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009, S. 144 ff.). Der BWGV repräsentiert in etwa 800 eingetragenen Genossenschaften, hierzu gehören unter anderem 384 ländliche Genossenschaften, 115 gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie 234 Volksbanken und Raiffeisenbanken. Statistiken für das Jahr 2015 zeigen 5.643 Genossenschaften und 19,4 Millionen Genossenschaftsmitglieder im Bundesgebiet (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband 2015). Weltweit beläuft sich die Mitgliedszahl auf etwa 800 Millionen Personen in 100 Ländern (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband; eingesehen 17.09.16). In Deutschland ist statistisch gesehen jeder vierte Bürger Mitglied einer Genossenschaft (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009, S. 23). Die Genossenschaften in Baden-Württemberg haben zusammen 3.452.078 Mitglieder – somit ist jeder Dritte im Bundesland Mitglied einer Genossenschaft – und stellen 35.000 Arbeitsplätze, in der Stadt wie auf dem Land (BWGV 2016).

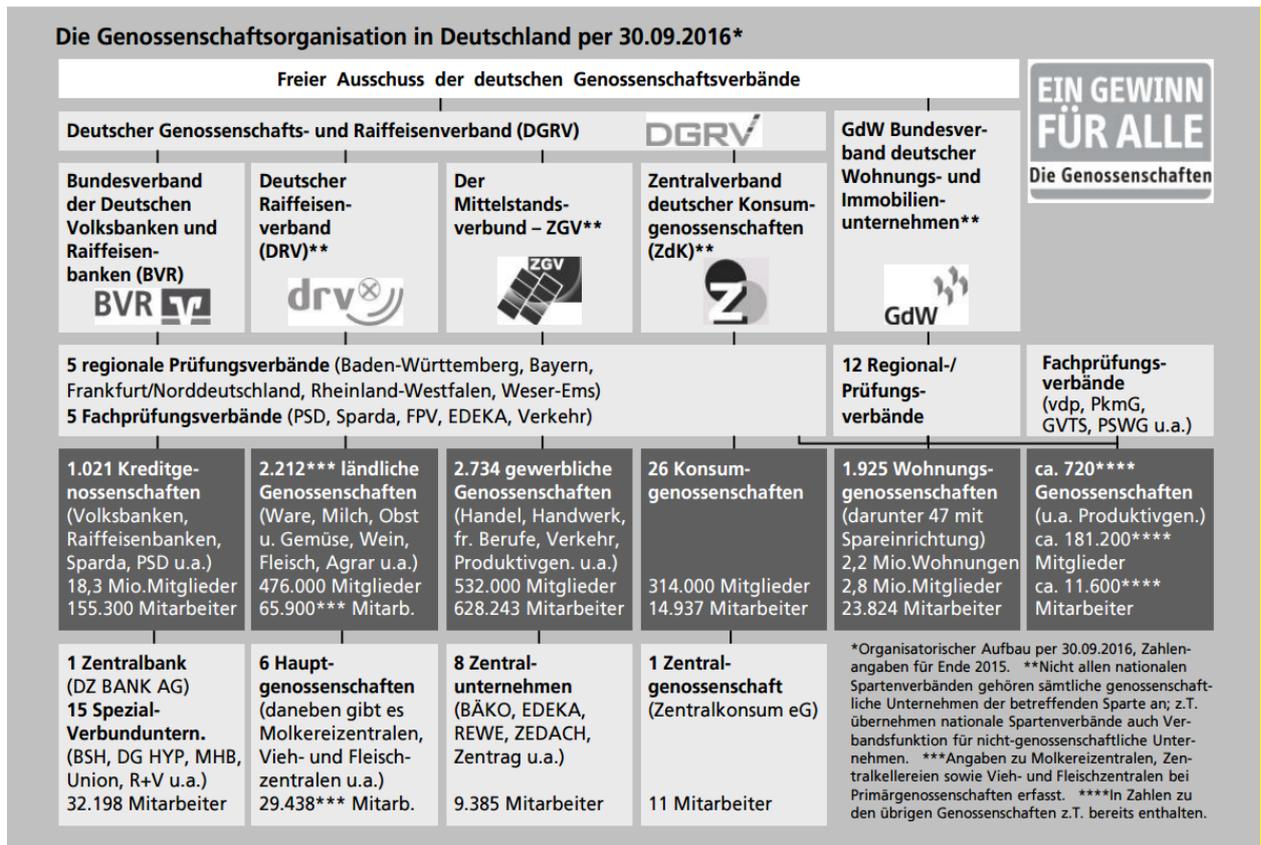


Abbildung 2: Die Genossenschaftsorganisation in Deutschland (Quelle: Stappel 2016, S. 7)

Die Bedeutung dieser Rechtsform ist auch ein Thema in der aktuellen Politik, was unter anderem an der Aussage der ehemaligen Bundesjustizministerin *Brigitte Zypries* deutlich wird. „Mein Ziel ist es, die Attraktivität der Genossenschaft zu stärken und deutlich zu machen, dass die Genossenschaft eine den Ansprüchen des modernen Wirtschaftslebens entsprechende Rechtsform ist. Genossenschaften sind eine bewährte Form wirtschaftlicher Tätigkeit, bei denen sich unternehmerische Initiative, Selbsthilfe und soziale Orientierung miteinander verbinden. In Zeiten, in denen mehr Bürgerinitiative gefragt ist, und das Bewusstsein wächst, dass zum Unternehmertum auch soziale Verantwortung gehört, sollte die Genossenschaft eine größere Rolle im Wirtschaftsleben und in der Gesellschaft spielen.“ (Bundesministerium der Justiz 2006)

Grundsätzlich kann man eine Unterteilung der Genossenschaften in *Genossenschaften im juristischen Sinne*, *Genossenschaften im öffentlich-rechtlichen Sinne* sowie *Genossenschaften im ökonomischen Sinne* vornehmen (Sassan 2011, S. 20). Erstere werden durch das Genossenschaftsgesetz geregelt. Alle hier eingeordneten Kooperationen sind zur Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband verpflichtet und zeichnen sich durch einen Eintrag im Genossenschaftsregister aus. Die Gründungsprüfung dient der Feststellung, ob einer Eintragung

ins Genossenschaftsregister zugestimmt werden kann. Vorrangige Bedeutung hat die Frage, ob die Erfüllung des im Paragraphen 1 GenG vorankerten Förderauftrages gesichert ist. Außerdem dient die Pflichtprüfung, sowohl die Gründungsprüfung als auch die späteren, turnusmäßig stattfindenden Überprüfungen, dem Mitglieder- und Gläubigerschutz. Genossenschaften bieten, aufgrund der gegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen – die beschränkte Haftung, das Fehlen eines Mindestkapitals und der zu jeder Zeit möglichen Ein- und Austritte der Mitglieder – einen großen Gestaltungsspielraum. Im Hinblick auf die Aspekte Insolvenzschutz und Liquiditätssicherung stellen diese Möglichkeiten jedoch eine Herausforderung dar, der in Form der Pflichtprüfungen erfolgreich begegnet wird. Geprüft werden – neben der Erfüllung des satzungsgemäß festgelegten Förderzweckes – die Kapitalausstattung, das vorgesehene, bzw. vorliegende Geschäftsmodell sowie die Eignung des Vorstandes. Die Grundlage für die Überprüfung des Geschäftsmodells bilden die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien, welche die Rechtsform entscheidend charakterisieren (Tschöpel 2010, S. I, 24).

Genossenschaften im öffentlich-rechtlichen Sinne sind Körperschaften des öffentlichen Rechts, die nicht zwingend eine wirtschaftliche Förderung anstreben und unter anderem durch eine Pflichtmitgliedschaft gekennzeichnet sind.

Die Abgrenzung in Bezug auf das Kriterium der *Ökonomie* ist diffiziler. Ursächlich dafür ist die Tatsache, dass bisher kein Konsens bezüglich einer allgemein akzeptierten Definition über die finanzielle Bewertung der Wesensmerkmale und Prinzipien von Genossenschaften gefunden werden konnte (Sassan 2011, S. 20). Prinzipiell entsteht eine Genossenschaft durch den Zusammenschluss einzelner Wirtschaftssubjekte mit dem Ziel der Förderung der individuellen Belange (wirtschaftlicher oder sozialer Natur) durch gemeinsames Handeln, ohne Einfluss und Unterstützung von außen. „Konstitutiv für eine Genossenschaft ist somit der Förderzweck. Sie kann rechtlich in unterschiedlicher Form organisiert werden. Eine Genossenschaft im rechtlichen Sinne liegt hingegen vor, wenn das Rechtskleid der eingetragenen Genossenschaft (eG) gewählt wird.“ (Wirtschaftslexikon²⁴). Eine klare Abgrenzung zwischen einer Genossenschaft im rechtlichen sowie einer Genossenschaft im wirtschaftlichen Sinne ist somit nicht stringent realisierbar. Eine Aktiengesellschaft, die sich der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet sieht, ist eine Genossenschaft im ökonomischen Sinne (Frank 2001, S. 44 f.). Entscheidendes Kriterium der Ökonomie der Genossenschaften ist die Ausrichtung an den Genossenschaftlichen Prinzipien. Ausgehend von den sogenannten *drei S-Prinzipien* hat sich ein komplexes Genossenschaftssystem entwickelt. Ökonomische Theorien der Genossenschaften, welche herangezogen werden, um sowohl die Entstehung als auch die Strukturen dieser Kooperationsform zu ergründen, sind zumeist angewandte Theorien der Volks- und

Betriebswirtschaftslehre (z.B. Theorie der öffentlichen Güter). In der vorliegenden Untersuchung kommt die bereits erwähnte institutionenökonomische Betrachtung zum Zuge, die mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes Faktoren ergründet, welche die Stabilität, Flexibilität und Effizienz von Genossenschaften bedingen (Wirtschaftslexikon²⁴).

1.4 Wichtige Vorgaben des Regelwerkes Basel III

Die Neuerungen im Aufsichtsrecht basieren auf dem Regelwerk Basel III, welches im Jahre 2010 vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht veröffentlicht und zunächst in Europäisches Recht umgesetzt wurde. Anschließend erfolgte am 01. Januar 2014 die Übernahme in Deutsches Recht. Im Falle der Capital Requirements Directive (CRD IV), einer europäischen Richtlinie, bedingte dies Änderungen bestehender Gesetze, wohingegen die Capital Requirements Regulation (CRR), durch Ihren Status als europäische Verordnung, unmittelbare Gültigkeit erlangte. Die in diesem Abschnitt aufgezeigten und genauer betrachteten rechtlichen Neuerungen und Anpassungen haben eine besondere Bedeutung für das Eigenkapitalmanagement der Genossenschaftsbanken. Die folgenden Ausführungen dienen demzufolge der Schaffung von Kenntnissen, um im Rahmen der Diskussion eine sinnvolle Einordnung, Abwägung und Bewertung der Handlungsalternativen der Genossenschaftsbanken im Kontext des neuen rechtlichen Umfeldes der Bankenwirtschaft zu ermöglichen.

Das regulatorische Rahmenwerk Basel III baut auf den drei Säulen des Regelwerkes Basel II auf, den Mindesteigenkapitalanforderungen (1. Säule), dem bankaufsichtlichen Überprüfungsprozess (2. Säule) sowie der erweiterten Offenlegung (3. Säule). Weitreichende Neuerungen ergeben sich im Bereich des Eigenkapitalmanagements und der Liquiditätssteuerung. Oberstes Ziel der regulatorischen Vorgaben ist eine Erhöhung der Quantität und Qualität der Eigenkapital- und Risikopositionen, um die Banken vor dem Hintergrund möglicher neuer Krisen resistenter aufzustellen, was in letzter Konsequenz auch einen Beitrag zum Schutz des Steuerzahlers leisten soll. Schon an dieser Stelle sei erwähnt, dass die Genossenschaftsbanken die einzige Bankengruppe bilden, die für sich beanspruchen kann, die letzte Jahren ohne fremde Finanzhilfen gemeistert zu haben (vgl. Kapitel 3.1.3).

Die ursprüngliche Systematik zur Berechnung der Eigenkapitalquote bleibt erhalten, die regulatorische Mindesteigenkapitalquote ergibt sich weiterhin als Ergebnis der Division des regulatorischen Eigenkapitals durch die aggregierten Risikopositionen (Pollmann/Schätzle 2012, S. 2). Die Kriterien für eine Klassifikation als Eigenkapital sind jedoch deutlich gestiegen. Ein Kapitalerhaltungspuffer sowie ein antizyklischer Kapitalpuffer sollen dem Problem der Prozyklizität entgegenwirken. Sie dienen der Risikovorsorge im Hinblick auf unerwartete Verluste (Bank for International Settlements 2010, S. 1 f.). Darüber hinaus werden einschneidende Änderungen bezüglich aller drei Komponenten vorgenommen. Das aufsichtsrechtlich anrechenbare Eigenkapital besteht nun aus den Komponenten hartes Kernkapital, zusätzliches Kernkapital sowie Ergänzungskapital, wobei Letzteres zukünftig nur

noch in Höhe von höchstens 25 Prozent der Eigenmittel anrechenbar ist (Kämmerer 2011). In der Veröffentlichung mit dem Titel „Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III“ (vgl. Kapitel 2.2.1), erfolgt eine genaue Auflistung der Kapitalbestandteile, welche die einzelnen Eigenmittelaggregate der genossenschaftlichen Kreditinstitute charakterisieren. Das Kernkapital besteht aus eingezahlten Geschäftsguthaben der Mitglieder der Kreditgenossenschaft, den offenen Rücklagen, den Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340 g HGB sowie hybriden Eigenkapitalbestandteilen, wobei die effektive Kapitaleinzahlung eine Unkündbarkeit der entsprechenden Kapitalbestandteile fordert. Dieser Vorgabe wird durch eine neue Klausel in der Satzung Rechnung getragen (Pollmann/Schätzle 2012, S. 23). Das Ergänzungskapital setzte sich aus nachrangigen Verbindlichkeiten, dem Haftsummenzuschlag und der Vorsorge für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340 f HGB zusammen. Zukünftig wird die Anerkennung der nachrangigen Verbindlichkeiten und des Haftsummenzuschlags (keine tatsächliche Einzahlung) sowie der stillen Reserven, der Neubewertungsreserven und der Drittrangmittel nicht mehr gegeben sein (Pollmann 2011, S. 2, 28–31; Bafin o.J.).

Auch die Kapitalansprüche der unterschiedlichen Risikopositionen wurden im Zuge der umfassenden Reform erhöht. Finanzinstitute müssen ihre Adressausfall- und Marktpreisrisiken sowie die operationellen Risiken mit einem spezifischen Anteil an Eigenkapital unterlegen (Pollmann/Schätzle 2012, S. 7). Zusätzlich zur risikoabhängigen Eigenkapitalregelung soll die als Leverage Ratio (LR) bezeichnete Kennzahl eine risikounabhängige Absicherung gewährleisten. Während der Finanzkrise wurden erhebliche Defizite in Bezug auf die internen Berechnungen zur Abschätzung des Risikos offensichtlich. Durch die Wiedergabe des Verhältnisses zwischen Eigenkapital und Bilanzaktiva zuzüglich außerbilanzieller Positionen soll die Leverage Ratio dieser bisher bestehenden Schwachstelle im Reglement entgegenwirken. Des Weiteren führt Basel III zum ersten Mal zwei international gültige Liquiditätsvorschriften ein. Die kurzfristig wirkende Quote, die sogenannte liquidity coverage ratio (LCR), soll die Widerstandsfähigkeit im Hinblick auf potenzielle Liquiditätseinbrüche abbilden. Zur Berechnung der LCR wird der Bestand an hochwertigen liquiden Aktiva mit dem erwartbaren Abfluss an Liquidität innerhalb von dreißig Tagen abgeglichen (Hall et. al. 2011, S. 13). Demgegenüber erfolgt die Berechnung der net stable funding ratio (NSFR), einer längerfristig angelegten, strukturellen Liquiditätsquote, durch die Bildung des Quotienten, der sich aus der Division der verfügbaren Finanzierungsquellen geteilt durch die benötigten langfristigen Finanzierungsbedürfnisse ergibt (Salm/Goodfellow 2013, S. 10). Dem Ziel, die Transparenz im Bankensektor zu steigern wird durch zukünftig stärkere Kontrollen und verschärfte

Offenlegungspflichten Rechnung getragen. In Kapitel 2.1.3 (Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung) wird dieser Aspekt eingehender beleuchtet. Kreditgenossenschaften konnten – im Unterschied zu den Landesbanken und Privatbanken – zusätzliche Finanzmittel generieren, sowohl im Hinblick auf den Umfang ihrer Einlagen als auch bezüglich der ausgegebenen Kredite (Stappel 2010, S. 22). Als ursächlich hierfür werden unter anderem die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Geschäftspraktiken, die langfristige Mitgliederorientierung, das risikobewusste Management in Verbindung mit einem vergleichsweise geringen Gewinnanspruch und die regionale Ausrichtung in Verbindung mit einer starken Kundenbindung angeführt (Blome-Drees 2012, S. 366, 371; o.V. 2011; Götzl 2010).

1.5 Untersuchungsdesign, Grundgesamtheit und Untersuchungsregion

Zu Beginn der Untersuchung erfolgte eine Sekundärforschung, eine Sichtung und Auswertung der zum Themengebiet vorhandenen Informationsquellen, wobei vorzugsweise auf wissenschaftliche Literatur zurückgegriffen wurde. Das bedeutet zunächst die Analyse fachspezifischer Publikationen. Im hier vorliegenden Fall lag der Fokus darüber hinaus vor allem auf einer umfassenden Internetrecherche, da es sich bei dem Schwerpunkt Basel III, beziehungsweise bei den Auswirkungen der gesetzlichen Neuregelungen, um aktuelle Fragen und Problemstellungen handelt und somit wissenschaftliche Studien derzeit vor allem online, unter anderem auf der Homepage des Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), zu finden sind.

Die anschließende Primärforschung, in Form einer qualitativen Erhebung bei Vorständen von Genossenschaftsbanken sowie mittels eines schriftlichen Fragebogens, basiert auf einer Methodenkombination. Zum Einsatz kam die sogenannte Sequenzierung, die zeitlich aufeinander folgende Anwendung von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Der qualitativ explorative Teil der Untersuchung, in Form von Leitfaden-gestützten Expertengesprächen, ermöglicht es, Zusammenhänge zu identifizieren, welche der Hypothesenerstellung und Theoriebildung dienen (Ney 2006, S. 132). Unter anderem aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde der Fragebogen für die quantitative Untersuchung konzipiert, welche die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen sowie eine Fundierung und Erweiterung der Ergebnisse ermöglicht (Seipel/Rieker 2003, S. 242).

Diese Sequenzierung des Forschungsvorhabens erlaubt es, die Erkenntnisse der qualitativen Befragung zu nutzen, um die Fragestellung und insbesondere die zugeordneten Antwortmöglichkeiten des Onlinefragebogens sowohl inhaltlich als auch formal entsprechend auszuformulieren. So kann das Forschungsgebiet schrittweise eingrenzt werden, was der zielorientierten Analyse zuträglich ist.

Im Rahmen der schriftlichen Befragung wurde die Gesamtheit aller Mitgliedsbanken des BWGV angeschrieben. Die Auswahl der Probanden aller drei empirischen Erhebungen wurde ganz bewusst auf den erwähnten Personenkreis eingegrenzt. Es ist das angestrebte Ziel dieser empirischen Untersuchung, die Einstellungen der Angehörigen des genossenschaftlichen Bankensektors zu analysieren und im Rahmen der Möglichkeiten zu bewerten. Zugunsten einer „vertiefenden, sinnverstehenden Ausleuchtung der Problemzusammenhänge, wie sie sich den Menschen stellen“ wurde bei der Auswahl der Stichprobe teilweise auf Repräsentativität

verzichtet, was vor allem im Bereich der qualitativen Sozialforschung einem häufig anzutreffenden Vorgehen entspricht (POFERL et al. 1997, S. 77). Der ausgewählte Personenkreis weist die hierfür erforderlichen genossenschafts- sowie verbundspezifischen Kenntnisse auf. Die sehr zufriedenstellende Rücklaufquote von 58,64 Prozent ermöglichte es, im Rahmen der Auswertung der Teilerhebung fundierte Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aller Volksbanken Raiffeisenbanken im Verbandsgebiet zu ziehen. Die Versendung des Links zur Befragung der zweihundertzwanzig Mitgliedsbanken übernahm der Prüfungsverband. Bei einer Erhebung unter Bankvorständen ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass stets eine Email-Adresse vorhanden ist, was eine darauf zurückzuführende Verzerrung der Stichprobe ausschließt. Die Onlineumfrage wurde mit Hilfe des Onlineumfragetools EFS Survey durchgeführt. Da der Fragebogen in standardisierter Form angelegt wurde, waren Antwortkategorien vorgegeben, was die quantitative Auswertung und Vergleichbarkeit erleichtert. Der überwiegende Teil der Fragen ist geschlossen formuliert. Nur einige wenige Fragen sind offen angelegt, so dass neue Aspekte in die Erhebung mit einfließen können (Atteslander 2006, S. 134-136). Die Antwortkategorien wurden in Form klassischer Likert-Skalen konzipiert, ausgestaltet als geradzahlige und als ungeradzahlige Skalen. Letzteres bedeutet eine Unterteilung in fünf Merkmale von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bzw. „negativ“ bis 5 „trifft vollkommen zu“, bzw. „positiv“ – wohingegen die auch als *forced choice* bezeichnete geradzahlige Variante die Möglichkeit 3 „teils/teils“ beziehungsweise „neutral“ nicht beinhaltet und folglich eine eindeutige Positionierung erzwingt (Atteslander 2006, S. 222).

Um einen noch klareren Eindruck der zukünftigen Reaktionen der Genossenschaftsbanken auf die Auswirkungen der neuen Vorgaben des Rahmenwerkes Basel III zu erhalten, wurden im Rahmen von sechs Fallanalysen zwei Aspekte beleuchtet, die sich im Kontext der Analyse der vorangegangenen Befragungen als erwartbare Lösungswege herauskristallisierten. Beleuchtet werden die Entwicklungen im Hinblick auf die Fusionsbestrebungen zwischen Primärbanken sowie die sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile. Die vertiefenden, fallbeispielhaften Analysen dienen dem Erwerb detaillierter und vor allem individueller Informationen. Daher sind die Fragen möglichst offen formuliert, um sicherzustellen, besonders interessierende Aspekte genauer untersuchen zu können. In Folge dessen wird auf die Abfrage bestimmter eher quantitativ auswertbarer Zusammenhänge verzichtet.

Die folgende Abbildung stellt den methodischen Aufbau der vorliegenden Dissertation in graphischer Form da.

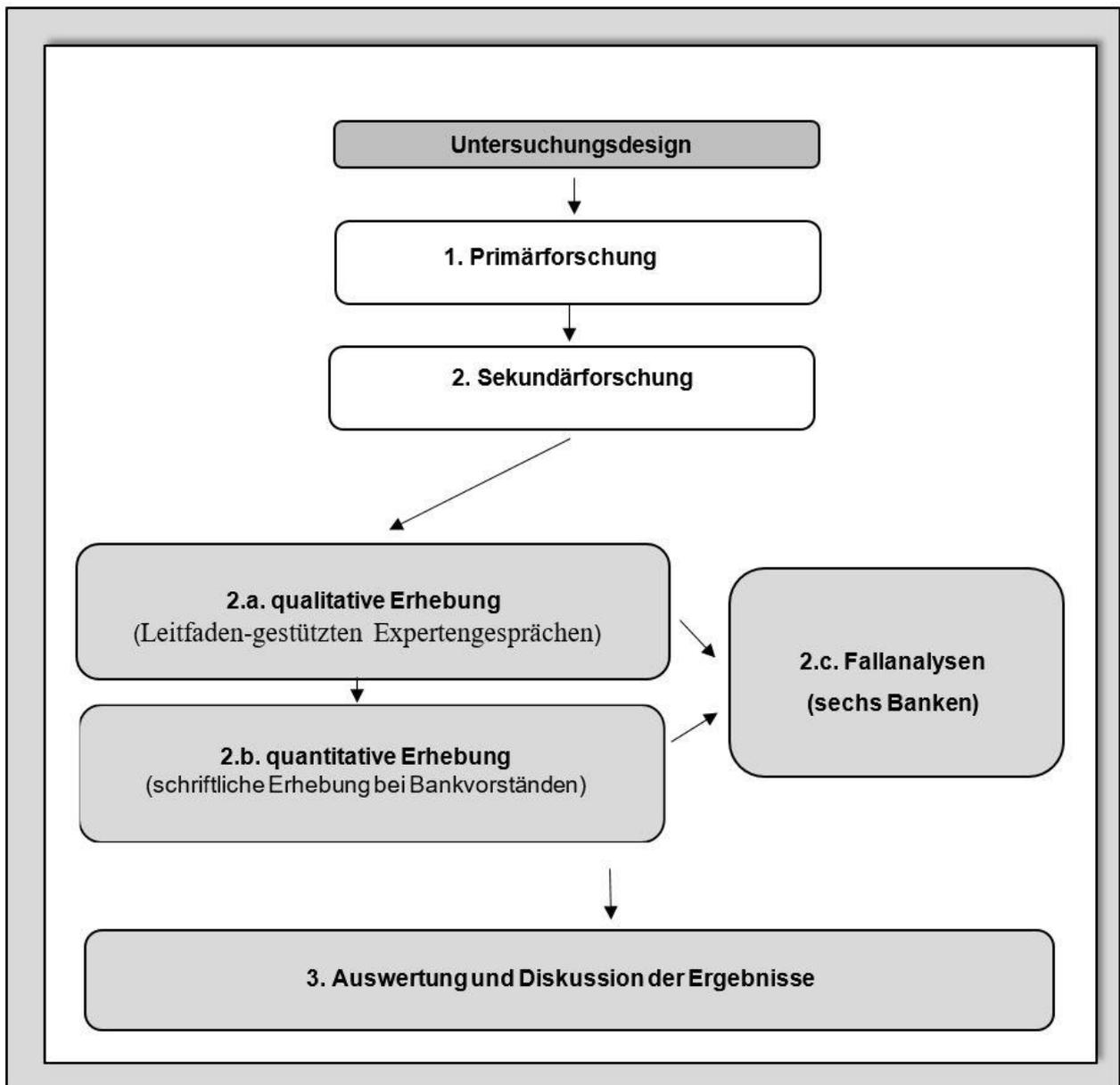


Abbildung 3: methodischer Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

1.6 Aufbau der Arbeit und Einbettung der Veröffentlichungen

Der formale Aufbau der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der üblichen Struktur kumulativer Dissertationen. Auf die Einleitung folgen die Veröffentlichungen in dafür jeweils vorgesehenen Unterkapitel zur übergeordneten Themensetzung *Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III*, die im Rahmen der Erstellung dieser Dissertation in referierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften publiziert, bzw. eingereicht wurden. Ergänzend werden weitere Publikationen mit inhaltlichem Bezug zum Thema angefügt, die jedoch nicht in referierten Journals eingereicht bzw. veröffentlicht wurden. Den Abschluss bildet die zusammenfassende Diskussion der in der Einleitung aufgestellten Forschungsfragen sowie ein allgemeines Fazit.

Die dieser Arbeit zugrundeliegenden veröffentlichten oder eingereichten Paper in (referierten) Fachzeitschriften sind:

1. Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III
Veröffentlicht: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 64; Heft 3/2014; Autoren: Reifschneider, Annika.
2. Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse
Veröffentlicht: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 65; Heft 3/2015; Autoren: Hill, Sebastian; Reifschneider, Annika; Reimann, Neele; Wagner, Maria; Doluschitz, Reiner
3. Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung
Veröffentlicht: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 66; Heft 4/2016; Autoren: Reifschneider, Annika; Doluschitz, Reiner.
4. Aufsichtsrecht: Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe
Veröffentlicht (gekürzte Fassung): Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen ZfgK Jahrgang 71; Heft 12/2018; Autoren: Reifschneider, Annika; Doluschitz, Reiner.

Darüber hinaus wurden nachfolgende Beiträge mit Themenbezug in anderen Medien publiziert bzw. auf Tagungen vorgestellt:

1. Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken
Veröffentlicht: HGF 2013; Autoren: Reifschneider, Annika

2. Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken
Veröffentlicht: HGF 2014; Autoren: Reifschneider, Annika

3. Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen
Veröffentlicht: HGF 2017; Autoren: Wippermann, Philipp; Reifschneider, Annika; Adams, Isabel; Doluschitz, Reiner

2 Veröffentlichungen

2.1 Veröffentlichungen in (referierten) Fachzeitschriften

Die vorliegende Dissertation basiert – wie soeben bereits aufgezeigt – auf sieben Veröffentlichungen. Im Rahmen dieses Kapitels werden die Paper, welche in (referierten) Fachzeitschriften (bei der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen handelt es sich um ein Journal mit Peer-Review-Verfahren) veröffentlicht wurden, präsentiert. Diese sind:

2.1.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 64; Heft 3/2014

Autoren: Reifschneider, Annika.

2.1.2 Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 65; Heft 3/2015

Autoren: Hill, S., Reifschneider, A., Reimann, N., Wagner, M., & Doluschitz, R.

2.1.3 Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 66; Heft 4/2016

Autoren: Reifschneider, Annika; Doluschitz, Reiner

2.1.4 Aufsichtsrecht: Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen ZfgK Jahrgang 71; Heft 12/2018

Autoren: Reifschneider, Annika; Doluschitz, Reiner

2.1.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

2.1.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

Status: Veröffentlicht (Erstveröffentlichung)

Autoren: Reifschneider, A.

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)
Band 64, Heft 3/2014, S. 165-184
Verlag: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
ISSN (Print) 0044-2429

Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

Annika Reifschneider*

Zusammenfassung

Als Konsequenz aus der schweren Finanzmarktkrise verfolgen die neu bekannt gegebenen Kapital- und Liquiditätsrichtlinien das Ziel, eine bessere Balance zwischen den eingegangenen Risiken und dem vorhandenen Eigenkapital der Banken zu schaffen. Aufgrund ihrer besonderen Werte und ihrer speziellen Governancestruktur fordern die Kreditgenossenschaften eine rechtsformabhängige Differenzierung der Gesetze. Mittels einer empirischen Untersuchung unter Genossenschaftsbanken wurden vor Inkrafttreten des Rahmenwerks Basel III verschiedene Handlungsoptionen identifiziert und analysiert. Basel III beinhaltet für die Genossenschaftsbanken einige Herausforderungen, stellt für den Großteil der Kreditgenossenschaften jedoch keine existentielle Bedrohung dar.

Summary

As a consequence of the recent financial crisis, the regulatory framework requests higher equity capital ratios of banks. However, the business model of a cooperative bank differs from the standard universal bank with regard to governance structures, risk aversion, and various other factors. Therefore, the cooperative banking sector calls for an appropriate inclusion of these factors in the regulatory framework. Based on an empirical examination of Bavarian cooperative banks we show that the Basel III capital and liquidity requirements are indeed challenging for several cooperative banks. However, the majority of these firms do not face an existential threat.

Résumé

Résultant de la crise grave des marchés financières, les lignes directrices annoncées récemment visent à établir un meilleur équilibre des risques courus et des fonds propres des banques. Basées sur leurs valeurs et leur structure de gestion spécifiques, les coopératives de crédit ont besoin d'un cadre législatif spécial correspondant leur forme juridique. Avec leur recherche empirique dans le système des banques coopératives avant la mise en vigueur du cadre réglementaire Bâle III, différentes options de réagir sont identifiées et analysées. Avec Bâle III, les banques coopératives se trouvent en face de plusieurs défis. Cependant, pour une grande partie des coopératives de crédit ces règles ne constituent pas une menace existentielle..

* M. Sc. Annika Reifschneider ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Jedes Kreditinstitut muss einen gesetzlich festgeschriebenen Anteil an Eigenmitteln im Verhältnis zu den vorhandenen risikogewichteten Aktiva (risk weighted assets - RWA) aufweisen. Die Gruppe der nationalen Zentralbankgouverneure und Chefs der Bankaufsichtsbehörden bildet die übergeordnete Instanz des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel. Sie verabschiedete am 12. 09. 2010 das als Basel III bezeichnete Rahmenwerk.⁴ Die neuen Regeln traten zu Beginn des Jahres 2014 in den Mitgliedsländern der EU in Kraft. Zwar stimmten die Regierungschefs der neuen Vereinbarung bereits im November 2010 zu, die Veröffentlichung der Capital Requirements Directive (CRD IV) sowie der Capital Requirements Regulation (CRR I) erfolgte jedoch erst im Jahr 2013. Die Umsetzung auf nationaler Ebene führte in Deutschland zu Änderungen im Kreditwesengesetz (KWG) und in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), darüber hinaus waren Anpassungen an der Solvabilitätsverordnung, der Großkredit- und Millionenkredit-verordnung, der Liquiditätsverordnung und der Institutsvergütungs-verordnung erforderlich, ebenso wie die Schaffung zweier neuer Verordnungen, der Finanzinformationenverordnung (FinaV) und der Wohnungsunternehmen-Solvabilitätsverordnung (WuSolvV).⁵

Die Genossenschaftsbanken setzen sich nun dafür ein, dass ihr belegbar erfolgreiches Geschäftsmodell in der Europäischen Bankenunion eine Zukunft hat. Bis heute musste noch keine Genossenschaftsbank in Deutschland öffentliche Gelder in Anspruch nehmen. Selbst in den äußerst selten auftretenden Fällen einer Insolvenz, kam stets der Vorteil zum Tragen, der sich durch die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) ergibt. Die Organisation in diesem Haftungsverbund garantiert den angeschlossenen Kreditgenossenschaften eine vollumfängliche Absicherung ihrer Verbindlichkeiten. Die Einlagen der Kunden und Mitglieder sind somit zu 100 Prozent geschützt.⁶ Die politischen

⁴ Zusammensetzung des Basler Ausschuss für Bankenaufsicht mit hochrangigen Vertretern der Bankenaufsichtsinstanzen und Zentralbanken von Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, der SVR Hongkong, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Korea, Luxemburg, Mexiko, den Niederlanden, Russland, Saudi-Arabien, Schweden, der Schweiz, Singapur, Spanien, Südafrika, der Türkei, den USA und dem Vereinigten Königreich. Der Ausschuss tritt für gewöhnlich bei der BIZ zusammen, wo sich sein Sekretariat befindet.

⁵ Vgl. DBB: Basel III, 09.03.14, <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Basel3/basel3.html?view=render%5BDruckversion%5D>

⁶ Vgl. BVR: Die Sicherungseinrichtung des BVR; <http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=3&sub=61>

Rahmenbedingungen sollten den Freiraum bieten, diese besonderen Stärken der genossenschaftlichen Rechtsform zu nutzen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die speziellen rechtlichen Strukturen und genossenschaftlichen Werte von den Verantwortlichen in der Politik nicht nur akzeptiert, sondern auch als Sicherheitsgarant verstanden werden. Die Tatsache, dass die Institutssicherung der deutschen Genossenschaftsbanken als Einlagensicherung anerkannt wird, verstärkt den Eindruck, dass die „Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells [im Zuge der Verabschiedung des aktuellen Aufsichtsrechts] verstanden wurden, was auf EU-Ebene nicht immer der Fall war.“⁷

1.2 Zielsetzung

Ziel der theoriegestützten empirischen Untersuchung war es, die Frage zu ergründen, ob Basel III nur eine Herausforderung für die Genossenschaftsbanken darstellt oder sogar eine Chance für eine weitere Profilierung dieser Form der Kreditinstitute im dreigliedrigen Bankensystem der Bundesrepublik bedeuten könnte. Im Focus der Untersuchung steht das Eigenkapitalmanagement, die Auswirkungen des neuen Aufsichtsrechts sollen hinsichtlich ihrer Bedeutung speziell für die Genossenschaftsbanken analysiert und die vermuteten Reaktionen dieser Kreditinstitute auf die Anforderungen kritisch bewertet und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Der vergleichenden Auswertung und Interpretation der Leitfadeninterviews liegt die Hypothese zugrunde, dass die Folgen für diese Finanzinstitute von grundsätzlich anderem Charakter sein werden als dies erwartungsgemäß für die Institute der anderen Säulen des dreigliedrigen Bankensystems der Bundesrepublik (private Geschäftsbanken, Genossenschaftsbanken, öffentlich-rechtliche Kreditinstitute), der Fall sein wird. Konkret geht es dabei vor allem um die Tatsache, dass die Kreditgenossenschaften, aufgrund ihrer Governancestruktur, einen speziellen Finanzierungsmix aufweisen. Zudem spielt der Größenunterschied eine Rolle, die Kreditgenossenschaften gehören nicht zu den sogenannten Gruppe 1-Instituten. Bei diesen handelt es sich nach der aktuellen Definition um "international tätige Institute mit einem Kernkapital von mindestens drei Mrd. Euro. Die übrigen fünfundzwanzig kleineren Institute werden der

⁷ Theurl, T.: Genossenschaftsbanken in der Europäischen Bankenunion, in: Wirtschaftliche Freiheit. Das ordnungspolitische Journal; 25.02.2014; <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14444>

Gruppe 2 zugeordnet⁸. Um die oben genannten Ziele zu erreichen, wurden die folgenden drei Forschungsfragen bearbeitet:

1. Welches sind die besonderen Merkmale der Finanzierung in Genossenschaftsbanken gegenüber den privaten Geschäftsbanken sowie den öffentlich-rechtlichen Instituten?
2. Welche Folgen hat die Umsetzung von Basel III für das Eigenkapitalmanagement der Kreditgenossenschaften?
3. Wie sehen mögliche Reaktionen der Kreditgenossenschaften hinsichtlich einer potentiellen Stärkung der Eigenkapitalbasis bzw. eines Risikoabbaus zur Erfüllung der gestiegenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen aus?

2. Grundlagen

2.1 Finanzierung in Genossenschaftsbanken

Ein individuell zugeschnittener Kapitalmix, bestehend aus Fremd- sowie Eigenkapitalinstrumenten, ist für jedes Kreditinstitut dringend erforderlich. Den Kreditinstituten wird jedoch oftmals eine Schwäche im Hinblick auf ihr Eigenkapitalmanagement unterstellt, die auf ihre Governancestruktur zurückzuführen sei.⁹ Begründet wird dies mit dem fehlenden Zugang zum Kapitalmarkt, welcher zum einen die Finanzierung erschwere und zum anderen die Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte unterbinde. Kritiker widersprechen mit den Argumenten, dass dem genossenschaftlichen Eigenkapital, als Element einer speziellen Organisations- und Wertestruktur, besondere Finanzierungsoptionen (z.B. Gewinnthesaurierung Mitglieder-einlagen,) und spezielle Regulierungsmöglichkeiten (z.B. Kontrolle mittels der verbindlichen Pflichtprüfungen, Selbstverwaltungsprinzip) zur Verfügung ständen. Darüber hinaus ist das Geschäftsmodell der Kreditgenossenschaften regional und weitgehend risikoavers ausgerichtet, was u. a. darauf zurückzuführen ist, dass die einzelnen Institute nur einen eingeschränkten Zugang zum Finanzmarkt haben und zudem – mit Ausnahme der DZ Bank AG – nicht systemrelevant sind. Ein wichtiger Aspekt der genossenschaftlichen Risikovorsorge ist die Prävention. Dem Prinzip der Selbsthilfe folgend, werden Probleme einzelner Banken des Verbundsystems bereits im Ansatz zu verhindern gesucht. Die erwähnte Anerkennung der

⁸ Deutsche Bundesbank: „Basel III-Monitoring“, 2012, http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Basel3/Basel3_Monitoring/basel3_monitoring.html?view.

⁹ Vgl. Pollmann, J.: Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. I.

Sicherungseinrichtung hat die positive Folge, dass in der 1. Säule der Bankenunion ein Nichtabzug für genossenschaftliche Verbundbeteiligungen (Beteiligung einer Genossenschaftsbank an anderen Mitgliedern der Sicherungseinrichtung) festgeschrieben wurde. Die Vorzüge des genossenschaftlichen Verbundsystems bleiben in diesem Punkt somit erhalten.¹⁰

2.2 Das neue Aufsichtsrecht gemäß den Vorgaben nach Basel III

Das Regelwerk Basel III baut auf dem drei-Säulen-System der Rahmenvereinbarung Basel II auf. Dieses besteht aus den Mindesteigenkapitalanforderungen (1. Säule), dem bankaufsichtlichen Überprüfungsprozess (2. Säule) sowie der erweiterten Offenlegung (3. Säule). Einer der wichtigsten Punkte des Rahmenwerkes ist die Erhöhung sowohl der Quantität als auch der Qualität der Eigenkapitalpositionen. Zwar bleibt die grundlegende Systematik zur Berechnung der Eigenkapitalquote erhalten, das heißt die regulatorische Mindesteigenkapitalquote ergibt sich weiterhin als Ergebnis der Division des regulatorischen Eigenkapitals durch die aggregierten Risikopositionen.¹¹ Dennoch werden einschneidende Änderungen bezüglich aller drei Komponenten vorgenommen (vgl. Abb. 1).¹²

Neben den weitreichenden Neuerungen hinsichtlich der Eigenkapitalregeln, die der 1. Säule des Reglements zugeordnet werden, erfolgen auch Anpassungen in den anderen Säulen. Zusätzlich zur risikoabhängigen Eigenkapitalregelung (Risikopositionen, die entsprechend den aufsichtsrechtlichen Anforderungen gewichtet werden, sind mit Eigenkapital zu unterlegen), soll mir der als leverage ratio bezeichnete Kennzahl, die das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Bilanzaktiva zuzüglich außerbilanziellen Positionen aufzeigt, eine risikounabhängigen Absicherung gewährleisten werden. Während der Finanzkrise wurden erhebliche Defizite in Bezug auf die internen Berechnungen zur Abschätzung des Risikos offensichtlich. Beispielhaft kann hier das Vorgehen hinsichtlich der Berechnung der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Schuldners betrachtet werden. Einige Kreditinstitute legen die Fähigkeit des Schuldners zu Grunde, seine Schulden unter den bestehenden gesamtwirtschaftlichen Bedingungen zurückzuzahlen. Andere Institute messen hingegen seine durchschnittliche

¹⁰ Vgl. Theurl, T. (Fn. 4)

¹¹ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D.: Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126, S. 2.

¹² Quelle: BMF: Monatsbericht 2013, Basel III – ein Meilenstein im Bankenaufsichtsrecht

2.1.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

Zahlungsfähigkeit über den gesamten Zyklus hinweg. Als Folge dessen bildeten die regulatorischen

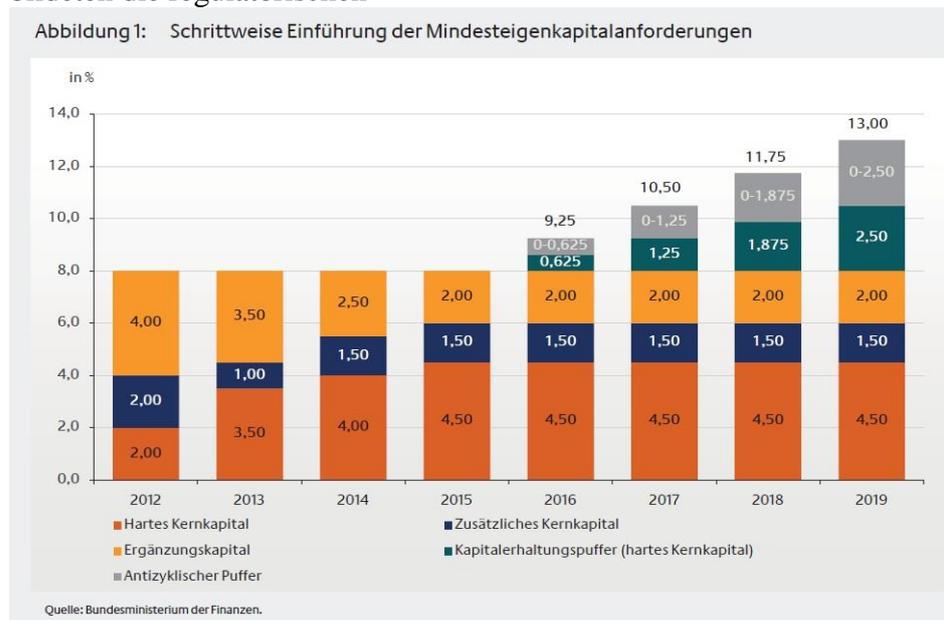


Abb. 1: Zusammensetzung des EK nach Basel III

Eigenkapitalanforderungen die Geschäftsrisiken oftmals nicht korrekt ab, wobei dies vor allem die Risiken im Handelsbuch betraf. Risiken im Bankenbuch wurden hingegen sogar zum Teil überschätzt, was eine sinkende Attraktivität des Kreditgeschäftes zur Folge hatte.¹³

Darüber hinaus führt Basel III zum ersten Mal zwei international gültige Liquiditätsvorschriften ein, eine kurzfristig wirkende Quote liquidity coverage ratio (LCR) und eine längerfristig angelegte, strukturelle Liquiditätsquote net stable funding ratio (NSFR). Zudem werden zukünftig noch stärkere Kontrollen und verschärfte Offenlegungspflichten eingeführt, mit dem Ziel die Transparenz im Bankensektor zu fördern. Ein Kapitalerhaltungspuffer sowie ein antizyklischer Kapitalpuffer sollen dem Problem der Prozyklizität entgegenwirken. Sie dienen der Risikovorsorge im Hinblick auf unerwartete Verluste.¹⁴

Nach Basel III gibt es eine neue Definition des anrechenbaren Eigenkapitals. Dieses wird sich gemäß CRR I aus den Komponenten hartes Kernkapital, zusätzliches Kernkapital sowie Ergänzungskapital zusammensetzen, wobei ersteres nur noch aus Stammkapital, einbehaltenen

¹³ Vgl. Rüchardt, B./Kaserer, C.: Information – Vor- und Nachteile der Änderungsvorschläge zu Basel III, in: Studie des vbw (Hrsg.), München 2010, S. 79.

¹⁴ Vgl. BIS: „The Basel Committee’s response to the financial crisis: report to the G20“, 2010, <http://www.bis.org/publ/bcbs179.htm>, S. 1 f.

2.1.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

Gewinnen und offengelegten Rücklagen bestehen wird.¹⁵ Das Ergänzungskapital ist nur noch in Höhe von höchstens fünfundzwanzig Prozent der Eigenmittel anrechenbar.¹⁶ Die Kriterien für die Klassifikation von Finanzinstrumenten als Eigenkapital, sowie die Kapitalansprüche der unterschiedlichen Risikopositionen werden deutlich angehoben. Finanzinstitute müssen ihre Adressausfall- und Marktpreisrisiken sowie die operationellen Risiken mit einem spezifischen Anteil an Eigenkapital absichern.¹⁷ Die Beurteilung der Risikoaktiva wurde im Rahmen von Basel III ebenfalls verschärft. Für die Anerkennung als Kernkapital gelten grundsätzlich folgende Kriterien: effektive Kapitaleinzahlung, Dauerhaftigkeit, Verlustteilnahme sowie Flexibilität der Ausschüttungen. Abweichend vom harten Kernkapital darf der Emittent beim zusätzlichen Kernkapital kündigen bzw. Rückkäufe/ -zahlungen tätigen, wobei dies frühestens nach fünf Jahren und nur nach vorheriger Zustimmung durch die Aufsicht erfolgen darf. Weiterhin müssen die Instrumente nachrangig gegenüber Einlegern und Kreditgebern sowie anderen nachrangigen Gläubigern der Bank sein. Ergänzungskapital hingegen kann dem Kreditinstitut auch befristet zur Verfügung stehen. Nachrangig muss es nur in Bezug auf Einlagen und andere nicht bevorrechtigte Gläubiger sein.^{18,19}

Im Falle von Genossenschaftsbanken sind dem Kernkapital die eingezahlten Geschäftsguthaben der Mitglieder der Kreditgenossenschaft, die offenen Rücklagen, die Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340 g HGB sowie hybride Eigenkapitalbestandteile zuzuordnen. Wobei zum einen beachtet werden muss, dass die erwähnte *effektive Kapitaleinzahlung* eine Unkündbarkeit der entsprechenden Kapitalbestandteile fordert. Dieser Regelung wird durch eine entsprechende Klausel in der Satzung Rechnung getragen. Zum anderen ist der Anteil der letztgenannten Finanzierungsoptionen nur marginal, was auf die hohen Qualitätsanforderungen für die Anerkennung hybriden Kapitals als Kernkapital zurückzuführen ist.²⁰ Zum Ergänzungskapital gehörten bisher nachrangige Verbindlichkeiten, der Haftsummenzuschlag sowie die Vorsorge

¹⁵ Vgl. Domikowsky, C./Hesse, F./Pfungsten, A.: Die neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel III – Was deutsche Kreditgenossenschaften erwartet, in: zfgG, Band 62 (2012), S. 91-96.

¹⁶ Vgl. Kämmerer G.: CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III, 2011, <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv-wesentliche-aenderungen-zu-basel-iii.html>.

¹⁷ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D. (Fn. 8), S. 7.

¹⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank: Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken; Frankfurt am Main 2011: Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht, S. 13.

¹⁹ Vgl. Pollmann, J. (Fn. 6), S. 2, 27-28.

²⁰ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D. (Fn. 8), S. 23.

für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340 f HGB. In Zukunft wird sowohl die Anerkennung der nachrangigen Verbindlichkeiten als auch des Haftsummenzuschlags (keine tatsächliche Einzahlung) sowie der stillen Reserven nicht mehr gegeben sein. Gleiches gilt für die Anerkennung der Neubewertungsreserven und der Drittrangmittel. Diese Finanzierungsinstrumente werden generell nicht mehr als aufsichtsrechtliches Eigenkapital anerkannt werden. Der Wegfall der stillen Rücklagen hat bereits jetzt zu vermehrt auftretenden Umwidmungen der stillen Vorsorgereserven in Fonds für allgemeine Bankrisiken (§ 340 g HGB) geführt.^{21,22}

3. Methodik

Aufbauend auf einer Grundlagenrecherche wurde in den Monaten Juli und August 2013 im Zuständigkeitsbereich des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) eine empirische Erhebung durchgeführt. Bei der Konzeption des Fragebogens wurde eng mit Mitarbeitern des BWGV sowie dem Vorstandsvorsitzenden einer Volksbank des Verbandsgebietes zusammen gearbeitet. Befragt wurden sieben Vorstandsvorsitzende und vier Bereichsleiter von Volksbanken.

Als Erhebungsinstrument diente das Leitfaden-gestützte Experteninterview. Bei dieser Form der Befragung werden Einzelpersonen, in diesem speziellen Fall Experten des Bankwesens, mündlich anhand eines Leitfadens befragt. Im Fokus stehen die sachbezogenen Kenntnisse. Ziel der Auswertung ist es, durch Vergleichen der individuellen Aussagen, das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten.²³ Grundsätzlich ist eine mündliche Befragung immer dann vorteilhaft, wenn qualitative Erkenntnisse gewonnen werden sollen. Sind also nicht quantitative Aspekte von besonderer Bedeutung, sondern ausführliche Informationen über spezielle Untersuchungsobjekte, dann ist eine persönliche Befragung zu präferieren. Das teilstrukturierte Vorgehen mittels eines Leitfadens ermöglicht es hierbei, die Ausgestaltung und Abfolge der zuvor erarbeiteten Fragen individuell auf den einzelnen Gesprächspartner abzustimmen.²⁴ Beim Aufbau des Fragebogens und der Formulierung der einzelnen Fragen ist zwei Aspekten besondere Beachtung zu schenken. So besteht zum einen die Wahl zwischen einem nicht-standardisierten und einem standardisierten Fragebogen.

²¹ Vgl. Pollmann, J. (Fn. 6), S. 2, 28-31.

²² Vgl. BaFin: Regelungsvorhaben-BaselIII / CRD IV, www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Basel_CRD/basel_crd_node.html#doc2695972bodyText9.

²³ Vgl. Mayer, H.-O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung, Auswertung. 5. Auflage, Oldenbourg Verlag, München/Wien 2009, S. 47.

²⁴ Vgl. Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH und Co, Berlin 2006, S. 125.

Letztgenannter zeichnet sich durch die Verwendung von Antwortkategorien aus. Beim nicht-standardisierten Vorgehen wird darauf verzichtet, dies ist im vorliegenden Fall sinnvoll, da Häufigkeitsverteilungen und Vergleichbarkeit nicht das angestrebte Ziel bzw. nicht realisierbar sind. Zum anderen können die Antworten offen oder geschlossen formuliert werden. Geschlossene Fragen werden zusammen mit allen als wichtig erachteten Antworten herausgegeben, so dass durch den Befragten nur eine Auswahl zu erfolgen hat. Die offene Fragestellung, die im vorliegenden Fall gewählt wurde, ermöglicht den Probanden eine völlig freie Beantwortung. Das gewählte Fragebogendesign entspricht einer explorativen Vorgehensweise, so können Aspekte in das Gespräch einfließen, die andernfalls möglicherweise keine Beachtung gefunden hätten. Dieser erste, qualitativ explorative Teil der Untersuchung ermöglicht es, wie eingangs bereits aufgezeigt, Zusammenhänge zu identifizieren. Diese dienen der Hypothesenerstellung und Theoriebildung, welche in einer zweiten empirischen Untersuchung, einer quantitativen Erhebung mittels Online-Befragung, überprüft und erweitert werden.²⁵ Unabhängig von der Wahl der geeigneten Befragungsmethode ist darauf zu achten, dass gewisse Gütekriterien erfüllt werden. In der qualitativen Forschung zählen hierzu allen voran die Gültigkeit (Validität) und die Zuverlässigkeit (Reliabilität) der Daten, vor allem bei quantitativen Erhebungen spielt darüber hinaus die Objektivität eine entscheidende Rolle. Die Einhaltung dieser Parameter stellt sicher, dass das Forschungsvorhaben wissenschaftlichen Standards entspricht. Um die Reliabilität zu gewährleisten ist darauf zu achten, dass sowohl das Zustandekommen der Daten – „Was ist Aussage des Subjekts und was ist bereits Interpretation des Forschers?“ – sowie das Vorgehen während des Interviews offen gelegt werden. Für das Vorliegen von Validität sind unter anderem drei Bestimmungen von Bedeutung. Dabei handelt es sich um die Überprüfbarkeit der Daten und deren Interpretationen im Hinblick auf den natürlichen Lebensraum, die Zustimmung der Probanden zu den Ergebnissen und schließlich die Nutzbarkeit der Ergebnisse für aussagekräftige Zukunftsprognosen. Die Objektivität zielt darauf ab den Erkenntnisprozess möglichst unabhängig von der Person des Forschers auszugestalten. Das heißt bei einer Wiederholung der Erhebung durch eine zweite Person, sollten dieselben Ergebnisse erzielt werden.²⁶ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Repräsentativität bei der vorliegenden empirischen Erhebung nicht mit einer schriftlichen Vollerhebung

²⁵ Vgl. Seipel, C.: Integrative Sozialforschung. Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Juventa-Verlag, München, 2003, S. 242.

²⁶ Vgl. Mayer, H.-O. (Fn. 16), S. 56 f., 88.

vergleichbar ist. Dennoch liefert dieser qualitative Forschungsansatz aussagekräftige Ergebnisse und dient darüber hinaus, wie soeben bereits erwähnt, der Bildung von Hypothesen, die als Grundlage einer zweiten quantitativen Befragung dienen.

4. Ergebnisse

4.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften

Zu Beginn der Expertengespräche wurde stets die Frage nach der Bedeutung des Eigenkapitals für die Gesamtbankorganisation gestellt. Was sehen die Verantwortlichen als die vordringlichste Aufgabe dieses Teils des Vermögens speziell in ihrem Institut an? Die Rücklagenbildung kristallisierte sich als äußerst wichtige Funktion heraus. Diese Prioritätensetzung ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass der Bildung eines Risikopuffers enorme Bedeutung beigemessen wird, was sicherlich auch auf die Erfahrungen aus der Finanzmarktkrise in der jüngsten Vergangenheit zurückzuführen ist. Auch die Sicherstellung der Liquidität wurde häufig genannt. Da diese beiden Aspekte im Zuge der Einführung von Basel III immens an Bedeutung gewonnen haben, liegt die Vermutung nahe, dass aktuelle Entscheidungsprozesse durch die Neuerungen im Aufsichtsrecht stark beeinflusst werden. Diese These wird durch weitere Befragungsergebnisse gestützt. Die Erfüllung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird explizit als wichtige Einflussgröße in Bezug auf das Eigenkapitalmanagement genannt. Ebenso gewinnen die individuellen Möglichkeiten in Bezug auf die Kreditvergabe enorm an Gewicht. Hier sehen einige Experten die Gefahr einer Verknappung des Kreditangebotes, wovon vor allem mittelständische Unternehmen betroffen sein könnten. Damit konvergieren die Aussagen der Praxis hinsichtlich der Bedeutung des Eigenkapitals zu großen Teilen mit den Ausführungen einschlägiger Veröffentlichungen. Betont wird in der Literatur der Ausgleich unerwarteter oder außergewöhnlicher Verluste, zudem biete eine ausreichende finanzielle Eigenkapitalausstattung die komfortable Situation die Kapitalstruktur des Unternehmens positiv zu beeinflussen, eine gleichmäßige Dividendenausschüttung an die Gesellschafter in ertragsschwachen oder in Verlustjahren zahlen zu können und die Obergrenze hinsichtlich der Kreditvergabe auszudehnen.^{27,28,29,30}

²⁷ Vgl. Juraforum Lexikon: „Rücklagen“, <http://www.juraforum.de/lexikon/ruecklagen#gld4>.

²⁸ Vgl. Konrad Adenauer Stiftung (2009): Welche Rolle spielt Eigenkapital für Banken? <http://www.kas.de/wf/de/71.7114>.

²⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank: „Eigenmittel“, <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Solvabilitaet/Eigenmittel/eigenmittel.html?view=render%5BDruckversion%5D>.

Auch hinsichtlich der Beschaffung des Eigenkapitals waren die Einschätzungen der befragten Experten in großen Teilen konvergent. Die Beschaffung wird eindeutig nicht als systemimmanente Schwäche angesehen. Eine präferierte Möglichkeit zur Erhöhung des Eigenkapitals ist die Gewinnthesaurierung. Die Generierung weiterer Genossenschaftsmitglieder wurde z. T. ebenfalls als Möglichkeit genannt, wobei dieser Weg zumeist eher aus strategischen Gründen gewählt wird. Die Bindung der Mitglieder an das Institut steht hier im Vordergrund. Der Nutzen hinsichtlich der Stärkung der Eigenkapitalbasis ist eher gering, denn die Dividendenausschüttung ist in der Regel, aufgrund des Risikos für die Investoren, um einiges höher als die Zinszahlungen für aufgenommenes Fremdkapital.³¹ Somit sind Mitgliedereinlagen teures Kapital und werden in der Regel auf einen bestimmten Betrag beschränkt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Spareinlagen dem Eigenkapital zuzurechnen. Dieses Vorgehen scheint für die Kreditgenossenschaften allerdings von marginaler Bedeutung zu sein. Auch hybride Finanzierungsformen, sogenannte Mezzanine, können unter bestimmten Voraussetzungen als Eigenkapital klassifiziert werden, wobei auch eine Einstufung des gewählten Finanzierungsinstrumentes als Fremdkapital positive Auswirkungen auf die Bankbilanz haben kann, indem die ausweisbare Liquidität gesteigert wird.^{32,33} In diesem Zusammenhang wurden von den befragten Experten sowohl Genussrechte als auch Nachrangdarlehen genannt. Zusammenfassend lässt sich sagen, die Beschaffung von Eigenkapital ist weder ein systemimmanentes Problem der Kreditgenossenschaften noch stellen die neuen gesetzlichen Bestimmungen existentielle Schwierigkeiten für die Genossenschaftsbanken im Allgemeinen dar. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass dies nur vor dem Hintergrund der erreichten Kompromisse, allen voran hinsichtlich der Anerkennung der Geschäftsguthaben und des Nicht-Abzuges der Verbundbeteiligungen, gilt. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich einige Banken – gänzlich unabhängig von ihrer Rechtsform – durch die inhaltlichen wie bürokratischen Folgen der Regulierungen nach Basel III mit großen Herausforderungen konfrontiert sehen werden.

³⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank: „Solvabilität“, <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Solvabilitaet/solvabilitaet.html>.

³¹ Vgl. Reuter, M.: Eigenkapital im IFRS-Ausschuss, in Küting, K./Weber, C. P./Kußmaul, H. (Hrsg.): Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen Nr. 14, Berlin, S. 18.

³² Vgl. Döring, C.: Die Stiftung als Finanzierungsinstrument für Unternehmen, in: Berliner Juristische Universitätschriften/Zivilrecht, Band 60, S. 82.

³³ Vgl. Banik, C./Ogg, M./Pederagnana, M.: Hybride und mezzanine Finanzierungsinstrumente – Möglichkeiten und Grenzen, Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien 2008, S. 37, 41.

4.2 Fremdkapital und Zugang zum Kapitalmarkt

Die Fremdkapitalbeschaffung ist für Genossenschaftsbanken laut Aussage der Interviewpartner leicht umsetzbar. Zwar ist der Zugang der einzelnen Primärinstitute zum Kapitalmarkt relativ eingeschränkt, aber die Organisation im Verbund ermöglicht die Aufnahme von Fremdkapital über die DZ Bank AG. Diese fungiert innerhalb der DZ Bank Gruppe als Zentralinstitut für mehr als 900 Genossenschaftsbanken mit deren 12.000 Bankstellen. Die DZ BANK Gruppe wiederum ist Teil der genossenschaftlichen FinanzGruppe, die eine der größten Allfinanzgruppen Deutschlands darstellt. Die Tatsache, dass im gesamten Verbund mehr Einlagen als Kredite verbucht sind, führt zu einem Liquiditätsüberhang, der die Generierung von Fremdkapital ebenfalls erleichtert. Einige Experten bestätigten diese Situation auch in Bezug auf ihr eigenes Kreditinstitut. Sie gaben an, ihre Bilanz weise mehr Kundeneinlagen als Forderungen auf. Auch die zumeist sehr guten Bonitäten der Einzelinstitute leisten einen nicht unerheblichen Anteil in Bezug auf die Akquise von Fremdkapitalgebern.

Der Zugang zum Kapitalmarkt stellt für Genossenschaften, wie bereits erwähnt, grundsätzlich ein eher schwieriges Unterfangen dar.³⁴ Dies kann erhebliche Konsequenzen haben, beispielsweise die erschwerte Beschaffung finanzieller Mittel oder die Unterbindung der Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte. Unberücksichtigt bleibt bei diesen Vermutungen, dass die genossenschaftliche Rechtsform, aufgrund der bereits kurz erläuterten Besonderheiten ihrer Governancestruktur, alternative Regulierungsmöglichkeiten bietet. Im Zusammenhang mit der Fremdkapitalbeschaffung wurde darauf hingewiesen, dass der Kontakt zum Kapitalmarkt nahezu ausschließlich über die DZ Bank AG erfolge. Einmalig wurde die Anmerkung gemacht, die Partizipation am Kapitalmarkt erfolge ausschließlich über das Zentralinstitut. Die mehrheitlichen Auskünfte der Experten in diesem Kontext waren jedoch dahingehend zu interpretieren, dass Genossenschaftsbanken durchaus die Möglichkeit haben, beispielsweise durch Investitionen institutioneller Anleger (z. B. Landesbanken, Versicherungen, Versorgungswerke, öffentliche Stellen), eigenständig Zugang zum Kapitalmarkt zu erlangen. Somit ist weder diese Möglichkeit noch die Beschaffung von Fremdkapital ein Argument gegen die Etablierung von Genossenschaften im Bereich des Bankenwesens.

³⁴ Vgl. Pollmann, J. (Fn. 6), S. I.

4.3. Chancen und Herausforderungen des Rahmenwerkes Basel III

Hinsichtlich der Frage nach den wichtigsten Änderungen waren die Antworten der Genossenschaftsbanker nahezu deckungsgleich. Die Regelungen, die nach Ansicht der Experten die stärksten Konsequenzen für die Gesamtbanksteuerung nach sich ziehen, sind die verschärften Eigenkapitalanforderungen, die neuen Liquiditätsvorschriften sowie die Einführung der Verschuldungsobergrenze. Insgesamt konnte eine sehr kritische Meinung der Befragten festgestellt werden. Eine wichtige Sonderregelung für die Kreditgenossenschaften, ist der Nicht-Abzug von Verbundbeteiligungen. Ein weiterer essentieller Verhandlungserfolg ist die Zulassung der Geschäftsguthaben als hartes Kernkapital. Die Betrachtung einzelner Regelungen zeigt Problemfelder auf, die auf die Spezifika der Genossenschaftsbanken zurückzuführen sind.

4.3.1 Auswirkungen wichtiger Modifikationen des Regelwerkes unter Beachtung der Spezifika der Genossenschaftsbanken

Hinsichtlich der *LCR* konnte festgestellt werden, dass diese Regelung bei den befragten Experten grundsätzlich als unüberlegt gilt. Begründet wird diese Auffassung damit, dass durch die Bevorzugung von Staatsanleihen zum einen das bei diesen Wertpapieren zum Teil immanente Risiko ausgeblendet werde. Zum anderen sei dieses Vorhaben auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive von Nachteil, denn Einlagen beim Bankenbund seien aus ökonomischer Sicht die gewinnbringendere Alternative. Folglich dränge sich gelegentlich der Gedanke einer indirekten Finanzierung der Staatsschulden durch die Banken auf.

Die Verschärfung der *risk weighted assets* stellt für einige Genossenschaftsbanken nicht unbedingt ein Problem, aber zumindest eine Herausforderung dar. Besonders die Änderungen der Berechnungsmodalitäten für die Behandlung des Kontrahentenrisikos und des Handelsbuchs haben deutlich spürbare Konsequenzen. Sie führen zu einer durchschnittlichen Erhöhung der risikogewichteten Aktiva um fast fünfundzwanzig Prozent.³⁵ Die Regulatoren erhoffen sich somit in Zukunft eine bessere Absicherung der eingegangenen Risiken mit Eigenkapital. Die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der Konsequenzen dieser Regelungen in Bezug auf die Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind in weiten Teilen konsistent. Im Allgemeinen wird keine Erschwernis hinsichtlich der Kreditvergabe erwartet, was auch darauf

³⁵ Vgl. Hall, S./Kasprovicz, T./Kröckritz, H./Leach, J./Ott, K./Rückbeil, A. (2011): Basel III – Handlungsdruck baut sich auf: Implikationen für Finanzinstitute, http://www.kpmg.de/docs/KPMG_Basel_3_FRM_2011web.pdf, S. 7.

zurückzuführen ist, dass der sogenannte *Mittelstandskompromiss aus Basel II* bestehen bleibt. Dieser besagt, dass bei der Kreditvergabe an KMU Erleichterungen hinsichtlich der Eigenkapitalunterlegung gewährt werden. Von dieser Regelung profitieren vor allem Unternehmen, deren Kreditanträge in der Summe 1 Mio. Euro nicht übersteigen oder deren Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro liegt.³⁶

Die *Realisierbarkeit der Eigenkapitalquote*, die seit Beginn des Jahres 2014 (Inkrafttreten der Regelungen CRD IV und CRR I) bis zum Jahr 2019 schrittweise zu erfüllen ist (vgl. Abb. 1), steht für alle Gesprächspartner außer Frage. Oftmals ist sie bereits zum jetzigen Zeitpunkt vollumfänglich realisiert. Bemerkenswert ist auch, dass von den in die Befragung einbezogenen Experten oftmals eine höhere Quote angestrebt wird, um einen *Wohlfühlpuffer* vorhalten zu können. Dieser erlaube es dem Institut komfortabler zu wirtschaften ohne beständig die Erfüllung der geforderten Vorgaben überdenken zu müssen. Genannt wurden in diesem Zusammenhang ein bis drei Prozent über den Mindestanforderungen. Angesprochen auf die Eigenkapitalquote der genossenschaftlich organisierten Kreditinstitute im Allgemeinen war ein einheitliches Votum der Finanzexperten, dass die Quote bei Genossenschaftsbanken im Vergleich mit anderen Bankinstituten bereits zum jetzigen Zeitpunkt keineswegs gering ausfalle.

Der *Verlust der Anerkennung spezieller Finanzierungsinstrumente* stellt – mit Ausnahme des Haftsummenzuschlags – für die meisten Genossenschaftsbanken keine Schwierigkeit dar. Dieser Sachverhalt beruht vor allem auf der Tatsache, dass die meisten der betroffenen Eigenkapitalbestandteile im Bereich der Kreditgenossenschaften kaum eine Rolle spielen. Stille Einlagen beispielsweise finden sich, laut Auskunft eines Mitarbeiters des BWGV, nur in den Bilanzen von zwei Volksbanken im Verbandsgebiet. Auch die empirische Erhebung verstärkt diese Vermutung, nur der Wegfall des Haftsummenzuschlags wird von einigen Bankern kritisch gesehen. Begründet wurde dies mit einer konservativen Führung der Kreditgenossenschaften (weniger Risiko- mehr Stabilitätsorientierung), die regionale Ausrichtung, einer vorrangigen Finanzierung über Einlagen, sowie der positiven Wirkung des sogenannten Grandfatherings. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Basel III von den Finanzexperten nicht grundsätzlich abgelehnt wird. Die Idee, Risiken zu quantifizieren und mit ausreichend Eigenkapital zu unterlegen, wird im Kern befürwortet, die Notwendigkeit neuer Regulierungen wird nicht bestritten. Bemängelt wurden vor allen Dingen die fehlende Differenzierung hinsichtlich der unterschiedlichen

³⁶ Vgl. bankenverband: Folgen von Basel III für den Mittelstand, Berlin, 2011, S. 6.

Bankentypen, die komplexe Ausgestaltung der Gesetzestexte und die ungenügende weltweite Harmonisierung.

4.3.2 Einführung der Verschuldungsobergrenze

Die Einführung der leverage ratio wurde am Sonntag, den 12.01.2014 endgültig von den Notenbankgouverneuren und Chefs der Aufsichtsbehörden befürwortet. Eine weltweit einheitliche Definition wird ab dem Jahr 2018 in Kraft treten. Hinsichtlich der Einführung dieser maximalen Verschuldungsquote, als Ausgleich zur risikogewichteten Eigenkapitalquote, wurde von einigen Experten zu bedenken gegeben, dass diese Grenze nur beim Bestehen einheitlicher Risikobewertungssysteme ihre beabsichtigte Wirkung entfalten könne. Derzeit ist es den Banken jedoch frei gestellt, individuelle Bewertungsansätze, anstelle des Standardansatzes, zu verwenden. Die Mehrheit der Befragten merkte außerdem an, dass diese Quote ein sehr undifferenziertes Vergleichsmaß darstelle und in diesem Kontext spekulative Geschäfte wieder an Zuspruch gewinnen könnten. Als Beispiel wurde die Gefahr der Auflösung von Absicherungspositionen in Derivate genannt, infolge dessen nicht nur die eingegangenen Risiken steigen, sondern möglicherweise auch einem sinkenden Kreditangebot Vorschub geleistet werden könnte. Diese Bedenken der Befragten aus der Praxis hinsichtlich einer erneut steigenden Risikoaffinität werden oft auch in wissenschaftlichen Fachkreisen geteilt.³⁷ Demgegenüber führen einige Bankvorstände an, dass mit der Schaffung der leverage ratio ein Ausgleich zur risikogewichteten Quote entstanden sei, dessen komplementierende Wirkung in Bezug auf die Stabilisierung des Bankensektors durchaus von Vorteil sein könne. Auch diese Ansicht findet eine Entsprechung in Wissenschaftskreisen. Allerdings wird der Kennzahl grundsätzlich nur dann eine sinnvolle Wirkung attestiert, wenn sie als zusätzliches Kriterium eingesetzt wird „das Erkenntnisse für die Geschäfts- und Risikosteuerung liefert und ein Element in den Gesprächen zwischen Aufsicht und Finanzinstituten oder Hedgefonds bildet. Voraussetzung dafür ist allerdings die global einheitliche Definition einer Leverage Ratio mit Blick auf Zähler, Nenner, außerbilanzielle Exposures, Entlastungen durch Netting und risikomindernde Aktiva. Eine einheitliche Behandlung dieses Maßstabs sowohl unter IFRS (International Financial Reporting Standards) als auch US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) muss

³⁷ Vgl. Frenke, M./Rudolf, M.: Die Auswirkungen der Einführung einer Leverage Ratio als zusätzliche aufsichtsrechtliche Beschränkung der Geschäftstätigkeit von Banken. Gutachten im Auftrag des Bundesverbands Deutscher Banken 2010, S. 11, 100.

gewährleistet sein.³⁸ Sowohl auf dieses allgemeine Ansinnen in Praxis und Forschung als auch auf die Tatsache, dass es in den USA gestattet, ist die Bilanz um Positionen zur Absicherung von Risiken auf beiden Seiten der Bilanz zu kürzen (netting)³⁹, ist es vermutlich zurückzuführen, dass die Bankenregulierer ihr zunächst geplantes Konzept abschwächten. Die leverage ratio wurde auf einen weltweit einheitlichen Wert von drei Prozent festgesetzt, das netting für kurzlaufende Derivate und Repo-Geschäfte wird unter der Einschränkung erlaubt, dass diese mit dem gleichen Handelspartner abgeschlossen worden sind. Schließlich gibt es gewisse Erleichterungen für Exportfinanzierungen.⁴⁰ Zu beachten bleibt in jedem Fall, dass die Einführung dieser Quote hinsichtlich des erhofften stabilisierenden Potentials sehr skeptisch beurteilt wird.

4.4 Mögliche Reaktionen der Kreditgenossenschaften

Wie agieren die Volksbanken nun vor dem Hintergrund der neuen Vorgaben aus Brüssel bzw. Berlin? Sicher ist, dass sich die Strategien zumindest partiell von den Reaktionen der großen Privatbanken unterscheiden werden. Aber wie genau sehen die Möglichkeiten aus, die den Kreditgenossenschaften zur Verfügung stehen und welche speziellen Herausforderungen oder Chancen bietet die Rechtsform Genossenschaft an dieser Stelle? Nach eingehender Recherche konnten fünf Handlungsoptionen herausgearbeitet werden, die in der aktuellen Fachliteratur am häufigsten angeführt werden. Dabei handelt es sich um die Gewinnthesaurierung, die Aufnahme von Eigenkapital eine Kürzung der RWA, Effizienzsteigerungen und die Umwandlung stiller Vorsorgereserven gemäß § 340 f in Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach § 340 g. Diese perspektivischen Möglichkeiten wurden den Befragten genannt, um sicher zu stellen, dass alle relevanten Optionen abgefragt und letztlich einer kritischen Bewertung hinsichtlich ihrer Bedeutung in der Praxis unterzogen werden konnten.

Die *Gewinnthesaurierung* ist für die Mehrheit der Befragten das „Mittel der Wahl“ zur Stärkung ihrer Eigenkapitalbasis. Angemerkt wurde jedoch von einigen Experten, es sei hierbei stets zu beachten, dass es sich bei Eigenkapital, aufgrund seiner Haftungsfunktion, in der Regel um teures

³⁸ Dullien, S./Heise, M./Schick, G./Burghof, H.-P.: Nach der Krise: Wirksame Regelungen auf dem Finanzmarkt?, in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Heft 2 / 2010; Abschnitt: Heise: Ein effektiver und globaler Regulierungsrahmen für ein stabileres Finanzsystem.

³⁹Vgl. Reuters, T.: Baseler Regulierer kommen Europas Banken entgegen; Reuters Deutschland, 13.01.2014, <http://de.reuters.com/article/topNews/idDEBEEA0C00220140113>.

⁴⁰ Vgl. Reuters: Baseler Regulierer kommen Europas Banken entgegen, in: Handelsblatt online, 12.01.2014, S. 2.

Kapital handelt⁴¹. Dies ist nicht nur auf die bereits angesprochenen Dividendenzahlungen, sondern auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass die anfallenden Fremdkapitalkosten (Zinsen) in Deutschland steuerabzugsfähig sind. Dies gilt selbstverständlich nicht für die Eigenkapitalkosten, also den Verzicht auf möglicherweise realisierbare Gewinne durch Investitionen.

Die Vorteilhaftigkeit der *Aufnahme von Eigenkapital* wird sehr differenziert eingeschätzt. Zum einen besteht die Möglichkeit der Erhöhung der Mitgliedereinlagen. Das Geschäftsguthaben der Mitglieder ist jedoch, wie oben ausgeführt, teures Kapital. Zum anderen besteht die Möglichkeit durch die Ausgabe entsprechend ausgestalteter Wertpapiere Eigenkapital zu generieren. Wie bereits in Kapitel 4.1 sowie 4.3.1 erwähnt, kommen für die im Rahmen dieser Erhebung befragten Experten vor allem Genussrechten oder nachrangige Darlehen in Frage. Berücksichtigt werden muss hierbei, dass dies zwar eine Stärkung der Eigenkapitalbasis bedeutet, allerdings ausschließlich des Ergänzungskapitals, welches laut Basel III zukünftig nur noch bis zu zwei Prozent auf das Eigenkapital anrechenbar ist.

Eine *Kürzung der risk weighted assets* wird von den Befragten einhellig ausgeschlossen. Als Gründe wurden verschiedene Aspekte genannt, unter anderem stehe die Philosophie einer Genossenschaft dem entgegen. In die gleiche Richtung geht der Einwand, die gute Beziehung zu den Mitgliedern und den Kunden müsse gewahrt werden. Ebenso sprechen für manche Befragten die regionale Verwurzelung und das damit verbundene Versprechen der Versorgung ländlicher Kunden gegen dieses Vorgehen.

Angesprochen auf eine mögliche *Effizienzsteigerung* wurde von allen Experten betont, dass dies grundsätzlich immer nötig sei, die aktuellen Herausforderungen aber nicht lösen könne.

Eine weitere mögliche Maßnahme ist die *Umwandlung der stillen Vorsorgereserven gemäß § 340 f in Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach § 340 g*. Diese Möglichkeit wird von den Befragten wie auch in der Fachliteratur kritisch betrachtet. Zwar bietet sich so die Chance, die Eigenkapitalbasis ohne äußeren Einfluss zu stärken, gleichzeitig wird aber der Handlungsspielraum eingeschränkt. Die Chance geringfügige Ergebnisschwankungen zu „verstecken“ wird dem Kreditinstitut somit genommen und dies kann gerade in Krisenzeiten erhebliche Vorteil dahingehend generieren, Schwankungen am Finanzmarkt, durch übereilte Reaktionen nervöser Anleger, zu verhindern.

⁴¹ Vgl. Pollmann, J. (Fn. 6), S. 1.

5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Nun stellt sich die Frage, ob Basel III ein wirkliches Problem, nur eine große Herausforderung oder vielleicht sogar eine Chance für die Kreditgenossenschaften darstellt? Auch wenn diese Frage zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht endgültig geklärt werden kann, so lässt sich doch die begründete Vermutung aufstellen, dass der Wegfall des Abzugs der Verbundbeteiligungen sowie die Erleichterungen hinsichtlich der Kreditvergabe an KMU als sehr vorteilhaft angesehen werden können, Basel III aber letztendlich keine besonderen Chancen für die Genossenschaftsbanken bietet. Dagegen sprechen vor allem zwei Aspekte.

Zum einen die Regelungen betreffend den Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Dieser Prozess soll gewährleisten, dass die Kreditinstitute über genügend internes Kapital zur Abdeckung aller entscheidenden Risiken verfügen. Er ist als ein Bestandteil des bankaufsichtlichen Überprüfungsprozesses (Supervisory Review Process – SRP) in der Säule 2 des Baseler Akkordes geregelt.⁴² Diese Bestimmungen stellen für die Kreditgenossenschaften in zweifacher Hinsicht eine besondere Belastung dar. Zum einen sind diese Regelungen für börsennotierte Großbanken konzipiert worden. Zum anderen besteht bei Genossenschaftsbanken faktisch ein Zusammenhang zwischen der Einlagensicherung und der Bankenabwicklung, denn diese Kreditinstitute verfolgen, wie bereits betont wurde, konsequent das Prinzip der Prävention und weisen eine eigene Institutssicherung vor. Dennoch müssen voraussichtlich alle Banken an den Abwicklungsmechanismen und an der Befüllung des Abwicklungsfonds partizipieren.⁴³

Zum anderen werden in der Fachpresse oft die vermutlich eintretenden Schwierigkeiten im Hinblick auf den Wegfall des Haftsummenzuschlags thematisiert. Diese theoretischen Überlegungen werden durch die Erkenntnisse der empirischen Erhebung größtenteils bestätigt. Natürlich stehen den Genossenschaftsbanken weitaus mehr Finanzierungsoptionen zur Verfügung. Exemplarisch können an dieser Stelle Zusatzanteilsscheine, Partizipationsscheine oder Wandelanleihen genannt werden. Sowohl in der Befragung (siehe Kapitel 4.1 / 4.4) als auch bei Sichtung der Literatur wurde jedoch deutlich, dass diese Finanzierungsoptionen zumindest derzeit für Kreditgenossenschaften von eher marginaler Bedeutung sind.^{44, 45} Allerdings

⁴² Vgl. bafin: Basel III / /CRD IV, 10.03.2014, http://www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Basel_CRD/basel_crd_node.html

⁴³ Vgl. Theurl, T. (Fn. 4).

⁴⁴ Vgl. Pollmann, J. (Fn. 6), S. 11 – 13, 30.

⁴⁵ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D. (Fn. 8), S. 22.

hat vor allem die letztgenannte Option, bzw. eine spezielle Ausprägung dieses Finanzierungsinstrumentes, durchaus Potential und soll daher an dieser Stelle kurz gesondert behandelt. Die sogenannten „CoCo-Bonds“ – contingent convertible bonds – sind eine Form der Pflichtwandelanleihen. Eine solche Anleihe wird automatisch in Eigenkapital überführt, sobald die Eigenkapitalquote unter ein bestimmtes Niveau fällt. Durch diese automatische Umwandlung werden die Fremdkapitalgeber zu Anteilseignern und verbessern die Eigenkapitalausstattung des emittierenden Kreditinstitutes. Andernfalls werden die CoCo-Bonds am Ende ihrer Laufzeit wie vertraglich vereinbart getilgt. Somit stellt die Wandelanleihe, hinsichtlich einer günstigen Eigenkapitalfinanzierung, durchaus eine in Betracht zu ziehende Möglichkeit dar.^{46,47}

In Bezug auf das Kernkapital ist anzuführen, dass laut einer Untersuchung von *Pollmann und Schätzle* die offenen Rücklagen mit 45,7 Prozentpunkten – vor dem gezeichneten Kapital (13,5 %) und dem Fonds für allgemeine Bankenrisiken (5,1 %) – den größten Anteil ausmachen.⁴⁸ Somit bestätigt die durchgeführte Befragung auch in diesem Punkt die theoretischen Annahmen. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse, zur Auswertung der durch die Befragung gewonnenen Ergebnisse, kristallisierte sich die Gewinnthesaurierung als das vornehmlich genutzte Instrument zur Stärkung des Eigenkapitals heraus, welches v. a. der Rücklagenbildung und der Erfüllung der Vorgaben des Aufsichtsrechts dient.

Die derzeitige Stimmung der Vorstände bzw. Ressortleiter der befragten Volksbanken lässt darauf schließen, dass Basel III keine negativen Auswirkungen für die Kunden der Kreditgenossenschaften haben wird. Zumindest sind dahingehende Strategien, die eine Umwälzung der sich ergebenden Lasten auf die Kunden oder gar Mitglieder der Genossenschaftsbanken bedeuten würden, nicht angedeutet worden. Explizit angesprochen auf die in der Öffentlichkeit bereits mehrfach kritisierten negativen Auswirkungen hinsichtlich der Kreditvergabe an KMU, war die überwiegende Mehrheit der Experten der Meinung, dass es nicht zu Nachteilen für ihre Kunden kommen werde. Zum einen weil Bonitätsprüfungen der potentiellen Kreditnehmer durch die Bankinstitute schon immer Standard waren, diese sich jedoch nicht verschärfen würden. Zum anderen seien steigenden Kosten bei der Kreditvergabe, aufgrund der verschärften Anforderungen an die Qualität und Quantität des Eigenkapitals,

⁴⁶ Vgl. Lüscher-Marty, M.: Theorie und Praxis der Geldanlage 1 – Grundlagen und traditionelle Investments. 3., überarbeitete Auflage, Merenschwand 2010, S. 430.

⁴⁷ Vgl. Eisenring, C.: «Basel III» geht zu wenig weit, in: Neue Züricher Zeitung, 04.05.2013, Dossier: Wirtschaft in der Krise.

⁴⁸ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D. (Fn. 8), S. 22 f.

2.1.1 Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

zwar durchaus im Bereich des Möglichen. Sie sollen aber nicht zu Lasten der Kreditnehmer gehen. Einer der Befragten äußerte sich in diesem Zusammenhang dahingehend, dass hier unter Umständen die Politik gefragt sei, zum Beispiel mit Steuererleichterungen zu reagieren, um das Eigenkapital zu stärken. Dies entspricht tatsächlich einem Vorschlag der Europäischen Kommission aus dem Jahre 2004. Die Empfehlung zur Verbesserung und Vereinfachung des Umfeldes von Unternehmensgründungen (Amtsblatt ABl. L 145 vom 30. 04. 2004) verweist unter anderem explizit auf Sonderregeln hinsichtlich der Besteuerung als bewährte Vorgehensweisen zur Förderung junger Unternehmen. Hinsichtlich der Ansichten bezüglich des politischen Geschehens ist an dieser Stelle noch zu erwähnen, dass die befragten Finanzexperten übereinstimmend die Meinung vertraten, die Aufsicht durch die European Banking Authority (EBA) sei nicht unkritisch zu betrachten. Hier haben nicht nur der BWGV, sondern auch andere Verbände in Deutschland ebenso wie genossenschaftliche Organisationen in der Schweiz und in Österreich, entsprechend viel Arbeit geleistet, um die Öffentlichkeit und vor allem die zuständigen Institutionen auf politischer Ebene über die Besonderheiten ihrer Rechtsform zu informieren

2.1.2 Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse

Status: Veröffentlicht (Erstveröffentlichung)

Autoren: Sebastian Hill/ Annika Reifschneider/ Neele Reimann/ Maria Wagner/
Reiner Doluschitz

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)
Band 65, Heft 3/2015, S. 175-190
Verlag: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
ISSN (Print) 0044-2429

Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis - eine empirische Analyse

Sebastian Hill/ Annika Reifschneider/ Neele Reimann/ Maria Wagner/
Reiner Doluschitz*

* M. Sc. Sebastian Hill und M. Sc. Annika Reifschneider sind wissenschaftliche Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. M. Sc. Neele Reimann und M. Sc. Maria Wagner sind Absolventinnen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen im Rahmen des Studiengangs „Agribusiness“ an der Universität Hohenheim. Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie geschäftsführender Vorstand der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

Zusammenfassung

Über die vergangenen drei Jahrzehnte hinweg sind Leitbilder als Instrument der modernen Unternehmensführung etabliert worden. Auch die Kooperations- und Unternehmensform Genossenschaft macht sich dieses Instruments, unter anderem zur Senkung von Transaktionskosten, verstärkt zu nutze. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die Verbreitung, die Gründe für die Einführung, die wesentlichen Inhalte sowie die Wahrnehmung der genossenschaftlichen Leitbilder aus Sicht der Führungskräfte, Mitglieder und Mitarbeiter in baden-württembergischen Genossenschaften empirisch zu überprüfen. Aus den Ergebnissen lassen sich Konsequenzen für die Ausgestaltung, Kommunikation und Einsatzbereiche von Leitbildern ableiten.

1 Einleitung

Seit den achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts gehören Unternehmensleitbilder in Deutschland zum festen Bestandteil der Unternehmensführung. Sie definieren in strategischer Perspektive den Rahmen, in dem das Unternehmen tätig sein soll¹ und verstehen sich als kommunikatives Werkzeug zur Darstellung von unternehmenseigenen Prinzipien und Werten.² Dabei finden Unternehmensleitbilder in Unternehmen verschiedenster Rechtsformen Anwendung, weshalb sie heutzutage zu einem Standardinstrument moderner Unternehmensführung geworden sind.³

Für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, die sich, bedingt durch ihre in Deutschland knapp 150-jährige Tradition, wiederkehrenden Zweifeln an der zeitgemäßen Attraktivität ihres Modells ausgesetzt sieht, nehmen Leitbilder als Instrument der Kommunikation von Stärken und Besonderheiten, durch die sie sich von anderen Rechtsformen unterscheiden, eine besondere Stellung ein. Das Leitbild einer Genossenschaft steht als Unternehmenszweck wie ein Leitfaden übergeordnet über den Unternehmenszielen und -strategien und soll als richtungsweisende Entscheidungshilfe dienen.⁴

Die Entwicklung eines geeigneten, überzeugenden Unternehmensleitbildes setzt jedoch Klarheit über die Unternehmensphilosophie der Genossenschaft und über die Merkmale, welche die unverwechselbare Identität der Genossenschaft in Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmensformen ausmachen, voraus.⁵ Hieraus ergeben sich eine Reihe von Anforderungen,

¹ Ringle, G. (1994): Cooperate Culture: in Genossenschaften >>gelebte<< Werte, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Heft 14, Hamburg, S. 10.

² Vgl. Enderle, W. (1993): Unternehmensleitbild als Spiegelbild der Identität, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Aktive Genossenschaften im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel, Stuttgart, S.30.

³ Vgl. Knassmüller, M. (2005): Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion, Frankfurt am Main, S. 9.

⁴ Vgl. Heinzlmann, J. (2001): Aktuelle Leitbilder aus Sicht praktischer Genossenschaftsausbildung, in Münkner, H.-H. (Hrsg.): Genossenschaften - Aktuelle Leitbilder - Zukunftsperspektiven, Marburg, S. 33.

⁵ Vgl. Münkner, H.-H. (1990): Genossenschaftliche Identität und Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft, in: Wissenschaftsfond der DG BANK (Hrsg.):

die genossenschaftliche Leitbilder erfüllen sollen. Diese sind unter anderem die Hilfe zur Überwindung von Orientierungsschwierigkeiten der Genossenschaft und deren Mitglieder, die Förderung der genossenschaftlichen Identität und des Bewusstseins über den kulturellen Kern der Genossenschaften, die Verdeutlichung der Attraktivität der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, das Aufzeigen von genossenschaftlichen Handlungsspielräumen oder die Erläuterung der Vorteile der Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Verbund.⁶ Einzelne Genossenschaftsverbände stellen in diesem Zusammenhang Leitbilder zur Verfügung, die zentrale Elemente genossenschaftlicher Leitbilder vorstellen⁷ und damit entweder als Ersatz für genossenschaftsindividuelle Leitbilder gesehen, oder durch eigene Aussagen und Interpretationen an die Anforderungen der angeschlossenen Genossenschaften angepasst werden können.

In diesem Kontext sollen, im Rahmen des vorliegenden Beitrags, die grundsätzliche Verbreitung von Leitbildern in Genossenschaften am Beispiel des baden-württembergischen Genossenschaftsverbands überprüft und Details zu Hintergründen, der Entstehung, den Inhalten und der Wahrnehmung aus Sicht der an den Genossenschaften Beteiligten beschrieben werden. Dabei werden der Genossenschaftssektor und der Status des Befragten als Differenzierungskriterien gewählt, weil diese Unterscheidungs-kriterien unterschiedliche Ergebnisse erwarten lassen und in diesem Zusammenhang Optimierungspotenziale zur Steigerung des Erfolgs genossenschaftlicher Leitbilder -und im Speziellen von deren Kommunikation - aufgedeckt werden können.

Strukturfragen der deutschen Genossenschaften Teil II, Band 17, Frankfurt am Main, S. 194.

⁶ Vgl. Ringle, G. (Fn. 1), S.10-17; Blome-Drees, J./ Lemke, T. (2003): Unternehmensleitbilder von Kreditgenossenschaften, in Zerche, J. (Hrsg.): Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 29, Regensburg, S. 36-50.

⁷ Vgl. z.B. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., <https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/genossenschaftsbank.html>, 21.01.2015.

2 Theoretische Bezüge, Datengrundlage und Methodik

Die Unternehmenstheorie der „Neuen Institutionenökonomik“ beschäftigt sich intensiv mit der Thematik der Kooperation. In diesem Zusammenhang steht vor allem die „Frage, warum einige wirtschaftliche Aktivitäten über Märkte abgewickelt und andere in Unternehmenshierarchien eingebunden werden“⁸ im Zentrum der Betrachtung. Hierbei werden Unternehmen als hierarchische Koordinationsformen bezeichnet, wohingegen Kaufverträge und Tauschgeschäfte Beispiele für Transaktionen auf dem freien Markt darstellen. An dieser Stelle zählen Kooperationen zu den Hybridformen, welche die Elemente der marktlichen und der hierarchischen Formen miteinander vereinen und somit die Kosten der Transaktion unter anderem durch die Einrichtung einer Organisation senken. Als Konsequenz dessen entfallen für die Kooperationen die Marktbenutzungskosten⁹, weshalb in der Vergangenheit eine vermehrte Zunahme kooperativer Zusammenschlüsse festgestellt werden konnte.

Im Rahmen der Analyse der Bedeutung von Leitbildern in Genossenschaften interessiert die Aktualität dieser Kooperationsidee auch deshalb, da institutionsökonomische Ansätze zur Untersuchung kooperativer Institutionen bereits häufig erfolgreich bei der Betrachtung genossenschaftlicher Kooperationsformen eingesetzt wurden. Es konnte hierbei festgestellt werden, dass sich der Kooperationstrend mehr durch die Entdeckung neuer Ausprägungsformen als durch das Bewusstsein für die ursprünglichen Prinzipien der Genossenschaften auszeichnet.¹⁰

Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung unter anderem analysiert, welche Grundgedanken des Genossenschaftswesens in den untersuchten genossenschaftlichen

⁸ Greve, R./ Polster, D. (2000): Kooperation – unabwicherbarer Entwicklungstrend in der Wirtschaft. In: Kirk, M./ Kramer, J./ Steding, R. (2000): Genossenschaft und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Münster, S. 193.

⁹ Vgl. Lenz, J. (2012): Innovationssystem Internet – Eine institutionsökonomische Analyse der digitalen Revolution, in: Kolev, S./ Seliger, B./ Zwickau, R. (Hrsg.): Ordnungspolitische Diskurse, S. 4.

¹⁰ Vgl. Engels, A. (2006): Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis. In: Münkner, H.-H./ Ringle, G. (2006): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften - Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung; Bern/Stuttgart/Wien, S. 3.

Leitbildern vorzufinden sind. Darüber hinaus haben Leitbilder als Kommunikationsinstrumente eine bedeutende Funktion in der Unternehmensführung und können im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik zur Senkung von Transaktionskosten beitragen. Es ist deshalb von zentralem Interesse, wie diese von allen Beteiligten wahrgenommen werden, um einen wirkungsmaximalen Einsatz zu gewährleisten und somit unter Umständen vorhandene Defizite auszugleichen und Kosten einzusparen.

Hierzu wurde zur Überprüfung der Haltung genossenschaftlicher Führungskräfte gegenüber Leitbildern eine Vollerhebung im Bundesland Baden-Württemberg durchgeführt und jeweils ein Vertreter der insgesamt 831 Genossenschaften mittels des Onlineumfragetools EFS Survey befragt. Die Fragen zum Thema Leitbild beantworteten 197 Führungskräfte, was einer Rücklaufquote von 23,7% entspricht. Die Herkünfte der Befragten der Stichprobe teilen sich auf in 96 Kredit-, 34 Raiffeisen- und 67 gewerbliche Genossenschaften.

Zur Überprüfung der Wahrnehmung von Genossenschaftsmitgliedern und -mitarbeitern wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. Dieses Befragungsmedium wurde gewählt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass jedes Genossenschaftsmitglied und jeder Mitarbeiter über einen Internetzugang verfügt und so eine Verzerrung der Stichprobe verhindert werden sollte. Die Stichprobe umfasste sieben Genossenschaften mit Leitbildern, wovon 3552 Mitglieder (Kreditgenossenschaften: 2000, Raiffeisengenossenschaften: 468, gewerbliche Genossenschaften: 1066) und 707 Mitarbeiter (Kreditgenossenschaften: 441, Raiffeisengenossenschaften: 51, gewerbliche Genossenschaften: 215) befragt wurden. Die Rücklauf (incl. teilweise ausgefüllten Fragebögen) unter den Mitgliedern betrug 273 (~7,7%) und unter den Mitarbeitern 275 (~38,9%).

Im Fragebogen fanden ausschließlich geschlossene Fragen mit der Möglichkeit zur Ergänzung unter dem Punkt „Sonstiges“ Anwendung. Beim Gros der Fragen reichten die Auswahlmöglichkeit in einer Likert-Skala mit

fünf Unterteilungen, von „1 = trifft überhaupt nicht zu bzw. negativ“, über „3 = teils/teils bzw. neutral“ bis „5 = trifft voll und ganz zu bzw. positiv“.

Die Auswertung der quantitativen Daten der digitalen und der schriftlichen Befragung erfolgte mittels des Statistikprogramms IBM[®] SPSS[®] Statistics[®] 22[®]. Zur Analyse der Daten wurde deskriptive Statistik, wie z.B. Mittelwerte (\bar{x}) und Mittelwertvergleiche im Rahmen von t-Tests und der einfaktoriellen Varianzanalyse angewendet. Die Ergebnisse wurden auf Signifikanzen untersucht. Die im Folgenden aufgeführten Mittelwerte sind entsprechend dem Schema der Likert-Skala zu interpretieren.

3 Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Erhebung

Auf Grundlage der Ergebnisse soll am Beispiel Baden-Württemberg zunächst überprüft werden, wie verbreitet Leitbilder in der Genossenschaftslandschaft sind. Anschließend werden Details zu Hintergründen, der Entstehung und den Inhalten zunächst aus Sicht der Führungskräfte, dann aus Sicht der Mitglieder und Mitarbeiter erarbeitet und dargestellt.

3.1 Genossenschaftliche Leitbilder aus Sicht der Führungskräfte

Rund zwei Drittel der befragten Führungskräfte von Genossenschaften in Baden-Württemberg gaben an, dass ihre Genossenschaft über ein Leitbild verfügt. Bei 10,5% der Genossenschaften ist das Leitbild derzeit in der Entstehungsphase und 21,9% der Genossenschaft haben kein Leitbild. Die Existenz eines Leitbildes ist dabei in den einzelnen Sparten unterschiedlich ausgeprägt. Im Gegensatz zu den Raiffeisen- (58,8%) und den gewerblichen Genossenschaften (62,7%) verfügen bereits knapp 95% der Kreditgenossenschaften über ein Leitbild oder sind derzeit mit der Entwicklung eines solchen befasst. Diese Tendenz spiegelt sich in der Bewertung wider, inwieweit die Führungskräfte ein konkret formuliertes Leitbild für relevant halten. Dieser Aussage stimmten die befragten

Kreditgenossenschaftler signifikant positiver zu als die Befragten der Raiffeisengenossenschaften und die der gewerblichen Genossenschaften. Ein Erklärungsansatz für die deutlich höhere Relevanz die Kreditgenossenschaften den Leitbildern im Vergleich zu den anderen Sparten beimessen, könnte in einer häufig schwächeren Mitglieder und Kundenbindung - aufgrund der zumeist deutlich höheren Mitgliederzahl - liegen. Aus diesem Grund könnte versucht werden, durch eine deutliche Kommunikation der Unternehmensziele und Handlungsrichtlinien in einem Leitbild Vertrauen und Transparenz zu schaffen und so die Mitglieder und Kunden stärker an die Genossenschaft zu binden.

Als wesentliche strategische und operative Gründe für die Entwicklung eines Leitbildes wurden die in Abb. 4¹¹ dargestellten Punkte von den Führungskräften zusammengefasst.

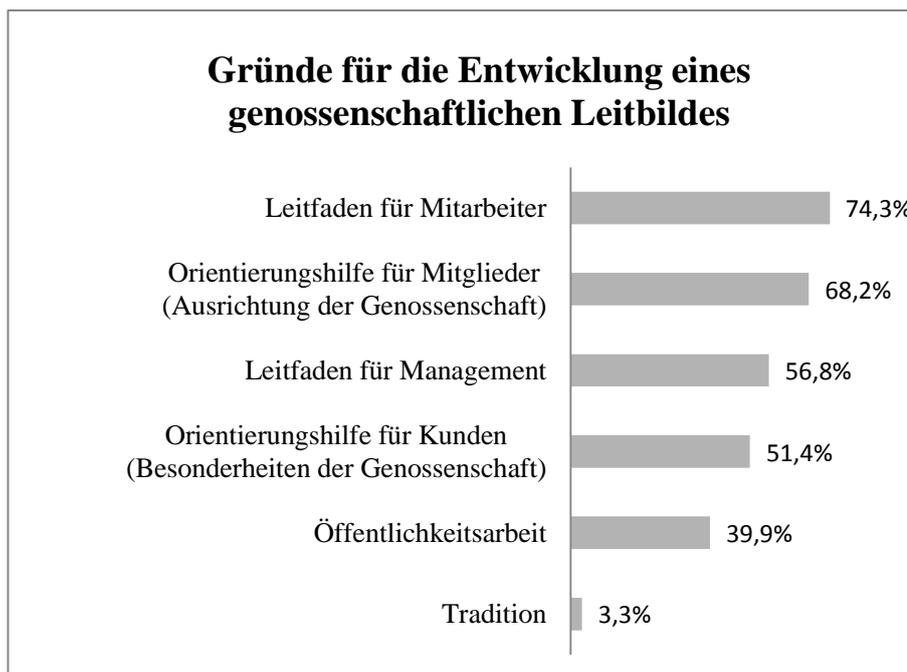


Abb. 4: Gründe für die Einführung eines genossenschaftlichen Leitbildes aus Sicht genossenschaftlicher Führungskräfte

Darüber hinaus wurden folgende wörtliche Aussagen der Führungskräfte als Motivation zu Erstellung eines Leitbildes getroffen (jeweils eine Nennung):

- Verbandsempfehlung,

¹¹ Eigene Erhebung und Darstellung, Mehrauswahl möglich, N = 148.

- Deutlichmachung der Motivation zur Gründung unserer Genossenschaft,
- Um zu wissen für was man steht,
- Anforderung der Aufsicht,
- Vorgabe der Lieferanten,
- Ist halt modern, braucht man, damit man etwas vorlegen kann!

Die Genossenschaften, welche bisher auf die Einführung eines Leitbildes verzichtet haben, begründen dies mit der geringeren Betriebsgröße (43,8%), der Existenz eines Unternehmensleitbildes in mündlicher Form (25%), der fehlenden Zeit (22,9%), dem im Verhältnis zu großen Arbeitsaufwand (20,8%), der Schwierigkeit, eine zugleich allgemein gültige und aussagekräftige Politik zu formulieren (10,4%) oder der mangelnden Kenntnis über die Einführung eines Leitbildes (4,2%). Darüber hinaus wurde angemerkt, dass eine zu detaillierte und umfangreiche theoretische Ausarbeitung eher hinderlich für die Praxis sei und die Prinzipien und Werte stattdessen vorgelebt werden müssten. Ergänzend könnte nach Meinung einiger Befragten nicht-genossenschaftliche Partner im Verbund durch eine Verpflichtung auf genossenschaftliche Grundprinzipien im Leitbild gestört werden oder eine Existenz von Leitbildern bei Genossenschaften war den Führungskräften schlichtweg unbekannt.

Ist bereits ein Leitbild in der Genossenschaft vorhanden, wurde dieses in ca. 28% der Fälle direkt im Vorstand, bei 27,4% von Führungskräften allgemein und bei 19,3% von einem hierfür zuständiger Arbeitskreis entwickelt. Bei rund einem Viertel der befragten Genossenschaften handelt es sich beim Leitbild nicht um ein starres Konstrukt sondern dieses wird regelmäßig überarbeitet/erweitert. Dagegen wird bei knapp 41% eine fallweise Überarbeitung/Erweiterung, z.B. bei der Anpassung der strategischen Ausrichtung der Genossenschaft, durchgeführt. Hierfür verantwortlich sind in erster Linie Veränderungen von Rahmenbedingungen, Strategie- und Strukturänderungen, Fusionen oder Mitarbeiter-befragungen.

Doch die bloße Existenz eines Leitbildes allein ist nicht ausreichend, damit das Leitbild sein volles Potenzial entfalten kann. Ein wesentlicher Punkt mit

positiver Wirkung auf Potenzialentfaltung ist die Kommunikation. Diese findet bei den meisten befragten Genossenschaften bei der Neueinstellung der Mitarbeiter statt (43,2%). Darüber hinaus werden der Geschäftsbericht (34,5%), Rundschreiben (30,4%), Aushänge (29,1%), Einzelgespräche (28,4%), Schulungen (24,3%), Workshops (19,6%) oder Mitarbeiterzeitschriften (17,6%) als Kommunikationswege gewählt. Hierbei konnte eine signifikant stärkere Anwendung der Kommunikationskanäle Geschäftsbericht, Workshops und Einführung bei Neueinstellung bei den Kreditgenossenschaften im Vergleich zu den Genossenschaften der anderen Branchen festgestellt werden. Die häufige Nutzung der Vermittlung der Leitbilder bei Neueinstellung und im Rahmen von gezielten Workshops könnte dahingehend begründet werden, dass die Kreditgenossenschaften ihren (neuen) Mitarbeitern die Unterschiede zu Wettbewerbern direkt kommunizieren möchten und so versuchen, ihre Individualität zu unterstreichen und die Mitarbeiter für den genossenschaftlichen Gedanken zu gewinnen.

Die fünf meistgenannten Inhalte, welche in den genossenschaftlichen Leitbildern kommuniziert werden, stellen sich im Ranking wie in Abb. 5¹² dargestellt dar.



Abb. 5: Die fünf meistgenannten Inhalte genossenschaftlicher Leitbilder nach Mittelwerten

Daneben werden von den Führungskräften noch die Inhalte „Umweltschutz“, „Nachhaltigkeit“, „Lern- und Veränderungsbereitschaft“, „Zukunftsfähigkeit“ und „Erhalt der Selbstständigkeit“ aufgeführt.

¹² Eigene Berechnung und Darstellung, N = 147.

In diesem Zusammenhang konnten wesentliche Unterschiede zwischen den Kredit- und den gewerblichen Genossenschaften festgestellt werden. Die Faktoren „Kundenorientierung“, „Regionalitätsgedanke“, „Genossenschaftliche Prinzipien“, „Traditionsorientierung“ und „Verbundorientierung“ werden im Vergleich von den Kreditgenossenschaften als signifikant wichtiger wahrgenommen als bei den gewerblichen Genossenschaften. Eine Erklärung für stärkere Gewichtung der Kundenorientierung durch die Kreditgenossenschaften könnten zum einen die vergleichsweise hohen Mitgliederzahlen und zum anderen das von starkem Wettbewerb geprägte Marktumfeld mit wechselfreudigen Kunden sein, weshalb diese Genossenschaften versuchen, die Mitglieder und Kunden auch über das Leitbild an die Genossenschaft zu binden. So ließe sich auch der stärkere Fokus auf die Regionalität, die genossenschaftlichen Prinzipien, die Tradition und den Verbund erklären. Die Kreditgenossenschaften versuchen mit diesen Inhalten Vertrauen zu schaffen und eventuell fehlende Tradition zu negieren, um sich so von den Wettbewerbern abzuheben und die Mitglieder und Kunden stärker an die Genossenschaft zu binden.

3.2 Genossenschaftliche Leitbilder aus Sicht der Mitglieder und Mitarbeiter

Die Frage, ob ihnen das Leitbild ihrer Genossenschaft bekannt sei, beantworteten mit einer Zustimmung von 85,8% signifikant mehr Mitarbeiter mit „Ja“ als Genossenschaftsmitglieder (65,5%). Dabei ist unter den Mitgliedern von Kredit- und gewerblichen Genossenschaften das Leitbild signifikant bekannter als unter den Mitgliedern von Raiffeisengenossenschaften. Die befragten Mitglieder und Mitarbeiter welche aussagten das Leitbild nicht zu kennen, begründeten dies unter anderem damit, dass sie nicht informiert wurden, keine Zeit zur Lektüre oder kein Interesse daran hätten. Die Aussage des mangelnden Interesses wurde signifikant öfter von den Mitgliedern als von den Mitarbeitern getroffen. Trotzdem hatte für knapp die Hälfte der Mitglieder das Leitbild

Einfluss auf die Entscheidung, ob sie in die Genossenschaft eintreten oder nicht. Die Ergebnisse der Varianzanalyse zeigten, dass dies im Vergleich zu den Kredit- und den gewerblichen Genossenschaften signifikant eher bei den Mitgliedern von Raiffeisengenossenschaften der Fall ist. Dies könnte damit erklärt werden, dass wie zuvor dargestellt, die Leitbilder im Vergleich signifikant weniger Mitgliedern von Raiffeisen-genossenschaften als von Genossenschaften der anderen Sparten bekannt sind. Jedoch scheinen die Mitglieder, welche Kenntnisse über das Leitbild haben, sich gezielt Informationen darüber beschafft zu haben und das Leitbild deshalb bewusster wahrzunehmen und ihm eine größere Bedeutung beizumessen.

Detaillierte Aussagen über das Leitbild ihrer Genossenschaft können sowohl die Mitglieder ($\bar{x} = 3,25$) als auch die Mitarbeiter ($\bar{x} = 3,37$) nur bedingt treffen. Hinsichtlich folgender in diesem Absatz beschriebener Unterschiede konnten Signifikanzen festgestellt werden: Die Mitglieder (im Vergleich zu denen der Kreditgenossenschaften) und Mitarbeiter (im Vergleich zu denen der Kredit- und der gewerblichen Genossenschaften) der Raiffeisengenossenschaften können eher detaillierte Aussagen zu den Leitbildern treffen. Inhaltlich fühlen sich die Mitglieder ($\bar{x} = 3,54$) stärker berücksichtigt als die Mitarbeiter ($\bar{x} = 3,27$), wobei unter den Mitarbeitern die Berücksichtigung im Leitbild in den Raiffeisen- und in den gewerblichen Genossenschaften signifikant positiver wahrgenommen wird als in den Kreditgenossenschaften. Größere Zustimmung findet hingegen die Frage, ob die Mitglieder ($\bar{x} = 3,83$) und Mitarbeiter ($\bar{x} = 3,45$) ihre Interessen im Leitbild ihrer Genossenschaft vertreten sehen. Dabei sind es vor allem die Mitarbeiter der Sparte der Raiffeisengenossenschaften, die ihre Interessen im Leitbild stärker vertreten sehen als die der Kredit- und der gewerblichen Genossenschaften. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass die im Rahmen der Umfrage befragten Raiffeisengenossenschaften im Vergleich eine eher geringere Mitglieder- und Mitarbeiterzahl haben und somit die persönliche Beziehung zwischen den Beteiligten, aber auch die Einbindung in die Genossenschaft und in deren Ausrichtung größer ist. In die Entwicklung des Leitbildes selbst wurden die Mitglieder stärker mit einbezogen als die Mitarbeiter, jedoch

auch auf einem relativ geringen Niveau (Mitglieder: $\bar{x} = 2,41$, Mitarbeiter: $\bar{x} = 2,01$). In der Sparte der Kreditgenossenschaften war dies im Vergleich zu den Raiffeisen- und den gewerblichen Genossenschaften seltener der Fall.

Die große Relevanz des Leitbildes für den genossenschaftlichen Alltag und Umgang wird durch die Bewertung der Frage nach der Notwendigkeit eines Leitbildes dargestellt, die sowohl von den Mitgliedern ($\bar{x} = 4,11$) als von den Mitarbeitern ($\bar{x} = 3,94$) positiv bewertet wurde. Darüber hinaus sind sie sich über die große Bedeutung der Leitbilder als Bestandteil der Unternehmensführung in Genossenschaften einig, wobei die Mitglieder von Kredit- und gewerblichen Genossenschaften dieser Frage signifikant eher zustimmten als Mitglieder von Raiffeisengenossenschaften. Eine hohe Bewertung seitens der beiden Gruppen erfuhren auch die Fragen, ob das Leitbild die Genossenschaft repräsentiert (Mitglieder: $\bar{x} = 4,14$; Mitarbeiter: $\bar{x} = 3,89$) und ob das Leitbild dem Marketing dient (Mitglieder: $\bar{x} = 3,83$; Mitarbeiter: $\bar{x} = 3,71$).

Die Ergebnisse zeigen zwar unter den Mitarbeitern einen größeren Bekanntheitsgrad der Leitbilder, jedoch messen die Mitglieder diesen eine wichtigere Bedeutung für die Genossenschaft und das genossenschaftliche Handeln bei. Ein möglicher Erklärungsansatz für die höhere Bekanntheit unter den Mitarbeiter ist deren alltäglicher Kontakt mit dem operativen Geschäft der Genossenschaft und somit auch den Leitbildern. Für die Mitglieder hingegen, die oftmals nur unregelmäßig Berührungspunkte mit ihrer Genossenschaft haben, sind die Leitbilder wichtige Instrumente, um die Ausrichtung, Ziele und Handlungsrichtlinien ihrer Genossenschaft zu vermitteln und zur Information und Identifikation beizutragen.

Die Kommunikation der Verfügbarkeit und Inhalte von Leitbildern wird aus Sicht der Mitglieder und Mitarbeiter in erster Linie durch Geschäftsberichte (43%) durchgeführt. Darüber hinaus werden Rundschreiben (31,1%), Einführungen bei Eintritt/Einstellung (24,9%), Aushänge (19,1%) oder Schulungen (11,5%) als Informationskanäle wahrgenommen. Hinsichtlich der Orientierung am Leitbild sind signifikant mehr Mitglieder (70,8%) als

Mitarbeiter (51,1%) der Meinung, dass Vorstand und Geschäftsführung bei ihren Entscheidungen Rücksicht auf das Leitbild nehmen sollten. Unter den Mitgliedern stimmen dieser Aussage die der Kredit- signifikant positiver zu als die der gewerblichen Genossenschaften. Gleiche Tendenz ist auch bei den Mitarbeitern festzustellen. Hier bestehen ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen den Kredit- und den Raiffeisen-, sowie gegenüber den gewerblichen Genossenschaften. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass in den Kreditgenossenschaften Entscheidungen gezielt mit den in Leitbildern formulierten genossenschaftlichen Spezifika, wie z.B. Werten oder Prinzipien, begründet werden, um sich so ein einzigartiges Profil zu geben und sich von Wettbewerbern anderer Rechtsformen abzugrenzen. Ob die Umsetzung des Leitbildes erfolgt, wird in den meisten Genossenschaften im Rahmen der Generalversammlung, von Mitarbeiter- und Mitgliedergesprächen und –befragungen durchgeführt. Jedoch gab rund ein Viertel der Befragten an, dass die Umsetzung gar nicht überprüft wird. Tabelle 1¹³ stellt die von den Mitgliedern und Mitarbeitern wahrgenommenen inhaltlichen Schwerpunkte der Leitbilder ihrer Genossenschaften dar.

Tab. 1: Inhalte von genossenschaftlichen Leitbildern in der Wahrnehmung von Genossenschaftsmitgliedern und Mitarbeitern geordnet nach Mittelwerten

Mitglieder	\bar{x}	Mitarbeiter	\bar{x}
Genossenschaftliche Werte	4,01	Mitgliederorientierung	3,91
Kundenorientierung	3,81	Kundenorientierung	3,89
Mitgliederorientierung	3,76	Genossenschaftliche Werte	3,85
Gesellschaftsorientierung	3,69	Wettbewerbsorientierung	3,51
Tradition	3,60	Gesellschaftsorientierung	3,48
Wettbewerbsorientierung	3,54	Tradition	3,41
Mitarbeiterorientierung	3,44	Mitarbeiterorientierung	3,01
Lieferantenorientierung	3,17	Lieferantenorientierung	2,60

Die Darstellung verdeutlicht die Einigkeit der beiden Gruppen in der als gering eingeschätzten Berücksichtigung der Mitarbeiter-orientierung in den genossenschaftlichen Leitbildern. Diese Aussagen könnten darin begründet liegen, dass für die Mitarbeiter die Mitglieder im Zentrum des

¹³ Eigene Erhebung und Darstellung, N = 389.

genossenschaftlichen Wirtschaftens und Wirkens stehen, weshalb diese auch für den Stellenwert der Genossenschaftsmitglieder in den Leitbildern besonders sensibilisiert sind. Unterschiede bestehen zwischen den beiden Befragungsgruppen hingegen in der Wahrnehmung anderer Leitbildinhalte. Für die Mitglieder nehmen mit größerem Abstand die genossenschaftlichen Werte die wichtigste Position in den Leitbildern ein, da diese für ihren Status, für das Verständnis der Genossenschaft und deren Zielorientierung äußerst wichtig sind. Dagegen stehen diese bei den Mitarbeitern nur an dritter Stelle. An Position eins steht für die Mitarbeiter die Mitgliederorientierung. Im Gegensatz hierzu ist die Orientierung an ihnen nach Meinung der Mitglieder noch nach der Kundenorientierung zu sehen. Der Status des Befragten hat somit wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Leitbildinhalte.

Um abschließend die genossenschaftliche Spezifität dieser Leitbildinhalte zu verdeutlichen, soll deren Umsetzung in genossenschaftlichen Leitbildern anhand von drei Beispielen dargestellt werden:

1. Genossenschaftliche Werte
„Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sind die Prinzipien unserer genossenschaftlichen Organisation.“
2. Mitgliederorientierung
„Für [...] ist die wirksame Unterstützung ihrer Mitglieder oberste Leitlinie der Geschäftspolitik, nicht die Gewinnerzielung. Deshalb legen wir größten Wert auf einfache und sichere Produkte, die unsere Kunden verstehen.“
3. Gesellschaftsorientierung
„Die Lebensqualität in [...] und der Region stärken
 - Sozialer, gesellschaftlicher und kultureller Treffpunkt in der Region
 - Generationen miteinander ins Gespräch bringen und Gemeinschaft erleben
 - Soziale Vernetzung der Bürger vertiefen
 - Schaffung von Arbeitsplätzen und eines regionalen Absatzmarktes.“

4 Diskussion und Fazit

Knapp 90% der Unternehmen verfügen über Leitbilder.¹⁴ Auch im genossenschaftlichen Sektor sind Leitbilder weit verbreitet. Dies zeigt sich darin, dass über alle Sparten rund zwei Drittel der befragten Genossenschaften bereits über ein Leitbild verfügen und bei ca. 22% der Genossenschaften dieses derzeit in der Erarbeitungsphase ist. Unter den Kreditgenossenschaften liegt der Anteil mit 89,6% am höchsten und ist damit um 14,6% höher als bei einer Untersuchung des Kreditgenossenschaftssektors aus dem Jahr 2003.¹⁵ Dies mag daran liegen, dass sich die Kreditgenossenschaften in den vergangenen elf Jahren weiter professionalisiert haben und gerade nach der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise des Jahres 2008 in den Leitbildern eine Möglichkeit sehen, Vertrauen gegenüber den Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern aufzubauen. Des Weiteren könnte die, bedingt durch den strukturellen Wandel des Genossenschaftssektors, zunehmende Größe der Kreditgenossenschaften die Notwendigkeit von Leitbildern fördern, um die hierbei entstehende Distanz zu den Mitgliedern zu überbrücken und deren Identifikation mit der Genossenschaft zu steigern.¹⁶ Hinsichtlich des Verzichtes einzelner Genossenschaften auf ein individuelles Leitbild könnte der Rückschluss gezogen werden, dass die Kommunikation eines für die betreffende Sparte gültigen Leitbildes bereits durch den zuständigen Genossenschaftsverband vorgenommen wird. Jedoch kann diese Annahme durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie nicht gestützt werden, da dieser Grund auch in den offenen Fragestellungen nicht thematisiert wurde.

Im weiteren Verlauf sollen Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung der Leitbilder zwischen Führungskräften, Mitgliedern und Mitarbeitern betrachtet werden, um so Optimierungspotenziale zu identifizieren und den Erfolg genossenschaftlicher Leitbilder zu steigern. Einig sind sich sowohl die Führungskräfte, als auch die Mitglieder und Mitarbeiter der

¹⁴ Vgl. Müller-Stewens, G./ Lechner, C. (2011): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart, S. 231 f.; KPMG (1999): Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen, S. 7.

¹⁵ Vgl. Blome-Drees, J./ Lemke, T. (Fn. 6), S. 71.

¹⁶ Vgl. Lüke, G. (2010): Leitbild – Mission, Vision, Werte, in: ProFirma, Vol. 15, Heft 09/2010, S. 23.

Genossenschaften darin, dass Leitbilder wichtige Funktionen beispielsweise hinsichtlich der Ausrichtung oder der Identifikation mit der Genossenschaften einnehmen, wobei auch hier die Befragten der Kreditgenossenschaften sich gegenüber den anderen Branchen mit einer positiveren Bewertung der Leitbilder hervorheben. Grundlegende Funktionen, welche Leitbildern in der Literatur zugesprochen werden, sind beispielsweise die Orientierungs- und Kommunikationsfunktion, die Integrationsfunktion oder die imagebildende und wettbewerbspositionierende Funktion.¹⁷ Dies deckt sich mit den Ergebnissen der vorliegenden Erhebung. Für die Führungskräfte aller Branchen besteht die Intention bei der Erstellung eines Leitbildes in erster Linie darin, einen Leitfaden für die Mitarbeiter zu entwickeln. An zweiter Stelle folgen die Mitglieder und an dritter das Management (Orientierungs- und Koordinationsfunktion). Berücksichtigt man diese Aussagen, so erscheint das Ergebnis, dass rund 85% der Mitarbeiter das Leitbild ihrer Genossenschaft kennen, als befriedigend. Jedoch gaben die Mitarbeiter auch an, dass sie nur bedingt Angaben zu den Inhalten machen können. Unter den Genossenschaftsmitgliedern, deren Erreichen mit den Leitbildern nach Aussage der Führungskräfte die zweit wichtigste Position einnimmt, kennen jedoch nur rund 65% das Leitbild ihrer Genossenschaft und auch diese können nur teilweise detaillierte Angaben zu den Inhalten machen. An dieser Stelle zeigt sich, welchen grundlegenden Stellenwert die Kommunikation im Kontext der Leitbilder einnimmt.¹⁸ Es gilt also, die Kommunikationskanäle der Leitbilder zu überdenken und dabei zu beachten, wer auf welchem Weg erreicht werden soll. Etwa könnten zur Information der Geschäftspartner Imagebroschüren und Newsletter und für die Mitarbeiter das Intranet oder Plakaten und Postkarten zur Kommunikation der Leitbilder genutzt werden.¹⁹ So könnten beispielsweise die Kenntnisse über die Leitbildinhalte unter den Mitgliedern verbessert, ihnen damit einen Eindruck von der Orientierung und der Kultur der

¹⁷ Vgl. Bleicher, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens (St. Galler Management-Konzept), Frankfurt/New York, S. 504 ff.

¹⁸ Vgl. KPMG, (Fn. 11), S. 16.

¹⁹ Vgl. Regioconsult (2012): Praxisguide | 01 Leitbild, S. 5.

Genossenschaft vermittelt²⁰ und so auch die Transaktionskosten für die Genossenschaft möglichst gering gehalten werden.

Bezüglich der inhaltlichen Schwerpunkte unterscheiden sich alle drei befragten Gruppen voneinander, wobei sowohl die Führungskräfte, als auch die Mitarbeiter die „Mitgliederorientierung“ an erster Stelle sehen. Darüber hinaus finden sich bei beiden Gruppen die Punkte „Genossenschaftliche Werte“ und „Kundenorientierung“ unter den fünf erstgenannten Inhalten. Dagegen nehmen für die Genossenschaftsmitglieder die „Genossenschaftlichen Werte“ die wichtigste Stellung ein, aber auch sie wählten die „Mitgliederorientierung“ und die „Kundenorientierung“ unter die ersten fünf. Dies unterstreicht die Ergebnisse, dass sich die Mitglieder signifikant besser in den Leitbildern berücksichtigt fühlen als die Mitarbeiter. Ein Ansatzpunkt, die gefühlte Berücksichtigung beider Gruppen zu verbessern wäre, diese stärker in den Erarbeitungsprozess der Leitbilder einzubeziehen. Vor allem in der Sparte der Kreditgenossenschaften fällt auf, dass hier im Vergleich zu den anderen Sparten die Mitglieder und Mitarbeiter nur gering in den Entwicklungsprozess involviert waren. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von BLOME-DREES und LEMKE²¹ und zeigt, dass in dieser Sparte eine gewisse Distanz von der genossenschaftlichen Grundidee gewachsen ist, die eine Angleichung des Geschäftsgebarens mit dem von Wettbewerbern anderer Rechtsformen zur Folge haben kann.²² Hier kann nach REIMANN versucht werden, mit genossenschafts-spezifischen Leitbildern, welche genossenschaftstypische Charakteristika, wie z.B. die den Genossenschaften einzigartige Mitgliederförderung oder das genossenschaftliche Wertekonstrukt beinhalten, entgegen zu wirken.²³ Gelingen kann dieses Vorhaben einhergehend mit einer großen Akzeptanz und Identifikation mit dem Leitbild jedoch nur, wenn die Mitglieder auch in

²⁰ Ringle, G. (Fn. 1), S. 10.

²¹ Vgl. Blome-Drees, J./Lemke, T. (Fn. 6), S. 86.

²² Vgl. Hoffmann, P. (1996): Corporate-Identity-Politiken bei Volksbanken und Raiffeisenbanken, Gießen, S. 226.

²³ Ringle, G. (2003): Neuere Konzepte der Unternehmenskooperation und Genossenschaft, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 14, Hamburg, S. 46f; Reimann, N. (2014): Genossenschaftliche Leitbilder im Vergleich zu Leitbildern anderer Unternehmensformen, Inhaltsanalyse und qualitative Erhebung, Masterarbeit an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

den Erstellungs-prozess einbezogen werden.²⁴ Diese Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale und der genossenschaftlichen Idee in den Leitbildern erscheint vor allem vor dem Hintergrund als unerlässlich, dass rund die Hälfte der Genossenschaftsmitglieder aussagte, dass das Leitbild Einfluss auf die Entscheidung zum Eintritt in die Genossenschaft hatte. Es zeigt sich somit, dass Genossenschaften auch durch Leitbilder ihr Profil schärfen und sich von Unternehmen anderer Rechtsformen deutlich abgrenzen können, um die Einzigartigkeit ihrer Rechtsform zu kommunizieren und ihren Standpunkt im Wettbewerb zu verbessern. In diesem Zusammenhang muss es das Bestreben von genossenschaftlichen Führungskräften sein, die Bedeutung der Leitbilder und des darin enthaltenen genossenschaftlichen Selbstverständnisses bei ihrer Entscheidungsfindung deutlicher darzustellen²⁵, da diese bei den Mitgliedern mit rund 70% und den Mitarbeitern mit rund 50% noch ausbaufähig ist. Hier zeigt sich, dass in diesem Bereich noch Forschungsbedarf besteht. Es sollte eine größere Stichprobe mit der Möglichkeit zur Anwendung struktur-entdeckender Statistik angestrebt werden, um eine fundierte Aussage treffen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können und den Einfluss von Leitbildern auf die genossenschaftlichen Governancestrukturen detailliert überprüfen zu können. Denn welches noch so große Potenzial im Konstrukt des Leitbildes auch steckt, es kann nur entfaltet werden, wenn deren Inhalte ausreichend kommuniziert, von den Führungskräften im täglichen Leben und Handeln berücksichtigt, und von allen Beteiligten authentisch gelebt werden.²⁶

²⁴ Vgl. Elmrich, K./ Hornberger, S./Karl, D./Watrinet, C.: Inhalts- und Wirkungsanalyse von Leitbildern unter dem Aspekt Manageing Diversity, in: Wagner, D./ Voigt, B.-F. (2007): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik, Wiesbaden, S. 26.

²⁵ Vgl. Berndt, R. (1999): Management Strategien 2000, Berlin Heidelberg New York, S. 68.

²⁶ Vgl. Giesel, K. (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 99.

2.1.3 Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung

Status: Veröffentlicht (Erstveröffentlichung)

Autoren: Reifschneider, A. / Reiner Doluschitz, R.

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)
Band 66, Heft 4/2016, S. 207-225
Verlag: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
ISSN (Print) 0044-2429

Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung

Annika Reifschneider, Reiner Doluschitz*

Zusammenfassung

Genossenschaftsbanken zeichnen sich durch besondere Prinzipien und Werte sowie durch eine spezielle Governancestruktur aus, die sie von Wettbewerbern in der Finanzbranche unterscheiden. Aber sind diese Merkmale in den modernen Kreditinstituten überhaupt noch von Bedeutung? Und sollte dies der Fall sein, können sie auch in Zukunft zur Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken beitragen? Diese Fragen sind vor allem vor dem Hintergrund der neuen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen im Zuge der Einführung von Basel III von besonderem Interesse und sollen im Rahmen dieser Arbeit diskutiert werden.

Die Grundlage der Ergebnisanalyse bildet eine empirische Erhebung bei Vorständen von Genossenschaftsbanken im Zuständigkeitsbereich des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes.

* M. Sc. Annika Reifschneider war wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. / Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz ist Professor der landwirtschaftlichen Betriebslehre und Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim.

1. Problemstellung und Zielsetzung

Die genossenschaftliche Grundidee, das Bestreben um einen ökonomisch erfolgreichen Geschäftsbetrieb im Einklang mit den individuellen Interessen der einzelnen Mitglieder dieser Personenvereinigung, entspricht der Doppelnatur der Genossenschaften. Gemäß diesem spezifischen Charakter der Rechtsform besteht das oberste Ziel in der Verwirklichung des Förderprinzips, welches besagt, dass die Förderung der Mitglieder das oberste Unternehmensziel darstellt. Die darauf aufbauende, einzigartige Wertestruktur schafft Vertrauen, indem sie Stabilität und Transparenz bietet. Im Hinblick auf die Genossenschaftsbanken, welche neben den Privatbanken sowie den Landesbanken und Sparkassen die dritte Säule des dreigliedrigen Systems der deutschen Bankenlandschaft bilden, stellt der Förderzweck ein wesentliches Element der Mitglieder- und Kundenbindung und der Unterscheidung gegenüber anderen Kreditinstituten dar, wie sich gerade in Zeiten der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise gezeigt hat.^{1,2}

Nun stellt sich die Frage nach den entscheidenden Alleinstellungsmerkmalen, sowohl der genossenschaftlichen Primärbanken als Einzelinstituten als auch der Gesamtheit der Genossenschaftsbanken, organisiert im genossenschaftlichen Finanzverbund, die für die erfolgreiche Performance der Genossenschaftsbanken vor allem während und nach der Finanzmarktkrise verantwortlich zeichnen. Welche Besonderheiten können die Genossenschaftsbanken vorweisen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und sich nachhaltig am Markt zu behaupten.³ Besonders interessant ist dies vor dem Hintergrund von Basel III deshalb, weil die in diesem Regelwerk inkludierte Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen die Banken vor neue Herausforderungen hinsichtlich einer rentablen Geschäftsführung stellt. Somit ergeben sich die folgenden zwei Forschungsfragen:

1. *Welche Auswirkungen hat die traditionelle Wertestruktur auf die Wettbewerbsfähigkeit der modernen Kreditgenossenschaften?*
2. *Kreditgenossenschaften weisen eine besondere Governancestruktur auf und sind in einem Finanzverbund organisiert, sind dies hemmende oder fördernde Faktoren im Hinblick auf die Umsetzung von Basel III?*

¹ Vgl. Windberg, M. (2010): Presseinformationen des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V.: „Genossenschaften: Im Krisenjahr 2009 gut behauptet“

² Vgl. Blome-Drees, J. (2012): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells; in: ZöGU 35, Jg., Heft 4/2012.. S. 368 – 371.

³ Vgl. Hellinger, C.: Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften: Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster 1999, S. 258 – 260.

2. Genossenschaftswesen in Deutschland - Aufbauorganisation und Wertestruktur

Basierend auf den genossenschaftlichen Prinzipien und Werten weisen die Genossenschaftsbanken eine Reihe von Alleinstellungsmerkmalen auf, die sie von den übrigen Kreditinstituten unterscheiden. Hierbei handelt es sich sowohl um spezifische strukturelle Aspekte, wie beispielsweise das Mitbestimmungsrecht der Mitglieder (one man – one vote) als auch um besondere Prinzipien (z.B. Förderprinzip) und Werte (z.B. Vertrauen). Waren diese Eigenschaften bisher eher weniger bekannt oder wurden kritisch betrachtet, hat sich das öffentliche Ansehen der Genossenschaftsbanken in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Dies ist nicht zuletzt auf die Folgen der Finanzmarktkrise zurück zu führen. Im Zusammenhang mit den verbesserten rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Neugründungen von Genossenschaften gab es zusätzlich Bestrebungen auf Verbandsebene. Breit angelegte Kampagnen hinsichtlich einer Verbesserung des Images waren besonders im Rahmen der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 wahrnehmbar. Man erhofft sich, auf diesem Wege innovative Anstöße in Bezug auf eine Intensivierung des genossenschaftlichen Gedankengutes zu geben.⁴

2.1 Institutssicherung – die besondere Einlagensicherung des Bundesverbandes

Resultierend aus den EG-Richtlinien 94/19/EG und 97/9/EG der Jahre 1994 beziehungsweise 1997 zum Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz (EAEG) existiert in der Europäischen Union die Pflicht, einer gesetzlichen Entschädigungseinrichtung anzugehören. Änderungen des EAEG in den Jahren 2009 sowie 2010 führten zur Anhebung der Mindestdeckung für Einlagen auf die aktuell gültigen 100.000 Euro. Eine Sonderregel gilt für Sparkassen, Landesbanken und Genossenschaftsbanken, sie sind von der Pflichtmitgliedschaft befreit, weil sie verbandseigene Sicherungseinrichtungen vorweisen.⁵ Privatbanken gehören teilweise ebenfalls freiwilligen Sicherungseinrichtungen an, wobei es sich in diesem Fall nur um eine zusätzliche Maßnahme handelt. Die Befreiung gilt ausschließlich für Kreditinstitute, die einer institutssichernden Einrichtung angehören.⁶

Prävention ist einer der Grundsätze der genossenschaftlichen Institutssicherung, demzufolge handelt die Sicherungseinrichtung bereits, wenn eines der angeschlossenen Kreditinstitute in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät. Die offizielle Zielvorgabe der Sicherungseinrichtung der Volksbanken Raiffeisenbanken ist es, die Liquidität und Solvenz der ihr angeschlossenen

⁴ Vgl. Ringle, G.: Neugründungen stärken das Image der eG-Unternehmensform; in: Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. 1. Auflage, Baden-Baden 2010, S. 14 f.

⁵ Vgl. BMF (2015): Einlagensicherung. Glossar, 18.02.2015; <http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Service/Glossar/Functions/glossar.html?lv2=206376&lv3=175344#lv3>

⁶ Vgl. BMF (2012): Was ist Institutssicherung. Internationales/Finanzmarkt, 18.02.2015; <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/FAQ/2012-10-19-einlagensicherung-anlegerentschaedigung.html#doc283784bodyText3>

Institute zu sichern. Die Einlagen der Gläubiger werden somit, im Gegensatz zum direkten Schutz der Einlagen der privaten Banken, *mittelbar* geschützt.^{7,8}

Der Schutzzumfang gilt für alle Nichtmitglieder-Kunden (natürliche und juristische Personen) der angeschlossenen Institute und bezieht sich auf 100 Prozent der Kundeneinlagen, die vorrangig aus Spareinlagen, Sparbriefen und Termineinlagen sowie Sichteinlagen und Inhaberschuldverschreibungen, von angeschlossenen Instituten, bestehen.⁹ Die Tatsache, dass die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken (BVR) bis heute alle Schwierigkeiten der ihr zugehörigen Primärbanken oder sonstiger ihr zugehöriger Institute verbundintern lösen konnte, spricht für die hohe Qualität dieser Einrichtung.^{10,11} Folglich wurde die Institutssicherung des BVR im Rahmen des Art. 108 Abs. 7 CRR-E von der zuständigen Behörde anerkannt. Somit ist zum einen gewährleistet, dass die positiven Bestimmungen hinsichtlich der Nullgewichtung von Intragruppenforderungen und des Beteiligungsabzuges fortbestehen. Zum anderen ist die Existenz des Einlagensicherungssystems der Bankengruppen gesichert, was dem genossenschaftlichen Prinzip der Selbsthilfe entspricht.¹²

2.2 Genossenschaftliche Prinzipien und Werte

Das wichtigste Unternehmensziel aller Genossenschaften und gleichzeitig ihr wichtigstes Alleinstellungsmerkmal ist die Verpflichtung zur Förderung ihrer Mitglieder. Die Verfolgung dieses Ziels bildet de facto „die Grundlage der Unternehmensphilosophie der Genossenschaften“.¹³ Die Mitgliederversammlung ist für die Festlegung des Förderzwecks verantwortlich, zudem schreibt jede genossenschaftliche Satzung eine Pflichtprüfung vor. Diese konstituierenden Merkmale der Rechtsform eingetragene Genossenschaft tragen zur Bildung von Transparenz und einer fundierten Vertrauensbasis in den Vorstand und den Aufsichtsrat bei.¹⁴

Seit der Finanzkrise haben Aspekte wie Transparenz und Zuverlässigkeit – Prinzipien, die zur gelebten Wertestruktur der Genossenschaften zählen – in der Gesellschaft wieder zunehmend an Bedeutung erlangt. Zu den traditionellen genossenschaftlichen Prinzipien und Werten gehören, laut einer Analyse von *Hill/Doluschitz*, Demokratie, Gerechtigkeit und Gleichheit ebenso wie Solidarität, Freiwilligkeit sowie die Prinzipien der Selbsthilfe und der Selbstverantwortung. Darüber hinaus bezeichnen sie Ehrlichkeit, Offenheit, soziale Verantwortung, Kontinuität,

⁷ Vgl. BVR (2015): Einlagensicherung durch Institutsschutz. Wer-wir-sind, 18.02.2015; http://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Sicherungseinrichtung

⁸ Vgl. Büschgen, H. E. (1998): Bankbetriebslehre – Bankgeschäft und Bankmanagement. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 384 f.

⁹ Vgl. BVR (Fn. 7)

¹⁰ Vgl. Merz, A. (2012): Krise bewältigt! Regulatorik gemeistert? in: Börsen-Zeitung vom 15.9.2012.

¹¹ Vgl. Monopolkommission (2012/2013): Auszug aus Gutachten XX – Kapitel VI Wettbewerb auf den Finanzmärkten, S. 581.

¹² Vgl. Dönges, U.; Fischer, R.; Hofmann, G. (2015): Die Sicherungseinrichtung muss sich verändern; in: Bankinformation, 02/15, S. 6.

¹³ Vgl. Grosskopf, W./Münkner, H.-H./Ringle, G.: Unsere Genossenschaft – Idee, Auftrag, Leistungen. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Koblenz 2012, S. 80 f.

¹⁴ Vgl. Draheim, G.: Die Genossenschaft als Unternehmenstyp. Göttingen 1955, S. 16.

Sicherheit und Verlässlichkeit als Merkmale, die den Genossenschaften zuzuordnen sind.¹⁵ In einer weiteren Studie von *Hill* und *Doluschitz* wird auf Grundlage einer empirischen Befragung von Führungskräften, Mitarbeitern sowie Mitgliedern genossenschaftlicher Unternehmen die Relevanz genossenschaftlicher Werte in der Praxis abgefragt. Bei allen Gruppen finden sich die genossenschaftlichen Werte unter den fünf erstgenannten Inhalten, für die Genossenschaftsmitglieder nehmen die Werte und Prinzipien gar die wichtigste Stellung ein. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Mitglieder der Kredit- und Raiffeisengenossenschaften wünschen sich eine stärkere Orientierung des Vorstands und der Geschäftsführung an den Leitbildern, wobei auffällig ist, dass diese Aussage signifikant positiver ausfällt als bei den Ansprechpartnern der gewerblichen Genossenschaften. „Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass in den Kreditgenossenschaften Entscheidungen gezielt mit den in Leitbildern formulierten genossenschaftlichen Spezifika, wie z. B. Werten oder Prinzipien, begründet werden, um sich so ein einzigartiges Profil zu geben und sich von Wettbewerbern anderer Rechtsformen abzugrenzen.“¹⁶

Der durch die Sicherungseinrichtung begründete umfassende Schutz der Kundeneinlagen entspricht dem soeben erwähnten Prinzip der Selbsthilfe.¹⁷ Dieses genossenschaftliche Wesensmerkmal bedeutet die Ablehnung jeglicher fremden Beeinflussung. Im Idealfall orientiert sich die Genossenschaft an den Wünschen ihrer Mitglieder, sie ist folglich deren Interessen verpflichtet.¹⁸

„Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen“, dieses Zitat von *Eucken* beschreibt die notwendige Behandlung des Haftungsproblems in liberalen Wirtschaftssystemen.¹⁹ Diese allgemein anerkannte These scheint bei Genossenschaften jedoch weder bei der in früheren Zeiten gültigen Haftpflicht aller Mitglieder einer Primär-genossenschaft noch in Bezug auf die aktuelle Ausgestaltung der Sicherungseinrichtung zutreffend zu sein. Eine Begründung für die Funktionsfähigkeit der Institutssicherung ist in der Tatsache begründet, dass konsequent nach dem Vorsatz der Prävention gehandelt wird. Die bestehenden Kontrollmechanismen dienen dazu, Schwierigkeiten möglichst schon im Vorfeld zu identifizieren und zu beheben. Darüber hinaus stellt das Image der in der Öffentlichkeit als Einheit wahrgenommenen Bankengruppe einen weiteren existentiell wichtigen Aspekt dar. Negatives Verhalten einzelner Mitglieder, welches dem Ansehen der Primärinstitute schadet, wirkt sich automatisch auf den gesamten Bankenverbund aus.²⁰ Dieser Ansatzpunkt entspricht dem erwähnten Prinzip der Selbstverantwortung, demzufolge Fremdeinfluss in Genossenschaften prinzipiell unerwünscht ist

¹⁵ Vgl. Hill, S./Doluschitz, R.: Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität? in: ZfgG Band 64, S. 24. f.

¹⁶ Vgl. Hill, S./Reifschneider, A./Reimann, N./Wagner, M./Doluschitz, R.: Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis Eine empirische Analyse, in: ZfgG Band 65, S. 184 – 187.

¹⁷ Vgl. Dönges, U./Fischer, R./Hofmann, G. (Fn. 12), S. 6.

¹⁸ Vgl. Grosskopf, W./Münkner, H.-H./Ringle, G. (Fn. 13), S. 19 f.

¹⁹ Vgl. Eucken, W. (2004): Grundsätze der Wirtschaftspolitik. 7. Auflage, Tübingen, 2004, S. 279.

²⁰ Vgl. Hartmann-Wendels, T./Jäger-Ambrozewicz, M.: Verbund schafft Vertrauen, in: Bankinformation 05/2014, S. 40 f.

und folglich jedes einzelne Mitglied Verantwortung für die eigene Organisation übernehmen muss.²¹

3. Das neue Aufsichtsrecht – Umsetzung von Basel III

Aufsichtsrechtliches Eigenkapital wird sich nach den neuen Vorgaben aus den Komponenten hartes Kernkapital, zusätzliches Kernkapital sowie Ergänzungskapital zusammensetzen.²² Basel III wurde in der europäischen Union in Form der Verordnung CRR und der Richtlinie CRD IV eingeführt. Die Capital Requirements Regulation (CRR), eine EU-Verordnung (Verordnung (EU) Nr. 575/2013), erhält unmittelbar Geltung im Deutschen Recht. Die Capital Requirements Directive (CRD IV), eine EU-Richtlinie (Richtlinie 2013/36/EU), erfordert Änderungen an diversen Gesetzen im nationalen Recht. Anpassungen wurden vor allem im Kreditwesengesetz (KWG) und in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) nötig.²³

Zielsetzung des Rahmenwerkes ist es, die Banken zu verpflichten, die von ihnen eingegangenen Risiken zukünftig mit einem sowohl qualitativ als auch quantitativ höheren Anteil an Eigenkapital zu unterlegen.²⁴

Für die Anerkennung als Kernkapital werden eine effektive Kapitaleinzahlung, die Dauerhaftigkeit der Kapitalanlage sowie eine Verlustteilnahme und Flexibilität der Ausschüttungen gefordert. Im Unterschied zu den Bestimmungen hinsichtlich des harten Kernkapitals darf der Emittent beim zusätzlichen Kernkapital unter bestimmten Voraussetzungen kündigen bzw. Rückkäufe/ -zahlungen tätigen. Darüber hinaus müssen die betreffenden Finanzierungsinstrumente in Bezug auf Einlagen und andere nicht bevorrechtigte Gläubiger nachrangig bedient werden. Die Verlusttragfähigkeit des Ergänzungskapitals wird nunmehr auf den Liquidations- bzw. Insolvenzfall beschränkt. Anpassungen wurden außerdem im Bereich der Abzugs- und Korrekturposten geplant, die eine deutliche Verschärfung hinsichtlich der Eigenkapitalausstattung nach sich ziehen. Die weitreichendste Änderung betrifft die Tatsache, dass die Abzüge in Zukunft fast ausschließlich zu Lasten des harten Kernkapitals gehen.²⁵

Unter Beachtung der beschriebenen Vorgaben kommen das gezeichnete Kapital, die Rücklagen sowie bestimmtes Mezzanine-Kapital als Finanzierungsinstrumente von Genossenschaftsbanken für eine Eigenkapitalklassifikation in Frage. Die vormals unterste Klasse (Dritttrangmittel) zählt nicht mehr zum Eigenkapital. Konkret bezogen auf die

²¹ Vgl. Grosskopf, W./Münkner, H.-H./Ringle, G. (Fn. 13), S. 21.

²² Vgl. Vgl. Kämmerer G. (2011).: CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III; <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv-wesentliche-aenderungen-zu-baseliii.html>.

²³ Vgl. Deutsche Bundesbank (o.J.): Basel III, 09.03.14; <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Basel3/basel3.html?view=render%5BDruckversion%5D>

²⁴ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D. (012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen; in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126, S. 7

²⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2011): Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken, S. 13 – 15.

Genossenschaftsbanken gehören zum harten Kernkapital das Geschäftsguthaben, die offenen Rücklagen und die Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß §340 g HGB. Dem zusätzlichen Kernkapital wurden bisher die nachrangigen Verbindlichkeiten, der Haftsummenzuschlag sowie die Vorsorge für allgemeine Bankrisiken gemäß §240 f HGB zugeordnet. Zukünftig wird die Anerkennung des Haftsummenzuschlags (keine tatsächliche Einzahlung) und der stillen Vorsorgereserven nicht mehr gegeben sein, was in jüngster Vergangenheit bereits eine vermehrte Umwidmung stiller Vorsorgereserven in Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340 g HGB) zur Folge hatte.²⁶ Die einschneidenden Änderungen betreffend die qualitativen und quantitativen Änderungen des Eigenkapitals sind der *Abbildung 1* zu entnehmen.

Darüber hinaus wurden erstmals eine europaweit einheitliche Liquiditätskennzahl, die sogenannte Liquidity Coverage Ratio (LCR) sowie zwei Kapitalpuffer (Kapitalerhaltungspuffer und antizyklischer Puffer) eingeführt, welche die Liquidität in Krisensituationen sicherstellen. Zudem sollen die verschärften Offenlegungspflichten bezüglich der Zusammensetzung des Eigenkapitals die Marktdisziplin und Transparenz fördern.²⁷

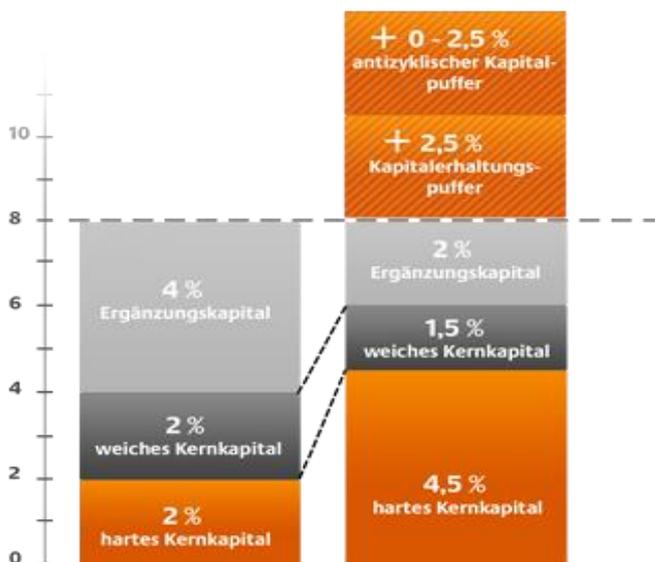


Abbildung 6: Zusammensetzung des EK nach Basel III (Quelle: BMF 2010: Strengere Kapitalvorschriften für Banken)

4. Methodischer Ansatz

Im Sommer 2014 wurde im Verbandsgebiet des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) eine empirische Untersuchung in Form einer quantitativen Vollerhebung durchgeführt. Die Vorstandsebenen aller 220 Mitgliedsbanken des Verbandes

²⁶ Vgl. Pollmann, J. (2011), Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement; in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. 28-31.

²⁷ Vgl. Vgl. Domikowsky, C./Hesse, F./Pfungsten, A. (2012): Die neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel III – Was deutsche Kreditgenossenschaften erwartet; in: ZfgG, Band 62 (2012), S. 91–96.

wurden direkt von ihrem Prüfungsverband angeschrieben und um eine Teilnahme an der Onlinebefragung mittels des Onlineumfragetools EFS Survey gebeten. Die Auswahl der Probanden erfolgte ganz bewusst, es ist das Ziel dieser empirischen Erhebung, die spezifische Meinung von Betroffenen und Kennern des genossenschaftlichen Bankensektors in Erfahrung zu bringen. Dem Verband liegt eine Email-Adresse jedes Mitglieds vor, d.h. jedes Kreditinstitut verfügt über einen Internetzugang, folglich kann eine Verzerrung der Stichprobe ausgeschlossen werden. Die Rücklaufquote betrug 58,64 Prozent. Im Fragebogen kommen ausschließlich geschlossene Fragen zur Anwendung, zum Teil mit der Möglichkeit zur Ergänzung unter dem Punkt „Sonstiges“. Die im Fragebogen angebotenen Antwortkategorien entsprechen einer typischen Likert-Skala, wobei sowohl geradzahlige als auch ungeradzahlige Skalen angewandt werden. Bei Letzterer findet eine Unterteilung in fünf Merkmale von 1 „trifft vollkommen zu“ bzw. „negativ“ bis 5 „trifft überhaupt nicht zu“ bzw. „positiv“ statt. Die geradzahlige Variante wird auch als *forced choice* bezeichnet, da hier die Möglichkeit „teils/teils“ bzw. „neutral“ nicht gegeben ist und somit eine eindeutige Positionierung der Befragten erforderlich wird. Die Likert-Skalen wurden grundsätzlich als Intervallskalen angelegt, d.h. es kann die Annahme eines metrischen Skalenniveaus getroffen werden.

Die Auswertung der quantitativen Daten der schriftlichen Befragung erfolgte mittels des Statistikprogramms IBM© SPSS© Statistics© 22©. Zur Analyse der Daten kommen die deskriptive und explorative Statistik sowie Mittelwertvergleiche (MW) in Form von T-Tests (Einstichproben T-Test, T-Test bei verbundenen Stichproben, einfaktorielles Varianzanalysen (ANOVA) mit Messwiederholungen) zum Prüfen von Signifikanzen zum Einsatz. Die im Folgenden aufgeführten Mittelwerte (MW) sind entsprechend dem Schema der Likert-Skala zu interpretieren.

5. Ergebnisse

Haben Werte in der heutigen Zeit bzw. in den modernen Genossenschaftsbanken von heute überhaupt noch eine prägende Bedeutung? Diese Frage gilt es im gegebenen Kontext an erster Stelle zu überprüfen.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung im Verbandsgebiet Baden-Württemberg legen die Vermutung nahe, dass dies der Fall ist. Die Besinnung auf die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien ist für die Teilnehmer der Erhebung die bedeutendste Ursache für die feststellbaren Unterschiede gegenüber Banken anderer Rechtsformen. Der Förderauftrag erlangt in diesem Kontext der entscheidenden Differenzierungsmerkmale die höchste Zustimmung. Auch das Mitbestimmungsrecht der Mitglieder sowie das verbundeigene Sicherungssystem sind nach Ansicht der Verantwortlichen in Baden-Württemberg von großer Bedeutung für den genossenschaftlichen Bankensektor. Die Relevanz der genannten Merkmale macht deutlich, dass die klassischen Prinzipien im Grundsatz auch in der heutigen Zeit noch von enormer Wichtigkeit sind. Dies lässt sich laut *Hill/Doluschitz* unter anderem dadurch begründen, dass die Kommunikation der genossenschaftlichen Werte einen Eindruck der Grundsätze des

Kreditinstitutes vermittelt und somit eine Kultur der transparenten Zusammenarbeit schafft, die wiederum eine engere Bindung der Mitglieder an ihre Genossenschaft ermöglicht.²⁸

5.1 Einfluss der genossenschaftlichen Werte auf die Wettbewerbspositionierung

Im Folgenden wird, aufbauend auf den Ergebnissen der Befragung, analysiert, inwiefern die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien im Hinblick auf die Eigenkapitalbeschaffung der Finanzinstitute über den Kapitalmarkt tatsächlich einen konkreten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften ausüben. Nach der Einführung von Basel III Anfang des Jahres 2014 ist dies von entscheidender Bedeutung, da eine knappe Mehrheit der Befragten (56,5 Prozent) eine Erhöhung des vorhandenen Eigenkapitals vor diesem Hintergrund für erforderlich hält. In Bezug auf die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung sehen die Befragten keine Probleme. Aufgrund systemimmanenter Vorgaben ist ein direkter Zugang zum Kapitalmarkt schwierig, die speziellen Regulierungsmöglichkeiten sowie die Governancestruktur der Unternehmer dieser Rechtsform eröffnen jedoch einen ausreichenden Finanzierungsmix, der im Folgenden in Teilen aufgezeigt wird.²⁹ Präferiertes Mittel der Kapitalbeschaffung ist die Gewinnthesaurierung, was bereits im Rahmen einer qualitativen Erhebung festgestellt werden konnte.³⁰ Weitere bevorzugte Mittel sind die Umwandlung von § 340 f Reserven in Sonderposten nach § 340 g sowie die Stärkung des Mitgliederbestandes und somit des Geschäftsguthabens, wobei diese Form der Eigenkapitalgenerierung die Aufnahme teuren Kapitals bedeutet und daher nur in beschränktem Maße zum Einsatz kommt.³¹ Eine Kürzung der risk weighted assets wird von den Befragten systematisch abgelehnt. Jedoch nicht aufgrund wirtschaftlicher Aspekte, sondern aus der Überzeugung heraus, dass dies dem genossenschaftlichen Prinzip entgegenstehe. Zum einen könne die gute Beziehung zu den Mitgliedern und den Kunden dadurch negativ beeinflusst werden, zum anderen sieht man sich dem Regionalitätsprinzip und der damit einhergehenden Verpflichtung der Versorgung ländlicher Kunden verbunden.

Wie bereits angedeutet, ist die Aufnahme neuen Eigenkapitals über den Kapitalmarkt bei den betrachteten Kreditinstituten in der Rechtsform Genossenschaft nicht ganz unkompliziert, aber dennoch möglich. Im Hinblick auf eine mittel- bis langfristige Kapitalbeschaffung kommt die Emission von nachrangigen Verbindlichkeiten (Mezzanine Kapital) für die an der Erhebung teilnehmenden Genossenschaftsbanken in Frage. Bei der Ausgabe entsprechend ausgestalteter Wertpapiere ist zu beachten, dass dies zwar zur Stärkung der Eigenkapitalbasis beiträgt, diese Kapitalbestandteile allerdings ausschließlich dem Ergänzungskapital (Tier 2 Capital, 2%) zugerechnet werden können.³² Eine Ausgabe stiller Beteiligungen findet ebenfalls Beachtung, jedoch nur in sehr geringem Ausmaß (MW 4,37 auf einer Skala bis 5), da diese Art der

²⁸ Vgl. Hill, S./Doluschitz, R. (Fn. 15), S. 30.

²⁹ Vgl. Pollmann (Fn. 26), S. 1.

³⁰ Vgl. Reifschneider, A. (2014): Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III; in: ZfgG Band 64, Heft 3/2014, S. 175.

³¹ Vgl. Pollmann (Fn. 26), S. 1.

³² Vgl. Reifschneider (Fn. 30), S. 180.

finanziellen Partizipation genossenschaftliche Werte, wie den Förderauftrag sowie das Identitätsprinzip, unterminiert. Die entscheidende Alternative im Hinblick auf die Beschaffung von Kapital über den Finanzmarkt ist der Zugang über das Spitzeninstitut der genossenschaftlichen Finanzgruppe (Mittelwert 1,42). Die DZ-Bank AG fungiert als Mittler zwischen den über 900 Volksbanken Raiffeisenbanken in Deutschland, welche den Hauptaktienanteil an diesem Bankinstitut halten, und dem Kapitalmarkt. Die hier zugrunde liegende empirische Forschung lässt somit klar erkennen, dass der „moderne Genossenschaftsbanker“ bei der Ausgestaltung der operativen Geschäfte Rücksicht auf genossenschaftliche Prinzipien und Werte nimmt. Der Einfluss der Wertestruktur lässt sich – neben den aufgezeigten Erkenntnissen aus der empirischen Erhebung von *Hill/Doluschitz* – unter anderem an der Ablehnung dem genossenschaftlichen Gedankengut entgegenlaufender Finanzierungsoptionen sowie dem rechtlich verankerten Förderzweck fest machen.

5.2 Die Bedeutung der Prinzipien- und Werteorientierung und der Institutssicherung im Hinblick auf die Umsetzung von Basel III

Wurde im vorangegangenen Kapitel vorrangig auf die grundsätzlichen Eigenschaften der Genossenschaftsbanken im Hinblick auf ihr Agieren am Finanzmarkt eingegangen, soll nun eine Analyse der Vor- und Nachteile durch die Einhaltung der Prinzipien und Werte dieser Rechtsform vor dem Hintergrund von Basel III erfolgen.

Basel III stellt die Genossenschaftsbanken insofern vor besondere Herausforderungen, da nach den neuen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen gewisse genossenschaftsspezifische Finanzierungsinstrumente einer geänderten Anerkennung unterliegen, beziehungsweise die Anrechnung gegebenenfalls komplett entfällt. Betroffen von einer verschärften Bewertung sind beispielsweise die nachrangigen Verbindlichkeiten, zu denen auch die Genussrechte zu zählen sind.³³ Der im Rahmen der statistischen Analyse ermittelte Mittelwert von 3,44 weist jedoch darauf hin, dass dies für die Genossenschaftsbanken keine Schwierigkeiten darstellt.

Gänzlich ihren Status als Eigenkapitalbestandteil verlieren der Haftsummenzuschlag, die stillen Reserven sowie die stillen Beteiligungen – mit der Ausnahme speziell ausgestalteter stiller Einlagen – und die Klasse der Drittrangmittel. Betreffend die zwei letztgenannten Finanzierungsinstrumente lässt sich ganz klar eine geringe Beeinflussung feststellen. Lediglich 1,4 Prozent der Befragten stimmten der Aussage in Bezug auf auftretende Probleme durch den Wegfall der stillen Beteiligungen zu, auch bei den Drittrangmitteln waren es lediglich 5,1 Prozent. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass nur wenige der Primärinstitute über diese Vermögenseinlagen verfügen.^{34,35}

Ein anderes Bild ergibt sich für die Anrechnung des Haftsummenzuschlags. Der Wegfall der Anerkennung der durch die Mitglieder zu leistenden Nachschusspflicht als Eigenkapital stellt für einen Großteil der Genossenschaftsbanken eine Herausforderung dar, was die Überprüfung

³³ Vgl. Bitterwolf, Manfred (2013), Der lange Weg nach Basel III. In: *GenoGraph*, Heft 11/2013, S. 12 – 17.

³⁴ Vgl. Theurl, T.: Genossenschaftsbanken in der Europäischen Bankenunion, in: *Wirtschaftliche Freiheit. Das ordnungspolitische Journal*; 25.02.2014; <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14444>

³⁵ Vgl. Pollmann/Schätzle (Fn. 24), S 21.

mittels eines T-Test bestätigt. Für den Haftsummenzuschlag ergibt sich keine Signifikanz (p-Wert 0,71), demzufolge stellt der Wegfall des Haftsummenzuschlags ein Problem für die Genossenschaftsbanken dar. Allerdings ist dies, unter Beachtung der von den befragten Führungskräften der Genossenschaftsbanken ausgewiesenen Möglichkeiten hinsichtlich ihrer Refinanzierung, der einzige Aspekt bei dem möglicherweise auftretende Schwierigkeiten statistisch signifikant nachweisbar sind.

Es liegt demnach die Vermutung nahe, dass die genossenschaftlichen Primärinstitute die zukünftigen Anforderungen im Hinblick auf die Ausweisung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis nach ggf. nötigen Anpassungen letztlich gut meistern werden. Gibt es aber auch Hinweise darauf, dass sie sich darüber hinaus durch ihre besonderen Rahmenbedingungen unter Umständen sogar Vorteile im Vergleich mit den anderen Kreditinstituten des 3-Säulen-Systems der deutschen Bankenlandschaft sichern können?

Die Tatsache, dass sich die Genossenschaftsbanken in Zeiten der Finanzmarktkrise durch ihre Stabilität und Krisenresistenz auszeichneten, spricht eindeutig dafür. Die Genossenschaftsbanken bildeten die einzige Bankengruppe, die ohne staatliche Hilfe auskam und darüber hinaus Finanzmittel in Form von Einlagen sowie ausgegebenen Krediten hinzugewinnen konnte.^{36,37} In der Literatur finden sich als Gründe unter anderem die gelebte Transparenz und Nachvollziehbarkeit, die Fokussierung der Mitgliederorientierung, das risikobewusste Management in Verbindung mit einem vergleichsweise geringen Gewinnanspruch und die regionale Ausrichtung.³⁸ Die Bedeutung der regionalen Komponente lässt sich auch durch die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung bestätigen. Im Rahmen einer offenen Fragestellung wurden die Regionalität ebenso wie die vorhandene Transparenz, die von den Befragten der Erhebung als „Glaubwürdigkeit beim Kunden“ ausgedrückt wird, betont. Gleiches gilt auch für die Einbindung in den Finanzverbund, sowohl in Bezug auf die Mitgliedschaft in der Sicherungseinrichtung des BVR als auch hinsichtlich der bereits hervorgehobenen Kooperationen mit der DZ BANK AG. Zudem wurde erneut die Beachtung der genossenschaftlichen Werte betont.

Die prioritäre Behandlung der Prävention ist eine Besonderheit des genossenschaftlichen Finanzverbundes, sie stellt ein konstituierendes Element der Kreditgenossenschaften dar. Der starke Fokus auf die Institutssicherung ist demzufolge programmatisch. Die Genossenschaftsbanken bieten, im Unterschied zur freiwilligen Einlagensicherung der Privatbanken (dem Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken e. V.), einen umfassenden Insolvenzschutz. Somit besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Einlagensicherung und der Bankenabwicklung. Dass die Genossenschaftsbanken wahrscheinlich dennoch verpflichtet sein werden, die regulären Beiträge in den Abwicklungsfonds einzuzahlen – voraussichtlich ohne tatsächlich jemals davon zu profitieren – hat bereits einige Kritik sowohl aus der Praxis als auch seitens der Wissenschaft hervorgerufen.

³⁶ Vgl. Blome-Drees, J (Fn. 2), S. 368.

³⁷ Vgl. Stappel, M. (2010), Nach der Krise; in: DG Verlag: Die deutschen Genossenschaften 2009. Entwicklungen-Meinungen-Zahlen. Wiesbaden, S. 20-23.

³⁸ Vgl. Götzl, S. (2010): Genossenschaftsbanken sorgen für Stabilität. In: Börsen-Zeitung; <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2010050374>.

In diesem Zusammenhang sind auch die hohen Zustimmungswerte betreffend dem Nicht-Abzug der Verbundbeteiligungen zu sehen. Die Befragten stimmten geschlossen der Aussage zu, dass dies vor dem Hintergrund der genossenschaftlichen Besonderheiten ein angemessenes Handeln darstellt, das heißt 100 Prozent der Teilnehmer der vorliegenden Erhebung sind von den Vorzügen dieses Vorgehens überzeugt.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass die besondere Governancestruktur der Genossenschaftsbanken zwar den klassischen Zugang zum Kapitalmarkt erschwert. Durch ihre Wertestruktur sowie die den genossenschaftlich ausgerichteten Kreditinstituten zur Verfügung stehenden Finanzierungsinstrumente ist die Sicherung der Eigenkapitalbasis gemäß den neuen regulatorischen Vorgaben und somit der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit jedoch in jedem Falle umsetzbar.

6. Diskussion

Das oberste Unternehmensziel stellt im Allgemeinen die Sicherung der Unternehmensexistenz dar. Aufgrund der steigenden Komplexität des Unternehmerumfelds und der zunehmenden Wettbewerbsintensität gewinnt die strategische Steuerung stetig an Bedeutung.³⁹ Grundsätzlich zielt das strategische Management, als Zweig der Betriebswirtschaftslehre, auf eine leistungsoptimierende Anpassung der Unternehmung an interne Bedürfnisse und externe Erfordernisse ab.⁴⁰ Die Neuordnung der rechtlichen Regelungen im Rahmen von Basel III verlangt demzufolge eine erhebliche Neuausrichtung des strategischen Managements. In der Forschung zum strategischen Management dominieren zwei Ansätze. Der marktorientierte Ansatz sowie der ressourcenorientierte Ansatz.⁴¹ Im Focus des marktorientierten Ansatzes steht die Analyse der Wettbewerbsumwelt.⁴² Ziel der Umweltanalyse, die neben der Analyse der Wettbewerbsumwelt auch die Betrachtung der allgemeinen Umwelt einschließt, ist die Ausweisung von Chancen und Risiken, die sich auf die strategischen Geschäftsfelder und die relevanten Märkte auswirken. Beim ressourcenorientierte Ansatz hingegen wird für den langfristigen Erfolg das Vorhandensein von qualitativen Betriebsmitteln verantwortlich gemacht. „Ziel der Bewertung von Ressourcen und Fähigkeiten ist es, im Rahmen einer Unternehmensanalyse Stärken und Schwächen zu ermitteln, welche Ansatzpunkte für die Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile generieren.“⁴³ Oftmals werden zur Erreichung der

³⁹ Vgl. Coenenberg, A. G. (2007): Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung. In: von Colbe/Coenenberg/ Kajüter/Linnhoff/Pellens (Hrsg.): Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 3. Auflage, Stuttgart, S. 3.

⁴⁰ Vgl. Göbel, E. (1997): Forschung im strategischen Management. Darstellung, Kritik, Empfehlungen; in: Kötzle, A. (Hrsg.): Strategisches Management. Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart, S. 3-26.

⁴¹ Vgl. Burmnan, C./Stolle, W. (2007): Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen Konstrukts; in: Burmnan, C. (/Hrsg.): LiM Arbeitspapiere, Nr. 28; Universität Bremen, S. 5.

⁴² Vgl. Hahn, D. (2006): US-amerikanische Konzepte Strategischer Unternehmensführung. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 9. überarbeitete Auflage, Berlin u.a.: Spinger-Verlag; S. 62.

⁴³ Vgl. Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2002): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 181.

strategischen Ziele die Stärken und Schwächen einer Unternehmung mit den Chancen und Risiken der Umwelt abgestimmt. Die Wahl der geeigneten Strategie erfolgt demzufolge in Abhängigkeit sowohl der externen Rahmenbedingungen als auch der internen Ressourcen.

6.1 Einfluss der traditionellen Prinzipien und Werte auf die Wettbewerbspositionierung der modernen Genossenschaftsbanken

Genossenschaftliche Prinzipien und Werte prägen die interne Ausrichtung der Kreditgenossenschaften und stellen die konstituierenden Elemente der Rechtsform dar. Diese Aussage kann nach der Analyse der Ergebnisse gemacht werden. Der Erfüllung des Förderauftrags, dem Mitbestimmungsrecht und der Existenz des Sicherungssystems der Finanzgruppe werden hierbei eine besondere Bedeutung beigemessen. Die Ausrichtung an Werten schafft Stabilität und Transparenz und somit die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft. Diese Art der Kundenbindung war einer der Faktoren, welche die Kreditgenossenschaften in Zeiten der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise gegenüber anderen Kreditinstituten ausgezeichnet haben.⁴⁴ Auch die regionale Ausrichtung ist ein wichtiges Wesensmerkmal der Genossenschaftsbanken. Sollen dennoch die sogenannten „economics of scale“ realisiert werden, um im Vergleich mit den großen Instituten der Finanzbranche konkurrenzfähig zu bleiben, ist die Organisation im Verbund eine wichtige Voraussetzung.

Das Vertrauen ihrer Mitglieder und Kunden konnten die Volksbanken Raiffeisenbanken als einzige Bankgruppe in den Zeiten der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise noch ausbauen.⁴⁵ Die bewiesene Stabilität und Krisenfestigkeit der Kreditgenossenschaften hat maßgeblich dazu beigetragen. Dennoch sehen nun ausgerechnet sie sich mit einigen Änderungen konfrontiert, die ihr erfolgreiches Geschäftsmodell in Frage stellen. So sah beispielsweise der ursprüngliche Entwurf zu Basel III keine Anerkennung der Genossenschaftsanteile als hartes Kernkapital vor. Dies wurde zur Erleichterung der Genossenschaftsbanken jedoch korrigiert, gleiches gilt für das Fortbestehen des Mittelstandskompromisses aus Basel II. Dieser besagt, dass bei der Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) weiterhin Erleichterungen (betrifft v. a. Unternehmen, deren Kreditanträge in der Summe 1 Mio. Euro nicht übersteigen oder deren Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro liegt) hinsichtlich der Eigenkapitalunterlegung gewährt werden.^{46,47} Somit können die Kreditgenossenschaft auch in Zukunft ihrem traditionell im Mittelpunkt stehendem Betätigungsfeld, der Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen in der Region, treu bleiben.

⁴⁴ Vgl. Windberg, M. (Fn. 1), S. 60.

⁴⁵ Vgl. Blome-Drees, J (Fn. 2), S. 368 – 371.

⁴⁶ Vgl. bankenverband: Folgen von Basel III für den Mittelstand, Berlin, 2011, S. 6.

⁴⁷ Vgl. Götzl, M. (2013): „EBA darf Mittelstandskredite nicht verteuern.“ GVB; <https://www.gv-bayern.de/standard/artikel/eba-darf-mittelstandskredite-nicht-verteuern-1585>.

6.2 Konsequenzen externer Vorgaben auf die unternehmensinternen Strukturen

„Früher hatten wir einen Zustand, dann kam die Veränderung, dann ein neuer Zustand. Jetzt ist die Veränderung der Zustand.“ Dieses Zitat von Michael Urban ist eine treffende Beschreibung der aktuellen Situation der Vorstände von Finanzinstituten.⁴⁸

Manager genossenschaftlicher Unternehmen sehen sich – bezogen auf die Etablierung eines erfolgversprechenden strategischen Managements – grundsätzlich mit diversen rechtsformspezifischen Schwierigkeiten konfrontiert. Oder zutreffender formuliert, mit Herausforderungen, die sich aus dem speziellen Charakter der Rechtsform ergeben und die es zufriedenstellend zu bewältigen gilt. Blome-Drees hebt drei systemimmanente Merkmale hervor, welche die eingetragenen Genossenschaften besonders von anderen rechtlichen Formen unterscheiden und darüber hinaus spezielle Anpassungen in Bezug auf die strategische Ausrichtung erfordern. Zuvorderst ist an dieser Stelle der genossenschaftliche *Förderauftrag* zu nennen. Dieser macht es unabdingbar, dass der Vorstand seine Zielsetzung an den Belangen der Mitglieder ausrichtet und nicht nur betriebswirtschaftliche Erfolge angestrebt werden. Dies führt zum zweiten der hier angeführten Punkte, zur Bedeutung der *Mitgliederorientierung* in Genossenschaften. Es gilt, die Anforderungen der Mitglieder, die gleichermaßen zu den Miteigentümern einer Genossenschaft zählen, mit den Vorstellungen des geschäftsführenden Vorstands in Einklang zu bringen. Zuletzt soll an dieser Stelle noch auf die Bedeutung des in Genossenschaften verankerten *Demokratieprinzips* eingegangen werden.⁴⁹ In Genossenschaften gilt das Prinzip „one man – one vote“, d. h. Miteigner werden nicht auf Grundlage der Höhe ihrer Einlagen bevorteilt. Das hat nicht nur Vorzüge, es birgt die Gefahr einer Verlangsamung der Geschäftsausübung. Auch die Tatsache, dass viele Bankkunden gleichzeitig Anteilseigner sind hat, Vor- aber auch Nachteile. Denn zum einen entsteht so eine festere Kundenbindung, zum anderen aber gilt Eigenkapital, aufgrund seiner Haftungsfunktion, als teures Kapital.

Die Orientierung der Strategie am Förderauftrag ist unumstößlich, diese Prämisse ist durch jede genossenschaftliche Satzung vorgegeben. In § 1 des Genossenschaftsgesetzes wird der Förderzweck zum rechtlichen Merkmal der Genossenschaft: [Begriff der "eingetragenen Genossenschaft"; Genossenschaftsarten] (1) Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken. Hieraus lässt sich ein gravierender Unterschied zwischen großen Privatbanken und Genossenschaftsbanken ableiten. Die Eigenkapitalrendite ist nicht das vorrangig angestrebte Erfolgsmaß der Genossenschaftsbanken, sondern die langfristige Absicherung der Kunden. Kennzeichnend für die unternehmerischen Grundsätze der Kreditgenossenschaften sind ein sehr geringer Umfang an Kapitalmarktgeschäften, ihr Risiko-averses Handeln sowie eine rege Nutzung der thematisierten Verbundvorteile. Ihre geschäftliche Ausrichtung ist demnach als eher konservativ zu bezeichnen. Hieraus wird ersichtlich, dass eine angemessene Eigenkapitalquote schon immer ein Ziel dieser Kreditinstitute war. Im Hinblick auf die Bewältigung der neuen Regulatorik ist auch positiv zu

⁴⁸ Vgl. Bea, F./Haas, J. (2013): Strategisches Management. 6. Auflage, München u.a.: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 6.

⁴⁹ Vgl. Blome-Drees, J (Fn. 2), S. 3 – 6.

bewerten, dass in der 1. Säule der Bankenunion nach langwierigen Verhandlungen der Nicht-Abzug für genossenschaftliche Verbundbeteiligungen festgelegt worden ist.⁵⁰ Dies stützt die auf den Untersuchungsergebnissen basierende Vermutung, dass die neuen Baseler Anforderungen für die genossenschaftlich organisierten Kreditinstitute ohne gravierende Schwierigkeiten zu meistern sein werden.

6.3 Fazit

Die oben erwähnten Aspekte sind Erklärungsansätze für die Zuwächse der Kundeneinlagen der Genossenschaftsbanken in Zeiten der Krise. Die Optimierung der Eigenkapitalrendite ist nicht ihre Priorität, das Ziel ist ein ausgeglichenes wirtschaftliches Ergebnis bei gleichzeitig maximal möglicher Förderung ihrer Kunden, vor allem ihrer Mitglieder. Im Hinblick auf eine allgemeine Einordnung in das dreigliedrige Bankensystem und bezogen auf ihre geschäftliche Entwicklung wird deutlich, dass die Experten dem genossenschaftlichen Bankensektor Wettbewerbsfähigkeit attestieren. Ihre Institute heben sich durch ihre besonderen Prinzipien und Alleinstellungsmerkmale nicht nur unter einem gesellschaftlichen Blickwinkel, sondern auch in wirtschaftlicher Hinsicht von den übrigen Marktteilnehmern ab, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten konnten sie durch Stabilität und Krisenfestigkeit überzeugen.⁵¹ Das weit verzweigte Regionalnetz, das Förderprinzip – welches verantwortlich zeichnet für eine in weiten Teilen konservative Geldpolitik – sowie die verbundene Institutssicherung schützen die Volksbanken zwar nicht vor jeglichen negativen Verwerfungen auf dem internationalen Kapitalmarkt, konnten sie jedoch bisher vor tatsächlich Existenz-bedrohenden Konsequenzen bewahren.

⁵⁰ Vgl. Theurl (Fn. 34)

⁵¹ Vgl. Rede von Bundeskanzlerin Merkel anlässlich der 70. Bankwirtschaftlichen Tagung der Volksbanken und Raiffeisenbanken am 14. Mai 2014; <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2014/05/2014-05-14-merkel-bvr.html> / BVR (2014): Deutsche Genossenschaftsbanken erzielen Mitglieder- und Marktzuwächse bei stabiler Ergebnisentwicklung; <http://www.finanzen.net/nachricht/aktien/Deutsche-Genossenschaftsbanken-erzielen-Mitglieder-und-Marktzuwachse-bei-stabiler-Ergebnisentwicklung-3357627>.

2.1.4 Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe vor dem Hintergrund des neuen Aufsichtsrechts

Status: Veröffentlicht (*gekürzte Fassung des hier abgedruckten Beitrages: „Aufsichtsrecht: Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe“*)

Autoren: Reifschneider, A. / Doluschitz, R.

Journal: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK)
Jahrgang 71/Heft 12/2018, S. 22 – 27
Verlag (Print): Fritz Knapp Verlag
ISBN: 03414019

Annika Reifschneider, Reiner Doluschitz

Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe vor dem Hintergrund des neuen Aufsichtsrechts

Basel III; spezielle genossenschaftliche Strukturen; Institutssicherung

Das neue Aufsichtsrecht gemäß den Vorgaben nach Basel III ist eine Konsequenz der schweren Weltwirtschaftskrise, die als Finanzmarktkrise im Jahr 2007 begann und bis heute andauert. Demzufolge stehen auch Genossenschaftsbanken, wie alle anderen Kreditinstitute, vor erheblichen neuen Anforderungen, vor allem in Bezug auf die quantitative und qualitative Erhöhung des Eigenkapitals sowie die Erfüllung der neuen Liquiditätskennzahlen. Bemerkenswert ist, dass die Genossenschaftsbanken als einzige Bankengruppe dennoch gestärkt aus der Krise hervorgegangen sind. Dennoch scheinen nun gerade die rechtsformspezifischen Besonderheiten, wie bspw. der Haftsummenzuschlag und die Zusammenarbeit im Rahmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe, zu besonderen Herausforderungen zu führen. Die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Vorständen diverser Genossenschaftsbanken, die diesem Beitrag zu Grunde liegt, geben Aufschluss darüber, wie die Genossenschaftsbanken den gestiegenen Anforderungen begegnen. Ein Fokus liegt hierbei auf der besonderen Bedeutung des Verbundsystems mit seinem Institutsschutz als tragendem Bestandteil.

I. Problemstellung und Zielsetzung

Die Erfüllung der neuen Vorgaben gemäß Basel III stellt alle Banken des dreigliedrigen Bankensystems in Deutschland vor eine anspruchsvolle Aufgabe. Zunächst musste eine Umsetzung der neuen Kapital- und Liquiditätsvorschriften für Bankinstitute in europäisches Recht erfolgen. Die erlassene Capital Requirements Regulation (CRR) erlangte unmittelbar Geltung im nationalen Recht, die Bestimmungen der Capital Requirements Directive (CRD IV) benötigten spezielle Anpassungen, vor allem im Kreditwesengesetz (KWG) und in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Zudem wurden Änderungen in der Solvabilitätsverordnung, der Liquiditätsverordnung, der Großkredit- und Millionenkreditverordnung und der Institutsvergütungsverordnung erforderlich. Darüber hinaus erfolgte die Schaffung der Finanzinformationenverordnung (FinaV) sowie der Wohnungsunternehmen-Solvabilitätsverordnung (WuSolvV). (Deutsche Bundesbank o.J.). Diese Größenordnung allein macht deutlich, dass es für die Bankinstitute erheblicher Anstrengungen bedarf, um die neuen aufsichtsrechtlichen Vorgaben zu erfüllen.

Die neuen Regeln traten zu Beginn des Jahres 2014 in den Mitgliedsländern der EU in Kraft. Übergeordnetes Ziel der Rahmenvereinbarung Basel III ist es, die Banken widerstandsfähiger zu machen, um so im besten Fall eine Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Bank zu erreichen, beziehungsweise in letzter Instanz eine geregelte Abwicklung zu ermöglichen. Besonders der letztgenannte Punkt führt in Bezug

auf die Genossenschaftsbanken zu einigem Diskussionsbedarf. Zum einen weisen die meisten genossenschaftlich organisierten Banken ohnehin hohe Eigenkapitalquoten auf, was auf Ihre Governancestruktur zurückzuführen ist. Zum anderen wird im Bundesverband der Deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken (BVR) dem Prinzip der Prävention große Bedeutung beigemessen. Eine Erklärung hinsichtlich der beiden genannten Aspekte lässt sich im historischen Kontext finden. Werte und Prinzipien stellen seit jeher die konstitutiven Elemente der Genossenschaften dar. Zu diesen Grundprinzipien zählen unter anderem der Fördergedanke als satzungsgemäß vorgeschriebener Zweck genossenschaftlicher Kooperationen, eines der wichtigsten Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften, sowie das Selbsthilfeprinzip. Vor diesem Hintergrund lassen sich nicht nur das Streben nach einem hundertprozentigen Schutz der Mitglieder und sonstiger Bankkunden der Kreditinstitute, sondern auch die Bemühungen um einen umfassenden Insolvenzschutz ableiten. Zudem liegt ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg der Kreditgenossenschaften in dem Vertrauen, das Ihnen von der Öffentlichkeit und ganz besonders von ihren Mitgliedern und Kunden entgegengebracht wird. Der weitgehend einheitliche Marktauftritt der im Verbund zusammengeschlossenen Primärinstitute hat zur Folge, dass sich die Schieflage eines Institutes negativ auf das Ansehen der gesamten Gruppe auswirken kann. (Hartmann-Wendels/Jäger-Ambrożewicz 2011, S. 4.); (Burghof 2013, S. 23).

Die vom BVR geäußerte Kritik an den Vorgaben von Basel III hinsichtlich der Reform der Einlagensicherungssysteme auf europäischer Ebene bezieht sich auf die Tatsache, dass sich die Genossenschaftsbanken möglicherweise in vollem Umfang an den Beiträgen zur Befüllung des Abwicklungsfonds beteiligen müssen, ohne Berücksichtigung der existierenden Vorsorgemaßnahmen ihres Haftungsverbundes sowie ihre traditionsgemäß hohe Ausstattung mit Eigenkapital höchster Qualität.

Um die soeben kurz aufgezeigte aktuelle Problemstellung fundiert analysieren zu können, wurden im Verlauf der durchgeführten Grundlagenrecherche sowie aufbauend auf den Ergebnissen einer vorangegangenen qualitativen Expertenbefragung die folgenden zwei Forschungsfragen formuliert, die im Rahmen der Ergebnisauswertung der schriftlichen Befragung bzw. der darauf aufbauenden Diskussion geprüft und kritisch bewertet werden:

1. Stellt der Wegfall genossenschaftsspezifischer Finanzierungsinstrumente im Zuge der Umsetzung von Basel III die Genossenschaftsbanken vor besondere Schwierigkeiten?
2. Bietet das Verbundsystem der genossenschaftlichen FinanzGruppe einen Vorteil für die Mitgliedsbanken des Verbandes im Vergleich zu anderen Kreditinstituten?

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung gliedert sich der vorliegende Beitrag in einen Grundlagenteil, in dem die Auswirkungen des neuen Aufsichtsrechts auf die Genossenschaftsbanken sowie die Institutssicherung des BVR aufgezeigt werden. Daran anschließend wird die zugrundeliegende Methodik erläutert. Nach dem Ergebnisteil

folgen die abschließende Diskussion inklusive der aus der empirischen Erhebung abgeleiteten Schlussfolgerungen.

II. Grundlagen

1. Auswirkungen des neuen Aufsichtsrechts auf die Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der neuen Eigenkapitalquoten

Die Erfüllung der Vorgaben gemäß Basel III ist zum Teil erst bis zum Jahr 2019 vollumfänglich abzuschließen. Die Systematik zur Berechnung der Eigenkapitalquote bleibt in ihrer ursprünglichen Form erhalten.

$$\frac{\text{Eigenkapital der Bank}}{\text{Risikogewichtete Aktiva}} = \text{Mindesteigenkapitalquote}$$

Darüber hinaus werden jedoch einschneidende Änderungen bezüglich aller drei hier aufgeführten Komponenten vorgenommen (Pollmann/Schätzle 2012, S. 2). Gemäß der neuen Definition nach CRR setzt sich das anrechenbare Eigenkapital nun aus den Komponenten hartes Kernkapital, zusätzliches Kernkapital sowie Ergänzungskapital zusammen, wobei Letzteres nur noch in Höhe von höchstens 25 Prozent der Eigenmittel anrechenbar ist (Kämmerer 2011). Die Kriterien für eine Klassifikation als Eigenkapital sind deutlich gestiegen, zugleich wurden die Kapitalansprüche der unterschiedlichen Risikopositionen erhöht (Pollmann/Schätzle 2012, S. 7). Ziel dieser Anpassungen ist eine höhere Eigenkapitaldeckung der eingegangenen Risiken, um die Krisenresistenz der Banken in Zukunft zu erhöhen.

Laut *Gabler Wirtschaftslexikon* bezeichnet eine Unternehmungskrise „Unterschiedlichste Phänomene im Leben einer Unternehmung, von der bloßen Störung im Betriebsablauf über Konflikte bis hin zur Vernichtung der Unternehmung, die zumindest aus Sicht der betroffenen Unternehmung als Katastrophe zu bezeichnen sind“ (Gabler Wirtschaftslexikon). Zum Begriff der Bankenkrise findet sich die folgende Beschreibung: „Bei einer Bankenkrise handelt es sich um einen längerfristigen Krisenzustand, der durch mangelnde Liquidität und einen Vertrauensverlust gegenüber Kreditinstituten gekennzeichnet ist“ (businesson.de). Demzufolge lässt der Begriff der *Krisenresistenz* in Zusammenhang mit den Genossenschaftsbanken vermuten, dass diese Institute sowohl über ausreichende Liquidität als auch über das Vertrauen ihrer Kunden verfügen.

Für die Anerkennung als Kernkapital gelten grundsätzlich folgende Kriterien: effektive Kapitaleinzahlung, Dauerhaftigkeit, Verlustteilnahme sowie Flexibilität der Ausschüttungen. Abweichend vom harten Kernkapital darf der Emittent beim zusätzlichen Kernkapital kündigen bzw. Rückkäufe/-zahlungen tätigen, wobei dies frühestens nach fünf Jahren und nur nach vorheriger Zustimmung durch die Aufsicht erfolgen darf. Weiterhin muss es sich um nachrangige Finanzierungsinstrumente handeln. Eine wichtige Änderung das Ergänzungskapital betreffend ist die Beschränkung der Verlusttragfähigkeit auf den Liquidations- bzw. Insolvenzfall. Weitreichende Verschärfungen sind außerdem im Bereich der Abzugs- und Korrekturposten – Vermögensposten, die im Liquidationsfall keinen im Voraus feststellbaren Geldfluss

generieren und daher von den Eigenmitteln abzuziehen sind (Fleer 2015) – zu erkennen. Zudem gehen die Abzüge zukünftig fast ausschließlich zu Lasten des harten Kernkapitals (Deutsche Bundesbank 2011, S. 13).

Dem Kernkapital sind zukünftig das Geschäftsguthaben, die offenen Rücklagen und die Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340 g HGB zuzuordnen. Zu beachten ist, dass eine Unkündbarkeit der entsprechenden Kapitalbestandteile gefordert wird. Dieser Regelung wird durch eine Klausel in der Satzung Rechnung getragen, die es der Genossenschaft erlaubt, die Rückzahlung des Geschäftsguthabens zu verweigern. Zum Ergänzungskapital gehörten bisher nachrangige Verbindlichkeiten, der Haftsummenzuschlag sowie die Vorsorge für allg. Bankrisiken gemäß § 340 f HGB, wobei in Zukunft sowohl die Anerkennung des Haftsummenzuschlags (keine tatsächliche Einzahlung) als auch der stillen Vorsorgereserven nicht mehr gegeben sein wird. Letzteres hat bereits zu vermehrten Umwidmungen der stillen Vorsorgereserven in Fonds für allgemeine Bankrisiken (340 g HGB) geführt (Pollmann 2011, S. 2, 28-31). Weitere wichtige Änderungen bezüglich des Eigenkapitals sind die Einführung eines Kapitalerhaltungspuffers sowie eines antizyklischen Puffers. Diese beiden Kapitalpuffer dienen der Risikovorsorge im Hinblick auf unerwartete Verluste, um dem Problem der Prozyklizität entgegenzuwirken (BCBS 2010, S. 1 f.). Zudem werden neue Offenlegungspflichten zur Förderung von Marktdisziplin und Transparenz sowie weitere Aufschläge für systemrelevante Banken eingeführt, welche im Kontext der Genossenschaftsbanken jedoch nur für die DZ Bank AG und die WGZ (die nach der anstehenden Fusion als eine Holding auftreten werden und unter deren Dach ggf. die Töchter Union Investment, Schwäbisch Hall und der Versicherer R+V eingegliedert werden können) sowie die Ärzte- und Apothekerbank relevant sein werden. (BCBS 2010, S. 2).

2. Institutssicherung des BVR

Die Umsetzung der EG-Richtlinien 94/19/EG und 97/9/EG in Europäisches Recht führte zum sogenannten Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz (EAEG), welches besagt, dass die Pflicht besteht, einer gesetzlichen Entschädigungseinrichtung anzugehören. Diese Mitgliedschaft ist die Grundvoraussetzung, um als Kreditinstitut eine Zulassung des Geschäftsbetriebes zu erhalten. In den Jahren 2009 sowie 2010 wurden Anpassungen des EAEG gemäß den aktuellen Vorgaben des EU-Rechts vorgenommen. Die Mindestdeckung für Einlagen wurde in diesem Zusammenhang schrittweise auf die heute gültigen 100.000 Euro angehoben. Sparkassen, Landesbanken und Genossenschaftsbanken stellen, basierend auf ihrer Zugehörigkeit zu verbandseigenen Sicherungseinrichtungen, eine Ausnahme dar (BMF Referat Öffentlichkeitsarbeit 2015). Schon vor der Einführung der gesetzlichen Einlagensicherung etablierte sich ein System freiwilliger Einlagensicherungsfonds und institutsbezogener Sicherungseinrichtungen verschiedener Bankengruppen. Die häufig vorzufindenden freiwilligen Sicherungseinrichtungen privater Banken entbinden die Kreditinstitute jedoch nicht von der soeben erwähnten Pflichtmitgliedschaft. Die Befreiung gilt ausschließlich für Kreditinstitute, die einer institutssichernden Einrichtung angehören. Die

Einlagensicherungsfonds der privaten Banken stellen einen freiwilligen Schutz der Einlagen dar, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht (*BMF Referat Öffentlichkeitsarbeit 2012*). Die Sicherungseinrichtungen der Sparkassen sowie der Volksbanken Raiffeisenbanken sind hingegen darauf ausgerichtet, die Liquidität und Solvenz der ihr angeschlossenen Institute abzusichern. Somit werden die Einlagen der Gläubiger im Rahmen der Institutssicherung *mittelbar* geschützt, im Gegensatz zum direkten Schutz der Einlagen, welcher bei den Sicherungseinrichtungen der privaten Banken praktiziert wird. (BVR 2015); (Büschgen 1998, S. 384 f.).

Das Ziel der Institutssicherungen der öffentlich-rechtlichen Sparkassen, Landesbanken, Landesbausparkassen sowie der Genossenschaftsbanken ist es somit, „die ihnen angeschlossenen Institute vor Insolvenz und Liquidation zu bewahren. Da dies, wie bereits angeführt, einen mittelbaren Schutz der Einlagen der Kunden in voller Höhe nach sich zieht, hat die BaFin diese Sicherungseinrichtungen als Einlagensicherungssysteme im Sinne des Einlagensicherungsgesetzes anerkannt. (BaFin o.V.).

Eine zentrale Haftung trotz dezentraler Entscheidungen widerspricht nach allgemein gültiger Lehrmeinung einem wichtigen Grundsatz der Mikroökonomie. Im Zusammenhang mit der Funktionsfähigkeit der Institutssicherung scheint diese Annahme jedoch nicht zuzutreffen. *Hartmann-Wendels* und *Jäger-Ambrozewicz* sehen die Begründung dafür unter anderem in dem gelebten Vorsatz der Prävention. Die vorhandenen Kontrollmechanismen sollen nicht nur dazu dienen Probleme aufzudecken, sondern Schwierigkeiten schon im Vorfeld zu identifizieren und zu beheben. (Hartmann-Wendels/Jäger-Ambrozewicz 2014, S. 41). Die Tatsache, dass bisher alle Probleme der Primärbanken oder sonstiger der Sicherungseinrichtung angeschlossener Institute verbundintern, das heißt ohne die Hilfe Dritter oder gar des Staates, gelöst werden konnten, spricht eindeutig für die Qualität der Einrichtung. (Merz 2012); (Monopolkommission 2012/2013, S. 581). Auch *Theurl* erwähnt in ihrem Artikel, dass die Mitglieder der Genossenschaftlichen Bankengruppe, dank ihres „präventiven Schwerpunkts“ in Bezug auf die etablierte Institutssicherung, noch nie Insolvenz anmelden mussten (Theurl 2014a).

Dies führte konsequenterweise dazu, dass die Institutssicherung des BVR im Rahmen des Art. 108 Abs. 7 CRR-E von der zuständigen Behörde anerkannt wurde. Somit ist die Funktionsfähigkeit des Einlagensicherungssystems der Bankengruppen gesichert, was hinsichtlich der Nullgewichtung von Intragruppenforderungen und des Beteiligungsabzuges von großer Bedeutung ist (Dönges/Fischer/Hofmann 2015, S. 6). Der Schutzumfang beläuft sich auf hundert Prozent der Kundeneinlagen aller Nichtbanken-Kunden (natürliche und juristische Personen) der angeschlossenen Institute (BVR 2015). Die finanzielle Grundlage der Sicherungseinrichtung bilden der Garantiefonds und der Garantieverbund. Der Fonds wird durch Beitragszahlungen der angeschlossenen Institute bedient, der Garantieverbund gründet sich auf Garantieerklärungen der Mitgliedsinstitute. Im Falle eines Engpasses kann auf zusätzliche Mittel der gesamten genossenschaftlichen FinanzGruppe zurückgegriffen werden. (BVR 2015)

III. Methodik

Zunächst wurde im Rahmen einer Sekundärforschung eine eingehende Sichtung der zum Themengebiet bereits vorhandenen Quellen herangezogen. Konkret handelte es sich hierbei um wissenschaftliche Zeitschriften und Bücher, Monographien sowie einschlägige Internetauftritte. Im Anschluss an die Literaturrecherche folgte die Primärforschung, zunächst in Form einer Expertenbefragung, die der Identifizierung von Zusammenhängen und der Theoriebildung diene, also einen explorativen Charakter aufweist (Ney 2006, S. 132). Darauf aufbauend wurde die dieser Arbeit zu Grunde liegende quantitative Erhebung in Form einer schriftlichen Befragung bei Vorständen von Genossenschaftsbanken durchgeführt. Die Auswahl der Probanden wurde bewusst auf den Personenkreis der genossenschaftlichen Kreditinstitute eingeschränkt, da es das erklärte Ziel dieser empirischen Studie ist, die Einstellungen der Angehörigen dieses Bankensektors zu analysieren. Dies kann nur mittels Ansprechpartnern mit entsprechendem „Insider-Wissen“ erfolgen. Die vorliegende Stichprobe bietet diesbezüglich die ideale Möglichkeit, da fundierte genossenschafts- sowie verbundspezifische Kenntnisse vorausgesetzt werden können. Bei der Konzeption des schriftlichen Fragebogens dienten die Erkenntnisse der qualitativen Expertenbefragung als Basis für die Entwicklung einer zielgerichteten Fragestellung sowie insbesondere für die inhaltlich entsprechend ausgestalteten Antwortmöglichkeiten. Die Sequenzierung bietet den Vorteil einer schrittweisen Eingrenzung des Forschungsgebiets. Die Befragung wurde mit Hilfe des *Onlineumfragetools EFS Survey* durchgeführt, der überwiegende Teil der Fragen ist geschlossen formuliert. Einige wenige Fragen sind offen gestellt, um neue, möglicherweise in der Erstellung der Antwortmöglichkeiten nicht berücksichtigte Möglichkeiten in Erfahrung zu bringen (Atteslander 2006, S. 134 – 136).

Im Fragebogen kamen ausschließlich Likert-Skalen zum Einsatz, ausgestaltet sowohl als geradzahlige wie auch als ungeradzahlige Skalen. Erstere Form wird auch als *forced choice* bezeichnet, da die Möglichkeit 3 „teils/teils“ bzw. „neutral“ nicht vorliegt, folglich wird eine eindeutige Positionierung erzwungen (Atteslander 2006, S. 222). Bei der Erstellung des Fragebogens und bei der Analyse der Daten wird das Vorliegen von Intervallskalen unterstellt. Dementsprechend kann die Annahme eines metrischen Skalenniveaus getroffen werden. Zur Auswertung diente das Statistikprogramm *IBM© SPSS© Statistics© 22©*. Die folgenden Ergebnisse beruhen zum einen auf einer deskriptiven Datenanalyse, zum anderen auf Methoden der Inferenzstatistik in Form von T-Tests (Mittelwertvergleiche) zum Prüfen von Signifikanzen sowie mit Hilfe von Kreuztabellen. Teilweise erfolgten Differenzierungen in *kleine* (Bilanzsumme unter 500 Millionen Euro) und *große* Kreditgenossenschaften (Bilanzsumme ab 500 Millionen Euro). Bei der Erhebung konnte auf die Unterstützung des BWGV zurückgegriffen werden. Die Versendung des Links zur Befragung an alle 220 Mitgliedsbanken des Verbandsgebietes Baden-Württemberg übernahm der Prüfungsverband. Die sehr zufriedenstellende Rücklaufquote von 58,64 Prozent ist vermutlich auf das Interesse an dem hoch aktuellen und für die Genossenschaftsbanken noch nicht in allen Punkten zufriedenstellend geregelten Gesetzgebungsprozess zurückzuführen.

IV. Ergebnisse

Die Ergebnisse im Hinblick auf die im Folgenden nochmal aufgeführten Forschungsfragen lassen sich im Kern wie folgt zusammenfassen.

1. Stellt der Wegfall genossenschaftsspezifischer Finanzierungsinstrumente im Zuge der Umsetzung von Basel III die Genossenschaftsbanken vor besondere Schwierigkeiten?
2. Bietet das Verbundsystem der genossenschaftlichen FinanzGruppe einen Vorteil für die Mitgliedsbanken des Verbandes im Vergleich zu anderen Kreditinstituten?

Forschungsfrage 1	Forschungsfrage 2
a) Die Erfüllung der neuen Eigenkapitalquoten bedeutet keine Probleme für die Genossenschaftsbanken.	a) Die Gewinnthesaurierung ist das <i>Mittel der Wahl</i> bezogen auf nötige Eigenkapitalerhöhungen.
b) Die Kapitalpuffer sind derzeit noch mit einigen Unsicherheiten behaftet und werden daher kritisch betrachtet.	b) Die Partizipation am Kapitalmarkt erfolgt vornehmlich über das Spitzeninstitut des Bundesverbandes.
c) Die maximale Verschuldungsquote (Leverage Ratio) wird als ein undifferenziertes Vergleichsmaß kritisiert.	c) Der Nichtabzug der Verbundabteilungen stellt für die Genossenschaftsbanken eine entscheidende Erleichterung dar.
d) Die größten Schwierigkeiten werden durch die Einführung der Liquiditätskennzahlen (Liquidity Coverage Ratio (LCR), Net Stable Funding Ratio (NSFR) erwartet.	d) Kundenbindung, Regionalität genossenschaftliche Werte und die Einbindung in den Finanzverbund gelten als wichtige Merkmale.
e) Bei der Generierung neuen Eigenkapitals ergeben sich Schwierigkeiten einzig im Falle des Haftsummenzuschlags.	e) Die kleinen Genossenschaftsbanken sehen sich keinen größeren Schwierigkeiten gegenüber als die großen Institute.

Tabelle 2: Wichtigste Ergebnisse der quantitativen Befragung

Quelle: Eigene Darstellung

In aufgeführter Reihenfolge werden diese Ergebnisse nun – in den folgenden zwei Unterkapiteln, welche entsprechend der beiden Forschungsfragen aufgegliedert sind – einzeln interpretiert. Im Mittelpunkt der neuen Vorgaben stehen strengere Richtlinien in

Bezug auf die Eigenkapitalvorgaben und höhere Anforderungen hinsichtlich der vorzuhaltenden Liquidität (Wengert/Schittenhelm 2013, S. 101). Dieser Tatsache Beachtung schenkend, liegt ein besonderes Augenmerk auf diesen Aspekten (Kapitel 1). Darüber hinaus wird das besondere Verbundsystem der Genossenschaftsbanken analysiert (Kapitel 2).

1. Die Erfüllung der neuen aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalquoten gemäß Basel III durch die genossenschaftliche Bankengruppe

Die Auswertung der ersten Forschungsfrage zeigt die aktuelle Situation in Bezug auf die Eigenkapitalausstattung der Volksbanken, die Einschätzung der befragten Experten hinsichtlich des zu erwartenden Kapitalbedarfs sowie mögliche Konsequenzen vor dem Hintergrund der wegfallenden Anerkennung spezieller Finanzierungsinstrumente. Die Bearbeitung orientiert sich an der Reihenfolge der Fragen des Onlinetools.

a) Erfüllung der neuen Eigenkapitalquoten

Gleich zu Beginn der Befragung sollten die Probanden die individuellen Anforderungen benennen, welche die rechtlichen Neuregelungen den Instituten abverlangen. Konkret wurde nach dem Handlungsbedarf für die Erfüllung der im Folgenden aufgeführten Quoten gefragt, Common Equity Tier 1 (4,5 %), Additional Tier 1 (1,5 %), Tier 2 Capital (2 %), Kapitalerhaltungspuffer (hartes Kernkapital / 2,5 %), Leverage Ratio (3 %) sowie LCR (Liquid Coverage Ratio) und NSFR (Net Stable Funding Ratio). Die folgenden Mittelwerte (Absätze a – d) beziehen sich auf eine Bewertungsskala von 1 (sehr hoch) bis 4 (sehr gering) sowie 5 kein Handlungsbedarf und 6 keine Angabe.

Die Erfüllung der Kernkapitalquoten, sowohl der harten (common equity tier 1) als auch der zusätzlichen Kernkapitalquote (additional tier 1), stellen in keiner Weise ein Problem dar. Hier ergaben sich Mittelwerte (MW) von 4,47 sowie 4,49. Auch das Vorhalten des geforderten Ergänzungskapitals (tier 2 capital) ist für die Kreditgenossenschaften unproblematisch (MW 4,40).

b) Einhaltung der Kapitalpuffer

Anders stellt sich die Situation in Bezug auf die geforderten Kapitalpuffer dar. Hier ergaben sich Mittelwerte von 3,96 für den Kapitalerhaltungspuffer sowie 3,94 für den antizyklischen Puffer. Gründe hierfür könnten zum einen die verbleibenden Unsicherheiten hinsichtlich der definitiv vorzuhaltenden Höhe der Kapitalpuffer sein. Zum anderen müssen auch diese beiden Kapitalbestandteile aus hartem Kernkapital bestehen und erhöhen somit den insgesamt geforderten Anteil an Eigenkapital höchster Qualität. Allerdings liegen auch diese Werte deutlich im Bereich eines äußerst geringen Handlungsdruckes.

c) Leverage Ratio

Gleiches gilt für die Einhaltung der Leverage Ratio (MW 4,04). Dennoch wurde im Rahmen der vorab durchgeführten Expertenbefragungen deutlich, dass die Vorgaben von den Verantwortlichen des genossenschaftlichen Bankensektors im Allgemeinen skeptisch betrachtet werden. Es kristallisierte sich heraus, dass diese Grenze nur beim Bestehen einheitlicher Risikobewertungssysteme als sinnvolles Instrument angesehen wird, derzeit jedoch die Anwendung eines individuellen Bewertungsansatzes möglich ist. Außerdem wird die Verschuldungsquote als undifferenziertes Vergleichsmaß angesehen. Positiv sehen einige Experten hingegen die Möglichkeit, dass diese ungewichtete Quote (im Gegensatz zur risikogewichteten Eigenkapitalquote) als stabilisierender Faktor im Bankensektor wirken könnte. (Reifschneider 2014, S. 179).

d) Liquiditätskennzahlen

Die größten Probleme erwarten die Vorstände hinsichtlich der Einführung der Liquiditätskennzahlen LCR und NSFR. Hier ergeben sich lediglich Mittelwerte von 2,91 sowie 2,86. Die endgültige Ausgestaltung der NSFR steht zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht fest. Auch hinsichtlich der genauen Ausgestaltung der neu eingeführten LCR sind noch verschiedene Aspekte ungeklärt, die entscheidenden Eckpunkte sind hier jedoch bereits festgelegt worden und diesbezüglich sehen die Genossenschaftsbanken einige Schwierigkeiten auf ihr Geschäftsmodell zukommen. Unter anderem wird die Bevorzugung von Staatsanleihen als großer Nachteil angesehen. Denn zum einen werde bei diesen Wertpapieren ein teilweise vorliegendes immanentes Risiko ausgeblendet und zum anderen sei dieses Vorhaben auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Genossenschaftsbanken negativ zu bewerten, da Einlagen innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe die gewinnbringendere Alternative seien. Darüber hinaus liegt auch hier noch große Planungsunsicherheit vor, da in diesem Fall zwar schon Konkretisierungen vorgenommen wurden, aber ebenfalls noch keine endgültigen Beschlüsse vorliegen.

e) Schwierigkeiten der Eigenkapitalerhöhung

Vor dem Hintergrund der soeben beleuchteten Möglichkeiten der Erhöhung des Eigenkapitals wurde die Frage nach den Schwierigkeiten gestellt, welche sich für die Kreditgenossenschaften, aufgrund der nach Basel III nicht mehr gegebenen, bzw. geänderten Anrechnung diverser Finanzierungsinstrumente, ergeben könnten. Nach dem neuem Aufsichtsrecht in Zukunft¹²⁷ nur noch unter verschärften Bedingungen oder grundsätzlich nicht mehr als Eigenkapital klassifizierbar sind der Haftsummenzuschlag, nachrangige Verbindlichkeiten, Genussrechte, stille Reserven sowie Neubewertungsreserven. Einen Mittelwert von 3,44 bzw. 3,52 Prozent, hier ebenfalls unter der Verwendung einer geradzahigen Likert-Skala, weisen die nachrangigen

¹²⁷ Für bestimmten bereits existierenden Regelungen der Verordnung wird das sogenannte "Grandfathering" eingeräumt, d.h. die endgültige Erfüllung der Vorgaben muss erst nach einer Übergangsfrist erfolgen.

Verbindlichkeiten bzw. die Neubewertungsreserven auf. Die Änderungen hinsichtlich der Anrechnung, bzw. im Falle der Neubewertungsreserven der vollkommene Wegfall, spielen demzufolge für den Handlungsspielraum der befragten Genossenschaften nur eine geringe Rolle. Auch die Anerkennung der stillen Beteiligungen sowie der Klasse der Drittrangmittel wird künftig wegfallen. Allerdings verfügen nur wenige der Primärinstitute über diese Vermögenseinlagen, daher betreffen diese Änderungen die Kreditgenossenschaften nur in sehr geringem Maße. (Theurl 2014); (Pollmann/Schätzle 2012, S.21). Nur 1,4 Prozent der Befragten (je 0,7 Prozent der kleinen bzw. der großen Institute wählten die Option „trifft vollkommen zu“ bzw. „trifft eher zu“) sehen im Wegfall der stillen Beteiligungen eine Schwierigkeit auf die Kreditgenossenschaften zukommen, auch im Falle der Drittrangmittel sind es lediglich 5,1 Prozent. Nur der Haftsummenzuschlag stellt diesbezüglich eine Ausnahme dar. Der Wegfall der Anerkennung der für die Mitglieder festgelegten Nachschusspflicht als Eigenkapital bereitet einem Großteil der Kreditgenossenschaften Probleme, diese Meinung ist auch in der aktuellen Fachliteratur zu finden (Pollmann/Schätzle 2012, S. 22). Eine Überprüfung mittels eines T-Test bestätigt das Ergebnis, für die Überprüfung des Haftsummenzuschlags ergab sich keine Signifikanz, demzufolge stellt der Wegfall des Haftsummenzuschlags eine Schwierigkeit dar.

2. Die Umsetzung von Basel III auf nationaler Ebene – Bedeutung für die Volksbanken Raiffeisenbanken sowie die Rolle des Bundesverbandes

Im Folgenden wird eine Auswahl diverser Finanzierungsinstrumente betrachtet, welche sich im Rahmen der vorangegangenen Leitfaden-gestützten Experteninterviews als relevant hinsichtlich einer möglichen Partizipation am Kapitalmarkt erwiesen und demzufolge in die Onlinebefragung aufgenommen wurden. So konnte dem Anspruch auf empirische Relevanz Rechnung getragen werden. Der Fokus der Betrachtung liegt auf der besonderen Bedeutung der Einbindungen der Primärinstitute in einen Finanzverbund.

a) Möglichkeiten der Eigenkapitalerhöhung

Welche Möglichkeiten stehen den Kreditgenossenschaften nun zur gegebenenfalls erforderlichen Stärkung, bzw. zur Aufrechterhaltung ihrer Eigenkapitalbasis zur Verfügung? Der spezielle Finanzierungsmix (z.B. Gewinnthesaurierung Mitgliedereinlagen) sowie die vorhandenen Regulierungsmöglichkeiten (z.B. Kontrolle mittels der verbindlichen Pflichtprüfungen, Selbstverwaltungsprinzip) der Genossenschaften sind in ihrer Rechtsform begründet. In der wissenschaftlichen Fachliteratur werden bisweilen Zweifel dahingehend geäußert, die Governancestruktur der Genossenschaften schaffe Probleme hinsichtlich der Eigenkapitalfinanzierung (Pollmann 2011, S. I).

Dies konnte im Rahmen dieser Untersuchung jedoch widerlegt werden. Die Gewinnthesaurierung kristallisierte sich im Hinblick auf die Stärkung der Eigenkapitalbasis als das Mittel der Wahl heraus, wobei die Angaben der großen Bankinstitute auf einer Skala von 1 bis 4 mit einem Mittelwert von 1,35 von den

Antworten der kleinen Genossenschaftsbanken (MW 1,21) nur geringfügig abweichen. Dieses Ergebnis entspricht den Erkenntnissen aus den vorab durchgeführten Leitfadengestützten Expertengesprächen (Reifschneider 2014, S. 175). Auch die Umwandlung von § 340 f Reserven in Sonderposten nach § 340 g wird als praktikable Lösung (MW kleine Institute 1,84/MW große Institute 1,96) angesehen. Diese Möglichkeit zur Stärkung der Eigenkapitalbasis wird auch in aktuellen Veröffentlichungen zum Thema Basel III oft diskutiert. Die Deutsche Bundesbank erwähnt in ihrem Monatsbericht, diese Umwandlung könne als „bilanzpolitisch motivierte Maßnahme ohne wirtschaftlichen Ergebniseffekt“ betrachtet werden (Deutsche Bundesbank 2012, S. 27 f.). Beachtet werden muss, dass die Auflösung der stillen Vorsorgereserven gemäß § 340 f und die gleichzeitige Erfassung in den offenen Rücklagen gemäß § 340 g von den Befragten dahingehend kritisiert wird, dass somit de facto eine Einschränkung des Handlungsspielraums erfolgt. Den Kreditinstituten wird die Chance genommen, auf geringfügige Ergebnisschwankungen versteckt zu reagieren, um übermäßige Reaktionen der Anleger zu vermeiden. Dies ist vor allem im Hinblick auf den gewünschten Vertrauenserhalt von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Eine Kürzung der risk weighted assets (RWA) ist hingegen keine präferierte Option (MW kleine Institute 2,95 / MW große Institute 2,96). Im Rahmen der bereits erwähnten qualitativen Befragung wurde eine Kürzung der RWA mit der Begründung abgelehnt, dass die Philosophie der Genossenschaften, die gute Beziehung zu den Mitgliedern und den Kunden sowie die regionale Verwurzelung, gegen diese Maßnahme sprechen. Die Möglichkeit, über die Geschäftsguthaben der Mitglieder das Eigenkapital zu erhöhen, kann durch die Generierung neuer Mitglieder oder die Ausweitung der Mehrfachbeteiligungen erfolgen. Allerdings stellen Mitgliedereinlagen teures Kapital dar, da diese Form des Eigenkapitals, aufgrund seiner Haftungsfunktion, ein höheres Verlustrisiko trägt (Pollmann 2011, S. 1) und Mitgliedereinlagen zudem mit Dividendenzahlungen berücksichtigt werden müssen. Die Aufnahme neuen Eigenkapitals wird von den an der Befragung teilnehmenden Genossenschaftsbanken sehr zurückhaltend bewertet (MW kleine Institute 3,26 / MW große Institute 3,12). Ein Zugang zum Kapitalmarkt ist für Genossenschaftsbanken grundsätzlich möglich, aber nicht ganz einfach umsetzbar, was im folgenden Absatz genauer betrachtet wird.

b) Partizipation am Kapitalmarkt

Anwendung fand hier eine Skala von trifft vollkommen zu (1) über trifft eher zu (2) sowie trifft eher nicht zu (4) bis trifft überhaupt nicht zu (5). Die stillen Beteiligungen erwiesen sich, wie nach den Recherchen bereits erwartet, als nur marginal genutzte Option im Hinblick auf den Zugang zum Kapitalmarkt (Mittelwert von 4,37). Sie stellen für Genossenschaften vor allem aufgrund dessen ein eher untypisches Finanzierungsinstrument dar, da diese Art der finanziellen Partizipation grundlegenden genossenschaftlichen Prinzipien, wie dem Förder- und dem Identitätsprinzip, gänzlich die Bedeutung entzieht, bzw. die Möglichkeit zur Entfaltung nimmt. Auch über die Aufnahme von Fremdkapital (MW 3,71) wird nur in geringem Maße am Kapitalmarktgeschehen partizipiert. Die Emission von Genussrechten und nachrangigen

Verbindlichkeiten stellt derzeit eine "neutral" bewertete Finanzierungsmöglichkeit für die mittel- und langfristige Kapitalbeschaffung dar, was aufgrund der Wahl der Bewertungsskala gut zu erkennen ist. Bei der Emission entsprechend ausgestalteter Wertpapiere muss berücksichtigt werden, dass dies zwar zur Stärkung der Eigenkapitalbasis beiträgt. Zukünftig werden diese Kapitalbestandteile jedoch ausschließlich dem Ergänzungskapital zugerechnet, welches laut Basel III in absehbarer Zeit nur noch bis zu 25% Prozent auf das haftende Eigenkapital anrechenbar ist (Reifschneider 2014, S. 180). Genussrechte und Nachrangdarlehen zählen zum Mezzanine-Kapital. Es handelt sich hierbei um eine hybride Finanzierungsform. Diese Finanzierungsinstrumente stellen in rechtlicher sowie wirtschaftlicher Hinsicht eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital dar. Mezzanine lassen sich in gewissen Grenzen flexibel ausgestalten, dies ist insbesondere im Hinblick auf die Erfüllung der Anerkennungskriterien nach Basel III von großer Bedeutung. Es ist damit zu rechnen, dass bestehende Verträge angepasst, beziehungsweise zukünftige Verträge so ausgestaltet werden, dass die neuen Qualitätsanforderungen eingehalten werden und im Zuge dessen diese Instrumente vermehrt zum Einsatz kommen werden. (Pollmann 2013, S. 126). Die eindeutig präferierte Methode (MW 1,42) im Hinblick auf die Beschaffung von Kapital über den Finanzmarkt ist der Zugang über die DZ Bank AG. Die DZ Bank ist das Spitzeninstitut der genossenschaftlichen FinanzGruppe und gehört größtenteils den ihr angeschlossenen über 900 Volksbanken Raiffeisenbanken in Deutschland.

c) Verbundbeteiligungen

Eine der Besonderheiten, welche die Institute des genossenschaftlichen Finanzverbundes auszeichnen, ist der starke Fokus auf die Institutssicherung. Prävention ist einer der Grundsätze der genossenschaftlichen Institutssicherung, d. h. ein Eingreifen erfolgt bereits, wenn eines der einbezogenen Kreditinstitute in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät, auch wenn ein tatsächlicher Verlust der Einlagen nicht absehbar ist. „Diese Handhabung gewährleistet einen wirksamen Insolvenzschutz der einbezogenen Institute und somit eine vollständige Sicherheit der Kundeneinlagen.“ (BVR 2015). Daraus lässt sich ableiten, dass ein Zusammenhang zwischen der Einlagensicherung und der Bankenabwicklung besteht. Dennoch müssen voraussichtlich alle Banken Beiträge für den Abwicklungsfonds leisten, das heißt, sie müssen an der Befüllung partizipieren, obwohl sie später vermutlich keinen Nutzen davontragen werden. Vor diesem Hintergrund setzten sich die Verantwortlichen des genossenschaftlichen Bankensektors dafür ein, dass die neuen aufsichtsrechtlichen Strukturen dieses speziell ausgestaltete Sicherungssystem der Volksbanken anerkennen und dementsprechend mit individuellen Anpassungen für die Genossenschaftsbanken wie auch für die Sparkassen reagiert wird. Tatsächlich konnte dieses Ziel zumindest in Teilen erreicht werden und wird entsprechend von den Befragten positiv bewertet. Natürlich gibt es in der Praxis auch gegenteilige Ansichten. So wird beispielsweise vom Bundesverband deutscher Banken die Entscheidung der Monopolkommission hart kritisiert, welche „die Nutzung regulatorischer Vorteile verbundener Unternehmen (z. B. Nullgewichtung von Intragruppenforderungen) bei gleichzeitigem Erhalt der Vorteile aus der dezentralen

Struktur (z. B. Vermeidung konsolidierter Beaufsichtigung und Konzernbilanzierung und -haftung) für unbedenklich [hält], solange die Verbundzusammenarbeit Effizienzen im öffentlichen bzw. im Verbraucherinteresse generiert“ (Bankenverband 2014, S. 10 f.). Bemerkenswert ist, dass die nun umgesetzten Forderungen bereits nach der Veröffentlichung von Basel II im Jahre 2004 hervorgebracht wurden (Bitterwolf 2013, S. 16); (Theurl 2014a); (Lehnhoff 2004). In diesem Kontext ist auch die Zustimmung der befragten Genossenschaftsbanken zu den Entlastungen hinsichtlich des Nicht-Abzugs der Verbundbeteiligungen zu sehen. Die Beteiligten der Befragung bewerten diese Regelungen vor dem Hintergrund der Besonderheiten der genossenschaftlichen Verbundstruktur als sehr positiv (einmal „trifft eher zu“, alle übrigen Befragten „trifft vollkommen zu“).

d) Merkmale der Genossenschaftsbanken

Um der Frage nachzugehen, welche Besonderheiten die genossenschaftlichen Kreditinstitute in der Krise ausgezeichnet haben, wurde zum einen eine geschlossene Frage („Gründe für die besondere Krisenfestigkeit der Genossenschaftsbanken“) sowie eine offene Frage im Fragebogen („Welche genossenschaftsspezifischen Merkmale zeichnen Ihr Institut aus?“) aufgeführt. In der geschlossenen Frage nach den Besonderheiten der Kreditinstitute des Genossenschaftssektors waren folgende für die Genossenschaftsbanken charakteristische Merkmale als Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

- geringe Kapitalmarktpartizipation
- keine riskanten Investments
- starke Kundenbindung, da Kunden z.T. Mitglieder sind
- Absicherung der Einlagen durch die Sicherungseinrichtung der genossenschaftlichen FinanzGruppe
- genossenschaftliche Werte
- Sonstiges

Die höchste Zustimmung erfuhren die Kundenbindung mit 46,53 Prozent sowie die genossenschaftlichen Werte mit 36,36 Prozent an positiven Stimmen. In der Kategorie „Sonstiges“ bot sich die Möglichkeit, eigene Angaben zu machen, was allerdings nur 5,9 Prozent der Befragten in Anspruch nahmen. Dies könnte ein Indikator dafür sein, dass sich die Vorstände der Genossenschaftsbanken mit den Gründen ihrer komfortablen Situation und dem dahinterstehenden Geschäftsmodell noch nicht intensiv genug auseinandergesetzt haben. Die Tatsache, dass diese Kreditinstitute während der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise im Vergleich mit den Instituten der anderen Säulen des deutschen Bankensystems tatsächlich die größte Sicherheit boten, lässt sich jedoch deutlich belegen. Die Genossenschaftsbanken schafften es ohne jegliche Staatshilfe, alleine aus der Krise (Blome-Drees 2012, S. 368). Darüber hinaus konnten die Kreditgenossenschaften, im Gegensatz zu den Landesbanken und privaten Großbanken, denen Geld entzogen wurde, tatsächlich Finanzmittel hinzugewinnen. Sowohl der Umfang ihrer Einlagen als auch ihrer ausgegebenen Kredite nahmen zu (Stappel 2010, S. 22). Als Gründe hierfür werden in der Literatur unter anderem die praktizierte

Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Geschäftspraktiken, die langfristige Mitgliederorientierung, das risikobewusste Management in Verbindung mit einem vergleichsweise geringen Gewinnanspruch sowie die regionale Ausrichtung und die starke Kundenbindung genannt. (Blome-Drees 2012, S. 366, 371); (.o.V. 2011); (Götzl 2010).

Die starke Verankerung vor Ort wurde auch im Rahmen der offenen Frage von einigen der teilnehmenden Vorstände genannt. Erwähnt wurden in diesem Zusammenhang die regionale Präsenz, die gute Kenntnis der regionalen Verhältnisse sowie die Einbindung in die lokale Politik und Wirtschaft. Weitere charakteristische Eigenschaften, welche nach Ansicht der Experten die Kreditinstitute auszeichnen und zum Teil sogar als Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften angesehen werden können, sind das soziale Engagement sowie die Beachtung genossenschaftlicher Werte und Prinzipien, insbesondere der Förderauftrag und das Mitbestimmungsrecht der Mitglieder. Hervorgehoben wurden auch die Glaubwürdigkeit beim Kunden und die Einbindung in den Finanzverbund, sowohl in Form der Partizipation an der Sicherungseinrichtung des BVR als auch in Bezug auf die Kooperationen mit der DZ BANK AG.

e) Anpassungsfähigkeiten der großen bzw. kleinen Kreditinstitute

Die Frage, ob Basel III eine Herausforderung für die Kreditgenossenschaften in Baden-Württemberg darstelle, wurde getrennt für die großen sowie die kleinen Kreditgenossenschaften analysiert. Es wurde erwartet, dass die kleinen Genossenschaftsbanken erheblich mehr Schwierigkeiten hinsichtlich der Erfüllung der neuen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen auf sich zukommen sehen. Die Auswertung mittels eines Mantel-Haenszel-Tests (Kreuztabelle zum Treffen einer Aussage über die Stärke eines Zusammenhangs) ergab jedoch, dass de facto kein signifikanter Unterschied feststellbar ist. Sowohl die kleinen als auch die großen Institute sehen zwar eine Herausforderung, aber kein existenzielles Problem auf sich zukommen. Dies gilt jedoch nur für die technische Realisation der Vorgaben, ansonsten liefern die neuen Regelungen – wie im Rahmen der Ergebnisauswertung und -analyse deutlich wurde – viel Angriffsfläche für inhaltliche Kritik.

V. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Genossenschaftsbanken haben, im Gegensatz zur überwiegenden Mehrheit anderer Kreditinstitute, die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise erwiesenermaßen nicht nur gut überstanden, sie konnten sogar Zugewinne an Einlagen sowie an ausgegebenen Krediten verzeichnen (Blome-Drees 2012, S. 371). Dies hat mehrere Ursachen, unter anderem können der hohe Stellenwert der genossenschaftlichen Prinzipien, die Konzentration auf die Etablierung langjähriger Geschäftsbeziehungen mit Privatkunden und KMU sowie die daraus resultierenden Kundeneinlagen und letztlich die Absicherung dieser Einlagen im Rahmen der Institutssicherung des BVR (Schätzle 2014, S. 17 f.) als Gründe identifiziert werden, welche im Folgenden nochmals zusammenfassend diskutiert werden.

Die soeben erwähnten Merkmale sind nicht nur maßgeblich hinsichtlich des bestehenden Vertrauens der Mitglieder und Kunden in ihre Genossenschaftsbanken, zudem zeichnen sie verantwortlich für die seit jeher existierende gute Ausstattung der genossenschaftlichen Primärbanken mit Eigenkapital höchster Qualität. Die Grundvoraussetzungen zur Bewältigung der neuen Vorgaben sind somit gegeben. Dennoch, so war der Fachpresse in den letzten Monaten zu entnehmen, werden auch die Genossenschaften hinsichtlich der vollständigen Erfüllung aller gesetzlichen Neuregelungen vor einige Schwierigkeiten gestellt. Im Rahmen der Analyse der Befragungsergebnisse sollten diese Annahmen differenziert betrachtet werden. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Auswirkungen einzelner Quotenvorgaben und die Reaktionsmöglichkeiten der Primärbanken (Forschungsfrage 1) zusammengefasst und bewertet, um daran anschließend die Sicherungseinrichtung des BVR, deren selbstgesetztes Ziel nicht nur die Einlagensicherung, sondern der Institutsschutz aller ihr angeschlossenen Unternehmen ist (Forschungsfragen 2), einer kritischen Betrachtung unterzogen.

1. Möglichkeiten und Grenzen für die genossenschaftliche Bankengruppe in Bezug auf die neuen Eigenkapitalvorschriften gemäß Basel III

Deutlich wurde, dass die Erfüllung der Eigenkapitalquoten, der Kapitalpuffer sowie der Verschuldungsquote im Allgemeinen kein großes Problem darstellt. Anders sieht es bei den beiden Liquiditätskennziffern aus. Da die exakte Ausgestaltung der NSFR noch unklar ist, bestehen diesbezüglich wenig Diskussionsmöglichkeiten. Anders sieht es in Bezug auf die LCR aus. Die Tatsache, dass nach derzeitigem Stand die Genossenschaftsbanken, aufgrund der aus ihrer Rechtsform resultierenden Geschäftsstrukturen, mit Nachteilen rechnen müssen, wird von den Betroffenen des Finanzverbundes mit großer Skepsis beobachtet. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang nicht nur die Übervorteilung von Staatsanleihen. Die Tatsache, dass es derzeit noch fraglich ist, ob die Einlagen der Primärbanken bei ihren Zentralbanken als hochliquide Aktiva gemäß den Vorgaben der LCR anerkannt werden, setzt die Genossenschaftsbanken unter Druck und wird vor dem Hintergrund der vorbildhaften Situation der Institute während der Finanzmarktkrise als ungerechtfertigt empfunden.

(Schätzle 2014, S. 6). Zudem kann kritisch betrachtet werden, dass sich zwar die Höhe der Bestände an Privat- und Firmenkundeneinlagen positiv auf die LCR auswirkt, was für die Kreditgenossenschaften von Vorteil sein könnte, dies jedoch allen voran für „Privatkundeneinlagen, die aus einer etablierten Geschäftsbeziehung resultieren“ (Schätzle 2014, S. 41 f.) gilt. Vor diesem Hintergrund ist zunächst eine eingehende Überprüfung des Vorliegens des als Voraussetzung einer positiven Anerkennung angeführten Begriffes einer etablierten Geschäftsbeziehung genauestens zu prüfen. Zudem wird mit einer weiteren Zunahme des bürokratischen Aufwands – zumindest im Übergangszeitraum – gerechnet, da in dieser Zeit sowohl die Anforderungen aus der bestehenden Liquiditätsverordnung als auch die neuen Vorgaben nach Basel III zu berücksichtigen sind. Dies könnte zu einer zusätzlichen Belastung vor allem für die kleineren Institute führen.

Auch im Hinblick auf die Erfüllung der Eigenkapitalbestandteile wird einigen Finanzierungsinstrumenten, wie dem Haftsummenzuschlag, den Genussrechte und den stillen Reserven, die Anerkennung entzogen. Dies hat überwiegend keine schwerwiegenden Konsequenzen für die Genossenschaftsbanken. Der Wegfall des genossenschaftsspezifischen Haftsummenzuschlags wird jedoch von mehreren Betroffenen des Genossenschaftssektors als Verlust angesehen, der besonders deshalb maßgeblich ist, da er teilweise als Konsequenz des in Brüssel nicht ausreichend vorhandenen Wissens über die rechtlichen und prinzipienorientierten Strukturen des Genossenschaftswesens angesehen wird.

Ein weiteres Beispiel in diesem Kontext ist der Beschluss über die nun nicht mehr anererkennungsfähigen stillen Vorsorgereserven nach § 340f HGB. Diesen Aspekt betreffend sind die Genossenschaftsbanken mit ihrer Kritik nicht alleine, auch die Sparkassen bedauern diese Entscheidung. Auch wenn die Bundesbank die Ansicht vertritt, es handele sich dabei hauptsächlich um einen bilanzpolitischen Zweck ohne wirtschaftliche Folgen (vgl. Kapitel IV.1.), so haben sowohl die Genossenschaftsbanken als auch die Sparkassen diesbezüglich einige Bedenken. (Institut für den öffentlichen Sektor o.J.). Die Befürchtungen beziehen sich dabei vor allem auf den nun nicht mehr vorhandenen Handlungsspielraum in Bezug auf die Möglichkeit, geringfügige Schieflagen intern lösen zu können, ohne die Öffentlichkeit davon in Kenntnis zu setzen. Dies hat den einfachen und doch nicht zu unterschätzenden Vorteil eines Vertrauensverlusts, der gerade in den Genossenschaftsbanken nicht nur einen „kosmetischen“ Effekt darstellt, sondern ergänzend ursächlich für die gute wirtschaftliche Situation der Institute ist. Der Wegfall der Genussrechte, die aufgrund ihrer individuellen Ausgestaltung die Anforderungen nicht mehr erfüllen, stellt kein besonderes Problem dar. Zudem bieten die sogenannten CoCo-Bonds (Contingent Convertible Bonds) diesbezüglich eine Ausweichmöglichkeit. Diese Pflichtwandelanleihen werden im laufenden Geschäftsbetrieb dem Fremdkapital zugeordnet, bieten jedoch den einmaligen Vorzug im Falle einer Unterschreitung einer kritischen Eigenkapitalquote automatisch in eine Eigenkapitalposition umgewandelt werden zu können. (Rudolph 2010, S. 1153).

Die zu Beginn aufgestellte Forschungsfrage, ob der Wegfall genossenschaftsspezifischer Finanzierungsinstrumente die Genossenschaftsbanken vor besondere Schwierigkeiten

stellt, kann auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse auf Probleme in Verbindung mit der verlorenen Anerkennung des Haftsummenzuschlags eingegrenzt werden. Zudem lässt sich die begründete Vermutung aufstellen, dass hinsichtlich der Partizipation am Kapitalmarkt – neben dem Zugang zum Kapitalmarkt über die DZ Bank AG – die Nutzung von speziell ausgestalteten Genussrechten an Bedeutung gewinnen wird.

2. Vorteile der genossenschaftlichen Primärinstitute durch die Mitgliedschaft im Finanzverbund des BVR

Wie eingangs bereits erwähnt, prägen auch heute noch viele Prinzipien und Werte die Organisation der modernen Genossenschaften (u. a. Hill/Doluschitz 2014, S. 24 f.). In dieser Hinsicht bilden die genossenschaftlichen Kreditinstitute keine Ausnahme. Als besondere Merkmale der heutigen Genossenschaftsbanken kristallisierten sich im Rahmen der empirischen Erhebung die gelebte Regionalität, die Kunden- und Mitgliederbindung, ebenso wie die Glaubwürdigkeit sowie die Einbindung in den Finanzverbund heraus. Der letztgenannte Punkt kann durch die Analyse der Ergebnisse dahingehend präzisiert werden, dass allen voran zwei Eigenschaften dieser Kooperation besonders geschätzt werden. Dazu zählt zum einen die darauf zurückzuführende Möglichkeit einer aktiven Partizipation am Kapitalmarkt über die DZ BANK AG. Zum anderen wurde die Existenz der verbundeigenen Institutssicherung positiv hervorgehoben.

Die Wertschätzung der Mitgliedschaft in dieser Sicherungseinrichtung des BVR betont die Bedeutung der Prävention als ein weiteres wichtiges genossenschaftliches Prinzip. Bei Genossenschaftsbanken besteht somit faktisch ein Zusammenhang zwischen der Einlagensicherung und der Bankenabwicklung, dennoch müssen sich voraussichtlich alle Banken an den geplanten Abwicklungsmechanismen und an der Befüllung des Abwicklungsfonds beteiligen. Da sie vermutlich niemals einen Nutzen daraus ziehen werden, stellt dies für die genossenschaftliche Bankengruppe einen nachteiligen Eingriff dar. Führt man sich diese Fakten vor Augen, ist nachvollziehbar warum die Befragten dieser Studie den endgültigen Beschluss der Finanzaufsicht BaFin über den Nicht-Abzug der Verbundbeteiligungen (Reuters 2014) als angemessene Reaktion der Gesetzgeber begrüßen. Somit wird zumindest in diesem Punkt dem vorliegenden strukturellen Unterschied zwischen den verschiedenen Bankinstituten des Drei-Säulen-Systems Rechnung getragen. Diese individuellen Anpassungen werden den tatsächlich herrschenden Voraussetzungen gerecht und spiegeln ein aufkommendes Verständnis des genossenschaftlichen Geschäftsmodells wider, so die Meinung der Befragten, die sich auch in anderen aktuellen Publikationen in dieser Form wiederfinden lassen (u. a. Theurl 2014a). Auch das Gutachten der Monopolkommission ist in diesem Punkt positiv ausgefallen, was nicht nur Zustimmung findet. Dem Bankenverband missfällt das von ihr als „regulatorisches Cherry-Picking“ verstandene Verhalten der Verbundunternehmen (vgl. Kapitel IV.2).

Im Gegensatz zu den derzeit noch diskutierten Regelungen hinsichtlich der Einstufung der Verbundeinlagen als hochliquide Aktiva, werden die unter Basel II gültigen Erleichterungen bei der Kreditvergabe an KMU beibehalten. Dies kommt nicht nur direkt

dem im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigten Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken zu Gute, auch die Wirtschaft profitiert davon. Haben doch die Kreditgenossenschaften wie auch die Sparkassen durch ihren Fokus auf die Vergabe von Krediten an den Mittelstand nachweislich zur Stabilität des Finanzmarktes beigetragen und so einer Kreditverknappung positiv entgegengewirkt. (Stappel 2010a, S. 20-23); (Gschrey, 2013, S. 50). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Auswirkungsstudie von *Berg und Uzik* zu begrüßen. Laut der von Ihnen durchgeführten Untersuchung „wirkt sich die pauschale Erhöhung der Eigenkapitalquoten, die Banken für eingegangene Risiken vorhalten müssen, nach den aktuellen Vorschlägen des Basler Komitees und der EU-Kommission (Basel III/CRD IV) vor allem bei der Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen aus“ (Berg/Uzik, 2011, S. 26), einem klassischen Betätigungsfeld der Genossenschaftsbanken.

Im Hinblick auf die Tatsache, dass die Genossenschaftsbanken im Laufe der vergangenen Krisenjahre stets Stabilität vorzuweisen hatten, lässt sich die Überzeugung äußern, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell erwiesenermaßen auch heute noch zeitgemäß ist und demzufolge das Entgegenwirken einer Schlechterstellung dieser Bankengruppe im Zuge des neuen Aufsichtsrechtes in jedem Falle gerechtfertigt erscheint. Basel III birgt für die Genossenschaftsbanken, wie auch für die Banken anderer Rechtsformen, in vielerlei Hinsicht erhebliches Konfliktpotenzial, stellt sie aber keinesfalls vor unlösbare Aufgaben.

Das Verbundsystem der im BVR zusammengeschlossenen Institute, mit seiner Sicherungseinrichtung als tragendem Bestandteil, hat demzufolge zur Krisenresistenz der Genossenschaftsbanken beigetragen, so dass begründet davon auszugehen ist, dass der genossenschaftliche Finanzverbund erhebliche Vorteile für die Primärbanken bietet und somit die Genossenschaftsbanken auch in Zukunft einen tragenden Bestandteil der Drei-Säulen-Struktur des Deutschen Bankensystems bilden werden.

Abstract

Annika Reifschneider, Reiner Doluschitz; The organization of the cooperative banking group – chances and risks of the cooperative financial services network against the background of the Basel III framework

Basel III, specific cooperative structures; Institutional Protection Scheme

The new regulatory law according to the statutory provisions of Basel III is a consequence of the severe financial market crisis of the previous years. As a consequence all credit institutions, including the co-operative banks, have to face significant new requirements, particularly concerning the quantitative and qualitative increase in equity as well as the fulfillment of the new liquidity ratios. The co-operative banking group is exceptional as it was the sole credit institution emerging strengthened from this crisis. However it seems that especially the specific characteristics of co-operative banks constitute a huge challenge. The results of the empirical study underlying this paper give some indication of how these banks, with their particular cooperative structures, meet the

increased requirements. A particular focus lies on the meaning of the deposit guarantee scheme with its Institutional Protection Scheme as a key element.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, Peter (2006), Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage, Berlin.
- BaFin (o.V.): Was ist Institutssicherung? FAQs; eingesehen am 01.05.2016,
- Bankenverband (2014), Eine Wettbewerbsordnung für die Finanzmärkte; Stellungnahme des Bankenverbandes zum XX. Hauptgutachten der Monopolkommission 2012/2013, S. 10 f.
- BCBS (2010), The Basel Committee's response to the financial crisis: report to the G20, <http://www.bis.org/publ/bcbs179.pdf>, S. 1 f. (Zugriff: 10.03.2015).
- Berg, Tobias und Martin Uzik (2011): Auswirkungsstudie Basel III. Die Folgen für den Mittelstand. Wissenschaftliche Studie im Auftrag des Bundesverband mittelständische Wirtschaft.
- Bitterwolf, Manfred (2013), Der lange Weg nach Basel III, in: GenoGraph, Heft 11/2013, S. 12 – 17.
- Blome-Drees, Johannes (2012), Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: ZögU 35. Jg., Heft 4/2012, S. 366, 368, 371.
- BMF Referat Öffentlichkeitsarbeit (2012), Was ist Institutssicherung. Internationales/Finanzmarkt, <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/FAQ/2012-10-19-einlagensicherung-anlegerentschaedigung.html#doc283784bodyText3> (Zugriff: 18.02.2015).
- BMF Referat Öffentlichkeitsarbeit (2015), Glossar: Einlagensicherung, <http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Service/Glossar/Functions/glossar.html?lv2=206376&lv3=175344#lv3> (Zugriff: 18.02.2015).
- Burghof, Hans-Peter (2013), Der Fall Bankia als Beleg für die Notwendigkeit einer einheitlichen europäischen Bankenaufsicht auch für regionale Kreditinstitute? – Eine kritische Analyse, in: ZfgG Sonderheft 2013, S 23.
- Büschgen, Hans Egon (1998), Bankbetriebslehre – Bankgeschäft und Bankmanagement. 5. Aufl., Wiesbaden.
- Businesson.de, Krise – Definition Bankenkrise, http://www.business-on.de/krise-definition-bankenkrise-_id46612.html (Zugriff: 04.08.2015).
- BVR (2015), Sicherungseinrichtung des BVR. Wer-wir-sind, http://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Sicherungseinrichtung (Zugriff: 18.02.2015).
- Deutsche Bundesbank (2011), Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken, S. 13.
- Deutsche Bundesbank (2012), Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2011, in: Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2012, S. 27 f.
- Deutsche Bundesbank (o.J.), Basel III, <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Basel3/basel3.html?view=render%5BDruckversion%5D> (Zugriff: 09.03.14).
- Dönges, Ulrich, Ralf Fischer und Gerhard Hofmann (2015), Die Sicherungseinrichtung muss sich verändern, in: Bankinformation, 02/15, S. 6.
- Fleer, Sebastian (2015), Basel III: Die neuen Eigenmittel Abzugsposten, <http://www.vividbanking.com/basel-iii-die-neuen-eigenmittel-abzugsposten/> (Zugriff 11.08.2015).
- Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Unternehmungskrise, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmungskrise.html> (Zugriff 26.07.2016).
- Götzl, Stephan (2010), Genossenschaftsbanken sorgen für Stabilität – Charakteristika dieser krisenresistenten Bankenform gilt es bei kommenden Reformen zu berücksichtigen, in: Börsen-Zeitung (Zugriff: 13.3.2010).
- Gschrey, Erhardt (2013), Basel III – Auswirkungen auf Genossenschaftsbanken und den Mittelstand, in: Basel III – Auswirkungen des neuen Bankenaufsichtsrechts auf den Mittelstand, hrsg. Everling, Oliver und Rainer Langen, Köln, S. 50.
- GVB (2014), Regionalprinzip im deutschen Bankensektor erhalten, GVB-Politiknewsletter (Zugriff: 01.07.2014).
- Hartmann-Wendels, Thomas und Manfred Jäger-Ambrozewicz (2014), Verbund schafft Vertrauen, in: Bankinformation, 05/14, S. 41.
- Hartmann-Wendels, Thomas und Manfred Jäger-Ambrozewicz. (2011), Bedeutung und Zukunftsfähigkeit von Institutssicherungssystemen. Gutachten vom BVR in Auftrag gegeben, S. 4.
- Hill, Sebastian und Reiner Doluschitz (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität? in: ZfgG Band 64, S. 24. f.

- Institut für den öffentlichen Sektor (o.J.), Basel III: Sparkassen müssen stille Reserven offenlegen. Haushalt und Finanzen, <http://www.publicgovernance.de/24958.htm> (Zugriff: 05.03.2015;).
- Kämmerer, Gernot (2011): „CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III“. KPMG – Financial Services Newsletter, <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv.html> (Zugriff: 17.10.2012).
- Lehnhoff, Jochen (2004), Basel II fordert Änderungen bei gruppeninternen Krediten und Verbundbeteiligungen, in: Handelsblatt online, <http://www.handelsblatt.com/archiv/basel-ii-bvr-fordert-aenderungen-bei-gruppeninternen-krediten-und-verbundbeteiligungen/2443578.html> (Zugriff: 29.11.2004).
- Merz, Albrecht (2012), Krise bewältigt! Regulatorik gemeistert? in: Börsen-Zeitung, <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2012179564&titel=Krise-bewaeltigt!-Regulatorik-gemeistert?> (Zugriff: 15.9.2012).
- Monopolkommission (2012/2013), Auszug aus Gutachten XX – Kapitel VI Wettbewerb auf den Finanzmärkten, S. 581.
- Ney, M. (2006), Wirtschaftlichkeit von Interaktionsplattformen. Effizienz und Effektivität an der Schnittstelle zum Kunden, Wiesbaden.
- o.V. (2011), Bodenständigkeit sorgt für ein sicheres finanzielles Fundament, in: Nord-Rundschau, <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.bodenstaendigkeit-sorgt-fuer-ein-sicheres-finanzielles-fundament.21411d1f-76fd-417c-a6a5-ef07d934db43.html> (Zugriff: 14.02.2015;).
- Pollmann, Jan (2011), Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. I, 1, 28-31.
- Pollmann, Jan (2013), Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Basel III, in: Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 107. Shaker Verlag, Aachen, S. 126.
- Pollmann, Jan und Dominik Schätzle (2012), Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126, S. 2, 7, 21, 22.
- Reifschneider, Annika (2014), Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III, in: ZfgG Heft 3/2014, S. 175, 179, 180.
- Reuters (2014), Basel-III-Kapitalregeln – Ausnahmen für Sparkassen und Volksbanken, in: Handelsblatt (Zugriff: 08.01.2015).
- Rudolph, Bernd (2010), Die Einführung regulatorischen Krisenkapitals in Form von Contingent Convertible Bonds (CoCos), in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 21/2010, S. 1153.
- Schätzle, Dominik (2014), Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 143, S. 6, 17 f., 41 f.
- Stappel, Michael (2010a), Nach der Krise, in: DG Verlag (Hrsg.): Die deutschen Genossenschaften 2009. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden, S. 20-23.
- Stappel, Michael (2010), Neugründungen von Genossenschaften in den Jahren 2000 bis 2008, in: Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Baden-Baden.
- Theurl, Theresia (2014), "Economies of risk verwirklichen ...", RiskNET, <https://www.risknet.de/themen/risknews/economies-of-risk-verwirklichen/53b72e04af39c70521814bd44384a26e/>, (Zugriff: 30.10.2014).
- Theurl, Theresia (2014a), Genossenschaftsbanken in der Europäischen Bankenunion, in: Wirtschaftliche Freiheit – Das ordnungspolitische Journal, <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14444> (Zugriff: 25.02.2014).
- Wengert, Holger und Frank Andreas Schittenhelm (2013), Corporate Risk Management, Berlin-Heidelberg.

2.2 Sonstige Veröffentlichungen mit Themenbezug

Im folgenden Unterkapitel werden die Veröffentlichungen, die im Verlauf der Dissertation erstellt und in nicht doppelt-blind begutachteten Medien veröffentlicht wurden vorgestellt:

2.2.1 Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken

Status: Veröffentlicht

Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

Autoren: Reifschneider, Annika.

2.2.2 Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken

Status: Veröffentlicht

Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014

Autoren: Reifschneider, Annika

2.2.3 Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen

Status: Veröffentlicht

Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2017

Autoren: Wippermann, Philipp; Reifschneider, Annika; Adams, Isabel; Doluschitz, Reiner

2.2.1 Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken

Status: Veröffentlicht

Autoren: Reifschneider, Annika.

Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken

Annika Reifschneider, M.Sc.

Zusammenfassung

Das Eigenkapitalmanagement hat für die Finanzsteuerung eine erhebliche Bedeutung, folglich stellen die gestiegenen Anforderungen des Neuen Baseler Akkords das Eigenkapital betreffend eine Herausforderung für alle Kreditinstitute dar. In Expertenkreisen besteht die Vermutung, die Auswirkungen auf die Institute, die in der Rechtsform einer Genossenschaft firmieren, seien zu streng. Denn diese Banken haben während der immer noch fortdauernden Krise stets ihre Stabilität und Nachhaltigkeit bewiesen. Daher wird vermehrt gefordert, dass sich die stringente Anwendung der Gesetze in Deutschland zugunsten einer individuellen Anpassung an die Besonderheiten des dreigliedrigen Bankensystems in Deutschland wandelt. Die am 12. September 2010 bekannt gegebenen neuen Kapital- und Liquiditätsrichtlinien, wurden als Konsequenz aus der schweren Euro- und Finanzkrise der vergangenen Jahre vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich verabschiedet. Im vorliegenden Beitrag wird auf das Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften eingegangen, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Konsequenzen gelegt wird die sich für die Kreditinstitute aus der Umsetzung von Basel III bzw. des CRD IV – Reformpakets in nationales Recht ergeben. Da der Gesetzgebungsprozess noch nicht abgeschlossen ist, wird der aktuelle status quo zu Grunde gelegt wird.

1. Problemstellung und Zielsetzung

Jedes Kreditinstitut muss einen gesetzlich festgeschriebenen Prozentsatz an Eigenmitteln aufweisen. Als Neuerung der Eigenkapitalanforderungen von 2004 (Basel II) wurden am 12. September 2010 neue Kapital- und Liquiditätsvorschriften für Bankinstitute bekannt gegeben. Diese ergänzenden Empfehlungen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) sind eine Konsequenz aus der schweren Finanz- und der daraus resultierenden Eurokrise der vergangenen Jahre. Eigenkapital ist für die gesamte Organisation jeder Bank eine der entscheidenden Steuerungsgrößen. Denn dieses Vermögen dient zum einen der Gewährleistung eines möglichst hohen Gläubigerschutzes, was wiederum das Vertrauen der Anleger in das Banksystem sicherstellen soll. Zum anderen wird Eigenkapital, aufgrund seiner Haftungsfunktion als teures Kapital angesehen.¹ Die Haftungsfunktion ergibt sich daraus, dass eine Nachrangigkeit des Eigenkapitals besteht, d.h. im Insolvenz- oder Liquidationsfall wird dieses Kapital erst ganz am Ende oder gegebenenfalls gar nicht mehr zurückgezahlt. Folglich haftet das zur Verfügung stehende Eigenkapital für die Rückzahlung und Verzinsung des Fremdkapitals. Als Konsequenz daraus müssen in guten Jahren für das Eigenkapital, welches ein erheblich größeres Risiko trägt, höhere Zinsen bzw. Dividenden gezahlt werden.² Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass ein individuell zugeschnittener Kapitalmix, bestehend aus Fremd- sowie Eigenkapitalinstrumenten, für jedes Kreditinstitut dringend erforderlich ist. Dieser Grundsatz gilt selbstverständlich auch für die genossenschaftlich organisierten Kreditinstitute. Diesen wird jedoch oftmals eine Schwäche im Hinblick auf ihr Eigenkapitalmanagement unterstellt, die auf ihre Governancessstruktur zurückzuführen sei. Begründet wird dies mit dem fehlenden Zugang zum Kapitalmarkt, welcher zum einen die Finanzierung erschwert und zum anderen die Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte

¹ Vgl. POLLMANN, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. 1.

² Vgl. REUTER, M. (2008): Eigenkapital im IFRS-Ausschuss. Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen Nr. 14, Hrsg. Von Küting, K.; Weber, C.-P.; Kußmaul, H. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, S. 18.

unterbindet. Kritiker dieser Ansicht halten dagegen, dass genossenschaftliches Eigenkapital das Element einer besonderen Organisationsstruktur darstelle und somit besondere Regulierungsmöglichkeiten (bspw. das Selbstverwaltungs- und das Demokratieprinzip) und spezielle Finanzierungsoptionen (bspw. die Mitgliedereinlagen und die Gewinnthesaurierung) gegeben seien.³

2. Grundlagen zur Finanzierung

Bezeichnete der Begriff der Finanzierung früher nur die Kapitalbeschaffung, so umfasst der heutige Fachterminus ein deutlich weiteres Aufgabenspektrum. Heute steht er für die „Versorgung eines Unternehmens mit Kapital einschließlich der Strukturierung des Kapitals“⁴ und schließt somit alle betrieblichen Prozesse zur Bereitstellung und Rückzahlung der finanziellen Mittel mit ein. Bei der langfristigen Finanzsteuerung geht es prinzipiell um die optimale Ausgestaltung der Kapitalstruktur, deren Charakter vor allem durch das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital bestimmt wird.⁵ Besondere Bedeutung kommt hierbei der Eigenkapitalstrategie zu. Denn zum einen bestimmt das Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital die Ausprägung der Eigenkapitalrendite. Zum anderen ist das vorgehaltene Eigenkapital maßgeblich für den Umfang an risikobehafteten Geschäften verantwortlich, da seine Höhe über die Möglichkeiten der Risikodeckung entscheidet.⁶ Somit ergeben sich einige grundlegenden Fragestellungen die Finanzsteuerung betreffend. Hinsichtlich der gegenwärtigen und künftigen Geschäftsaktivitäten ist allen voran die ausreichende Ausstattung mit Eigenkapital wichtig. Außerdem ist es von

³ Vgl. POLLMANN, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. 1.

⁴ Vgl. SWOBODA, P. (1994): Betriebliche Finanzierung. 3., überarbeitete Auflage, Reihe: Physica Lehrbuch. Heidelberg, S. 9.

⁵ Vgl. COENENBERG, A. G. (2007): Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung, in: von Colbe, Walther Busse/Coenenberg, Adolf G./Kajüter, Peter/Linnhoff, Ulrich/Pellens, Bernhard (Hrsg.) Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 3. Auflage, Stuttgart, S.3, 7.

⁶ Vgl. KOHLHAUSSEN, M. (1995): Eigenkapitalstrategie, in Gerke, Wolfgang/ Steiner, Manfred (Hrsg.), Eigenkapitalstrategie einer Großbank, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2. Auflage, Stuttgart, S. 476-486.

entscheidender Bedeutung, welche Finanzierungsinstrumente der Bank für eine sicherer Refinanzierung zur Verfügung stehen. Und schließlich ist auch die Frage nach der passenden Ausschüttungspolitik zu bedenken.⁷

2.1. Eigenkapitalmanagement

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass die Eigenkapitalstrategie für die gesamte Finanzsteuerung eine entscheidende Rolle spielt. Wichtige Maßgabe ist es, die Kosten für das Eigenkapital so gering wie möglich zu gestalten. Dabei sind diverse Vorgaben zu beachten, es handelt sich sozusagen um das Optimieren einer Zielfunktion „unter Beachtung von Nebenbedingungen“⁸. Dieses sind allen voran risikopolitische Überlegungen, wobei die aufsichtsrechtlichen Regelungen besondere Berücksichtigung verlangen. Eine Senkung der Kosten ist unter anderem zu erreichen, indem das Kernkapital durch Ergänzungskapital mit Hybrid- oder Fremdkapitalcharakter ersetzt wird.⁹

Grundsätzlich verfolgt das Eigenkapitalmanagement zwei Ziele. Zum einen dient das bankaufsichtliche Eigenkapital der Relativierung von möglichen Verlusten im laufenden Geschäftsbetrieb (*going concern*) und der Befriedigung der Ansprüche von Gläubigern im Insolvenzfall (*gone concern*). Zum anderen wird damit der rechtlich vorgegebenen Geschäftsbegrenzungsfunktion Rechnung getragen, welche ein Mindestverhältnis zwischen vorhandenem Eigenkapital und den eingegangenen Risikopositionen vorgibt.¹⁰ Anzumerken ist an dieser Stelle, dass hinsichtlich der definitorischen Abgrenzung des Eigenkapitals zwei Bereiche zu unterscheiden sind. Zum einen die Rechnungslegung, wobei sowohl die Rechnungslegungsstandards des Handelsgesetzbuches (HGB) als auch die International Financial Reporting Standards (IFRS) zu beachten

⁷ Vgl. GRIMMER, J. (2003): Gesamtbanksteuerung – Theoretische und empirische Analyse des Status Quo in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dissertation an der Universität Duisburg-Essen, S.

⁸ Vgl. GRIMMER, J.. (2003), S. 17 f.

⁹ Vgl. GRIMMER, J. (2003), S. 18.

¹⁰ Vgl. o.V. (2011): Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken. Frankfurt am Main: Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht, S. 7.

sind. Erstere sind verbindlich, Letztere können –bis auf einige Ausnahmen– optional zur Anwendung kommen. Der zweite Bereich betrifft die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung. Diese wird, wie bereits oben angesprochen, derzeit einigen grundlegenden Umstrukturierungen unterworfen. Hier stehen die Ermittlung der Haftungsmasse und der Risikotragfähigkeit im Vordergrund. In beiden Bereichen hängt die Eigenkapitalklassifikation von gesetzlichen Vorgaben ab.¹¹ Als dritte mögliche Definition sei der Vollständigkeit halber auf das ökonomische Eigenkapital hingewiesen. Hierunter versteht man die - nach internen Kriterien des Betriebes - ermittelte, zur Verfügung stehende Risikodeckungsmasse.¹² Aufgrund der bindenden gesetzlichen Vorgaben ist das regulatorische Eigenkapital als diejenige Größe anzusehen, welche jede Unternehmung erfüllen muss.

2.2 Finanzierung in Genossenschaftsbanken

Organisationen, die im rechtlichen Gewand einer Genossenschaft firmieren, heben sich von Unternehmen anderer Rechtsformen durch einige besondere Grundprinzipien ab. Die Entstehung des Genossenschaftswesens ist bereits in die Mitte des 19. Jahrhunderts zu datieren und untrennbar mit zwei Persönlichkeiten verbunden. Hermann Schulze-Delitsch (1808–1883) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) werden als die Gründerväter der Rechtsform betrachtet, wobei sie annähernd zeitgleich, jedoch unabhängig voneinander die Initiative ergriffen mit dem Ziel, die existentiellen Nöte der Menschen in der damaligen Zeit zu lindern. Die bereits damals entstandenen genossenschaftlichen Prinzipien haben, von notwendigen Anpassungen an die aktuellen Gegebenheiten abgesehen, bis heute Geltung. Schon bei den beiden sogenannten Gründervätern, Hermann Schulze-Delitsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, waren der Förderauftrag, die sogenannten drei

¹¹ Vgl. POLLMANN, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. 1.

¹² Vgl. KUNDISCH, D.; FABIAN LOEHNER, F.; DAVID RUDOPH, D.; STEUDNER, M.; WEISS, C.; THOMULKA, M. (2008): Ökonomische Gesamtbanksteuerung mit Basel II-Daten: Eine exemplarische Untersuchung anhand der Kreditrisiken. In: Finanz Betrieb, Bd. 7/8, S. 7 f.

S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) und das Identitätsprinzip die tragenden Säulen.¹³ Der Förderauftrag ist auch heute noch uneingeschränkt das Grundprinzip aller eingetragenen Genossenschaften. Die anderen Leitsätze gehören ebenfalls noch zu den charakteristischen Grundsätzen, wurden allerdings in den moderneren Genossenschaften im Laufe der Zeit oftmals modifiziert, um sie an die geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. So gibt es heute auch Handelsbeziehungen mit Nichtmitgliedern. Dieses Phänomen ist gerade in Kreditgenossenschaften besonders ausgeprägt. Ohne das Nicht-Mitgliedergeschäft wären die Volks- und Raiffeisenbanken kaum wettbewerbsfähig. Dies und die Zulassung von investierenden Mitgliedern haben das Identitätsprinzip durchbrochen. Darüber hinaus führte die Abschaffung der unbeschränkten Haftung zur Abschwächung des Prinzips der Selbstverantwortung, das Demokratieprinzip wurde durch die Gewährung von Mehrstimmrechten entkräftet.¹⁴ Genossenschaften stehen jedoch trotz dieser Anpassung heute oftmals in der Diskussion, nicht mehr zeitgemäß zu sein. Natürlich sind diese Kooperationen in Deutschland in den meisten Fällen keine „Kinder der gemeinsamen Not“¹⁵ mehr. Dennoch handelt es sich bei der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ um eine erfolgversprechende, an die Erfordernisse der Zeit angepasste Kooperationsform. Ihre Daseinsberechtigung haben die Genossenschaften schon allein durch Ihre Krisenstabilität in den letzten Jahren bewiesen. Die sich abzeichnende zunehmende Attraktivität dieser Organisationsform kann darüber hinaus auf den Wertewandel, welcher in der Bevölkerung und als Konsequenz dessen auch im Wirtschaftsgeschehen zu bemerken ist, zurückgeführt werden. Unternehmen beachten in ihren Leitfäden und

¹³ Vgl. Töpfer, A. (2005): Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 416.

¹⁴ Vgl. SCHMIDT, R. (2006): Entwicklung des Genossenschaftsmodells in Richtung Kapitalgesellschaft oder Widerentdeckung der genossenschaftlichen Prinzipien. In: MÜNKNER, H.-H.; RINGLE, G. (2006): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften - Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung. 1. Auflage; Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, S. 30 f.

¹⁵ Vgl. BEUTHIN, V. (2003): die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel. In: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Nr. 98, S. 25.

Strategien vermehrt Werte wie Nachhaltigkeit, demokratische Entscheidungsfindung oder auch Regionalität. Also Prinzipien, welche die genossenschaftliche Rechtsform auszeichnen. Einige dieser Rechtsform-spezifischen Werte haben natürlich auch Auswirkungen auf den finanziellen Bereich. Die im Folgenden kurz aufgezeigten Kriterien können für die oben bereits erwähnte These der systemimmanenten Kapitalisierungsschwäche sprechen, was bei Kreditgenossenschaften besonders zum Tragen kommt. Zu allererst ist zu erwähnen, dass bei Genossenschaften keine Verpflichtung besteht, ein bestimmtes Mindestkapital vorzuhalten. Außerdem ist das Geschäftsguthaben kündbar, das heißt es besteht kein festes Grundkapital wie beispielsweise bei einer Aktiengesellschaft.¹⁶ Als Konsequenz daraus erschwert sich für die Genossenschaften häufig die langfristige Finanz- und Kapitalplanung. Desweiteren sind Kapitalerhöhungen aufgrund des Förderprinzips nur möglich, wenn sie „sachlich geboten“¹⁷ sind. Außerdem ist das Geschäftsguthaben an die Person des Mitglieds gebunden und daher nicht frei am Kapitalmarkt übertragbar. Letztlich führt das herrschende Kopfstimmrecht dazu, dass kaum ein Anreiz besteht, mehr als ein Geschäftsanteil zu zeichnen. Die erwähnten Punkte als Schwächen der Rechtsform anzusehen, wäre dennoch nicht gerechtfertigt. Denn es handelt sich eben um genossenschaftsspezifische Merkmale, die im Falle des Förderprinzips zudem als Alleinstellungsmerkmal der Rechtsform zu betrachten sind.¹⁸ Die folgenden Ausführungen zu realisierbaren Finanzierungselementen machen darüber hinaus deutlich, dass sich auch für diese Organisationsstruktur vielfältige Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung auf tun.

Dominik Schätzle analysiert in seiner Metastudie einen Großteil der verfügbaren empirischen Studien und liefert eine fundierte Antwort auf die Frage, welche Möglichkeiten den Kreditinstituten zur Verfügung stehen, vor

¹⁶ Vgl. BERGWANGER, J.: „Geschäftsanteil“ Definition, o.J. Gabler Wirtschaftslexikon, 22.06.2013. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6997/geschaeftsanteil-v11.html>

¹⁷ Vgl. HERZBERG, A. (2012): Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung für Genossenschaften. Saarbrücken: Akademikerverband GmbH & Co.KG, S. 14.

¹⁸ Vgl. HERZBERG, A. (2012), S. 14 f.

allem vor dem Hintergrund der durch Basel III gestiegenen Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung der Banken. Der Schwerpunkt der Studie liegt auf der Untersuchung der Auswirkungen einer Eigenkapitalerhöhung auf die *Erhöhung der Kreditvergabebezinsen* als eine mögliche Reaktion der Kreditinstitute. Für die verschieden ausgeprägten Spreaderhöhungen der betrachteten Finanzinstitute führt Schätzle fünf mögliche Ursachen an. So macht er die differenten Eigenkapitalrenditen, die Unterschiede bezogen auf die sogenannten risk-weighted assets (RWA), den Grad der Kapitalisierung, das Vertrauen der Kunden und die jeweilige Refinanzierungsstruktur dafür verantwortlich. Als alternative Reaktionsmöglichkeiten werden die *Thesaurierung von Gewinnen*, die *Aufnahme von Eigenkapital*, eine *risikoorientierte Kürzung der risikogewichteten Aktiva*, sowie eine *Effizienzsteigerung* aufgezählt.¹⁹ Die Möglichkeit frisches Eigenkapital aufzunehmen ist für Genossenschaften allerdings relativ schwer umsetzbar, da sie keinen direkten Zugang zum Kapitalmarkt haben. Das heißt, ihnen bleibt im Grunde nur die Möglichkeit über das Anwerben neuer Mitglieder oder die Einlagen investierender Mitglieder an neues Eigenkapital zu gelangen.

Auch Blome-Drees weist in einem Beitrag daraufhin, dass die speziellen rechtlichen Vorgaben in Genossenschaften auch im Hinblick auf die Unternehmensfinanzierung Vorteile bringen können. Er geht dabei auf die Tatsache ein, dass die zum Eigenkapital zählenden mitgliederunabhängigen Rücklagen zu einer strukturellen Nachhaltigkeit beitragen, da die Mitglieder auf diese unteilbaren Reserven keinen uneingeschränkten Zugriff haben. Denn diese „genossenschaftlichen Rücklagen bilden eine Art Stiftungskapital, mit dem das Förderungspotential einer Genossenschaft erhalten wird, um aktuelle wie zukünftige Mitglieder angemessen fördern zu können“.²⁰

¹⁹ Vgl. SCHÄTZLE, D. (2012): Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III – Eine Analyse empirischer Studien. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 124., S. 6.

²⁰ Vgl. BLOME-DREES, J. (2012): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. In: ZöGU 35. Jg., 4/2012, S. 372.

3 Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement

Nach Basel III gibt es eine neue Definition des anrechenbaren Eigenkapitals. Dieses setzt sich gemäß CRR I nun aus den Komponenten hartes Kernkapital, zusätzliches Kernkapital sowie Ergänzungskapital zusammen, wobei Letzteres nur noch in Höhe von höchstens 25 Prozent der Eigenmittel anrechenbar ist.²¹ Die Tabelle 1 zeigt, welche Finanzinstrumente gemäß dem Aufsichtsrecht nach der Umsetzung von Basel III in europäisches (CRR I, CRD IV) bzw. nationales Recht vermutlich als Eigenkapital klassifiziert werden. Die Tabelle ist nach den eben erwähnten Komponenten untergliedert.

Tabelle 1: Finanzinstrumente und Anforderungen an das Eigenkapital

Hartes Kernkapital	Zusätzliches Kernkapital	Ergänzungskapital	Abzugsposten
Stammaktien bzw. deren Äquivalent bei Nicht-AGs, sofern sie jeweils den Kriterienkatalog erfüllen	Kapitalinstrumente, darunter Vorzugsaktien, sofern sie jeweils den Kriterienkatalog erfüllen	Langfristige Nachrangverbindlichkeiten	Kapitalabzüge gehen vorrangig zu Lasten des harten Kernkapitals
Aufgeld, erlöst aus der Emission der oben genannten Instrumente	Aufgeld, erlöst aus der Emission der oben genannten Instrumente	Entsprechend ausgestaltete Vorzugsaktien und das darauf gezahlte Aufgeld	Immaterielle Vermögensgegenstände über den Goodwill hinaus
Gewinnrücklagen		Freie Pauschalwertberichtigungen bzw. Wertberichtigungsüberschüsse	Aktive latente Steuer
Andere offene Rücklagen (u. a. Neubewertungsrücklage)		Verbot für Anreizmechanismen, die zur vorzeitigen Rückzahlung von langfristigen Nachrangverbindlichkeiten führen können	Best .Überschüsse aus leistungsorientierten betrieblichen Altersvorsorgeprogrammen
Minderheitenanteile Dritter am harten Kernkapital, sofern sie die Anerkennungskriterien erfüllen	Minderheitenanteile Dritter am zusätzlichen Kernkapital, sofern sie die Anerkennungskriterien erfüllen	Aufsichtliche Zustimmung für die Rückzahlung unbefristet aufgenommener Mittel	Neuerdings nicht mehr nur Einbezug von direkten, sondern auch indirekten und synthetischen Positionen

²¹ Vgl. KÄMMERER, G.: „CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III“; Financial Services Newsletter – Detail, 2011; KPMG, 17.10.2012; <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv.html>.

(Quelle: eigene Darstellung nach DEUTSCHE BUNDESBANK 2011: S. 11, 15)

Die Aufstellung macht deutlich, dass die Kriterien für eine Klassifikation als Eigenkapital deutlich gestiegen sind. Gleichzeitig sind die Kapitalansprüche der unterschiedlichen Risikopositionen erhöht worden. Ziel dieser Anpassungen ist, dass eine Bank umso mehr Eigenkapital vorhalten muss, je höhere Risiken sie eingeht. Wobei die Beurteilung der Risiken im Rahmen von Basel III ganz neu überdacht wurde. Finanzinstitute müssen ihre Adressausfall- und Marktpreisrisiken sowie die operationellen Risiken mit einem spezifischen Anteil an Eigenkapital unterlegen.²²

Grundsätzlich gelten für die Anerkennung als Kernkapital folgende Kriterien: effektive Kapitaleinzahlung, Dauerhaftigkeit, Verlustteilnahme sowie Flexibilität der Ausschüttungen. Abweichend vom harten Kernkapital darf der Emittent beim zusätzlichen Kernkapital kündigen bzw. Rückkäufe/ -zahlungen tätigen, wobei dies frühestens nach fünf Jahren und nur nach vorheriger Zustimmung durch die Aufsicht erfolgen darf. Weiterhin müssen die Instrumente nachrangig gegenüber Einlegern und Kreditgebern sowie anderen nachrangigen Gläubigern der Bank sein. Außerdem ist eine nachrangige Bedienung im Bezug auf Einlagen und andere nicht bevorrechtigte Gläubiger einzuhalten.²³ Eine wichtige Änderung das Ergänzungskapital betreffend ist die Beschränkung der Verlusttragfähigkeit auf den Liquidations- bzw. Insolvenzfall. Weitreichende Modifikationen sind außerdem im Bereich der Abzugs- und Korrekturposten zu erkennen, die im Ergebnis eine deutliche Verschärfung der Neuerungen zur Folge haben. Die gravierendste Regelung ist die Tatsache, dass die Abzüge fast ausschließlich zu Lasten des harten Kernkapitals gehen.²⁴ Institute, die als Aktiengesellschaft (AG) firmieren, können die emittierten Aktien, sowie das zugehörige Aufgeld und die einbehaltenen Gewinne dem harten Kernkapital zurechnen. Es reicht jedoch nicht, dass ein Wertpapier als Aktie bezeichnet

²² Vgl. POLLMANN, J.; SCHÄTZLE, D. (2012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126, S. 7.

²³ Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK 2011, S.13.

²⁴ Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK 2011, S. 15.

wird, um auch tatsächlich dieser höchsten Eigenkapitalkategorie, dem sog. Tier-1 anzugehören. Ein 14 Punkte umfassender Katalog soll zudem die Erfüllung strenger Anforderungen sicherstellen. Dieser Kriterienkatalog findet auch bei den anderen möglichen Unternehmensformen Anwendung. Die Beschränkung der Regelungen auf die Rechtsform AG hätte zur Folge, dass sich das harte Kernkapital der übrigen Institute nur auf die einbehaltenen Gewinne beschränkte. Dies würde vor allem Deutschland mit seinem dreigliedrigen Bankensystem (Privatbanken, Genossenschaften, öffentlich-rechtliche Sparkassen) zum Nachteil gereichen. Die Verhandlungen führten letztlich jedoch dazu, dass für Institute, die in einer anderen Rechtsform als der Aktiengesellschaft firmieren, auch deren typische Eigenkapitalinstrumente als hartes Kernkapital anerkennungsfähig bleiben. Das ist besonders für die genossenschaftlichen Kreditinstitute von immenser Bedeutung. Auch diese Kapitalinstrumente müssen den oben erwähnten 14 Punkte umfassenden Kriterienkatalog erfüllen, wobei nicht alle Vorschriften zur Anwendung kommen, sondern allen voran die zentralen Anforderungen an die unzweifelhafte Verlustabsorptionsfähigkeit und die Dauerhaftigkeit gewährleistet sein müssen.²⁵

Unter Beachtung der eben angesprochenen Vorgaben kommen das gezeichnete Kapital, die Rücklagen sowie bestimmtes Mezzanine-Kapital als Finanzierungsinstrumente von Genossenschaftsbanken potentiell für eine Eigenkapitalklassifikation in Frage. Im Unterschied zum HGB (bilanzrechtliche Abgrenzung) wird bei der aufsichtsrechtlichen Abgrenzung durch das Kreditwesengesetz (KWG) das gesamte Verlustdeckungspotential des Unternehmens berücksichtigt. Das heißt sowohl, dass im Falle eines weiteren Bestehens der Genossenschaft Verlust tragende Kapital („going concern“-Kapital; entspricht dem harten und zusätzlichen Kernkapital) als auch das erst im Insolvenzfall zur Verfügung stehende Kapital („gone concern“-Kapital; entspricht dem Ergänzungskapital) werden dem Eigenkapital zugerechnet. Jedoch erfolgt, wie oben bereits aufgezeigt, eine deutliche Verschärfung hinsichtlich der Anforderungen an die

²⁵ Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK 2011, S. 9.

Kapitalbestandteile in Bezug auf die Zuteilung der Haftungsqualität. Diese Definition bestimmt wiederum, in welche Eigenkapitalklasse die entsprechenden Finanzinstrumente eingeordnet werden können, d.h. zum harten oder zum zusätzlichen Kernkapital bzw. zum Ergänzungskapital. Die vormals unterste Klasse (Dritrangmittel) zählt nun nicht mehr zum Eigenkapital. Dem harten Kernkapital sind nach dem derzeitigen Stand das Geschäftsguthaben, die offene Rücklagen und die Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß 340 g HGB zuzuordnen. Wobei zu beachten ist, dass der bereits erwähnte Kriterienkatalog eine Unkündbarkeit der entsprechenden Kapitalbestandteile fordert. Dieser Regelung wird dadurch Rechnung getragen, dass sich die eG durch eine entsprechende Klausel in der Satzung das Recht vorbehält, die Rückzahlung des Geschäftsguthabens zu verweigern. Zum zusätzlichen Kernkapital gehörten bisher nachrangige Verbindlichkeiten, der Haftsummenzuschlag sowie die Vorsorge für allg. Bankrisiken gemäß 240 f HGB. Hier ist anzumerken, dass in Zukunft sowohl die Anerkennung des Haftsummenzuschlags (keine tatsächliche Einzahlung!) als auch der stillen Vorsorgereserven derzeit noch sehr umstritten sind. Letzteres hat bereits jetzt zu vermehrt auftretenden Umwidmungen der stillen Vorsorgereserven in Fonds für allgemeine Bankrisiken (340 g HGB) geführt.²⁶ Welche Auswirkungen das neue Reglement tatsächlich haben wird, lässt sich jetzt noch nicht mit Gewissheit sagen. Denn zum einen sind noch nicht alle Punkte des CRD IV – Paketes vom Europäischen Parlament beschlossen. Zum anderen konnte dementsprechend auch die endgültige Umsetzung in nationales Recht noch nicht erfolgen. Sicher ist, dass die Kreditgenossenschaften auf die neuen Vorgaben reagieren müssen. Durch die aktive Lobbyarbeit von Mitarbeitern des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und anderen Verantwortlichen des genossenschaftlich organisierten Bankensektors konnten diesbezüglich schon einige Erfolge erzielt werden, wie beispielsweise die Anerkennung der Genossenschaftsanteile als hartes Kernkapital. Daher lässt sich schon jetzt

²⁶ Vgl. POLLMANN 2011S. 2, 28-31.

vermuten, dass die Genossenschaftsbanken durch das neue Regelwerk nicht in existenzielle Schwierigkeiten geraten sollten.

Literaturverzeichnis

BERGWANGER, J.: „Geschäftsanteil“ Definition, o.J. Gabler Wirtschaftslexikon, 22.06.2013.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6997/geschaeftsanteil-v11.html>

BLOME-DREES, J. (2012): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. In: ZögU 35. Jg., 4/2012.

COENENBERG, A. G. (2007): Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung, in: *von Colbe, Walther Busse/Coenenberg, ADOLF G./KAJÜTER, PETER/LINNHOF, ULRICH/PELLENS, BERNHARD* (Hrsg.) Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 3. Auflage, Stuttgart.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2011): Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken. Frankfurt am Main: Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht

GRIMMER, J. (2003): Gesamtbanksteuerung – Theoretische und empirische Analyse des Status Quo in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dissertation an der Universität Duisburg-Essen.

HERZBERG, A. (2012): Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung für Genossenschaften. Saarbrücken: Akademikerverband GmbH & Co.KG.

Kämmerer, G.: „CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III“; Financial Services Newsletter – Detail, 2011; KPMG, 17.10.2012; <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv.html>

KOHLHAUSSEN, M. (1995): Eigenkapitalstrategie, in *Gerke, Wolfgang/ Steiner, Manfred* (Hrsg.), Eigenkapitalstrategie einer Großbank, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2. Auflage, Stuttgart.

KUNDISCH, D.; FABIAN LOEHNER, F.; DAVID RUDOPH, D.; STEUDNER, M.; WEISS, C.; THOMULKA, M. (2008): Ökonomische Gesamtbanksteuerung mit Basel II-Daten: Eine exemplarische Untersuchung anhand der Kreditrisiken. In: Finanz Betrieb, Bd. 7/8.

o.V. (2011): Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken. Frankfurt am Main: Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht.

POLLMANN, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114.

POLLMANN, J.; SCHÄTZLE, D. (2012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126.

REUTER, M. (2008): Eigenkapital im IFRS-Ausschuss. Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen Nr. 14, Hrsg. Von KÜTING, K.; WEBER, C.-P.; KUBMAUL, H. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

SCHÄTZLE, D. (2012): Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III – Eine Analyse empirischer Studien. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 124.

SWOBODA, P. (1994): Betriebliche Finanzierung. 3., überarbeitete Auflage, Reihe: Physica Lehrbuch. Heidelberg.

TÖPFER, A. (2005): Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

2.2.2 Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken

Status: Veröffentlicht

Autoren: Reifschneider, Annika.

Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Auswirkungen des Regelwerkes Basel III auf die Genossenschaftsbanken

Welche Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung bieten sich für die Kreditgenossenschaften

Annika Reifschneider, M. Sc.

Zusammenfassung

Als Konsequenz aus der schweren Finanzmarktkrise gab der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im September 2010 neue Kapital- und Liquiditätsrichtlinien bekannt, deren Hauptzielsetzung das Erreichen einer besseren Balance zwischen den von Kreditinstituten eingegangenen Risiken und dem vorhandenen Eigenkapital derselben ist. Bei einer wiederkehrenden Finanzkrise soll nicht erneut der Steuerzahler für die Schulden der Banken zur Verantwortung gezogen werden. Aufgrund ihrer speziellen Governancestruktur, ergeben sich für die Genossenschaftsbanken spezielle Herausforderungen hinsichtlich der Erfüllung der neuen Anforderungen. Dieser Tatsache geschuldet, fordern die Kreditgenossenschaften nun eine individuelle Ausgestaltung der Gesetze. Ihre Motivation ist demnach nicht der Wunsch nach einer Sonderbehandlung, sondern die Forderung nach einer Berücksichtigung ungleicher Voraussetzungen. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, in Zusammenarbeit mit dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband, wurde der Frage nachgegangen, welche konkreten Auswirkungen das neue Aufsichtsrecht auf das Eigenkapitalmanagement der Genossenschaftsbanken haben wird und welche Handlungsalternativen die Kreditgenossenschaften sehen.

1. Problemstellung und Zielsetzung

Jedes Kreditinstitut muss einen gesetzlich festgeschriebenen Anteil an Eigenmitteln, im Verhältnis zu den vorhandenen risikogewichteten Aktiva (RWA - risk weighted assets), aufweisen. Seit Beginn des Jahres 2014 greifen in der EU die neuen Eigenkapitalregeln nach Basel III. Durch die neuen Kapital- und Liquiditätsrichtlinien soll eine bessere Balance zwischen den eingegangenen Risiken und dem vorhandenen Eigenkapital der Banken erreicht werden. Zwar bleibt die grundlegende Systematik zur Berechnung der Eigenkapitalquote erhalten, darauf wird später noch genauer eingegangen. Darüber hinaus werden jedoch einschneidende Änderungen vorgenommen.¹ Dies hat u. a. eine wesentliche Erhöhung der Quantität und der Qualität der Eigenkapitalpositionen zur Folge. Das neue Aufsichtsrecht gilt für alle Banken des dreigliedrigen Bankensystems in der Bundesrepublik, selbstverständlich auch für die Genossenschaftsbanken, die sich in den Zeiten der Krise als äußerst erfolgreiches Geschäftsmodell erwiesen haben. Daher setzen sich die Genossenschaften nun dafür ein, dass diese Rechtsform in der Europäischen Bankenunion einer positiven Zukunft entgegen sehen kann. Die Voraussetzung dafür ist, dass die spezielle rechtliche Struktur sowie die besonderen Werte der Kreditgenossenschaften von den Verantwortlichen in der Politik nicht nur akzeptiert, sondern auch verstanden werden.² An der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim wurden im Rahmen einer empirischen Untersuchung Kreditgenossenschaften im Verbandsgebiet des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) befragt. Die Leitfaden-gestützten Expertengespräche fanden im Juli und August 2013 und somit vor Inkrafttreten des neuen Aufsichtsrechtes statt. Im Focus der Untersuchung stand das Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken. Die

¹ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D. (2012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126, S. 2.

² Vgl. Theurl, T. (2014): Genossenschaftsbanken in der Europäischen Bankenunion, in: Wirtschaftliche Freiheit. Das ordnungspolitische Journal; <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14444>

Auswirkungen von Basel III hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Banken dieser Rechtsform sowie die vermuteten Handlungsoptionen wurden identifiziert und kritisch analysiert. Die Bearbeitung des Themas erfolgte anhand der folgenden drei Forschungsfragen:

1. Was sind die Besonderheiten der Finanzierung in Kreditgenossenschaften?
2. Basel III - Welche Folgen hat die Umsetzung des Regelwerks für das Eigenkapitalmanagement der Genossenschaftsbanken?
3. Wie sehen mögliche Reaktionen der Kreditgenossenschaften aus?

2. Grundlagen

2.1 Besonderheiten des Eigenkapitalmanagements bei Kreditgenossenschaften

Genossenschaftsbanken wird oftmals eine Schwäche im Hinblick auf ihr Eigenkapitalmanagement unterstellt. Diese sei auf ihre Governancestruktur zurückzuführen. Begründet wird dies mit dem fehlenden Zugang zum Kapitalmarkt, welcher zum einen die Finanzierung erschwere und zum anderen die Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte unterbinde. Allerdings lässt diese Argumentation unbeachtet, dass dem genossenschaftlichen Eigenkapital, als Element einer speziellen Organisations- und Wertestruktur, besondere Finanzierungsoptionen (z.B. Gewinnthesaurierung, Mitgliedereinlagen) und Regulierungsmöglichkeiten (z.B. Kontrolle mittels der verbindlichen Pflichtprüfungen, Selbstverwaltungsprinzip) zur Verfügung stehen. Zudem ist die Prävention ein wichtiger Aspekt der genossenschaftlichen Risikovorsorge. Dem Prinzip der Selbsthilfe folgend, werden Probleme einzelner Banken des Verbundsystems bereits im Ansatz zu verhindern gesucht. Unternehmen, die in der Rechtsform der Genossenschaft firmieren, zeichnen sich darüber hinaus durch eine Vielzahl weiterer Prinzipien und Werte aus. Dies hat unter anderem spezielle Herausforderungen hinsichtlich des strategischen

Managements zur Folge. Blome-Drees hebt in diesem Zusammenhang drei systemimmanente Merkmale hervor. Zuvorderst ist an dieser Stelle der genossenschaftliche Förderauftrag zu nennen. Dieser macht es unabdingbar, dass der Vorstand seine Zielsetzung an den Belangen der Mitglieder ausrichtet und nicht nur betriebswirtschaftliche Erfolge anstrebt. Dies führt zum zweiten Punkt, zur Bedeutung der Mitgliederorientierung in Genossenschaften. Es gilt die Anforderungen der Mitglieder, die auch zu den Miteigentümern einer Genossenschaft zählen, mit den Vorstellungen des Geschäftsführenden Vorstands in Einklang zu bringen. Zuletzt soll an dieser Stelle noch auf die Bedeutung des in Genossenschaften verankerten Demokratieprinzips eingegangen werden. In Genossenschaften gilt das Prinzip „one man – one vote“, d. h. Miteigner werden nicht auf Grundlage der Höhe ihrer Einlagen bevorzugt behandelt. Das hat nicht nur Vorteile, denn es birgt die Gefahr, dass die Unternehmung möglicherweise in ihren Handlungen extrem verlangsamt wird. Auch die Tatsache, dass viele Bankkunden gleichzeitig Anteilseigner sind hat sowohl Vorzüge als auch Nachteile. Zum einen entsteht so eine festere Kundenbindung, zum anderen aber gilt Eigenkapital, wie bereits oben erwähnt, aufgrund seiner Haftungsfunktion, als teures Kapital. Die Orientierung der Strategie am Förderauftrag ist in jedem Fall unumstößlich, denn diese Prämisse ist bereits durch jede genossenschaftliche Satzung vorgegeben.

Hieraus lässt sich ein gravierender Unterschied zwischen Privatbanken und Kreditgenossenschaften ableiten. Die langfristige Absicherung der Kunden ist das vorrangig angestrebte Erfolgsmaß der Genossenschaftsbanken, nicht das Erreichen einer möglichst hohen Eigenkapitalrendite. Hieraus wird ersichtlich, dass eine angemessene Eigenkapitalquote schon immer ein Ziel dieser Kreditinstitute war, was die Vermutung nahe legt, dass die neuen Baseler Anforderungen in ihrer jetzigen Form für die genossenschaftlich organisierten Kreditinstitute ohne existentielle Schwierigkeiten zu meistern sein sollten.

2.2 Basel III

Zu Beginn des Jahres 2014 traten die Regelungen über die Eigenkapitalanforderungen ausgestaltet als europäische Verordnung (CRR I) sowie in Form einer europäischen Richtlinie (CRD IV) in Kraft. Die Verordnung entfaltet in jedem EU-Mitgliedsland ihre bindende Wirkung. Die Richtlinien müssen zunächst in nationales Recht umgesetzt werden. Die Regelungen sind zum Teil erst bis zum Jahr 2019 vollumfänglich zu erfüllen. Wie bereits erwähnt bleibt die Systematik zur Berechnung der Eigenkapitalquote erhalten, die Eigenkapitalzusammensetzung wird weiterhin wie folgt dargestellt:

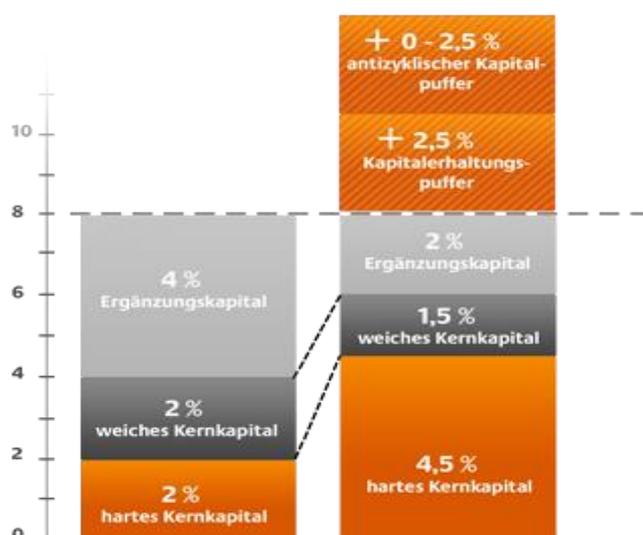
regulatorisches Eigenkapital
aggregierte Risikopositionen



regulatorische
Mindesteigenkapitalquote

Dennoch werden einschneidende Änderungen bezüglich aller drei hier aufgeführten Komponenten vorgenommen, die im Folgenden kurz aufgezeigt werden.³ Von besonderem Interesse sind die qualitativen und quantitativen Änderungen des Eigenkapital betreffend (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Zusammensetzung des EK nach Basel III



³ Vgl. Pollmann, J./Schätzle, D. (Fn. 1), S. 2.

(Quelle: BMF 2010: Strengere Kapitalvorschriften für Banken)

Das Kernkapital wird zukünftig in hartes und zusätzliches Kernkapital unterteilt, wobei ersteres nur noch aus Stammkapital, einbehaltenen Gewinnen und offengelegten Rücklagen besteht. Auch die Anerkennungskriterien für das zusätzliche Kernkapital und das Ergänzungskapital werden verschärft. Die Drittrangmittel werden nicht mehr als anrechnungsfähiges Eigenkapital berücksichtigt. Zudem werden sowohl ein Kapitalerhaltungspuffer als auch ein antizyklischer Puffer eingeführt. Ein weiterer entscheidender Aspekt ist der Wegfall der Anerkennung des Haftsummenzuschlags als Ergänzungskapital. Die Einführung neuer Offenlegungspflichten bezüglich der Zusammensetzung des Eigenkapitals, sollen Marktdisziplin und Transparenz fördern. Darüber hinaus wird es Aufschlägen für systemrelevante Banken geben, diese aufsichtsrechtliche Bestimmung wird aller Voraussicht nach jedoch nur die DZ Bank AG sowie die Ärzte- und Apothekerbank betreffen.⁴

3. Methodik

In den Monaten Juli und August 2013 wurde im Zuständigkeitsbereich des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes eine empirische Erhebung durchgeführt. Bei der Konzeption des Fragebogens wurde eng mit Mitarbeitern des BWGV sowie dem Vorstandsvorsitzenden einer Volksbank des Verbandsgebietes zusammen gearbeitet. Befragt wurden sieben Vorstandsvorsitzende und vier Bereichsleiter von Volksbanken.

Beim Leitfaden-gestützte Experteninterview, dem gewählten Erhebungsinstrument, werden Einzelpersonen, in diesem speziellen Fall Experten des Bankwesens, mündlich anhand eines Leitfadens befragt. Im Focus stehen die sachbezogenen Kenntnisse. Ziel der Auswertung ist es, durch Vergleichen der individuellen Aussagen, das Überindividuell-

⁴Vgl. alphacarina software gmbh (2012): „Basel III Regelwerk“, Kompetenzgebiete, o.J. alphacarina professional software architectures, S. 91-96; <http://www.alphacarina.com/index.php/kompetenzgebiete/basel-iii-regelwerk-text>

Gemeinsame herauszuarbeiten. Grundsätzlich ist eine mündliche Befragung immer dann vorteilhaft, wenn qualitative Erkenntnisse gewonnen werden sollen. Sind also nicht quantitative Aspekte von besonderer Bedeutung, sondern ausführliche Informationen über spezielle Untersuchungsobjekte, dann ist eine persönliche Befragung zu präferieren. Das teilstrukturierte Vorgehen mittels eines Leitfadens ermöglicht es hierbei, die Ausgestaltung und Abfolge der zuvor erarbeiteten Fragen individuell auf den einzelnen Gesprächspartner abzustimmen. Beim Aufbau des Fragebogens und der Formulierung der einzelnen Fragen ist zwei Aspekten besondere Beachtung zu schenken. So besteht zum einen die Wahl zwischen einem nicht-standardisierten und einem standardisierten Fragebogen. Letztgenannter zeichnet sich durch die Verwendung von Antwortkategorien aus. Beim nicht-standardisierten Vorgehen wird darauf verzichtet, dies ist im vorliegenden Fall sinnvoll, da Häufigkeitsverteilungen und Vergleichbarkeit nicht das angestrebte Ziel bzw. nicht realisierbar sind. Zum anderen können die Antworten offen oder geschlossen formuliert werden. Geschlossene Fragen werden zusammen mit allen als wichtig erachteten Antworten herausgegeben, so dass durch den Befragten nur eine Auswahl zu erfolgt hat. Die offene Fragestellung, die im vorliegenden Fall gewählt wurde, ermöglicht den Probanden eine völlig freie Beantwortung. Das gewählte Fragebogendesign entspricht einer explorativen Vorgehensweise, so können Aspekte in das Gespräch einfließen, die andernfalls möglicherweise keine Beachtung gefunden hätten. Dieser erste qualitativ explorative Teil der Untersuchung ermöglicht es, wie eingangs erwähnt, Zusammenhänge zu identifizieren. Diese dienen der Hypothesenerstellung und Theoriebildung, welche zu einem späteren Zeitpunkt in einer zweiten empirischen Untersuchung, einer quantitativen Erhebung mittels Online-Befragung, überprüft und erweitert wird.^{5,6}

⁵Vgl. Mayer, H.-O. (2009): Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung, Auswertung. 5. Auflage, Oldenburg Verlag, München/Wien, S. 47.

⁶Vgl. Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH und Co, Berlin, S. 125.

4. Auswirkungen des neuen Regulierungsrahmens

4.1 Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen hinsichtlich der neuen Eigenkapitalquote

Im Rahmen der Studie wurden zum einen wichtige Aspekte diskutiert, die spürbare Auswirkungen auf die Kreditgenossenschaften haben, zum anderen wurde abgefragt, welche konkreten Folgen die Experten erwarten.

Der *Zugang zum Kapitalmarkt* stellt für Genossenschaften grundsätzlich ein eher schwieriges Unterfangen dar. Dies kann erhebliche Konsequenzen haben.⁷ Beispielhaft kann an dieser Stelle die erschwerte Beschaffung finanzieller Mittel oder die Unterbindung der Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte genannt werden. Unberücksichtigt bleibt bei diesen Vermutungen, dass die genossenschaftliche Rechtsform, aufgrund der bereits erläuterten Besonderheiten ihrer Governancessstruktur, alternative Regulierungsmöglichkeiten bietet. Im Zusammenhang mit der Fremdkapitalbeschaffung wurde darauf hingewiesen, dass der Kontakt zum Kapitalmarkt nahezu ausschließlich über die DZ Bank AG erfolge. Einmalig wurde die Anmerkung gemacht, die Partizipation am Kapitalmarkt erfolge ausschließlich über das Zentralinstitut. Die mehrheitlichen Auskünfte der Experten in diesem Kontext waren jedoch dahingehend zu verstehen, dass Genossenschaftsbanken durchaus die Möglichkeit haben, beispielsweise durch Investitionen institutioneller Anleger (z. B. Landesbanken, Versicherungen, Versorgungswerke, öffentliche Stellen), eigenständig Zugang zum Kapitalmarkt zu erlangen.

Die Verschärfung der *risk weighted assets* stellt für einige Genossenschaftsbanken nicht unbedingt ein Problem, aber zumindest eine Herausforderung dar. Besonders die Änderungen der Berechnungsmodalitäten für die Behandlung des Kontrahentenrisikos und

⁷Vgl. Pollmann, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. I.

des Handelsbuchs haben deutlich spürbare Konsequenzen. Sie führen zu einer durchschnittlichen Erhöhung der risikogewichteten Aktiva um fast fünfundzwanzig Prozent.⁸ Die Regulatoren erhoffen sich somit in Zukunft eine bessere Absicherung der eingegangenen Risiken mit Eigenkapital. Hinsichtlich der Folgen dieser neuen aufsichtsrechtlichen Vorgaben in Bezug auf die Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind die Erwartungen zumeist positiv. Dies ist unter anderem auf das Fortbestehen des sogenannten Mittelstandskompromiss aus Basel II zurückzuführen, der festschreibt, dass bei der Kreditvergabe an KMU Erleichterungen hinsichtlich der Eigenkapitalunterlegung gewährt werden.⁹

Die *Realisierung* der neuen Vorgaben hinsichtlich der vollumfänglichen Erfüllung der *Eigenkapitalquote* steht für die befragten Experten außer Frage. Bemerkenswert ist auch, dass von den in die Befragung einbezogenen Experten oftmals eine höhere Quote angestrebt wird, um einen „Wohlfühlpuffer“ von ein bis drei Prozent vorhalten zu können.

Demgegenüber stellt der *Verlust des Haftsummenzuschlags* für einige Genossenschaftsbanken eine Schwierigkeit dar. Der Wegfall weiterer Finanzierungsoptionen bereitet den Kreditgenossenschaften hingegen kaum Probleme, was die Befragten häufig damit begründeten, dass ihre Kreditgenossenschaften geprägt sind durch eine konservativen Führung (weniger Risiko- mehr Stabilitätsorientierung) sowie eine regionalen Ausrichtung und eine vorrangige Finanzierung über Einlagen.

4.2 Handlungsalternativen der Kreditgenossenschaften

Die Beschaffung des Eigenkapitals zur Erfüllung der gestiegenen Anforderungen ist ein Thema, das derzeit für alle Kreditinstitute von immenser Bedeutung ist. Zu allererst ist zu erwähnen, dass die Beschaffung

⁸Vgl. Hall, S./Kasprowicz, T./Kröckritz, H./Leach, J./Ott, K./Rückbeil, A. (2011): Basel III – Handlungsdruck baut sich auf: Implikationen für Finanzinstitute, http://www.kpmg.de/docs/KPMG_Basel_3_FRM_2011web.pdf, S. 7.

⁹Vgl. bankenverband: Folgen von Basel III für den Mittelstand, Berlin, 2011, S. 6.

von den Beteiligten selbst definitiv nicht als systemimmanente Schwäche angesehen wird.

Eine präferierte Möglichkeit zur Erhöhung des Eigenkapitals ist die *Gewinnthesaurierung*. Sie ist für die Mehrheit der Befragten das „Mittel der Wahl“ zur Stärkung ihrer Eigenkapitalbasis. Angemerkt wurde jedoch von einigen Experten, es sei hierbei stets zu beachten, dass es sich bei Eigenkapital, aufgrund seiner Haftungsfunktion, grundsätzlich um teures Kapital handelt.¹⁰

Die *Generierung weiterer Mitglieder* wurde zum Teil ebenfalls als Möglichkeit genannt, wobei dieser Weg zumeist eher aus strategischen Gründen gewählt wird. Die Bindung der Mitglieder an das Institut steht hier im Vordergrund. Der Nutzen hinsichtlich der Stärkung der Eigenkapitalbasis ist eher gering. Die Dividendenausschüttung ist in der Regel, aufgrund des Risikos für die Investoren, um einiges höher als die Zinszahlungen für aufgenommenes Fremdkapital.¹¹ Somit sind Mitgliedereinlagen ebenfalls teures Kapital und werden für gewöhnlich auf einen bestimmten Betrag beschränkt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin hybride Finanzierungsformen, sogenanntes *Mezzanine-Kapital*, aufzunehmen. Dieses kann unter bestimmten Voraussetzungen als Eigenkapital klassifiziert werden, wobei auch eine Einstufung des gewählten Finanzierungsinstrumentes als Fremdkapital positive Auswirkungen auf die Bankbilanz haben kann, indem die ausweisbare Liquidität gesteigert wird.^{12,13} In diesem Zusammenhang wurden von den befragten Experten sowohl Genussrechte als auch Nachrangdarlehen genannt.

Die Vorteilhaftigkeit der *Aufnahme von Eigenkapital* wird sehr differenziert eingeschätzt. Zum einen besteht die Möglichkeit der Erhöhung der

¹⁰Vgl. Pollmann, J. (Fn. 7), S. 1.

¹¹Vgl. Reuter, M.: Eigenkapital im IFRS-Ausschuss, in Küting, K./Weber, C. P./Kußmaul, H. (Hrsg.): Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen Nr. 14, Berlin, S. 18.

¹²Vgl. Döring, C.: Die Stiftung als Finanzierungsinstrument für Unternehmen, in: Berliner Juristische Universitätschriften/Zivilrecht, Band 60, S. 82.

¹³Vgl. Banik, C./Ogg, M./Pedernana, M.: Hybride und mezzanine Finanzierungsinstrumente – Möglichkeiten und Grenzen, Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien 2008, S. 37, 41.

Mitgliedereinlagen, das Geschäftsguthaben der Mitglieder ist jedoch teures Kapital. Zum anderen bedeutet die Ausgabe von Genussrechten oder nachrangigen Darlehen zwar eine Stärkung der Eigenkapitalbasis, allerdings ausschließlich des Ergänzungskapitals und dieses wird laut Basel III zukünftig nur noch bis zu zwei Prozent auf das Eigenkapital angerechnet.

Eine *Kürzung der risk weighted assets* wird von den Befragten einhellig ausgeschlossen. Als Gründe wurden verschiedene Aspekte genannt, unter anderem stehe die Philosophie einer Genossenschaft dem entgegen. In die gleiche Richtung geht der Einwand, die gute Beziehung zu den Mitgliedern und den Kunden müsse gewahrt werden. Ebenso sprechen für manche Befragten die regionale Verwurzelung und das damit verbundene Versprechen der Versorgung ländlicher Kunden gegen dieses Vorgehen.

Eine weitere mögliche Maßnahme ist die *Umwandlung der stillen Vorsorgereserven gemäß § 340 f in Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach § 340 g*. Diese Möglichkeit wird von den Befragten wie auch in der Fachliteratur kritisch betrachtet. Zwar bietet sich so die Chance die Eigenkapitalbasis ohne äußeren Einfluss zu stärken, gleichzeitig aber wird der Handlungsspielraum eingeschränkt. Die Chance geringfügige Ergebnisschwankungen zu „verstecken“ wird dem Kreditinstitut somit genommen und dies kann gerade in Krisenzeiten erhebliche Vorteile dahingehend generieren, Schwankungen am Finanzmarkt durch übereilte Reaktionen nervöser Anleger zu verhindern.

5. Diskussion

Die Frage, ob Basel III ein wirkliches Problem, nur eine große Herausforderung oder vielleicht sogar eine Chance für die Kreditgenossenschaften darstellt, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht endgültig geklärt werden. Feststellbar ist jedoch, dass der Wegfall des Abzugs der Verbundbeteiligungen sowie die Erleichterungen hinsichtlich der Kreditvergabe an KMU als sehr vorteilhaft angesehen werden können,

Basel III aber letztendlich keine besonderen Chancen für die Genossenschaftsbanken bietet. Dagegen sprechen unter anderem sowohl der Wegfall des Haftsummenzuschlags als auch die Regelungen betreffend die Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Dieser Prozess, der als ein Bestandteil des bankaufsichtlichen Überprüfungsprozesses (Supervisory Review Process – SRP) im Baseler Akkord geregelt ist, soll gewährleisten, dass die Kreditinstitute über genügend internes Kapital zur Abdeckung aller entscheidenden Risiken verfügen.¹⁴ Die Bestimmungen stellen für die Kreditgenossenschaften in zweifacher Hinsicht eine besondere Belastung dar. Zum einen sind sie Regelungen für börsennotierte Großbanken konzipiert worden. Zum andern besteht bei Genossenschaftsbanken faktisch ein Zusammenhang zwischen der Einlagensicherung und der Bankenabwicklung, denn diese Kreditinstitute verfolgen, wie bereits betont wurde, konsequent das Prinzip der Prävention. Eine Abwicklung ist demzufolge noch nie von Nöten gewesen. Dennoch müssen voraussichtlich alle Banken an den Abwicklungsmechanismen und an der Befüllung des Abwicklungsfonds partizipieren.¹⁵

Die derzeitige Stimmung der Vorstände bzw. Ressortleiter der befragten Volksbanken lässt darauf schließen, dass Basel III keine negativen Auswirkungen für die Kunden der Kreditgenossenschaften haben wird. Zumindest sind Äußerungen hinsichtlich einer neuen strategischen Ausrichtung, die negative Konsequenzen für die Kunden oder gar Mitglieder der Genossenschaftsbanken bedeuten würden, nicht angedeutet worden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, Basel III wird von den Finanzexperten nicht grundsätzlich abgelehnt. Die Idee, Risiken zu quantifizieren und mit ausreichend Eigenkapital zu unterlegen, wird im Kern befürwortet, die Notwendigkeit neuer Regulierungen wird nicht bestritten. Bemängelt wird vor allen Dingen die fehlende Differenzierung hinsichtlich der

¹⁴Vgl. bafin: Basel III / /CRD IV, 10.03.2014, http://www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Basel_CRD/basel_crd_node.html

¹⁵Vgl. Theurl, T. (Fn. 2)

unterschiedlichen Bankentypen, die komplexe Ausgestaltung der Gesetzestexte und die ungenügende weltweite Harmonisierung.

2.2.3 Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen

Status: Veröffentlicht

Autoren: Reifschneider, Annika.

Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2017

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Kreditgenossenschaften heute –

Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen

Philipp Wippermann, Annika Reifschneider, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

Abstract

Auf der Basis von Experteninterviews sind die derzeitigen Beweggründe für Fusionen zwischen Kreditgenossenschaften und deren Auswirkungen auf die Mitglieder zu analysieren. Zu klären ist, ob es zukünftig wieder vermehrt zu Fusionen im genossenschaftlichen Bankensektor kommen wird. Weiter stehen die eingetragene Genossenschaft und die Aktiengesellschaft als Rechtsformen und ihre Eigenkapitalfinanzierungsinstrumente im Fokus. Im Rahmen einer möglichen Umwandlung wird die Versorgung mit Eigenkapital untersucht.

Nach einer zwischenzeitlichen Stagnation der Institutszahlen innerhalb des genossenschaftlichen Bankensektors ist zukünftig mit einer stärkeren Abnahme zu rechnen. Grund dafür sind die Auswirkungen von Regulatorik, Niedrigzinsphase und Digitalisierung, welche mittelfristig nicht vorteilhaft für die Genossenschaftsbanken sein werden. Das veränderte Kundenverhalten wird weiterhin Anpassungen seitens der Kreditgenossenschaften erforderlich machen.

Darüber hinaus haben sich die Voraussetzungen für genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaften verschlechtert. Dies lässt die Prognose zu, dass es zukünftig keine Umwandlungen von der eG in die AG geben wird und zukünftig keine genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaften innerhalb des Bankensektors mehr existieren werden.

I Einleitung

1 Problemstellung

Der Bankensektor sieht sich seit der Finanzkrise 2008 tiefgreifenden Veränderungen gegenübergestellt. Die andauernde Staatsschuldenkrise verstärkt diese weiterhin.¹ Obwohl die Kreditgenossenschaften nicht der

¹ Vgl. Pollmann, J. (2013): Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Basel III. Aachen: Shaker (Münstersche Schriften zur Kooperation, 107), S. 1.

Auslöser dieser Krisen waren, sind sie dennoch mit den resultierenden Herausforderungen konfrontiert.² Sie haben wie alle Banken auf sinkende Erträge und steigende Kosten zu reagieren. Durch einen härteren Wettbewerb, eine sinkende Kundenbindung und eine verschärfte Regulierung und Aufsicht steigt der Kostendruck vor allem auf kleine und mittelgroße Kreditinstitute.³ Zu diesen Instituten zählen auch die Kreditgenossenschaften.

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, führten viele Kreditgenossenschaften im Laufe der Zeit Fusionen durch. Hierzu ist aus der Abbildung 1 zu erkennen, dass die Zahl der Institute in 45 Jahren von über 7.000 auf knapp 1.000 abgenommen hat. Der Trend hat sich seit 2005 jedoch stark abgeschwächt. Um den derzeitigen Herausforderungen gewachsen zu sein, könnte es wieder vermehrt zu Fusionen unter den Kreditgenossenschaften kommen.

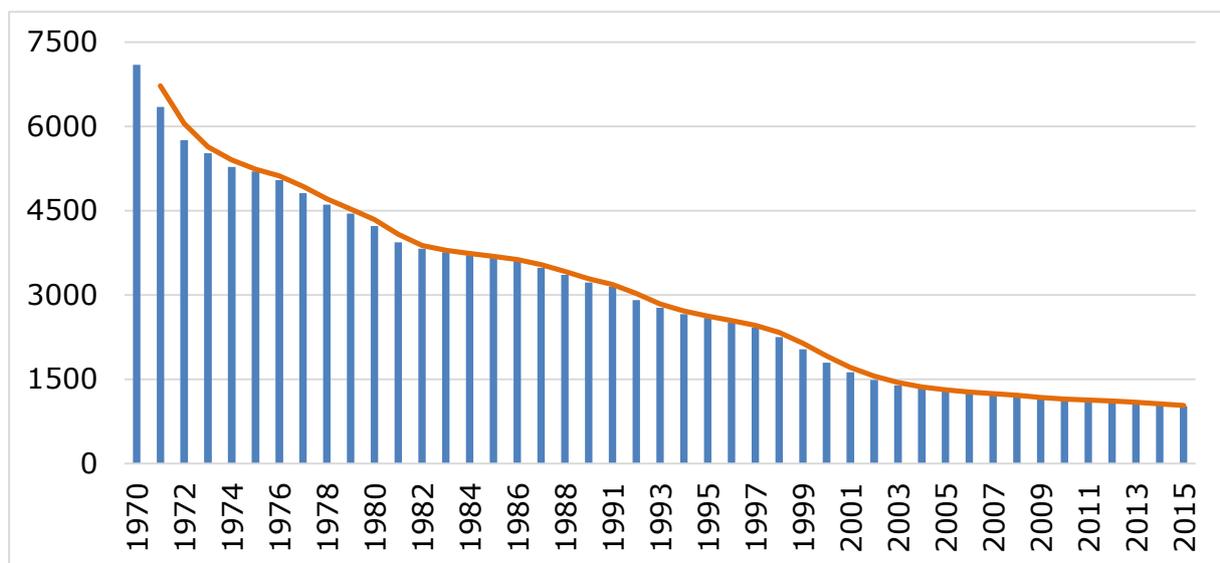


Abb. 1: Anzahl Kreditgenossenschaften (1970–2015)

(Quelle: eigene Darstellung nach BVR, 2015 a)

Als Konsequenz aus den Krisen stieg die Zahl der Mitglieder in den deutschen Kreditgenossenschaften auf über 18 Mio. an.⁴ Ihnen kommt damit

² Vgl. Hofmann, G. (2013): Kreditgenossenschaften. Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63 (2), S. 95.

³ Vgl. Spandau, J. (2010): Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund. Eine erfolgreiche Strategie? Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 92), S. 1.

⁴ Vgl. BVR (Hg.) (2015b): Jahresbericht 2014 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken.

eine hohe gesellschaftliche Bedeutung über ihre Mitglieder hinaus zu, die durch Fusionsbestrebungen nicht verloren gehen darf.

Die Kreditgenossenschaften sind im Gegensatz zu anderen Banken den genossenschaftlichen Prinzipien verpflichtet: Förderungsprinzip, Identitätsprinzip, Demokratieprinzip und Solidaritätsprinzip. Diese Prinzipien stellen im Zusammenspiel mit kleinen Institutsgrößen besondere Herausforderungen bei der Bewältigung der derzeitigen Rahmenbedingungen dar.

Dabei bestehen die Herausforderungen unter anderem darin, die regulatorischen Kapitalanforderungen zu erfüllen. Den genossenschaftlichen Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere dem Genossenschaftsanteil, wird dabei unterstellt, ungeeignet für die Generierung von Eigenkapital zu sein. Technisch ist dies neben der Mitgliederwerbung nur über eine Werterhöhung des Geschäftsanteils oder eine verpflichtende Beteiligung mit zusätzlichen Anteilen möglich.⁵ Als Konsequenz daraus könnten einzelne Institute versuchen, ihre Eigenkapitalpositionen durch einen Rechtsformwechsel in die AG zu verbessern.

2 Zielsetzung

Den Blick auf die derzeitigen Veränderungen in der Branche gerichtet, stellt die Ermittlung der aktuellen Ziele von Fusionen unter den Kreditgenossenschaften ein Vorhaben dieses Artikels dar. Darüber hinaus sollen die Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder und die genossenschaftlichen Prinzipien und Werte erforscht werden. Insbesondere die Identifikation des Kunden mit der Bank ist für Kreditgenossenschaften sehr wichtig und darf durch ein zu engagiertes Fusionsbestreben nicht verloren gehen. Um die Fusion als einziges Mittel der Wahl auszuschließen, werden die Alternativen zur Fusion benannt und analysiert. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Forschungsfragen des Themenbereiches Fusion.

https://www.bvr.de/p.nsf/0/EBC3E6C8A0F8AEA2C1257E5A002E081C/%24FILE/BVR_Jahresbericht2014_FINAL.pdf. Abgerufen am 09.05.2016, S. 5.

⁵ Vgl. Schmitz-Riol, T. (1998): Der Formwechsel der eingetragenen Genossenschaft in die Kapitalgesellschaft. Univ., Diss. u.d.T.: Der Formwechsel der eingetragenen Genossenschaft in die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft, Jena, 1997. Stuttgart: Boorberg (Jenaer Schriften zum Recht, 17), S. 27 f.; Kugler, L. (1978): Die Bedeutung der Rechtsform für genossenschaftliche Zielsetzungen. Dargestellt am Beispiel der eingetragenen Genossenschaft und der Aktiengesellschaft. Nomos, Baden-Baden, S. 161.

1. Welche Gründe gibt es für Fusionen zwischen Kreditgenossenschaften?
2. Welche Auswirkungen hat eine Fusion auf die Mitglieder und Kunden?

Abb. 2: Forschungsfragen des Themenbereiches Fusion

(Quelle: eigene Darstellung)

Obwohl die Fusion das am häufigsten angewendete Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist, kann sie die rechtsformspezifische Problematik der Eigenkapitalbeschaffung nicht lösen. Insbesondere die im Rahmen der Regulatorik verschärften Eigenkapitalanforderungen stellen ein Problem für die Kreditgenossenschaften dar. Aus diesem Grund könnte es für einige Institute vorteilhaft sein, in die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) zu wechseln und die Finanzierungsvorteile der Aktie gegenüber dem Genossenschaftsanteil zu nutzen. Im Fokus des Themenbereiches Rechtsformwechsel stehen somit die Unterschiede hinsichtlich der Eigenkapitalbeschaffung zwischen den Rechtsformen und deren Auswirkungen auf die Erfüllung der Kapitalanforderungen. Abbildung 3 stellt die Forschungsfragen dieses Themenbereiches dar.

3. Welche Vor- und Nachteile treten bei einer Rechtsformänderung bezüglich der Eigenkapitalbeschaffung auf?
4. Lassen sich durch eine Rechtsformänderung die Eigenkapitalanforderungen von Basel III leichter erfüllen?

Abb. 3: Forschungsfragen des Themenbereiches Rechtsformwechsel

(Quelle: eigene Darstellung)

Anhand mehrerer Experteninterviews gilt es zu ermitteln, wie sich die Kreditgenossenschaften im Hinblick auf die derzeitigen Herausforderungen verhalten und welche Auswirkungen diese haben. Darüber hinaus hält der Property-Rights-Ansatz Einzug in diese Arbeit und wird auf die genossenschaftlichen Prinzipien allgemein sowie deren Veränderungen durch Fusionen angewendet. So lassen sich im Fazit Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung des genossenschaftlichen Bankensektors ziehen.

II Methodik

Am Beginn des Forschungsprozesses stand eine ausführliche Literaturrecherche mit Hilfe derer der verwendete Fragebogen und die vorformulierten Hypothesen gebildet wurden. Dazu konnten zwei Themenbereiche, Fusion und Rechtsformänderung, gebildet werden. Im Anschluss daran wurden fünf leitfadengestützte Experteninterviews mit sechs Befragten zur Erhebung qualitativer Ergebnisse geführt.

Als Experten werden im Zusammenhang mit dieser Arbeit Personen mit professionellem Wissen im Bereich der genossenschaftlichen Kreditinstitute bezeichnet. Der Fokus lag dabei besonders auf Personen der oberen Führungsebenen. Die Auswahl der Experten richtete sich zusätzlich an den beiden Thematiken aus. Während das Thema Fusionen bei nahezu jeder Kreditgenossenschaft von aktuellem Interesse ist, sind von der Frage eines Rechtsformwechsels kaum Genossenschaftsbanken betroffen. Zu Letzterer konnten zusätzliche Einblicke anhand eines Präzedenzfalles gewonnen werden.

Das Untersuchungsgebiet bleibt dabei auf den Großraum Stuttgart beschränkt. Obwohl aufgrund der Anzahl der Interviews keine Repräsentativität erwartet werden kann, lassen sich dennoch Entwicklungstendenzen für den Raum Stuttgart daran veranschaulichen. Erfreulicherweise konnten Interviewpartner verschiedener Institutsgrößen und Hierarchieebenen gewonnen werden.

Für diese Arbeit wurde auf die Form der zusammenfassenden qualitativen Auswertung nach Mayring zurückgegriffen. Hier zeigen sich die Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse. So können zum einen die Fragen und Hypothesen, welche aus der Theorie abgeleitet wurden, bearbeitet werden. Zum anderen ist es aber auch möglich, sämtliche Bereiche des Themas zu durchdringen und aus den subjektiven Einschätzungen der Experten neue Erkenntnisse und Hypothesen zu gewinnen.

III Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Die nachfolgenden Unterkapitel 1. bis 4. stellen die Ergebnisse des Themenbereichs Fusionen, die Kapitel 5. bis 7. die Ergebnisse des Themenbereichs Rechtsformänderungen dar. Im Zuge dessen werden die Erkenntnisse in Einklang mit den Forschungsfragen gebracht und abschließend die überarbeiteten Hypothesen dargestellt. Die Befragten wurden alle persönlich interviewt und werden mit dem Datum des Interviews zitiert.

1 Ziele von Fusionen

1.1 Aktuelle Ziele

Hinsichtlich der Frage nach den aktuellen Zielen kann über alle Interviews hinweg festgestellt werden, dass sich diese, im Gegensatz zu früher, nicht grundlegend verändert haben. Dennoch kommt zur Sprache, dass sich die Schwerpunkte zwischen den verschiedenen Zielen verschoben haben. Dabei stellt die Erzielung von Synergieeffekten weiter das oberste Ziel dar. Hierzu wird die Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation von drei Experten explizit als Ziel benannt. Die größte Übereinstimmung ergibt sich hinsichtlich der dauerhaften, zukünftigen Bestandssicherung. Dazu wird erläutert, dass es nicht darum gehe, die Bank als eigenständiges Institut zu erhalten, sondern vielmehr die Sicherung der Volksbank als attraktiven Dienstleister und Arbeitgeber vor Ort. Weiter wird ausgeführt, dass die Verantwortung gegenüber den Mitgliedern und Kunden bei der Zielfestlegung von besonderer Wichtigkeit ist.

Große Übereinkunft kann ebenfalls bezüglich des Zieles der Bewältigung des regulatorischen Drucks erreicht werden. Die Mehrzahl der Experten nennt die Regulatorik einen Auslöser oder einen Grund für eine Fusion. In einem Fall stellt die Bewältigung des regulatorischen Drucks hingegen das Hauptziel, um welches sich sämtliche anderen Einflussfaktoren bewegen, dar. Weitere vereinzelt genannte detaillierte Ziele sind ein gesundes Wachstum mit starken Partnern und die Erschließung interessanter Regionen.

Demgegenüber stehen andere Ziele weniger im Fokus hinsichtlich eines Fusionsvorhabens. So spielen Karriereambitionen der Entscheidungsorgane und Marktbereinigung eine untergeordnete Rolle. Auch die Sanierungsfusion wird nicht als wichtiges Ziel bezeichnet.

Zur zukünftigen Zielausprägung antworten die Experten, dass z. B. eine Spezialisierung der Primärbanken nicht in Betracht gezogen wird. Dies ist aufgrund des Grundsatzes des Allfinanzdienstleisters nicht möglich. Weitere Aussagen beziehen sich auf den Aspekt, dass eine langfristige Planung schwierig und daher auf circa fünf Jahre begrenzt ist. Eine seriöse mittel- bzw. langfristige Zielentwicklung über eine Grundstrategie hinaus ist daher nicht möglich.

Die aktuellen Ziele von Fusionen stellen sich daher nicht grundlegend anders dar als zur Einführung der Strategie „Bündelung der Kräfte“. Dieses vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken auferlegte Strategiepapier dient der strategischen Ausrichtung des gesamten

Genossenschaftsverbundes und enthält Vorschläge zur Steigerung der Marktausschöpfung und Verbesserung der Kostensituationen. Obwohl sich die Ziele nicht geändert haben, haben sich die Prioritäten verschoben. Diese Verschiebung kann zum einen der derzeit wirtschaftlich guten Ausgangssituation der Kreditgenossenschaften zugeschrieben werden. Dieser Tatsache geschuldet kommt der Sanierungsfusion eine untergeordnete Rolle zu. Zum anderen stellen die weiter zunehmenden regulatorischen Anforderungen einen wichtigeren Grund dar, sodass diesem Thema eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt wird.

1.2 Fusionsbestreben zu zaghaft/zu forciert

Grundsätzlich sagen alle Befragten aus, dass die Entscheidung zu einer Fusion oder deren Ablaufgeschwindigkeit einzig von den Entscheidungsorganen der einzelnen Kreditgenossenschaften vor Ort getroffen wird. Eine Einschätzung, ob das Fusionsbestreben in der Branche zu zaghaft oder zu forciert abläuft, geben drei Experten ab. Ihrer Meinung nach stehen die Kreditgenossenschaften dem Thema zu zaghaft gegenüber. Als zu zaghaft wird dabei nicht die Durchführung einer Fusion um der Durchführung willen bezeichnet. Die Fusion alleine stellt übereinstimmend keinen Wert dar. Vielmehr ist damit eine fehlende wirtschaftliche und strategische Weitsicht der Institute gemeint. Anlass zu diesen Aussagen geben die vergangenen ertragsstarken Jahre. Das als zaghaft bezeichnete Vorgehen wird zusätzlich durch die Aussagen gestützt, dass Fusionen auch heute noch häufiger als nötig aus der wirtschaftlichen Not heraus unternommen werden. Die Selbstständigkeit des Institutes wird dabei als hohes Gut bezeichnet, an welchem zu lange festgehalten wird.

1.3 Gründe der Zielverfehlung

Fusionsvorhaben stehen immer dem Risiko gegenüber, dass die Fusion frühzeitig scheitert oder sich im Nachgang als mangelhaft herausstellt. Eine erfolgreiche Fusion basiert den Experten zufolge immer auf einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung. Diese bildet das Grundgerüst jeglicher Fusionsverhandlungen und ist Teil des Pre-Merger-Prozesses. Diesem wird eine hohe Bedeutung zuerkannt. Speziell an die übertragende Bank stellen sich nach Ansicht der Experten innerhalb dieses Prozesses besondere Anforderungen. Wichtige Interessengruppen sind neben den Vertretern bzw. den Mitgliedern auch die Mitarbeiter, die es einzubeziehen gilt. Übereinstimmend wird gesagt, dass es wichtig ist, die Belegschaft zu überzeugen, um die Motivation der Mitarbeiter in einem neuen Unternehmen

mit evtl. neuen Aufgaben zu erhalten. Die dritte wichtige Gruppe, die es innerhalb des Pre-Merger-Prozesses zu berücksichtigen gilt, ist der Aufsichtsrat. Auch dieser sollte im engen Kontakt zum Vorstand stehen und die Fusion unterstützen und entwickeln. Darüber hinaus muss sich auch der Vorstand der übertragenden Bank im Klaren sein, welche zukünftigen Aufgaben er übernehmen wird. Bezogen auf die Personalbesetzung stellt sich unter anderem die Frage, was mit den Führungskräften der übertragenden Bank nach einer Fusion passiert. Werden diese Aspekte des Pre-Merger-Prozesses nicht berücksichtigt, ist davon auszugehen, dass es aufgrund persönlicher Unstimmigkeiten oder aufgrund einer Ablehnung seitens der Vertreterversammlung zum Scheitern des Fusionsvorhabens kommt. Risiken bestehen nicht nur in den Vorbereitungen zu einer Fusion, sondern auch danach. Auf die sogenannte Post-Merger-Phase geht nur ein Experte ein, wobei eine generelle Wichtigkeit sicher nicht abgesprochen werden kann. Seiner Ansicht nach sind die Organisation und die Prozesse einer neuen Einheit anzupassen, sodass die erwarteten Synergieeffekte gehoben werden können.

Demgegenüber erwähnen die Befragten zwei Gründe, welche nicht gegen eine Fusion sprechen. Der erste Aspekt bezieht sich auf die Abwägung der Alternativen: Kooperation und Outsourcing. In diesem Punkt nehmen die Experten eine gemeinsame Position ein. Eine Prüfung der Alternativen findet ihnen zufolge statt. Als Zweites wird eine unterschiedliche Unternehmenskultur als Grund für einen negativen Ausgang der Fusionsgespräche ausgeschlossen. Einzig ein Befragter gibt zu bedenken, dass es eine Herausforderung sein kann, zwei sehr entgegengesetzte Philosophien miteinander in Einklang zu bringen. Obwohl es bei grundlegend verschiedenen Unternehmensphilosophien sicherlich schwierig ist, eine gemeinsame Strategie zu finden, wird davon ausgegangen, dass diese Differenzen durch einen intensiven kommunikativen Prozess beizulegen sind. Die Erkenntnisse dieses Abschnittes lassen darauf schließen, dass eine konsequente Kommunikation im Pre-Merger-Prozess von höchster Bedeutung für das Gelingen einer Fusion ist. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere Fusionen, die einem tiefgründigen, alle Interessengruppen einschließenden Pre-Merger-Prozess unterworfen werden, erfolgreich durchgeführt werden können. Dennoch steht jedes Fusionsvorhaben zuerst im Lichte einer wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit.

2 Aktuelle Gründe für Fusionen

Ein wesentlicher Teilaspekt, der einen der Gründe für ein Fusionsvorhaben darstellt, ist die Regulatorik. Besondere Brisanz geht dabei von der besonders hohen finanziellen und personellen Belastung aus. Im Rahmen der gesteigerten regulatorischen Anforderungen sind neben erhöhten Kapitalvorschriften auch diverse Ansprüche bezüglich des Meldewesens zu erfüllen. Die Kapitalanforderungen stellen aufgrund der wirtschaftlich guten Lage nicht den problematischen Aspekt der Regulatorik dar. Die Herausforderungen sind in den steigenden Meldevorschriften zu finden. Die regulatorischen Anforderungen werden auch zukünftig mit großer Wahrscheinlichkeit weiter steigen. Hier kommen insbesondere die Größenunterschiede zwischen den Banken zum Tragen. Alle Experten geben an, dass die Anforderungen für kleine bis mittelgroße Institute wesentlich höher sind, als das für große Banken der Fall ist. Kleine Banken müssen im Rahmen dessen die gleichen rechtlichen Vorgaben einhalten wie große. Die grundsätzlich richtige Gleichbehandlung aller Banken ist der Grund, weshalb kleine Institute an ihre finanziellen und personellen Grenzen kommen. Großen Banken ist es möglich, viele Aufgabenbereiche des Melde- und Beauftragtenwesens zu bündeln. Die Regulatorik führt darüber hinaus zu einer bankinternen Spezialisierung der Mitarbeiter. Die personelle Überforderung kleiner Einheiten wird daran deutlich, dass spezialisiertes Fachpersonal nicht schnell genug selbst ausgebildet oder von außen erworben werden kann.

Über die Banken hinaus findet auch eine hohe Belastung des genossenschaftlichen Finanzverbundes statt. Am Beispiel der Wohnimmobilienkreditrichtlinie erläutert ein Experte, dass aufgrund von kurzen Umsetzungsfristen seitens der Europäischen Kommission hohe Belastungen auf die Verbundpartner wirken.

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Niedrigzinsphase dar. Ein Befragter geht dazu ausführlich auf die Charakteristik des deutschen Bankenmarktes ein. Dieser ist aus Sicht der Banken von kurzfristigen Verbindlichkeiten und langfristigen Forderungen geprägt. Die anhaltende Niedrigzinspolitik der EZB führt im Zuge dessen zu einer verflachten Zinskurve und damit einhergehenden rückläufigen Erträgen. Aufgrund dieser Tatsache stellt die Niedrigzinsphase einen Grund für Fusionsüberlegungen dar. Dennoch sagt kein Experte, dass die Niedrigzinsphase direkten Einfluss auf die Fusionsüberlegungen seines Institutes hat. Gleichzeitig wird allerdings erwähnt, dass sie sicher große Auswirkungen auf andere und speziell kleine Banken haben wird. Hier kann der Bezug zur Einschätzung,

dass das Fusionsbestreben zu zaghaft gesehen wird, hergestellt werden. Zwar ist die Niedrigzinsphase gegenwärtig kein großes Problem für die Kreditgenossenschaften, dennoch sollte die zukünftige Strategie die kommenden Herausforderungen nicht vernachlässigen.

Analog zum Thema der Regulatorik wird auch bezüglich der niedrigen Zinsen von massiven Beeinflussungen insbesondere bei kleinen Kreditgenossenschaften gesprochen. V. a. kleine Banken arbeiten dabei oft am personellen Minimum und können auf der Kostenseite keine weiteren Einschnitte vornehmen. Diese Institute werden sich in naher Zukunft schwierigen Bedingungen gegenübergestellt sehen und Überlegungen zu ihrer Zukunftsfähigkeit anstellen müssen.

Einen weiteren Fusionsgrund sehen Teile der Experten in der fortschreitenden Digitalisierung. Zum einen fallen durch die Digitalisierung hohe Investitionskosten an. Zum anderen hat die Digitalisierung eine gesteigerte Konkurrenz innerhalb des Bankensektors ausgelöst. Gleichzeitig verändert sich das Kundenverhalten bezogen auf die Grundversorgung mit Bankdienstleistungen. Das veränderte Kundenverhalten wird vor dem Hintergrund des Regionalprinzips detaillierter in Unterkapitel 3. angesprochen. Die gesteigerte Konkurrenz geht dabei grundlegend von einer vereinfachten Vergleichbarkeit zwischen den Banken aus. Der Markt hat sich grundlegend verändert. Früher bestand die Konkurrenz hauptsächlich zwischen Volks- bzw. Raiffeisenbanken und den örtlichen Sparkassen. Volksbanken konkurrieren nicht mehr nur vor Ort, sondern auch mit Unternehmen, die nur im Internet auftreten. Hierzu zählt der Experte Non und Near Banks, die vermehrt in Geschäftsfelder der klassischen Banken eindringen. Unter Non Banks sind Unternehmen zu verstehen, deren Hauptgeschäftsgebiet außerhalb des Bankensektors liegt. Near Banks sind hingegen bankähnliche Institute, welche aber nach § 1 KWG nicht zu den Kreditinstituten zählen. Zu den Investitionskosten wird sich dahingehend geäußert, dass sich diese nicht nur auf die reine IT-Ausstattung beziehen. Gleichzeitig müssen speziell ausgebildete Mitarbeiter mit diesen Aufgaben betraut und in diesem sich schnell entwickelnden Feld weitergebildet werden. Dies stellt ebenfalls hohe Anforderungen an kleine Kreditgenossenschaften.

Als weiteren Fusionsgrund gaben zwei Experten die Demografieentwicklung an. Genossenschaften weisen demnach ein höheres Durchschnittsalter auf als die Gesamtgesellschaft. Ein anderer Interviewpartner vermutet jedoch, dass das durchschnittliche Kundenalter nicht vom gesellschaftlichen

Durchschnitt abweicht, da das kostenlose Girokonto ein Hauptgrund für die Mitgliedschaft sei.

Schlussendlich können die Regulatorik, die Niedrigzinsphase und die Digitalisierung als Hauptgründe für Fusionsüberlegungen festgehalten werden. Für kleine bis mittelgroße Kreditgenossenschaften spielt dabei die ausgedehnte Regulatorik eine wichtige Rolle. Mit Blick in die Zukunft sieht sich der gesamte Bankensektor mit den Problemen der aktuellen Niedrigzinsphase konfrontiert. Um dieser zu begegnen, müssen heute die richtigen Entscheidungen getroffen werden, um die Existenz weiterhin sichern zu können. Die Digitalisierung ist v. a. unter den Aspekten eines veränderten Kundenverhaltens und einer gesteigerten Konkurrenz als Herausforderung anzusehen.

3 Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder

Zum Thema Auswirkungen auf die Mitglieder gibt es verschiedene Ansichten. Einhellig ist die Meinung, dass negative Auswirkungen um jeden Preis vermieden werden müssen. Insbesondere die Mitglieder kleiner Banken verzeichnen jedoch positive Auswirkungen. Im Zuge dessen wird von Angeboten im Bereich IT, die erst durch eine gewisse Größe ermöglicht werden, gesprochen. Andere Experten bestätigen die Vorteile einer größeren Bank dahingehend, dass das Angebot spezieller Mitgliederprogramme kleineren Banken schwererfällt. Erhalten die Mitglieder im Rahmen der Fusion Zugriff auf die Vorteile eines erweiterten Mitgliederprogramms, ist dies eine wichtige positive Auswirkung.

Neben den finanziellen Vorteilen, die Teil des Förderprinzips sind, stellen sich unter Umständen auch Vorteile bezüglich des Demokratieprinzips ein, obwohl die eigene Selbstständigkeit aufgegeben wird. Als Beispiel wurde hierbei das Organ des Regionalbeirats genannt. Es kann somit dazu kommen, dass der Einflussbereich als Teil eines größeren Unternehmens größer ist, als dies zuvor der Fall war. Befragte größerer Institute befürchten jedoch keine Auswirkungen auf die Vertretung ihrer Mitglieder im Rahmen einer Fusion.

Große Übereinstimmungen gibt es hinsichtlich der Ansicht, dass Fusionen keine Auswirkungen auf die Mitglieder haben. Insbesondere eine Veränderung der Produktpalette lehnen alle Befragten ab. Diese Erkenntnis deckt sich mit den vorherigen Aussagen zur Spezialisierung. Eine besonders hohe Aufmerksamkeit kommt dem Thema Beratung zugute. Die regionale, kundennahe Beratung ist über das Regionalprinzip tief im Charakter der Kreditgenossenschaften verwurzelt. Diese Beratung darf sich vonseiten der

Bank durch eine Fusion nicht verändern. Übereinstimmend kommt zur Sprache, dass der Kunde durch sein Verhalten den Takt vorgibt. Dabei lässt sich das Thema Regionalität in zwei Bereiche teilen. Zum einen möchte der Kunde weiterhin eine kundennahe Grundversorgung. Dafür ist er aber nicht auf eine personell besetzte Filiale angewiesen. Zum anderen ist der Kunde bereit, für umfassendere Beratungsgespräche weitere Wege zurückzulegen. Besondere Herausforderungen bestehen hierin für Banken mit großen Filialnetzen. Im Umkehrschluss könnten Filialen in ländlichen Gebieten durch SB-Stellen ersetzt werden. Gleichzeitig muss speziell für mittelgroße Städte überprüft werden, ob eine Reduktion der personell ausgestatteten Filialen zugunsten von SB-Stellen sinnvoll erscheint. Der Experte geht davon aus, dass sich das Filialnetz hin zu wenigen, aber qualitativ höherwertigen Filialen verändert. Darüber hinaus wird teilweise davon ausgegangen, dass durch die steigende Nutzung mobiler Endgeräte sogar die SB-Stelle zukünftig entbehrlich sein wird. Nach Meinung der Experten wird sich die Positionierung dieser Stellen an der Frequentierung der Örtlichkeiten ausrichten. Insofern wird die Beratung weiter das zentrale Instrument der Kreditgenossenschaften darstellen.

Einen weiteren Aspekt, der sich aus Sicht von zwei Befragten nicht verändern darf, stellt der Mitarbeiter vor Ort dar. Der Kunde verbindet mit seiner Bank nicht das Institut als solches, sondern vielmehr seinen direkten Ansprechpartner. Den Experten ist es daher wichtig, diese Konstante auch im Rahmen einer Fusion zu erhalten. Dies führt im besten Falle dazu, dass der Kunde keine Auswirkungen durch eine Fusion zu spüren bekommt.

Die Wichtigkeit des Beraters als Bezugspunkt zur Bank führt in direkter Überleitung zu vorhandenen Gefahren. Zur Gefahr des Identifikationsverlustes seitens der Mitglieder und Kunden äußern sich dabei drei der Befragten ähnlich. Ein Experte geht dabei besonders detailliert auf das Thema ein. Seinen Ausführungen zufolge bestehen begründete Risiken eines Identifikationsverlustes. Er bezeichnet diesen Verlust allerdings mehr als emotionalen Verlust durch die Aufgabe der Volksbank vor Ort. Gleichzeitig sagt der Experte aber auch, dass dies zu verhindern ist. Auch weitere Befragte kommen zu dem Schluss, dass es einer größeren Bank schwererfalle, die Nähe zum Kunden aufrechtzuerhalten, als es einer kleineren Bank möglich ist. Dabei erwähnen sie insbesondere die Nähe zu verantwortlichen Organen der Bank.

Obwohl der Identifikationsverlust als Gefahr erkannt wird, geht keiner der Experten davon aus, dass das Verhältnis zwischen Kunde bzw. Mitglied und Bank davon beeinflusst wird. Der Interviewpartner erläutert dies an

vergangenen Fusionen, bei denen der anfängliche emotionale Identifikationsverlust durch eine gezielte regionale Ausrichtung der Bank verhindert werden konnte.

Hinsichtlich veränderter genossenschaftlicher Werte gibt es Übereinstimmungen zwischen drei Befragten. Diese dürfen sich deren Ansicht nach nicht verändern. Darüber hinaus stimmen die Einschätzungen aller Experten ebenso überein, dass die genossenschaftlichen Werte dem Wertewandel in der Gesellschaft unterworfen sind. Insofern wird es Anpassungen geben müssen, jedoch werden diese nicht vonseiten der Kreditgenossenschaften ausgelöst.

4 Kooperation und Outsourcing

Die Kooperation unter Kreditgenossenschaften spielt nach Ansicht der Experten eine untergeordnete Rolle. Einen wesentlichen Grund gegen diese Art der Zusammenarbeit sehen die Experten v. a. in einer schwierigen Vereinbarkeit verschiedener Unternehmensstrategien. Insbesondere die Bereiche des operativen Geschäftes werden dabei als schwierige bis unmögliche Kooperationsfelder genannt.

Dennoch gibt es unterschiedliche Einschätzungen zur Sinnhaftigkeit solcher Kooperationen. Erfahrungen gibt es bereits dahingehend, dass Aufgaben anderer Banken z. B. im Bereich des Rechnungswesens durchgeführt wurden. Andererseits geht der Experte trotzdem davon aus, dass Kooperationen in angrenzenden Gebieten zumeist nicht sinnvoll sind. Ein anderer Befragter sagt dazu im Gegenteil, dass Kooperationen durchaus sinnvoll sind und bereits im selben Landkreis unterhalten werden. Diese gegensätzlichen Einschätzungen können von unterschiedlichen Unternehmensgrößen herrühren. Es lässt sich vermuten, dass Kooperationen unter den Primärinstituten von großen Banken weniger in Betracht gezogen werden als von kleineren. Dabei bleibt jedoch die Eingrenzung auf die Bereiche außerhalb des operativen Geschäftes bestehen.

Bedeutend wichtiger als die Kooperation untereinander wird die Zusammenarbeit innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes eingeschätzt. Alle Experten betonen dies ausnahmslos. Aus Sicht der Primärinstitute stellt die Zusammenarbeit mit den Verbundunternehmen der Gruppe ein Outsourcing dar. Auf die Frage, wie wichtig das Outsourcing für das eigene Institut ist, wird es im Falle einer kleinen Volksbank als überlebensnotwendig bezeichnet. Über die Interviews hinweg können dabei mehrere Arbeitsbereiche identifiziert werden, die sämtliche Banken jeder Größenordnung an Verbundpartner auslagern. Häufig wird der

Aufgabenbereich der Rechenzentrumsleistung genannt. Auch das Auslandsgeschäft kommt zur Sprache. Diese Aufgaben übernehmen Tochterunternehmen der DZ Bank AG für weite Teile des genossenschaftlichen Sektors.

Über diese Aufgaben hinaus bedienen sich die einzelnen Kreditgenossenschaften, in unterschiedlichem Ausmaß, der Angebote verbundinterner und -externer Dienstleister. Dazu zählt z. B. der Bereich des Eigenhandels. Als weitere Beispiele nennt kommen die Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie oder die Revision in Betracht. Zusätzlich gibt es diverse Bereiche, in denen Beratungsleistungen zugekauft werden müssen. An diesem Punkt kann der Bezug zur Mitarbeiterbeschaffung aus Kapitel 2. hergestellt werden. Kleine Institute müssen aufgrund ihrer angespannteren Personalsituation mehr Aufgabenbereiche auslagern als größere Einheiten.

Auf die Frage, ob Kooperationen und Outsourcing Alternativen zur Fusion darstellen, äußern sich sämtliche Bankvertreter gleich. In ihren Augen stellen beide Formen der Zusammenarbeit keine Alternative zu Fusionen dar. Die Aussagen erscheinen widersprüchlich zum Unterkapitel Gründe der Zielverfehlung in Kapitel 1.3., wonach sämtliche Alternativen zur Fusion geprüft werden. Eine mögliche Begründung könnte darin liegen, dass es ab einem gewissen Punkt nicht mehr möglich ist, die notwendigen Synergieeffekte über Kooperation oder Outsourcing zu erreichen. Dabei kommen auch die begrenzten Ressourcen der externen Anbieter zur Sprache. Einen weiteren Grund für die Alternativlosigkeit sieht ein Experte darin, dass nicht alle Aufgaben ausgelagert werden können. Diese Tatsache liegt in der Rechtsprechung in § 25b KWG begründet. Bis zu einem gewissen Belastungsgrad ist es sicher sinnvoll, alle Alternativen einzubeziehen. Über diesen Punkt hinaus ist die Fusion allerdings alternativlos.

5 Ziele des Rechtsformwechsels in die eingetragene Genossenschaft

Die Firmierung eines genossenschaftlich ausgerichteten Institutes ist nicht an die Rechtsform der eG gebunden. Dies wird am Beispiel der genossenschaftlichen Zentralbanken deutlich. Auf der Ebene der Primärgenossenschaften finden sich hingegen wenige rechtsformfremde Institute. In diesem Kapitel kommen die Ziele zum Ausdruck, die eine Aktiengesellschaft mit dem Wechsel in eine eG verfolgt. Da diese Ziele in engem Bezug zu den herausfordernden Rahmenbedingungen innerhalb des Bankensektors stehen, kann Bezug zu Unterkapitel 2. hergestellt werden.

Der Experte bezeichnet sein Institut als eine genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaft. Diese stellt seiner Ansicht nach einen Hybrid zwischen den beiden Rechtsformen dar. Vor diesem Hintergrund ist zu erwähnen, dass die Rechtsform der AG keine aktive Abwägung von Alternativen war. Die Entscheidung ging auf eine Alternativlosigkeit der damaligen Zeit zurück. Durch die aktienrechtliche Ausgestaltung des Institutes ist es schwierig, alle Aspekte des genossenschaftlichen Fördergedankens zu verwirklichen. Ein erstes Ziel ist es daher, eine verbesserte Förderung der Aktionäre zu erreichen. Erst der Rechtsformwechsel ermöglicht Zinsrückvergütungen und Sonderkonditionen. Auf der Gesellschaftsebene steht die AG zwei weiteren Herausforderungen gegenüber. Eine ist es, die Fusionsfähigkeit des Institutes zu verbessern. Fusionen zwischen eG und AG kommen nur zustande, wenn das daraus hervorgehende Institut ebenfalls als AG firmiert. Der Befragte sagt dazu, dass dies einem Vermögensvorteil der Aktionäre zuzuschreiben ist, die diesen andernfalls verlören. Zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der Bank sollen Fusionen, vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen, uneingeschränkt ermöglicht werden. Ein drittes Ziel besteht darin, das Vermögen der Aktionäre zu sichern, da dies in Form von Aktien dem Ertragswert unterworfen ist. Die Rahmenbedingungen beeinflussen den Ertragswert jedoch negativ, wodurch der Wert der Aktien sinkt.

Diese Zieldarstellungen lassen eine direkte Überleitung zum Einfluss der Rahmenbedingungen zu. Durch die Niedrigzinsphase, zusammen mit zusätzlichen Kosten der Regulatorik und Digitalisierung und einer demografischen Komponente, sinkt die Rentabilität und der Ertragswert geht zurück. Der Ertragswert bildet dabei eine volatile, zukunftsorientierte Größe und richtet sich an der zukünftigen Ausschüttungsfähigkeit des Unternehmens aus. Der Substanzwert, als eine weitere Methode zur Unternehmensbewertung, ist hingegen ein gegenwartsorientierter Wert, der sich am weniger volatilen Eigenkapital bemisst. Eine Auswirkung wird deutlich, wenn der Ertragswertkurs unter den Substanzwertkurs fällt. Der Experte erläutert dazu Folgendes: „Wenn ich die Aktien verkaufe, zum Substanzwertkurs, den ich seither habe, verkaufe ich sie zu einem Preis, der höher ist als der Preis, den ich kenne.“ Der fallende Ertragswert führt somit nicht nur zu einem Vermögensverlust bei den Aktionären durch sinkende Kurse und ausgesetzte Dividendenzahlungen, er bewirkt auch eine Gefährdung des Aktienhandels.

Auf Basis dieses Kapitels lässt sich schlussfolgern, dass die Rechtsform der Aktiengesellschaft nicht mehr die richtige Rechtsform für ein

genossenschaftlich ausgerichtetes Kreditinstitut ist. Insbesondere die veränderten Rahmenbedingungen zeigen dies deutlich.

6 Auswirkungen des Rechtsformwechsels

Ein Rechtsformwechsel hat zwei getrennte Auswirkungsdimensionen. Veränderungen treten zum einen für die jeweiligen Anteilseigner ein. Zum anderen wird die Gesellschaft einem grundlegenden Wandel unterzogen. Die hier erwähnten Auswirkungen stellen jedoch nur einen Ausschnitt der wichtigsten Veränderungen dar. Weitere Unterschiede zwischen dem GenG und dem AktG gehen darüber hinaus.

6.1 Auswirkungen des Rechtsformwechsels auf die Anteilseigner

In dem einmaligen Fall des Umwandlungsbestrebens einer gesunden, genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaft stehen zunächst die Aktionäre im Fokus des Interesses. Der Aktionär wird im Zuge der Umwandlung zum Genossen und verkörpert Kunde und Teilhaber in einer Person. Dieses als Identitätsprinzip bezeichnete Prinzip führt aufseiten des ehemaligen Aktionärs zu einer veränderten Beziehung zu seiner Bank und seiner Filiale. Der Interviewpartner formuliert dazu, dass die Filiale vom reinen Kostenfaktor zum Interessensgegenstand des Teilhabers wird. In der Folge der Umwandlung erhält der Genosse konsequenterweise alle Rechte eines Genossenschaftsmitglieds. Dazu zählt unter anderem das Recht auf Mitwirkung als Mitglied in der General- oder Vertreterversammlung. Daneben kommen ihm die Rechte auf Auseinandersetzung im Kündigungsfall und auf den Liquidationserlös im Fall der Abwicklung zu. Neben den Rechten hat er auch die Pflichten eines Genossenschaftsmitglieds anzuerkennen. Dazu zählen die Pflicht auf Einzahlung des Geschäftsguthabens oder die Einhaltung der Kündigungsfristen zum Jahresende. Darüber hinaus erhält er alle Pflichten des GenG. Die Satzung des umgewandelten Institutes hält die detaillierten Ausgestaltungen dieser Rechte und Pflichten fest.

Zusätzlich dazu müssen die Aktionäre andere Beeinflussungen hinnehmen. Die Auseinandersetzung und Auskehrung zum Jahresende macht die Genossenschaftsanteile weniger leicht handelbar. Demgegenüber kann die Aktie täglich gehandelt werden. Der Aktionär erfährt eine Fungibilitätsbeschränkung. Zusätzlich erlegt ihm das GenG Stimmrechtsbeschränkungen auf. Denn in der Genossenschaft gilt: One man – one vote. Diese personenbezogene Form der Teilnahme geht direkt auf das Demokratieprinzip zurück und stellt einen wesentlichen Unterschied gegenüber dem kapitalorientierten Stimmrecht der AG dar. Wählt der

Aktionär den Weg in die umgewandelte Gesellschaft, tauscht er die zuvor genannten Beschränkungen gegen das Kursrisiko der Aktie ein.

Rein technisch muss sich der Aktionär während der Umwandlung der Situation ausgesetzt sehen, dass er in Abhängigkeit von der Höhe des nominalen Geschäftsguthabens Einzahlungen zu tätigen hat oder Auszahlungen erhält. Liegt der nominale Wert des Genossenschaftsanteils über dem Kurswert der ehemaligen Aktie, muss der Aktionär zuzahlen. Der Experte führt dazu weiter aus, dass ihm im umgekehrten Fall eine Auszahlung zugutekommt, die unter Umständen als Einkunft der Kapitalertragsteuer unterliegt.

6.2 Auswirkungen des Rechtsformwechsels auf die Gesellschaft

Im Rahmen der Umwandlung muss neben der Höhe des nominalen Geschäftsguthabens auch ein maximales Geschäftsguthaben festgelegt werden. Liegt das nominale Geschäftsguthaben über dem letzten festgestellten Kurswert der Aktie, müssen die Inhaber zuzahlen und das dividendenberechtigte Geschäftsguthaben steigt. Im umgekehrten Fall muss die Gesellschaft Auszahlungen tätigen, die dazu führen, dass deren Eigenkapital abnimmt. Die nominale Höhe des Geschäftsanteils muss mit den Beträgen anderer Genossenschaften vergleichbar sein, um die Fusionsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Der zuletzt festgestellte Kurs erfüllt diese Anforderung im betrachteten Fall nicht.

Darüber hinaus können folgende Auswirkungen auf die Gesellschaft festgehalten werden. Der Wechsel bedeutet die Rückkehr in die Rechtsform der eG als geschäftsmodelladäquate Rechtsform. Eine speziell gestaltete Satzung, die den genossenschaftlichen Förderauftrag, Vinkulierung und Beschränkungen des Stimmrechts enthält, ist nicht mehr nötig, da das GenG die Handlungsgrundlage bildet.

Der Rechtsformwechsel hat auch Auswirkungen auf die Organe der Gesellschaft. In der AG bestimmt der Shareholder Value die strategische Ausrichtung. Der Experte sagt allerdings, dass der Shareholder Value durch die genossenschaftliche Prägung weniger stark ausgeprägt ist als in einer klassischen AG. Die durch das GenG gesetzlich festgelegte Verpflichtung des Vorstandes auf den Förderauftrag hat zur Folge, dass der Shareholder Value dem Member Value weicht. Darüber hinaus vereinfacht sich die Arbeit des Vorstandes, da die Gewinnmaximierung keine grundlegende Eigenschaft einer eG ist. Die bisherige Frage der Balance zwischen angemessenem und maximalem Gewinn stellt sich in der eG nicht mehr in demselben Ausmaß.

Da es sich bei dieser Umwandlung um einen nicht abgeschlossenen Prozess handelt, stehen weitere offene Fragen zur Diskussion. Einen wichtigen Aspekt stellt die technische Umsetzung der Umwandlung dar. Muss die Umwandlung durch vorherige Liquidation und Neugründung der Gesellschaft durchgeführt werden, hat dies laut Befragtem einen Neuerwerb der in Besitz befindlichen Grundstücke mit anfallender Grunderwerbsteuer zur Folge. Darüber hinaus ist es bislang unklar, inwiefern die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen der Bank eingehalten werden können. Weitere aufsichtsrechtliche Fragen beziehen sich auf die Lizenzierung der Bank und aller Organe nach KWG sowie die Ausführung des Aktienhandels während der Bewertungsphase.

Zum Ende dieses Kapitels zeigt sich deutlich, wie schwierig es ist, eine AG genossenschaftlich auszurichten. Für eine Kreditgenossenschaft in Form einer eG lässt sich keine Begründung für einen Rechtsformwechsel in eine AG finden. Durch eine eventuelle Vinkulierung der Aktien verlieren diese ihre Fungibilitätsvorteile gegenüber dem Genossenschaftsanteil. Zusätzlich können die genossenschaftlichen Werte nur über die Satzung in der AG verankert werden. Dies beraubt die AG jedoch ihrer Vorteile als Kapitalgesellschaft und so stellt sich die AG als geschäftsmodellstörend heraus.

7 Bewältigung der Basel-III – Anforderungen durch Rechtsformwechsel

Für eine Kreditgenossenschaft in der Rechtsform der eG stehen zur Bildung von Eigenkapital interne als auch externe Eigenkapitalfinanzierungsinstrumente sowie andere Mittel, die anrechenbar sind, zur Verfügung. Externes Eigenkapital wird durch die Werbung neuer Mitglieder generiert. Die Zeichnung neuen Geschäftsguthabens muss daher ein Ziel jeder Kreditgenossenschaft sein, um ihre Eigenmittelposition zu stärken. Dennoch ist diese Art des Kapitals kündbar und steht der Gesellschaft somit nicht uneingeschränkt zur Verfügung. Zudem stellen die Geschäftsguthaben für die Kreditinstitute teureres Kapital dar.

Demgegenüber ist die Bildung externen Eigenkapitals bei der AG über die Ausgabe neuer Aktien im Rahmen einer Kapitalerhöhung möglich. Hier zeigt sich das Problem einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft. Die Kapitalerhöhung ist dem bestehenden Aktionärskreis anzudienen, da eine mögliche Platzierung an der Börse nicht erfolgen kann. Gesetzt den Fall, die Aktionäre nehmen diese Kapitalerhöhung nicht auf, stellt dies laut Experten

die AG vor dieselben Herausforderungen, wie sie bei der Werbung neuer Mitglieder in der eG bestehen.

Dazu wird betont, dass die eG das Ziel hat, internes Eigenkapital in Form von Rücklagen zu bilden. Dies sei am einfachsten und am sichersten. Die Rücklagen sind dem Einfluss der Mitglieder entzogen und stehen der Gesellschaft uneingeschränkt zur Verfügung. Dem historischen Dasein als Selbsthilfeeinrichtung geschuldet, fördert die Kreditgenossenschaft ihre Mitglieder über die angebotenen Leistungen. Die Dividende auf den Genossenschaftsanteil verkörpert nur eine zusätzliche Förderung über die eigentliche Leistung hinaus. Der Befragte sagt darüber hinaus, dass es einzelne Genossenschaftsbanken gibt, die keine Dividende ausschütten. Dies ermöglicht es der eG, große Teile ihres Gewinnes in Rücklagen einzustellen. Auch hier kann die Überleitung zur AG hergestellt werden. Die AG ist aufsichtsrechtlich nicht zur Zahlung einer Dividende verpflichtet. Aufgrund des Kursrisikos ist der Dividendenanspruch der Aktionäre allerdings höher als der eines Genossen. Daher hat es eine AG hinsichtlich der Thesaurierung schwieriger.

Die Finanzierung über Mezzaninekapital steht beiden Rechtsformen in derselben Ausprägung zur Verfügung. Beide Interviewpartner nennen in diesem Zusammenhang die mögliche Einlage nachrangiger Darlehen, die stille Beteiligung und den Genussschein. Sämtliche anderen Mezzanineinstrumente kommen für ein genossenschaftlich geprägtes Institut nicht infrage. Dies ist der konservativen Ausrichtung des Geschäftsmodells geschuldet.

Abschließend kann festgehalten werden, dass eine nicht börsennotierte AG keine Vorteile bei der Beschaffung von Eigenkapital verzeichnen kann. Vielmehr entstehen ihr durch höhere Dividendenansprüche Nachteile bei der Generierung internen Eigenkapitals.

Der Ergebnisstand dieses Kapitels beantwortet bis hierhin die dritte oben genannte Forschungsfrage. Die erschwerte Bildung von internem Eigenkapital lässt darüber hinaus weitere Schlüsse zur Bewältigung der Basel-III-Kapitalanforderungen zu.

Hinsichtlich des Haftsummenzuschlags sind sich alle Experten einig. Bezüglich der Basel-III-Kapitalanforderungen gehen sie davon aus, dass der Haftsummenzuschlag nach der festgelegten Übergangsfrist jegliche Bedeutung verlieren wird. Am Privileg Beteiligungen an Verbundunternehmen vom Eigenkapital abziehen zu dürfen wird darüber hinaus deutlich, dass die regulatorischen Anforderungen

rechtsformunabhängig sind. So ist es der genossenschaftlich geprägten AG ebenfalls möglich, von diesem Privileg zu profitieren.

Abschließend ist festzuhalten, dass die einfachere Rücklagenbildung der eG Vorteile bietet, die Kapitalanforderungen leichter zu erfüllen. Einen Grund für einen Wechsel in die AG gibt es daher nicht.

Die nachfolgende Übersicht stellt alle im Forschungsprozess bearbeiteten und ermittelten Hypothesen dar.

Tab. 1: Vorformulierte und aus dem Material extrahierte Hypothesen (Quelle: eigene Darstellung)

Vorformulierte Hypothesen	Bestätigung
H ₁ : Die Ziele von Fusionen haben sich seit Einführung der Strategie „Bündelung der Kräfte“ nicht verändert.	ja
H ₂ : Die Auswirkungen von Fusionen halten sich für Mitglieder und Kunden in Grenzen.	ja
H ₃ : Fusionen sind nicht die einzige Möglichkeit, Verbesserungen für das Institut und die Mitglieder zu erzielen.	ja
H ₄ : Durch Fusionen verändern sich die genossenschaftlichen Werte.	nein
H ₅ : Die AG weist gegenüber der eG essenzielle Vorteile bezüglich der Beschaffung von Eigenkapital auf.	nein
H ₆ : Ein Kreditinstitut kann als AG die Basel-III-Anforderungen besser bewältigen.	nein
H ₇ : Bei einer Umwandlung treten die genossenschaftlichen Prinzipien zwangsläufig in den Hintergrund.	ja
H ₈ : Die Rechtsform der eG bietet einer genossenschaftlich ausgerichteten Bank Vorteile gegenüber der AG.	ja
Aus dem Material extrahierte Hypothesen	
H ₉ : Je kleiner eine Bank ist, desto schwieriger ist die Bewältigung von Herausforderungen durch Regulatorik, Niedrigzinsumfeld und Digitalisierung.	
H ₁₀ : Je größer die Größenunterschiede zwischen den Fusionspartnern sind, desto größer sind die Auswirkungen auf die Mitglieder des kleineren Institutes.	
H ₁₁ : Je stärker der gesellschaftliche Wandel ist, desto eher müssen sich die genossenschaftlichen Werte anpassen.	
H ₁₂ : Je kleiner eine Bank ist, desto mehr Aufgabenbereiche muss sie auslagern.	
H ₁₃ : Je höher die benötigten Synergieeffekte sind, desto weniger stellen Kooperationen und Outsourcing Alternativen dar.	

IV Diskussion

Analog zum vorherigen Kapitel behandeln die Unterkapitel 4.1 bis 4.5 den Themenbereich Fusion und die Unterkapitel 4.6 bis 4.8 den Themenbereich Rechtsformänderung.

1 Ziele von Fusionen

Die Strategie „Bündelung der Kräfte“ stellt nach wie vor die Grundlage für die strategische Ausrichtung der einzelnen Kreditgenossenschaften dar. Veränderte Zielausprägungen führen dennoch dazu, dass insbesondere den wertmaximierenden Motiven in Form von Skalen- und Verbundeffekten höhere Bedeutung zukommt. Auch Pfaffenberger und Eekhoff kamen in ihren Arbeiten zu dem Schluss, dass die Rentabilität bzw. die Erzielung von Synergieeffekten von höchster Bedeutung ist. Weitere Übereinstimmungen lassen sich bei der Beseitigung von Marktüberschneidungen und bei den persönlichen Karriereambitionen der Entscheidungsorgane als Auslöser für Fusionen finden. Diese haben auch bei den zuvor genannten Autoren eine untergeordnete Rolle bei Fusionen gespielt. Unterschiedliche Ansichten gibt es bezüglich der Sanierungsfusion. Eekhoff ist zu dem Ergebnis gekommen, dass diese ebenfalls nebensächlich ist. Damit stimmt seine Position mit den Ergebnissen dieser Arbeit überein. Pfaffenberger ermittelte hingegen die Unternehmens- und Arbeitsplatzsicherung als ein wichtiges Ziel. Als Grund dafür führt der Autor eine zunehmend schwierigere wirtschaftliche Lage zum Erhebungszeitpunkt seiner Ergebnisse an.⁶ Wird unter der Unternehmens- und Arbeitsplatzabsicherung weniger die gegenwärtige, sondern mehr die zukünftige Bestandssicherung verstanden, korrespondiert dies ebenfalls stark mit den ermittelten Ergebnissen dieser Arbeit.

Pfaffenberger hinterfragt im Rahmen seiner Analyse die persönlichen Ambitionen als nicht wertmaximierende Motive kritisch. Dabei hält er fest, dass viele Argumente, z. B. eine verbesserte Vergütung, die persönlichen Ziele und Entscheidungen beeinflussen können. Er vermutet daher, dass diese Ziele dominierenden Charakter gegenüber den ökonomischen Zielen haben.⁷ Eine Dominanz dieser Motive gegenüber den betriebswirtschaftlichen Zielen zeichnete sich jedoch in diesem Forschungsprozess nicht ab. Die Befragung von Personen, die nicht dem Vorstand angehören, festigt, bei gleichem Ergebnis, diese Einschätzung.

⁶ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007): Fusionen als „Bündelung der Kräfte“. Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland. Logos, Berlin, S. 17 f.

⁷ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 190.

Unterschiedliche Ergebnisse ermittelte Eekhoff hinsichtlich der Bewertung der gemeinsamen strategischen Ausrichtung. Diese stellt seinen Ergebnissen zufolge keinen negativen Faktor dar.⁸ Dagegen sehen die Experten dieser Arbeit in der fehlenden strategischen Ausrichtung einen Hauptgrund für das Scheitern einer Fusion. Im Zusammenhang mit diesem Punkt stehen insbesondere personelle und filialbezogene Fragen in Bezug auf das fusionierte Unternehmen. Auch Pfaffenberger sieht darin einen wichtigen Aspekt der Fusionsgespräche.⁹

Über die Mitarbeiter hinaus sind der Aufsichtsrat und die Vertreterversammlung zwei weitere wichtige Gruppen, die es in der Pre-Merger-Phase zu berücksichtigen gilt. Eekhoff bezeichnet die Widerstände dieser beiden Gremien zwar als selten, dennoch sollte auch mit ihnen offen und überzeugend kommuniziert werden.¹⁰ Beide Autoren nennen unterschiedliche Unternehmenskulturen als Grund für das Scheitern einer Fusion. Diese spielen nach Ansicht der Experten keine Rolle. Hierzu ist anzunehmen, dass sich zwei Unternehmen nur als potenzielle Fusionspartner ansehen, wenn ihre Unternehmenskulturen ähnlich sind. Dennoch ist es wichtig, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu erarbeiten. Dies findet hauptsächlich in der Post-Merger-Phase statt und wird auch von Pfaffenberger als wichtiger Schritt hin zu einer integrierenden Kultur gewertet.¹¹

Die Einschätzungen zur Fusionsgeschwindigkeit innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes legen ein schnelleres Vorgehen nahe. Ringle und Keebingate erwähnen dabei die von Kritikern vorgeworfene „Fusionitis“. Dabei geht es nicht um die Fusion an sich, sondern um eine zukunftsorientierte Strategieausrichtung. Die bisherigen Strategien schätzen die Experten als zu gegenwartsbezogen ein. Die beiden Autoren stimmen mit den Experten überein und halten eine aktive Fusionspolitik für strategisch notwendig und sehen sie als eine Erscheinung im Zuge des wirtschaftlichen Wandels an.¹² Insbesondere die sich zukünftig weiter verändernden Rahmenbedingungen sollten stärker in die strategische Ausrichtung der Kreditgenossenschaften Einzug halten.

⁸ Vgl. Eekhoff, T. (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland. Eine empirische Studie. Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 38), S. 19 f.

⁹ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 237.

¹⁰ Vgl. Eekhoff, T. (2004), Fn. 8, S. 47 f.

¹¹ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 146.

¹² Vgl. Ringle, G.; Keebingate, F. (2002): Fusionsstrategie und Zukunftssicherung der Bankgenossenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 52 (2), S. 150; 162.

2 Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder

Den Experten zufolge haben Fusionen keine direkten Folgen für die Mitglieder. Die Auswirkungen dürfen vielmehr auf keinen Fall negativ sein. Diese nachvollziehbare Einschätzung wird auch von Ringle und Keebingate gestützt.¹³ Damit spielt die Verbesserung des mittelbaren und unmittelbaren Member Values weniger eine Rolle als die des nachhaltigen Member Values. Das Ziel einer Fusion ist damit eher die bessere Positionierung der Bank im Markt, als direkte positive Auswirkungen für die Mitglieder zu erzielen. Arts geht darüber hinaus und schließt aus einem erhöhten nachhaltigen Member Value auf eine damit verbesserte wirtschaftliche Situation des Institutes und damit auf bessere Fördermöglichkeiten der Kreditgenossenschaften.¹⁴ Insbesondere für kleine Institute ist mit einer stärkeren Förderung im Rahmen des unmittelbaren Member Values zu rechnen. Eekhoff bestätigt eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Zuge von Fusionen anhand des Betriebsergebnisses und verbindet damit positive Auswirkungen auf den zu verwirklichenden Förderauftrag.¹⁵ Im Fokus steht dabei die Bindung zwischen Kunde und Mitarbeiter in der Filiale vor Ort. Eekhoff sieht für wirtschaftlich sinnvolle Filialschließungen allerdings keinen Kompromisspielraum.¹⁶ Auswirkungen auf die Kunden sind daher nicht auszuschließen.

Ein möglicher Identitätsverlust stellt auch aus diesem Grund eine mögliche Gefahr dar. Auch Seidel ermittelt die Gefahr eines Identitätsverlusts seitens der Mitglieder als größte Herausforderung im Fusionsprozess.¹⁷ Zur Reduzierung dieser Gefahr fördert Seidel mit absteigender Wertigkeit die direkte Gesprächsführung, Informationsveranstaltungen und Infobroschüren zutage.¹⁸ Die direkte Kommunikation und die Abhaltung von Informationsveranstaltungen sind, in Übereinstimmung mit dieser Arbeit, die wichtigsten Instrumente, um Mitglieder- und Mitarbeitervertrauen im Laufe eines Fusionsprozesses zu erhalten.

¹³ Vgl. Ringle, G. und Keebingate (2002); Fn. 12, S. 154.

¹⁴ Vgl. Arts, V. (2015): Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken. Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika. Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 153), S. 5.

¹⁵ Vgl. Eekhoff, T. (2004), Fn. 8, S. 9; 12.

¹⁶ Vgl. Eekhoff, T. (2004), Fn. 8, S. 48.

¹⁷ Vgl. Seidel, M. (1996): Fusionsmanagement in Genossenschaften. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung von Fusionen am Beispiel von Bankgenossenschaften. Zugl.: Univ., Diss., Stuttgart, S. 219 f.

¹⁸ Vgl. Seidel, M. (1996), Fn. 17, S. 222 f.

3 Kooperation und Outsourcing als Alternative

Die Ergebnisse dieser Arbeit kommen zu dem Schluss, dass Kooperationen unter den Kreditgenossenschaften im operativen Bereich keine Bedeutung haben. Pfaffenberger bezeichnet die Möglichkeit der Kooperation hingegen als nahezu grenzenlos. Dennoch nimmt er dabei nur Bezug auf die Innenrevision und kann Kooperationen im operativen Geschäft nicht belegen.¹⁹ Auch Bolsinger erwähnt die Kooperation nur zusammen mit dem technisch-organisatorischen Bereich.²⁰ Das operative Geschäftsfeld stellt sich daher übereinstimmend als wenig praktikabel im Hinblick auf Kooperationen heraus.

Die unterschiedliche Sicht auf die Kooperation als fusionsvorbereitende Maßnahme zeigt sich nicht nur in den Ergebnissen dieser Arbeit. Eekhoff kommt diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass die Befragten diese Form der Zusammenarbeit zwar als sinnvoll ansehen, sie aber nicht zu den primären Maßnahmen im Vorfeld einer Fusion zählen.²¹ Nichtsdestotrotz kann in der Hinführung zu einer Fusion von einer kooperierenden Phase der Fusionsvorbereitung gesprochen werden. Inwieweit sich diese mit einer klassischen Kooperation deckt, liegt in der jeweiligen Ausgestaltungsform. Pfaffenberger ermittelt hingegen eine Ablehnung der fusionsvorbereitenden Kooperation. Dennoch führt er aus, dass Kooperationen oft zu Fusionen führen und daher ein geeignetes Mittel der Fusionsvorbereitung darstellen können.²²

Die größte Bedeutung bei der Zusammenarbeit von Primärgenossenschaften kommt dem Outsourcing innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes zu. Mackscheidt und Schmale bezeichnen den Finanzverbund als starkes Netzwerk mit genossenschaftlich ausgerichteten Dienstleistungen.²³ Die Ergebnisse Pfaffenbergers bilden hingegen eine sehr gegensätzliche Einschätzung. Dem Outsourcing wird nur eine geringe Bedeutung im Tagesgeschäft beigemessen. Dies führt der Autor auf die zum Befragungszeitpunkt Ende 2001 schlechteren Preise und Leistungen sowie eine Abneigung gegenüber Konzernlösungen zurück. Bereits damals legte der Autor eine Neuausrichtung des genossenschaftlichen Verbundes nahe,

¹⁹ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 214.

²⁰ Vgl. Bolsinger, H. (2001): Die Zukunft der Kreditgenossenschaften im Zeitalter neuer Technologien. Nürnberg: Arbeitspapiere des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, 27, S. 99.

²¹ Vgl. Eekhoff, T. (2004), Fn. 8, S. 40 f.

²² Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 120; 218.

²³ Vgl. Mackscheidt, K.; Schmale, I. (2010): Der genossenschaftliche Finanz Verbund. Betrachtungen zu Fusionen von Primärbanken. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 60 (1), S. 20.

um dem Thema Outsourcing besser gerecht werden zu können.²⁴ Aus der Diskrepanz zwischen damaligen und heutigen Ergebnissen leitet sich eine zwischenzeitliche Verbesserung von Angeboten und Preisen ab. Darüber hinaus ist das Outsourcing in den Verbund für viele kleine Institute alternativlos, um ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren.

Pfaffenberger ist auch aufgrund der zuvor genannten Umstände zu dem Schluss gekommen, dass Kooperationen und Outsourcing keine Alternativen zur Fusion darstellen.²⁵ Diese Ergebnisse decken sich mit dieser Arbeit, wonach Kooperationen und Outsourcing einen rein ergänzenden Charakter, unabhängig von einer Fusion, haben können. Gleichzeitig stellt sich heraus, dass alle Alternativen zur Fusion im Vorfeld analysiert wurden. Es wäre daher falsch, allein die Fusion als optimale Handlungsalternative zu betrachten.

Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen ist davon auszugehen, dass viele Kreditgenossenschaften die Grenzen von Kooperationen und Outsourcing bereits gegenwärtig oder mit Blick in die Zukunft erreichen. Die Tatsache, dass auch wirtschaftlich gut aufgestellte Institute, rein durch die Regulatorik beeinflusst, Fusionen in Betracht ziehen, zeigt, dass diese Institute bereits weit über die Abwägung von Alternativen hinaus sind. Die Fusion stellt auf lange Sicht das einzige Mittel dar, um diesen Anforderungen gestärkt gegenüberzutreten. Pfaffenberger ergänzt dabei, dass Kooperationen nur auf Teilbereiche der Unternehmung begrenzt bleiben und gleichzeitig ein höherer Koordinierungsaufwand entsteht. Es ist davon auszugehen, dass dieser Aufwand mit der Zahl der Kooperationsbereiche und der Intensität der Kooperationen steigt. Ähnliches ist für das Outsourcing festzuhalten.²⁶ Kooperation und Outsourcing können die Probleme, vor denen die Kreditgenossenschaften in Zukunft stehen werden, nicht alleine lösen.

4 Beeinflussen Fusionen die genossenschaftlichen Werte?

Grundlegende Veränderungen der genossenschaftlichen Werte sind im Zuge von Fusionen nicht zu erwarten. Die Veränderungen den Förderauftrag betreffend wurden bereits in Unterkapitel 2. behandelt.

Das Identitätsprinzip ist durch eine Fusion nicht direkt einem Wandel unterworfen. Dennoch kann eine Ausdehnung des Nur-Kunden-Geschäftes im Zuge einer Fusion einen Einfluss auf die Verfügungsrechte der Mitglieder

²⁴ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 215, 217.

²⁵ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 218.

²⁶ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 214 f.

haben. Das Ausdehnen dieses Geschäftsbereiches führt laut Kramer zu einer wirtschaftlichen Abwertung der Mitglieder und zur Einschränkung ihrer Verfügungsrechte.²⁷ Grosskopf et al. zufolge überwiegt das Nur-Kunden-Geschäft bereits bei vielen Kreditgenossenschaften.²⁸ Dies könnte die Führung dazu veranlassen, dem Nur-Kunden-Geschäft eine größere Bedeutung zukommen zu lassen. Andererseits könnte ein überproportional hoher Zustrom an Mitgliedern, aufgrund der gesteigerten Attraktivität der Genossenschaft, in anderer Richtung wirken und die Verfügungsrechte diesbezüglich stärken.

Das Demokratieprinzip ist hingegen einer größeren Veränderung unterworfen. Aus Sicht des Property-Rights-Ansatzes stellt das Kopfstimmrecht in seiner Urform eine gute Variante dar, um dem Demokratieprinzip gerecht zu werden. Laut Kramer entfernte sich das Kopfstimmrecht mit zunehmender Größe der Genossenschaften immer weiter von einer demokratischen Form der Anteilnahme. Während die gesetzliche Verpflichtung zur mindestens dreistufigen Hierarchie rein aus Effizienzgründen sinnvoll ist, muss das Mehrstimmrecht im Hinblick auf das Demokratieprinzip hinterfragt werden.²⁹ Weiter ist insbesondere durch Fusionen mit weit größeren Instituten davon auszugehen, dass das einzelne Mitglied bei einer stark vergrößerten Mitgliederbasis an Bedeutung verliert. Arts bestätigt diese Annahme und vermutet für kleine Kreditgenossenschaften den Austausch der General- durch die Vertreterversammlung, wodurch der Grad der Mitbestimmung sinkt.³⁰ Ein Ergebnis dieser Arbeit ist jedoch die Aufwertung des übertragenden Institutes durch erweiterte Kompetenzen innerhalb des fusionierten Institutes. Diese können den Einflussbereich der Mitglieder in der Region wiederum vergrößern.

Auswirkungen auf das Solidaritätsprinzip sind insofern zu erkennen, als die Mitglieder beider Fusionspartner zu einer Solidargemeinschaft werden und ihre Interessen bündeln. Die gemeinsame Haftung verliert dabei nach Aussage der Experten weiter an Bedeutung. Auch Klemisch und Vogt erwähnen, dass die Satzungen vieler Kreditgenossenschaften keine

²⁷ Vgl. Kramer, J. W. (2005): Der Erfolg einer Genossenschaft: Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen. Wismar. HWS (Wismarer Diskussionspapiere der Hochschule Wismar, 23), S. 32.

²⁸ Vgl. Grosskopf, W.; Münkner, H.-H.; Ringle, G. (2009): Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen. DG-Verlag, Wiesbaden, S. 75, 171.

²⁹ Vgl. Kramer J. W. (2005), Fn. 27, S. 33 f.

³⁰ Vgl. Arts, V. (2015), Fn. 14, S. 8.

Solidarhaftung mehr aufweisen.³¹ Alle anderen Aspekte des Solidaritätsprinzips bleiben von einer Fusion unberührt.

Obwohl die genossenschaftlichen Werte keine grundlegenden Veränderungen erfahren, ist trotzdem von einer Anpassung aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen auszugehen. Auch Hill und Doluschitz bestätigen, dass die Werte einem stetigen Wandel ausgesetzt sind. Davon betroffen sind insbesondere die strategische Ausrichtung und Identität einer Genossenschaft sowie die Förderung ihrer Mitglieder.³² Den Experten zufolge ist dieser Wandel allerdings von außen induziert und kommt nicht von den Kreditgenossenschaften selbst.

5 Größere Herausforderungen für kleine Banken

Die regulatorischen Anforderungen fordern die Kreditgenossenschaften mehr aufseiten der Meldevorschriften als aufseiten der Kapitalanforderungen. Pollmann und Schätzle bestätigen diese Erkenntnis sowohl für das Gesamtkapital als auch für das harte Kernkapital.³³ Dennoch spricht Kirsch von Basel III als einem wesentlichen regulierungsbedingten Kostentreiber und in diesem Zusammenhang von 5 Mrd. Euro zusätzlichen Kosten für den deutschen Bankensektor.³⁴ Eben diese Kosten belasten kleine Institute wesentlich stärker als große. Hackethal und Inderst sprechen bezogen auf Bilanzsumme und Ertrag von einer vielfach höheren Belastung kleiner Banken. Ihre Ergebnisse offenbaren Geschäftsbereiche, z. B. die Wertpapierberatung, in denen mit über 50 % Ertragseinbußen aufgrund hoher zusätzlicher Kosten zu rechnen ist.

Für die personelle Belastung ermitteln sie überproportional starke Zuwächse aufseiten kleiner Banken.³⁵ Dies deckt sich mit den Expertenaussagen,

³¹ Vgl. Klemisch, H.; Vogt, W. (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise; Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Wiso Diskurs, Nov. 2012, S. 22.

³² Vgl. Hill, S.; Doluschitz, R. (2014): Genossenschaftliche Werte. Kern der genossenschaftlichen Identität? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64 (1), S. 29 f.

³³ Vgl. Pollmann, J.; Schätzle, D. (2012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken. Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 126), S. 26 ff.

³⁴ Vgl. Kirsch, W.; Peemöller, V. H. (2012): Eurokrise und Bankenregulierung. Herausforderungen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 62 (2), S. 87.

³⁵ Vgl. Hackethal, A.; Inderst, R. (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken. Goethe Universität, Frankfurt am Main. [https://www.bvr.de/p.nsf/0/9E961A8C21A26B1BC1257ED100309950/\\$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/9E961A8C21A26B1BC1257ED100309950/$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf). Abgerufen am 09.05.2016, S. III.

wonach die personelle Belastungsgrenze erreicht ist und Fusionen notwendig werden. Für kleine Banken sind die Kosten der Regulatorik existenzbedrohend. Diese aktuellen Entwicklungen führen laut Arts ebenfalls dazu, dass das Outsourcing keine zielerfüllende Alternative zur Fusion darstellt.³⁶

Die Niedrigzinsphase wirkte sich bis zum aktuellen Zeitpunkt positiv für die Kreditgenossenschaften aus. Laut Deutscher Bundesbank stiegen die operativen Erträge des gesamten kreditgenossenschaftlichen Sektors seit Beginn der Finanzkrise an. Dies ist allerdings nur der Fall, da die Zinsaufwendungen stärker fielen als die Zinserträge.³⁷ Sollten die Zinsen weiter auf diesem niedrigen Niveau verharren, kommen die Erträge der Banken weiter unter Druck. Kirsch und Wolberg schätzen die Ertragslage ähnlich ein und gehen nicht von einem schnellen Kurswechsel der EZB aus.³⁸

Die Niedrigzinsphase stellt insofern ein in die Zukunft gerichtetes Problem des Bankensektors dar. Die Deutsche Bundesbank (2015 b, S. 9) stützt die These, wonach speziell kleine und mittelgroße Banken durch das Niedrigzinsumfeld belastet werden. Die Bundesbank begründet dies mit der hohen Bedeutung des Einlagengeschäftes und der damit verbundenen Fristentransformation.³⁹ Eben diese Fristentransformation wird durch die niedrigen Zinsen erschwert.

Die Digitalisierung ist nach den Ergebnissen dieser Arbeit aus zwei Gesichtspunkten eine Herausforderung. Zum einen führt eine gesteigerte Vergleichbarkeit zu sinkenden Preisen. Zum anderen sind Investitionen in entsprechende Technologien und ausgebildetes Personal zu tätigen. Pfaffenberger führt diese Punkte ebenfalls an. Er nennt dabei ebenfalls eine Umwandlung vom personalgestützten zum elektronischen Bankgeschäft.⁴⁰

³⁶ Vgl. Arts, V. (2015), Fn. 14.

³⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2014. Monatsbericht September 2015. https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichts_aufsaeetze/2015/2015_09_ertragslage_kreditinstitute.pdf?__blob=publicationFile. Abgerufen am 09.05.2016, S. 74.

³⁸ Vgl. Kirsch, W.; Wolberg, H.-B. (2015): Pressekonferenz DZ Bank und WGZ Bank vom 19.11.2015. Frankfurt am Main. https://www.wgzbank.de/export/sites/wgzbank/de/wgzbank/downloads/medien/pressemitteilungen/pm_20151119/Rede_DZBANK_WGZBANK-_Kirsch_Wolberg_191115.pdf. Abgerufen am 09.05.2016.

³⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b): Finanzstabilitätsbericht 2015. Frankfurt am Main. https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Finanzstabilitaetsberichte/2015_finanzstabilitaetsbericht.pdf?__blob=publicationFile. Abgerufen am 09.05.2016, S. 9.

⁴⁰ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007), Fn. 6, S. 16.

Spandau geht davon aus, dass sich die Digitalisierung auf die Kostenpositionen kleinerer Kreditgenossenschaften stärker auswirkt, als es bei größeren Banken der Fall ist. Darüber hinaus führt er einen stärkeren Fokus großer Institute auf internetbasierte Vertriebskanäle an. Diese ermöglichen es größeren Banken, für den Kunden dauerhaft präsent und verfügbar zu sein. Spandau kommt des Weiteren zu dem Schluss, dass es ein Ziel von Fusionen zwischen kleinen Banken sein könnte, ihre internetbasierten Dienstleistungen über die Bündelung der Mittel zu verbessern.⁴¹ Kirsch und Wolberg sehen die Kreditgenossenschaften ebenfalls einer gesteigerten Vergleichbarkeit ausgesetzt und fügen zusätzlich Herausforderungen durch ein verändertes Kundenverhalten an.⁴²

6 Eigenkapitalbeschaffung von Aktiengesellschaft und eingetragener Genossenschaft

Die Experten sehen die Werbung neuer Aktionäre im Rahmen der Kapitalerhöhung als gleichbedeutend mit der Mitgliederwerbung einer eG an. Dabei ist zu Beginn grundsätzlich zu unterstellen, dass eine Kreditgenossenschaft in der Rechtsform der eG auch in der AG ihre genossenschaftliche Ausrichtung bewahren würde. Diese Annahme trifft auch Blisse.⁴³ Eine Börsennotierung könnte daher nur über die Einführung von vinkulierten Namensaktien erfolgen, um den Handel der Aktien zu kontrollieren.⁴⁴ Die Platzierung an der Börse ist somit nicht ausgeschlossen, wird jedoch von keiner genossenschaftlich geprägten AG durchgeführt. Da die Aktie ihre Finanzierungsvorteile durch diese Börsenplatzierung realisiert, steht die genossenschaftliche Ausrichtung diesem Vorteil entgegen.⁴⁵ § 186 Abs. 1 AktG bestätigt die Aussage, wonach die Kapitalerhöhung zuerst den Altaktionären anzudienen ist. Erst wenn diese von ihrem Bezugsrecht keinen weiteren Gebrauch machen, ist es möglich, weitere Aktionäre zu werben. Dies kommt dem Werben neuer Mitglieder in der eG gleich.

Die erschwerte Rücklagenbildung gegenüber der eG stellt nach Ansicht der Experten einen weiteren Nachteil der AG dar. Für die eG bestätigt § 20 GenG,

⁴¹ Vgl. Spandau, J. (2010), Fn. 3, S. 5 f.

⁴² Vgl. Kirsch, W.; Wolberg, H.-B. (2015): Pressekonferenz DZ Bank und WGZ Bank vom 19.11.2015. Frankfurt am Main. https://www.wgzbank.de/export/sites/wgzbank/de/wgzbank/downloads/medien/pressemitteilungen/pm_20151119/Rede_DZBANK_WGZBANK-_Kirsch_Wolberg_191115.pdf. Abgerufen am 09.05.2016, S. 8.

⁴³ Vgl. Blisse, Holger (2006): Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, S. 183.

⁴⁴ Vgl. Kugler, L. (1978), Fn. 5, S. 191.

⁴⁵ Vgl. Blisse, H. (2006), Fn. 43, S. 183, 358.

dass sämtliche Überschüsse den Rücklagen zugeführt werden können. Tritt der Fall ein, verstärkt Eigenkapital bilden zu müssen, ist davon auszugehen, dass die Mitglieder im eigenen Interesse auf eine Gewinnbeteiligung zugunsten der Institutssicherung verzichten. Laut Müller ist die Rücklagenbildung der AG durch das AktG stärker vorbestimmt, als es bei der eG der Fall ist.⁴⁶ Die AG darf nach § 58 Abs. 2 die Hälfte der Überschüsse in Rücklagen einstellen. Gestattet die jeweilige Satzung das Einstellen höherer Beträge, so dürfen diese nur solange der Gewinnrücklage zugeführt werden, bis diese die Hälfte des Grundkapitals ausmacht. Darüber hinausgehende Gewinne liegen in der Beschlussfassung der Hauptversammlung.⁴⁷ Dieser Paragraph stellt einen Kompromiss zwischen dem Recht der Aktionäre auf Gewinnverteilung und der Notwendigkeit einer angemessenen Rücklagenbildung für das Institut dar.

Zuletzt ist in der möglichen Nutzung verschiedener Mezzanine-Finanzierungsinstrumente kein Vorteil für eine Rechtsform zu erkennen, da sich deren Eignung an den genossenschaftlichen Werten ausrichtet. Pollmann und Schätzle ermittelten für das Mezzaninekapital einen Anteil von 0,2 % am aufsichtsrechtlichen Eigenkapital.⁴⁸

Die AG kann vor dem Hintergrund einer genossenschaftlichen Ausrichtung daher keine Vorteile bezüglich der Eigenkapitalbildung gegenüber der eG aufweisen. Vielmehr wird sie durch höhere Dividendenansprüche der Aktionäre in ihrer Rücklagenbildung gehindert.⁴⁹ Erschwerend kommt hinzu, dass der Aktionär seine Dividende ins Verhältnis zum Kurswert seiner Aktie setzt. Um eine ähnlich hohe Dividendenrendite zu erzielen wie eine eG, muss die AG eine deutlich höhere Gewinnbeteiligung ausschütten.⁵⁰

Die Basel-III-Kapitalanforderungen stellen zusammen mit der betrachteten Eigenkapitalbildung keinen Anlass dar, die Rechtsform der AG anzunehmen. Einzig der Vorteil des stabilen Grundkapitals kann der AG zugutegehalten werden. Blisse kommt diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass Kreditgenossenschaften generell eine stabile Eigentümerbasis haben. Von

⁴⁶ Vgl. Müller, W. (1993): Der Rechtsformwechsel von der eingetragenen Genossenschaft in die Aktiengesellschaft – eine mehrdimensionale Wirkungsanalyse. Univ., Diss, Stg., S. 48.

⁴⁷ Vgl. AktG § 58 Abs. 3.

⁴⁸ Vgl. Pollmann, J. und Schätzle, D. (2012), Fn. 33, S. 22 f. / Domikowsky, C.; Hesse, F.; Pflingsten, A.: Die neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel III – Was deutsche Kreditgenossenschaften erwartet, in: zfgG, Band 62, S. 91-96.

⁴⁹ Vgl. Kugler, L. (1978), Fn. 5, S. 212.

⁵⁰ Vgl. Wöhe, G.; Bilstein, J.; Ernst, D.; Häcker, J. (2013): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. 11. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 96.

einem starken oder gar plötzlichen Abschmelzen des Geschäftsguthabens ist daher nicht auszugehen.⁵¹

7 Genossenschaftliche Werte in der Aktiengesellschaft

Die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien als Basis des Geschäftsmodells sollten durch den Wechsel in die AG nicht verloren gehen. Blisse und Müller zählen im Zuge einer Umwandlung den Förderauftrag, das Identitäts- und das Demokratieprinzip zu den beeinflussten Prinzipien. Wie die Experten sieht auch Müller die Festschreibung des genossenschaftlichen Förderauftrages in der Satzung als wichtig an. Weiter kommt der Autor zu der Einschätzung, dass durch die satzungsmäßige Mitgliederförderung deren Partizipation am Unternehmen sowie die externe Kapitalbeschaffung der AG eingeschränkt werden.⁵² Blisse sieht im Gegensatz dazu keine Notwendigkeit, den Förderauftrag in der Satzung zu verankern. Als wichtiger erachtet der Autor das Verhalten aller Beteiligten in der Ausgestaltung ihres Institutes.⁵³ Dass erst die Akteure ein genossenschaftliches Institut prägen, kann ohne Zweifel bestätigt werden. Dennoch ist kritisch zu hinterfragen, ob die Förderung der Mitglieder ohne gesetzliche oder satzungsmäßige Grundlage nachhaltig existieren kann.

Das Identitätsprinzip erfährt durch die reine Rechtsformänderung keine Veränderung, solange der Aktionärskreis nur aus ehemaligen Mitgliedern besteht. Durch die handelbare Aktie ist ohne Vinkulierung allerdings davon auszugehen, dass sich der Aktionärskreis mittel- bis langfristig verändern würde. Die vinkulierte Aktie stellt daher eine Möglichkeit dar, das Identitätsprinzip aufrechtzuerhalten. Auch Blisse hält dieses Vorgehen für richtig.⁵⁴ Müller sieht in der Vinkulierung eine sinnvolle Möglichkeit, die Mitgliederinteressen zu sichern und die Gefahr feindlicher Übernahmen zu mindern.⁵⁵ Hingegen handelt das untersuchte Institut klassische Inhaberaktien. Dies lässt den Schluss zu, dass eine Vinkulierung im Falle eines internen Handels ohne Börsennotierung nicht notwendig ist. Als Voraussetzung hierfür kann ein stabiler und breiter Aktionärskreis angenommen werden. So würden die von Müller angemerkten negativen Aspekte einer Vinkulierung verhindert. Der Autor zählt dazu eine beschränkte Nachfrage, eine verringerte Fungibilität und das Ausschließen von fremdem Beteiligungskapital. Die beiden erstgenannten Aspekte führen

⁵¹ Vgl. Blisse, H. (2006), Fn. 43, S. 211.

⁵² Vgl. Müller, W. (1993), Fn. 46, S. 230.

⁵³ Vgl. Blisse, H. (2006), Fn. 43, S. 194.

⁵⁴ Vgl. Blisse, H. (2006), Fn. 43, S. 190 f.

⁵⁵ Vgl. Müller, W. (1993), Fn. 46, S. 230.

zu einem geminderten Kurs und damit zu einer geringeren Beteiligung der Aktionäre am Unternehmenswert.⁵⁶

Die Ziele einer Umwandlung sieht Müller durch eine Stimmrechtsbeschränkung zur Wahrung des Demokratieprinzips nicht beeinträchtigt.⁵⁷ Nichtsdestotrotz wandelt sich das Kopfstimmrecht der eG in das am Kapital orientierte Stimmrecht der AG. Laut Blisse sollte das maximale Stimmrecht absolut oder relativ zum Grundkapital beschränkt werden. Die relative Stimmbegrenzung äußert sich darin, dass das maximale Stimmrecht im Zuge von Kapitalerhöhungen nicht beeinflusst wird. Darüber hinaus sollte die Satzung beschränkte Vertretungsstimmrechte für andere Aktionäre beinhalten.⁵⁸ Auch diese Klausel ist in der Satzung des betrachteten Institutes enthalten und verhindert, dass übermäßig aufgenommene Vertretungsstimmrechte in den Händen weniger die Meinungsbildung in der Gesellschaft dominieren.

8 Beste Rechtsform für eine Kreditgenossenschaft

Ein Ziel der untersuchten AG ist es, eine verbesserte Mitgliederförderung durch den Wechsel in die eG zu erreichen. Die gesetzliche genossenschaftliche Förderung stellt einen großen Vorteil für die eG dar.

Überdies steht der Themenbereich Fusion stellvertretend für ein weiteres Ziel der betrachteten AG. Die Auswirkungen der Regulatorik, des Niedrigzinsumfeldes und der Digitalisierung bedeuten hohe Belastungen für die einzelnen Kreditgenossenschaften. Fusionen sind im Zuge dessen ein bewährtes Instrument, um diese Beeinträchtigungen zu mindern. Da der weit überwiegende Teil der Institute als eG firmiert, ist es dringend erforderlich, in diesen Kreis zurückzukehren. Der Vorteil einer eG hinsichtlich der Fusionsfähigkeit lässt den Schluss zu, dass er rein aus ihrer sehr hohen Zahl innerhalb des Sektors herrührt. Gäbe es mehr genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaften, wäre davon auszugehen, dass dieses Ziel an Bedeutung verlöre.

Während die Regulatorik und die Digitalisierung lediglich Fusionen erstrebenswerter machen, liegt im Niedrigzinsumfeld eine weitere Herausforderung für eine AG. Der Ertragswert als Bewertungsmaßstab für die Aktien kommt zunehmend unter Druck und senkt das Vermögen der Aktionäre. Der Leitzins für Deutschland wurde bis 1999 von der Deutschen Bundesbank festgelegt. Im Rahmen dessen galten der Diskontzinssatz und

⁵⁶ Vgl. Müller, W. (1993), Fn. 46, S. 229 f.

⁵⁷ Vgl. Müller, W. (1993), Fn. 46, S. 229.

⁵⁸ Vgl. Blisse, H. (2006), Fn. 43, S. 192.

der Lombardzinssatz als Leitzinsen, bis der EZB-Leitzins diese ablöste. Laut Statistik der Deutschen Bundesbank unterliegen die Leitzinsen wiederkehrenden Schwankungen.⁵⁹ Da das betrachtete Institut schon sehr lange als AG firmiert, kann die Volatilität der Leitzinsen aber kein Anlass dazu sein, die eG als Rechtsform anzunehmen. Dennoch ist ersichtlich, dass die Leitzinsen seit 1948 nie so niedrig waren wie seit Dezember 2015.⁶⁰ Diese Tatsache lässt die Annahme zu, dass die Vermögen der Aktionäre dadurch besonders stark unter Druck geraten. Die Geschäftsguthaben der genossenschaftlichen Mitglieder sind von dieser Entwicklung nicht direkt betroffen, da sie einem festen Nominalwert unterstehen.

Die Kombination der Rahmenbedingungen lässt daher vermuten, dass die Rechtsform der eG gegenwärtig die geeignetere Rechtsform für ein genossenschaftlich orientiertes Finanzinstitut ist.

V Zusammenfassendes Fazit

Ziel dieser Arbeit ist es, die derzeitigen Beweggründe für Fusionen zwischen Kreditgenossenschaften und deren Auswirkungen auf die Mitglieder zu analysieren. Es ist die Frage zu klären, ob es zukünftig wieder vermehrt zu Fusionen im genossenschaftlichen Bankensektor kommen wird. Zusätzlich stehen die eingetragene Genossenschaft und die Aktiengesellschaft als Rechtsformen und ihre Eigenkapitalfinanzierungsinstrumente hinsichtlich der Basel-III-Kapitalanforderungen im Fokus dieser Arbeit. Hierzu wird im Rahmen einer möglichen Umwandlung die Versorgung mit Eigenkapital zwischen diesen beiden Rechtsformen analysiert.

Anhand eines auf dem Grundlagenteil basierenden Fragebodens wurden die Ergebnisse in fünf Interviews mit sechs Interviewpartnern erhoben. Im Anschluss daran kamen die Ergebnisse mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse zur Auswertung. Die ermittelten Ergebnisse begrenzen sich auf den Großraum Stuttgart, können aber Tendenzen für den Sektor offenlegen.

⁵⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015c): Diskont- und Lombardsatz der Deutschen Bundesbank.

https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Geld_Und_Kapitalmaerkte/Zinssaetze_Renditen/S510TTDISKONT.pdf?__blob=publicationFile. Abgerufen am 09.05.2016, S. 1 f.

⁶⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015d): Eigenmittel. <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Solvabilitaet/Eigenmittel/eigenmittel.html>. Abgerufen am 09.05.2016, S. 1.

Die Fusion stellt nach wie vor die präferierte Handlungsalternative zur Bündelung der Kräfte dar. Dabei ist eine Verschiebung zwischen den Zielen zu erkennen. Weder die Sanierungsfusion noch die reine Marktabgrenzung stehen derzeit im Fokus. Vielmehr verschoben sich die Prioritäten hin zur Bewältigung des regulatorischen Drucks durch Basel III und der gegenwärtigen Niedrigzinsphase.

Diese beiden Aspekte, ergänzt um die fortschreitende Digitalisierung, stellen die Hauptgründe für Fusionen dar. Die Regulatorik steht dabei nicht aufgrund der Kapitalanforderungen, sondern vielmehr aufgrund der ausgedehnten Meldevorschriften im Zentrum. Insbesondere kleine Banken kommen hierbei an ihre personellen und finanziellen Grenzen. Trotz guter wirtschaftlicher Lage der Kreditgenossenschaften wirkt diese Verschärfung der Vorschriften existenzbedrohend. So sehen sich viele kleine Institute deshalb zu Fusionen gezwungen.

Die Auswirkungen der Niedrigzinsphase sind aufgrund der zuvor genannten guten wirtschaftlichen Lage derzeit kein Problem für die Institute. Dennoch kommt ihnen langfristig eine hohe Bedeutung zu. Sinkende Erträge und steigende Kosten veranlassen viele Kreditgenossenschaften, mit Blick auf ihre zukünftige strategische Ausrichtung Fusionsvorhaben anzustoßen.

Die Digitalisierung stellt hinsichtlich steigender Investitionskosten in Infrastruktur und Personal und hinsichtlich der von ihr ausgelösten gesteigerten Konkurrenz einen Grund für Fusionsüberlegungen dar. Dabei kommt ihr jedoch ein rein ergänzender Charakter zu den beiden zuvor genannten Gründen zu.

Diese Herausforderungen lassen sich nur durch Fusionen bewältigen. Kooperationen unter den Primärgenossenschaften kommen keine alternativen Eigenschaften zu. Sie bleiben lediglich auf Bereiche außerhalb des operativen Geschäftes beschränkt. Auch das Outsourcing an Verbundpartner kann trotz seiner Wichtigkeit keine Alternative zur Fusion darstellen. Zwar ist das Outsourcing für kleine Institute überlebensnotwendig, dennoch kann es die hohe Belastung durch die Regulatorik und die Niedrigzinsphase nur begrenzt mindern. Die vorhandene Abwägung der Alternativen lässt den Schluss zu, dass die Belastungsgrenze, über die hinaus nur noch die Fusion eine Handlungsalternative darstellen kann, erreicht ist. Dies gilt für die Primärgenossenschaften auf der einen als auch die Verbundpartner auf der anderen Seite.

Die Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder dürfen keinesfalls negativ sein. Vielmehr können durch eine gesteigerte Größe zusätzliche Angebote in

Form von Mitgliederprogrammen angeboten werden. Dies ist v. a. für kleine Banken festzuhalten. Das reine Größenwachstum führt daher eher zu einer verbesserten Förderung der Mitglieder. Die Auswirkungen von Fusionen sind für die Mitglieder kleiner übertragender Institute höher als für Mitglieder größerer aufnehmender Institute. Auch zukünftig wird die intensive Beratung ein Grundstein des Geschäftsmodells sein. Dennoch gilt es, sich am Nutzerverhalten des Kunden auszurichten und sich an seine Bedürfnisse anzupassen.

Grundlegende Veränderungen an den genossenschaftlichen Werten sind im Zuge von Fusionen nicht zu erwarten. Eben diese genossenschaftlichen Werte bilden die Geschäftsgrundlage, an der sich die Kreditgenossenschaften orientieren. Dennoch birgt ein gesteigertes Größenwachstum Gefahren v. a. für die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Bank. Diese Gefahren gilt es durch eine konsequente offene Kommunikation zwischen allen Beteiligten zu reduzieren. Trotzdem sind auch die Kreditgenossenschaften den Veränderungen seitens der Digitalisierung unterworfen. Da diese Entwicklung weiter an Fahrt gewinnt, müssen auf Basis des Nutzerverhaltens schlüssige Konzepte entwickelt und angewendet werden.

Die genossenschaftlichen Werte sind daher weniger Veränderungen aufgrund von Fusionen als vielmehr Einwirkungen der Rahmenbedingungen unterworfen.

Der AG können keine Vorteile hinsichtlich der Versorgung mit Eigenkapital attestiert werden. Dies ist nicht grundsätzlich der Rechtsform AG, sondern den Anpassungen, die eine genossenschaftliche Ausrichtung wahren, anzulasten. Es gibt unter den Kreditinstituten mit breitem Trägerkreis keine genossenschaftlich geprägte AG, die ihre Aktien an der Börse handelt. Ohne Börsennotierung verliert die Aktie als Finanzierungsinstrument jedoch ihre Vorteile gegenüber dem Genossenschaftsanteil. Erschwerend kommen die Vinkulierung und damit einhergehende Fungibilitätsnachteile hinzu. Darüber hinaus haben die Aktionäre höhere Dividendenansprüche aufgrund des Kursrisikos ihrer Aktien. Die Rücklagenbildung ist dadurch gegenüber der eG behindert.

Die Rücklagenbildung ist jedoch ein wichtiges Instrument, um Eigenkapital zu generieren. So fällt es der genossenschaftlich geprägten AG schwerer, die Basel-III-Kapitalanforderungen zu erfüllen, obwohl diese grundsätzlich rechtsformunabhängig sind. Vorteile kann sie hingegen aufseiten des Grundkapitals verzeichnen. Dieses ist keinen Schwankungen durch

Aktionärsbewegungen unterworfen. Das Geschäftsguthaben der eG wird hingegen von eintretenden und austretenden Mitgliedern beeinflusst. Dieser Vorteil kann die erschwerte Rücklagenbildung dennoch nicht kompensieren.

Am Beispiel der Regulatorik ist zu erkennen, dass die derzeitigen Rahmenbedingungen auch einen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform haben. Besonders wichtig ist in dieser Hinsicht die Niedrigzinsphase. Diese belastet die Vermögen der Aktionäre und macht Fusionen notwendig. Genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaften ist es, als Exoten im genossenschaftlichen Bankensektor, nicht ohne Weiteres möglich, Fusionen mit anderen Instituten einzugehen.

Die Kombination aus Regulatorik, Niedrigzinsphase und Digitalisierung, die erschwerten Fusionsbedingungen und die aufwendige Satzungsausgestaltung lassen den Schluss zu, dass die AG nicht die geeignete Rechtsform ist, um ein genossenschaftlich ausgerichtetes Kreditinstitut zu führen.

Nach einer zwischenzeitlichen Stagnation der Institutszahlen innerhalb des genossenschaftlichen Bankensektors ist zukünftig mit einer stärkeren Abnahme zu rechnen. Grund dafür sind die Auswirkungen der Regulatorik, der Niedrigzinsphase und der Digitalisierung, welche sich kurz- bis mittelfristig nicht zugunsten der Institute verändern werden. Dieser Einfluss wird weiterhin ein sich veränderndes Kundenverhalten nach sich ziehen und Anpassungen seitens der Kreditgenossenschaften erforderlich machen.

Darüber hinaus haben sich die Voraussetzungen für genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaften verschlechtert. Dies lässt die Prognose zu, dass es in Zukunft keine Umwandlungen von der eG in die AG geben wird und auch weiterhin nur sehr wenige oder zukünftig gar keine genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaften innerhalb des Bankensektors existieren werden.

3 Übergreifende Diskussion und Schlussbemerkung

An die Darstellung und wechselseitige Bezugnahme der wichtigsten Ergebnisse der einzelnen Publikationen in Kapitel 3.1 schließt sich eine übergreifende Bewertung und Einordnung aller Ergebnisse an (Kapitel 3.2). In Kapitel 3.3 erfolgt sodann die Diskussion der übergeordneten Forschungsfragen. Im Folgenden werden dementsprechend zunächst die wichtigsten Erkenntnisse der veröffentlichten Publikationen kurz vorgestellt und profunde Bezüge zur grundlegenden Thematik der Dissertation herausgearbeitet, um darauf aufbauend im nächsten Kapitel die Erörterung der zwei übergeordneten Forschungsfragen vorzunehmen.

3.1 Essentielle Ergebnisse der Veröffentlichungen

Die Konsequenzen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement werden im Rahmen von sieben Ausarbeitungen analysiert. Im Rahmen der ersten Veröffentlichungen, *„Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III“* sowie *„Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken“* und *„Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken“*, werden die essentiellen Auswirkungen von Basel III im Hinblick auf das rechtsformspezifische Eigenkapitalmanagement der Genossenschaftsbanken herausgearbeitet. Diese Fragestellung lässt sich im Gesamtkontext der Untersuchung wie folgt positionieren: Es können neue interessante Erkenntnisse im Hinblick auf die Konsequenzen des neuen Rahmenwerkes gewonnen werden. Die Bedeutung der Werte und Prinzipien vor dem Hintergrund von Basel III ist ein weiterer Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit und wird in zwei Artikeln (*„Einfluss von Wertestruktur und Leitbildern in den Genossenschaftsbanken“*, *„Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse“*) bearbeitet. Die Publikation *„Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe vor dem Hintergrund des neuen Aufsichtsrechts“* vertieft die Erkenntnisse bezüglich der Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement im Hinblick auf die Effekte des Verbundsystems betreffend. Hier interessiert inwiefern sich die speziellen Verbundstrukturen des genossenschaftlichen Bankensystems positiv oder negativ in Bezug auf die regulatorischen Neuerungen auswirken. Die Bedeutung kooperativer Zusammenarbeit wird in der Ausarbeitung *„Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen“* untersucht. Ziel ist eine Identifikation von Beweggründen der vermehrten Fusionstendenzen.

3.1.1 Konsequenzen aus Basell III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken

Eigenkapital dient in erster Linie der Rücklagenbildung und der Sicherung der Liquidität, so die Aussage der befragten Experten. Diese beiden Aspekte haben als Folge der Umsetzung von Basel III immens an Bedeutung gewonnen. Somit liegt die Vermutung nahe, dass zukünftige Entscheidungen im Bereich des Eigenkapitalmanagements stark durch die Neuerungen im Aufsichtsrecht beeinflusst werden. Diese Vermutung wird durch die Auswertung der Frage nach den *Funktionen des Eigenkapitalmanagements* bekräftigt. Neben den individuellen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Kreditvergabe ist die Erfüllung der rechtlichen Rahmenbedingungen die wichtigste Einflussgröße in Bezug auf Entscheidungen das Eigenkapitalmanagement betreffend. Die essentiellen Änderungen für die Genossenschaftsbanken im Rahmen der Modifikationen des Aufsichtsrechtes sind die verschärften Eigenkapitalanforderungen (qualitative und quantitative Verschärfung), die neuen Liquiditätsvorschriften und die Einführung der Verschuldungsobergrenze. Ein bereits rechtlich fixierter, positiver Aspekt für die Genossenschaftsbanken ist der Nicht-Abzug von Verbundbeteiligungen. Ein weiterer Erfolg der Lobbyarbeit ist die Zulassung der Geschäftsguthaben als hartes Kernkapital. Die Betrachtung einzelner Quotenvorgaben zeigt Problemfelder auf, die auf die Spezifika der Genossenschaftsbanken zurückzuführen sind. Die Liquidity Coverage Ratio (LCR), welche die Einhaltung eines Liquiditätspuffers vorgibt, „der mindestens die innerhalb von 30 Tagen unter marktweiten und idiosynkratischen Stressbedingungen anfallenden Nettozahlungsabflüsse abdeckt“ (BaFin o.J.), wird von den Befragten vornehmlich aufgrund der Bevorzugung von Staatsanleihen kritisiert. Hier bliebe das immanente Risiko teilweise unberücksichtigt, zudem seien sie aus betriebswirtschaftlicher Perspektive von Nachteil, da die Einlagen beim Finanzverbund für die genossenschaftlichen Kreditinstitute vorteilhafter seien. Die Erhöhung der Bemessungsbasis für die Kapitalquoten im Rahmen der Anpassung der Risk Weighted Asset (RWA), stellt eine Herausforderung dar, Besorgnis im Hinblick auf die Kreditvergabe ist jedoch nicht zu erkennen. Auch der Verlust der Anerkennung spezieller Finanzierungsinstrumente (Dritrangmittel, stille Einlagen, Neubewertungsreserven) stellt die Genossenschaftsbanken grundsätzlich vor keine allzu großen Probleme hinsichtlich der Einhaltung der quantitativen und qualitativen Vorgaben das Eigenkapital betreffend, im Gegensatz zur fehlenden Anerkennung des Haftsummenzuschlags. Hier sehen die Betroffenen einige Anstrengungen auf sich zukommen.

Die Realisierbarkeit der Eigenkapitalquote steht für die Befragten außer Frage. Hinsichtlich der rein operativen Ausgestaltung der Beschaffung sowohl des Eigen- als auch des Fremdkapitals kristallisierte sich die Gewinnthesaurierung als wichtigstes Instrument heraus, gefolgt von der Generierung neuer Mitglieder, wobei die Bindung derzeitiger Mitglieder an das Institut hierbei im Vordergrund steht. Darauf folgt die Ausgabe von Mezzanine-Finanzierungsinstrumenten. Eine Kürzung der RWA widerspricht hingegen genossenschaftlichen Prinzipien. Die Umwandlung der stillen Vorsorgereserven gemäß § 340 f in Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach § 340 g ist eine weitere Möglichkeit, allerdings wird hier die Einschränkung des individuellen Handlungsspielraums kritisiert. Deutlich wurde, dass die Befragten bezüglich der Generierung von Eigenkapital keine systemimmanente Schwäche ihrer Institute ausmachen können. Wobei vor dem Hintergrund des neuen Aufsichtsrechtes hier die Einschränkung lautbar wurde, dass dies nur unter der Voraussetzung einer Anerkennung der Geschäftsguthaben und des Nicht-Abzuges der Verbundbeteiligungen gilt. Auch die Beschaffung von Fremdkapital bereitet den befragten Banken keine Schwierigkeiten. Der Zugang zum Kapitalmarkt erfolgt vor allem über die DZ-Bank AG. Darüber hinaus sind Investitionen institutioneller Anleger (z. B. Landesbanken, Versicherungen, Versorgungswerke, öffentliche Stellen) eine Alternative, wobei die auf der Wertestruktur der Genossenschaftsbanken fußende Transparenz und Zuverlässigkeit zu einer hohen Kreditwürdigkeit beitragen.

3.1.2 Einfluss genossenschaftlicher Werte und Leitbilder im Hinblick auf die Anpassungen an die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen

Zentrales Ergebnis dieses Papers ist zum einen die Erkenntnis, dass auch der „moderne“ Genossenschaftsbanker noch durch die klassische genossenschaftliche Wertestruktur beeinflusst ist. Prinzipien und Werte, wie das Mitbestimmungsrecht der Mitglieder (one man – one vote), das Förderprinzip oder die Bedeutung von Transparenz und Vertrauen, waren in der Vergangenheit wenig bekannt. In den letzten Jahren sind solche Aspekte wieder vermehrt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt, was nicht zuletzt auf die Folgen der Finanzmarktkrise zurück zu führen ist. Die Kommunikation der genossenschaftlichen Werte vermittelt den Eindruck der Grundsätze des Kreditinstitutes, was eine enge Mitgliederbindung und eine Kultur transparenter Zusammenarbeit schafft. Zum anderen war es das Bestreben dieser Veröffentlichung zu ermitteln, welche Konsequenzen sich aus dem oben dargelegten Sachverhalt im Hinblick auf die Eigenkapitalbeschaffung ergeben. Zwar gestaltet sich der Zugang zum Kapitalmarkt, aufgrund der speziellen Governancestruktur, schwierig, die Rechtsform eröffnet jedoch zahlreiche andere

Optionen (Pollmann 2011, S. 1). Hierzu zählen die Gewinnthesaurierung (Reifschneider 2014, S. 175) und die Umwandlung von § 340 f Reserven in Sonderposten nach § 340 g, die Stärkung des Mitgliederbestandes und somit des Geschäftsguthabens, wobei diese Form der Eigenkapitalgenerierung die Aufnahme teuren Kapitals bedeutet und daher nur in beschränktem Maße zum Einsatz kommt (Pollmann 2011, S. 1). Ferner werden die Aufnahme neuen Eigenkapitals (mittel- bis langfristige Kapitalbeschaffung) mittels Emission nachrangiger Verbindlichkeiten (Mezzanine Kapital) sowie der Marktzugang über die DZ Bank AG als Alternativen wahrgenommen. Eine Kürzung der RWA wird aufgrund des genossenschaftlichen Gedankengutes abgelehnt, was die Bedeutung der Wertestruktur verdeutlicht. So werden zum einen dem genossenschaftlichen Gedankengut entgegenlaufende Finanzierungsoptionen eher gemieden oder gar grundsätzlich abgelehnt. Darüber hinaus wird zum anderen ersichtlich, dass die Organisation im Verbund durchaus eine Möglichkeit der Kompensation darstellt. Den Genossenschaftsbanken stehen spezielle Finanzierungsoptionen zur Verfügung, wobei der Zugang zum Kapitalmarkt im Rahmen einer engen Zusammenarbeit mit dem Spitzeninstitut des Finanzverbundes hierbei eine entscheidende Rolle spielt.

Nun stellt sich die Frage, ob und wenn ja welche Vorteile durch die Einhaltung der Prinzipien und Werte dieser Rechtsform vor dem Hintergrund von Basel III realisiert werden können. Dagegen sprechen die Herausforderungen, welche sich durch die geänderte Anerkennung genossenschaftsspezifischer Finanzierungsinstrumente ergeben. Demgegenüber steht die bereits eindrucksvoll unter Beweis gestellte Krisenresistenz der Genossenschaftsbanken vor allem in den Zeiten der Finanzmarktkrise. Die genossenschaftlichen Kreditinstitute konnten nicht nur als einzige Bankengruppe ohne staatliche Hilfe bestehen, sondern darüber hinaus Finanzmittel hinzugewinnen (Blome-Drees 2013, S. 371). Neben den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien, wobei hier vor allem die Bedeutung der regionalen Komponente und die gelebte Transparenz betont wurden, ist die Einbindung in den Finanzverbund ein wichtiges Kriterium. Es werden sowohl der hundertprozentige Schutz der Einlagen als auch die Prävention – als einem der konstituierenden Elemente der im Finanzverbund zusammengeschlossenen Primärbanken – und nicht zuletzt die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet. So wird die Zielsetzung einer langfristigen Kunden- und allen voran Mitgliederorientierung erreicht.

3.1.3 Bedeutung der Verbundstrukturen und Fusionstendenzen in der genossenschaftlichen Bankengruppe

Prinzipien und Werte gehören zu den konstituierenden Aspekten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Der Fördergedanke ist eines der wichtigsten Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften. In Verbindung mit dem in den Genossenschaften verankerten Selbsthilfeprinzip ergibt sich stringent die Etablierung der Institutssicherung im genossenschaftlichen Finanzverbund, was einen hundertprozentigen Schutz der Einlagen sowie einen umfassenden Insolvenzschutz für die Mitglieder bedeutet. Die Mitgliedschaft ist ein weiteres wichtiges Merkmal genossenschaftlicher Organisationen. Im Falle der Genossenschaftsbanken ist dies vor allem im Hinblick auf eine langfristige Kundenbindung und der daraus folgenden Verstetigung des Eigenkapitals basierend auf den Mitgliedereinlagen ein entscheidender Gesichtspunkt. Nach Einführung von Basel III reichte diese rechtlich nicht bindende Absicherung jedoch nicht mehr aus, um diese finanziellen Mittel als Eigenkapital klassifizieren zu können. Gelöst wurde diese Widrigkeit durch die Einführung einer entsprechenden Passage in der Satzung, welche nun die Option einer Einbehaltung der Geschäftsguthaben rechtlich verankert hat. Die gelebte Wertestruktur trägt zum einen dazu bei, dass der genossenschaftlichen Finanzgruppe ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht wird, zumindest von der Kenntnisse über das Genossenschaftswesen besitzenden Öffentlichkeit (Blome-Drees 2013, S. 374). Zum anderen kann sie als konstituierend hinsichtlich einer ausgewogenen Eigenkapitalquote angesehen werden. Die Einführung der neuen regulatorischen Vorgaben bringt einschneidende Veränderungen für das gesamte Bankenwesen mit sich, unter anderem erhebliche Anpassungen hinsichtlich der Eigenkapitalvorgaben, wobei viele der Primärgenossenschaften die geforderten Quoten bereits vor der rechtlichen Etablierung des Rahmenwerkes vollumfänglich erfüllen. Eine Herausforderung stellen für die Genossenschaftsbanken eher die neuen Liquiditätskennzahlen dar. Dies liegt unter anderem an den noch nicht endgültig fixierten Regelungen und der dementsprechenden Planungsunsicherheit. Zudem wird die erwartete Bevorzugung von Staatsanleihen sehr kritisch gesehen, da hier ein Home Bias vorliegt, die überproportionale Investitionen von Banken in heimische Staatsschuldtitel wird befördert. (Pockrandt 2012, S. 3.) Zudem hat diese rechtliche Vorgabe betriebswirtschaftliche Nachteile. Einlagen der Primärbanken bei ihren Zentralinstituten (d. h. früher bei der DZ Bank AG bzw. der WGZ Bank AG, in Zukunft beim fusionierten Institut „DZ Bank - Die Initiativbank“) – also innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe – waren

bisher eine präferierte Option im Hinblick auf die Platzierung liquider Tages- und Termineinlagen (Schütt 2013, S. 7 / Hartmann-Wendels 2013, S. 229).

Wie bereits mehrfach ausgeführt, wird Genossenschaftsbanken oftmals eine gewisse Handlungsbeschränkung in Bezug auf die Beschaffung von Eigenkapital unterstellt. Im Rahmen der durchgeführten Erhebungen konnten diesbezüglich jedoch gegenteilige Erkenntnisse gesammelt werden. Die Gewinnthesaurierung ist das präferierte Vorgehen, gefolgt von der Option stille Vorsorgereserven nach § 340 f in Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340 g zu transferieren. Auch eine Aufnahme von Eigenkapital über den Finanzmarkt ist eine Möglichkeit. Ein Zugang zum Kapitalmarkt ist für Genossenschaftsbanken nicht realisierbar wie bei Aktiengesellschaften, dennoch stehen diverse Finanzierungsinstrumente zur Verfügung. Zu nennen sind an dieser Stelle zum Beispiel die stillen Beteiligungen, die jedoch nur marginal zum Einsatz kommen, da auch hier die genossenschaftliche Philosophie eine entscheidende Rolle spielt, denn durch diese Art der finanziellen Partizipation würden Werten und Prinzipien wie das Förder- und das Identitätsprinzip in gewisser Weise umgangen. Die Emission von Genussrechten und nachrangigen Verbindlichkeiten (Mezzanine Kapital) kommt für die mittel- und langfristige Kapitalbeschaffung in Betracht. Bisher wird diese Option geringfügig genutzt, zukünftig besteht hier jedoch Potential, da Mezzanine-Instrumente flexibel ausgestaltet werden können, was die Chance bietet, Eigenkapital hoher Qualität aufzunehmen, um die neuen Qualitätsanforderungen einzuhalten. Die einfachste Methode ist der Zugang über die DZ Bank AG. In diesem Kontext kommt eine weitere Herausforderung zum Tragen. Zukünftig wird die Anrechnung diverser Finanzierungsinstrumente (Haftsummenzuschlag, nachrangige Verbindlichkeiten, Genussrechte, stille Reserven, Neubewertungsreserven) nicht mehr gegeben sein.²²⁹ Die nachrangigen Verbindlichkeiten, inkl. der Genussrechte sowie der stillen Einlagen und die Neubewertungsreserven spielen ohnehin nur eine geringe Rolle. Die Änderungen bzw. im Falle der Neubewertungsreserven (Bitterwolf 2013, S. 16) der vollkommene Wegfall, werden nur eine untergeordnete Bedeutung für die genossenschaftliche Finanzgruppe haben. Die entfallende Anerkennung des Haftsummenzuschlags wird hingegen ein Problem für die Genossenschaftsbanken darstellen (siehe Abbildung 5), in welchem Ausmaße wird sich in der Zukunft zeigen. Diese Erkenntnis war zu erwarten, auch die aktuelle Fachliteratur verweist darauf (Pollmann/Schätzle 2012, S. 22). Eine statistische Analyse dieser Vermutung mittels eines T-Test bestätigte das Ergebnis

²²⁹ Für bestimmten bereits existierenden Regelungen der Verordnung wird das sogenannte "Grandfathering" eingeräumt, d.h. die endgültige Erfüllung der Vorgaben muss erst nach einer Übergangsfrist erfolgen.

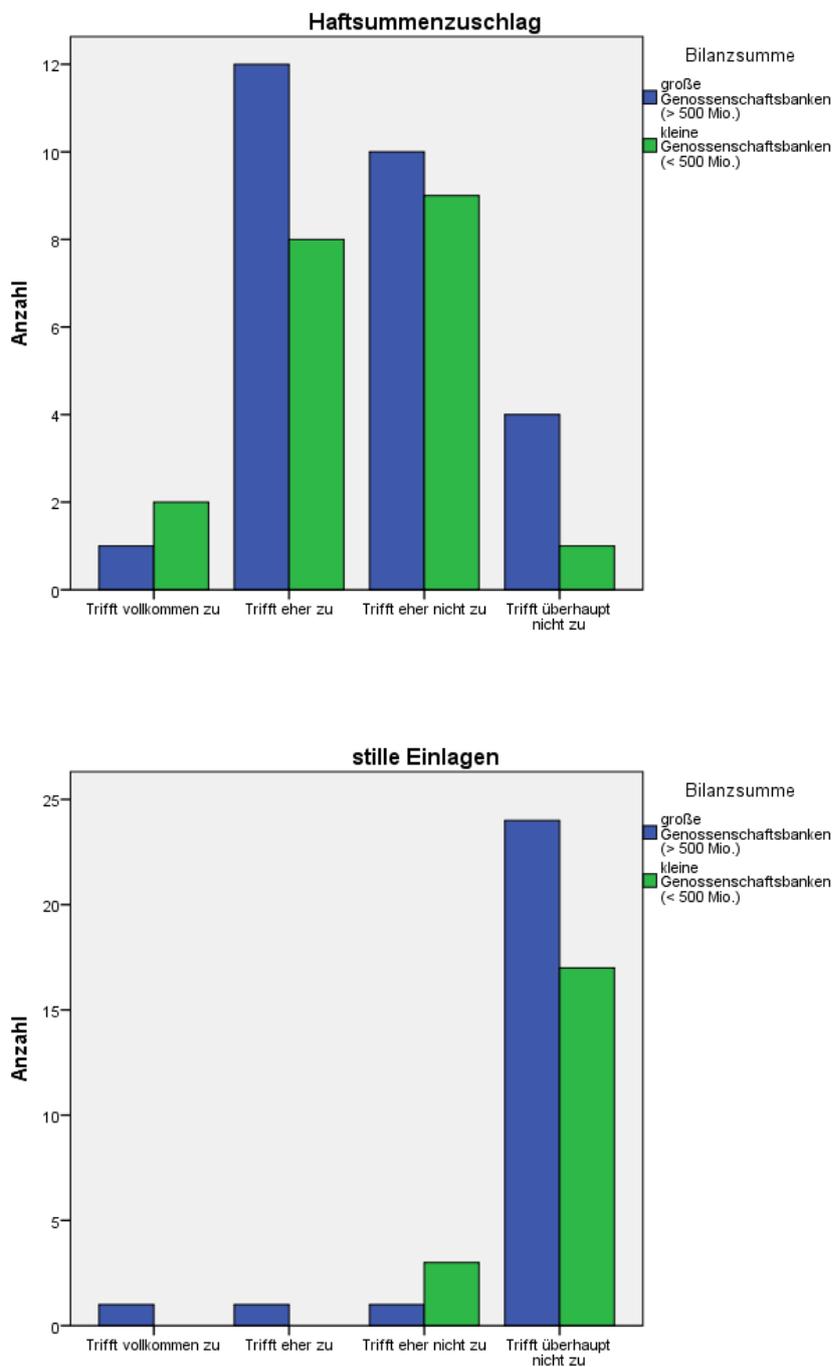


Abbildung 4: Schwierigkeiten durch den Wegfall der Finanzierungsinstrumente differenziert nach kleinen und großen Kreditgenossenschaften (Quelle: eigene Darstellung)

Positiv zu bewerten ist hingegen die Nullgewichtung der Intragruppenforderungen. Prävention ist ein wichtiges konstituierendes Prinzip und die Berücksichtigung der Besonderheiten der Institutssicherung der FinanzGruppe im Rahmen der neuen aufsichtsrechtlichen Strukturen ist

ein großes Ziel der Vertreter des Genossenschaftswesens. Die Fragen nach den besonderen Merkmalen der heutigen Kreditgenossenschaften ergab, dass die Einbindung in den Finanzverbund eine große Rolle spielt, ebenso wie die zu den genossenschaftlichen Leitperspektiven zählenden Aspekte: Transparenz/Glaubwürdigkeit, gelebte Regionalität sowie Kunden- und Mitgliederbindung. Auch in der einschlägigen genossenschaftswissenschaftlichen Literatur werden die Aspekte Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Geschäftspraktiken, die langfristige Mitglieder- und Kundenorientierung, die risikobewusste Geschäftsführung und die regionale Ausrichtung als wichtige Merkmale der Genossenschaften identifiziert (Blome-Drees 2012, S. 366, 371 / o.V. 2011 / Götzl 2010). Werte und Prinzipien spielen unbestritten auch in den modernen Genossenschaften eine prägende Rolle.

3.2 Zusammenfassende Diskussion

Die Genossenschaftliche Bankengruppe wird von den Änderungen im Zuge der Einführung von Basel III in gleicher Weise betroffen sein wie der öffentliche Bankensektor sowie die Privatbanken. Dennoch sollte die genossenschaftliche Bankengruppe gesondert betrachtet werden, wenn es um die erforderlichen Anpassungen hinsichtlich der Erfüllung der neuen Vorgaben geht. Auf der einen Seite waren es die genossenschaftlichen Primärbanken, die als einzige einen Zuwachs an Kundenkrediten verzeichnen konnten (vgl. Kapitel 3.1.3). Gleichzeitig sehen sie sich mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, die sich auf ihren speziellen institutionellen Rahmen sowie auf ihre Prinzipien- und Wertestruktur zurückführen lassen. Hier können beispielhaft die Bevorzugung von Staatsanleihen hinsichtlich der Klassifizierung als Eigenkapital, die voraussichtlich zu zahlenden Beiträge in den geplanten Abwicklungsfond sowie die zunächst in Frage stehende Anerkennung der Genossenschaftsanteile als hartes Kernkapital genannt werden.

Der Vorschlag zur Neuordnung des aufsichtsrechtlichen Rahmenwerkes erfolgte in Form einer EU-Verordnung Nr. 575/2013 (Capital Requirement Regulation; CRR), die unmittelbar geltendes Recht in Deutschland darstellt. Die EU-Richtlinie 2013/36/EU (Capital Requirements Directive; CRD IV) wurde mittels des sogenannten CRD-IV-Umsetzungsgesetzes vom 28. August 2013 (BGBl. I S. 3395) in nationales Recht transferiert. Hier sind Gestaltungsspielräume umsetzbar, die eine Justierung von Basel III zugunsten der speziellen nationalen 3-Säulen-Struktur ermöglichen. Mit der Etablierung des Nicht-Abzugs der Verbundbeteiligungen vom anrechenbaren Eigenkapital sowie der Nullgewichtung von Intragruppenforderungen nach KWG § 10 c wurden Regelungen etabliert, die sowohl aus Sicht der Genossenschaftsbanken als auch der Sparkassen wichtige Errungenschaften hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung des neuen Regelwerkes darstellen (o.V. 2014). Eines der essentiellsten Probleme war die infrage stehende Anerkennung der Geschäftsguthaben als hartes Kernkapital. Durch eine Anpassung der Satzung, welche die Einbehaltung der Geschäftsguthaben in speziellen Fällen ermöglicht, konnte die Anerkennung sichergestellt werden.

Die Partizipation am Kapitalmarkt ist für Genossenschaften grundsätzlich nicht ganz einfach zu verwirklichen. Die Geschäftsanteile sind nicht in umlauffähigen Wertpapieren verbrieft. Es handelt sich um personengebundene Beteiligungen, demzufolge die selbigen nicht wie freihandelbare Aktien an der Börse platzierbar sind. Über das Zentralinstitut der Volksbanken Raiffeisenbanken ist dies jedoch auch für kleine Primärbanken möglich (Hadding 1978, S. 411).

Die historisch gewachsene Verbundstruktur des genossenschaftlichen Bankensektors ist durch die wertebasierte Governancestruktur des Genossenschaftswesens geprägt und daraus resultierend in besonderem Maße an Nachhaltigkeit und Prävention orientiert. Somit werden die Institute der genossenschaftlichen FinanzGruppe dem Prinzip der Selbsthilfe gerecht, welches neben dem Selbstverwaltungs- und dem Selbstverantwortungsprinzip eines der drei historisch gewachsenen S-Prinzipien darstellt. Gleichzeitig wird dem Grundsatz der Dezentralität Rechnung getragen, indem die einzelnen Primärbanken im Grundsatz eigenständig wirtschaftende Unternehmungen darstellen. Zudem bietet der Zusammenschluss mit der DZ Bank AG als Spitzeninstitut des Finanzverbundes die Vorteile eines global agierenden Unternehmens. Ein weiterer sich daraus ergebender Vorteil ist die Möglichkeit des Zugangs zum Kapitalmarkt über die Zentralbank.

Darüber hinaus wird durch den Verbund nicht nur die vorgeschriebene Einlagensicherung erfüllt, im Falle der Genossenschaftsbanken gilt die Institutssicherung für alle in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zusammengeschlossenen Kreditinstitute (Volksbanken Raiffeisenbanken, Sparda-Banken PSD Banken, Kirchenbanken und Sonderinstitute) sowie die übrigen Partner der genossenschaftlichen FinanzGruppe (DZ BANK, Bausparkasse Schwäbisch Hall, Union Investment, R+V, easyCredit, DZ PRIVATBANK, VR Leasing Gruppe, DG HYP, Münchener Hypothekbank eG, WL BANK). Dieser Zusammenschluss ermöglicht die Abwehr der Insolvenz aller angeschlossenen Institute und gewährleistet mittelbar einen hundertprozentigen Einlagenschutz. Prävention ist, wie bereits betont, ein wichtiges Ziel der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, welches mit der Etablierung der Institutssicherung bisher erfolgreich umgesetzt werden konnte. Dieser Tatsache ist es zu verdanken, dass die Institutssicherung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken (BVR) auch in rechtlicher Hinsicht von Bedeutung ist, sie wurde offiziell als Einlagensicherungssystem anerkannt. Der umfassende Schutz der Kundeneinlagen durch die Sicherungseinrichtung trägt zur Einhaltung des genannten Selbsthilfepinzips bei (Dönges/Fischer/Hofmann 2012, S. 6). Eine zentrale Haftung bei gleichzeitig dezentraler Entscheidungsfindung widerspricht grundsätzlich einem wichtigen mikroökonomischen Grundsatz. „Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen“, so beginnt unter anderem EUCKEN seine Ausführungen zum viel diskutierten Haftungsproblem (Eucken 2004, S. 279) Bei den Genossenschaftsbanken ist dies jedoch nicht der Fall, was unter anderem auf die Funktionsfähigkeit der Institutssicherung zurückzuführen ist. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Bedeutung der öffentlichen Wahrnehmung der Bankengruppe. Negatives Verhalten einzelner Primärinstitute

schlägt auf den gesamten Bankenverbund durch und schadet somit folglich letzten Endes auch dem verursachenden Primärinstitut (Hartmann-Wendels/Jäger-Ambrozewicz 2014, S. 40f.).

Schwachpunkte bei den neuen Rahmenvorgaben sehen die Befragten besonders in Bezug auf die Liquiditätskennzahlen – die sogenannte Liquidity Coverage Ratio (LCR) sowie die Net Stable Funding Ratio (NSFR) – sowie hinsichtlich des Wegfalls der Anrechnung des Haftsummenzuschlags und der stillen Vorsorgereserven als Kernkapital. Kritikpunkte hinsichtlich der LCR sind unter anderem die betriebswirtschaftlichen Nachteile, deren Ursachen unter anderem auf die Bevorzugung von Staatsanleihen sowie die Tatsache zurückzuführen ist, dass noch kein endgültiger Beschluss bezüglich der Anerkennung der Einlagen der Primärbanken bei ihren Zentralbanken als hochliquide Aktiva vorliegt. Dies ist besonders vor dem Hintergrund der stabilen Wirtschaftslage in den Zeiten der Finanzmarktkrise kritisch zu betrachten (Schätzle 2014, S. 6 / vgl. Kapitel 3.1.2). Die Situation bezüglich der NSFR wird unter anderem vom ehemaligen stellvertretenden Vorstandsvorsitzende und Verbandsdirektor des Genossenschaftsverbands Bayern (GVB), *Erhard Gschrey*, moniert. Konkret kritisiert er den Aspekt, dass sich ein hoher Bestand an Kreditforderungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr negativ auf die NSFR auswirkt. Gerade diese langfristigen Kreditbeziehungen sind es jedoch, die prägend für die genossenschaftlichen Primärbanken sind und sich darüber hinaus zudem in der Finanzkrise als besonders stabil erwiesen haben (Gschrey 2011, S. 17). Dieser Aspekt liefert, besonders vor dem Hintergrund des drei-Säulen-Systems der deutschen Bankenwirtschaft, ein weiteres starkes Argument für die Einführung flexibler Gestaltungsräume bei der Etablierung des Rahmenwerkes Basel III in EU-Recht und in die Deutsche Gesetzgebung, um die genossenschaftliche Finanzgruppe als Stabilitätsfaktor in der Bankenlandschaft zu erhalten.

Der Verlust des Haftsummenzuschlags, bzw. die Anrechnung desselben auf das Ergänzungskapital, wird den meisten Genossenschaftsbanken einige Anstrengungen abverlangen, darauf lassen die Ergebnisse beider Befragungen des zugrundeliegenden zweistufigen Modells schließen. Das beide im Rahmen der Sequenzierung durchgeführten Erhebungen hier eindeutige Ergebnisse liefern, unterstreicht die Aussage. Auch der Wegfall der Bewertung der stillen Vorsorgereserven nach § 340 f HGB als Ergänzungskapital wird von den Befragten skeptisch betrachtet, da durch die Umwidmung in offene Vorsorgereserven nach § 340 g HGB zwar das harte Kernkapital gestärkt werden kann (Deutsche Bundesbank 2012, S. 27 f.). Mit der offenen Ausweisung der Reserven entfällt jedoch die Möglichkeit „leiser“ Ergebniskorrekturen, was gerade in Zeiten einer Krise stets geschätzt wird.

Die Umwidmung wird daher, wenn die Eigenkapitalausstattung der Institute dies zulässt, vermutlich in eher engen Grenzen stattfinden. Dies sollte für einen Großteil der Primärinstitute realisierbar sein, denn den Genossenschaftsbanken bieten sich eine Reihe weitere Möglichkeiten zur Stärkung ihres Bestandes an haftungsfähigen Eigenmitteln an. Als Finanzierungsinstrumente steht hier, wie in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich behandelt wurde, vor allem die Gewinnthesaurierung zur Verfügung. Auch die Ausgabe von Geschäftsanteilen oder Mezzanine Kapital sind effektive Optionen.

Der Zugang zum Finanzmarkt ermöglicht, neben der Aufnahme von Fremdkapital, auch die Generierung von Eigenkapital. Dies erfolgt ohne Zweifel in einem erheblich geringeren Umfang als dies beispielsweise bei börsennotierten Unternehmen der Fall ist, da eine Genossenschaft keine Aktien ausgeben kann. Genossenschaftsanteile sind nicht einfach am freien Markt handelbar, wohingegen Aktien jederzeit marktfähig sind. Darüber hinaus sind im Genossenschaftsgesetz Stimmrechtsbeschränkungen festgeschrieben, die auf das Demokratieprinzip zurückzuführen sind, es gilt „one man – one vote“, was einen erheblichen Unterschied gegenüber dem kapitalorientierten Stimmrecht der AG darstellt (vgl. Kapitel 2.3.3). Der Erwerb von Anteilen am Unternehmen ist stets mit dem Eingehen einer Mitgliederbeziehung verbunden und somit personenbezogen. Dennoch sind entsprechend ausgestaltete Mezzanine-Instrumente, wie beispielsweise Genussrechte oder nachrangige Verbindlichkeiten, die über die DZ Bank AG ausgegeben oder direkt an institutionelle Anleger (z. B. Landesbanken, Versicherungen, Versorgungswerke, öffentliche Stellen) vermittelt werden, ein probates Mittel. Die bevorzugte Methode ist jedoch in jedem Fall die Gewinnthesaurierung, gefolgt von der Ausgabe von Geschäftsanteilen. Das eingezahlte Geschäftsguthaben wird als hartes Kernkapital angerechnet. Zugleich wird ein weiterer positiver Effekt erreicht, die langfristige Kundenbindung unterstreicht die gelebte Kultur einer transparenten, regional verwurzelten und zuverlässigen Geschäftspolitik genossenschaftlicher Unternehmungen. Somit ist es auch konsequent, dass eine Kürzung der RWA keine Alternative darstellt. Dies widerspräche den genossenschaftlichen Grundgedanken. Die Pflege der Mitgliederbeziehung ist ein wichtiges Gut – in moralischer Hinsicht wie auch in erheblichen Maße im Hinblick auf ökonomische Gesichtspunkte.

Dem aufgeführten Argumentationsstrang ist zu entnehmen, dass die Rechtsform eingetragene Genossenschaft mit Ihrer speziellen Wertestruktur den Genossenschaftsbanken, im Kontext der neuen aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen, sowohl Vorteile eröffnet als diese auch mit

Nachteilen konfrontiert. Nun lässt sich aus dieser Gegebenheit eine grundlegende Frage ableiten: Lassen sich die erwähnten Schwierigkeiten nur durch Änderungen der Governancestruktur beseitigen oder sind es gerade die genossenschaftlichen Prinzipien, die zur Bewältigung der Herausforderungen beitragen?

Eine Kürzung der RWA in größerem Ausmaße ist für Genossenschaftsbanken keine gangbare Option. Die Einschränkung der Kreditvergabe an Kunden und vor allem Mitglieder würde der Mitgliederförderung, dem Leitgedanken genossenschaftlicher Institutionen, entgegenlaufen (vgl. u.a. Kapitel 3.1.1). Ein „hoher Bestand an Kreditforderungen ist prägend für die genossenschaftlichen Primärbanken“ und hat sich während der Finanzkrise als ausgesprochen stabil erwiesen (Gschrey 2011, S. 17). In diesem Kontext ist ein weiteres Problemfeld anzuführen. Die Genossenschaftsbanken weisen einen bemerkenswert hohen Bestand an Kreditforderungen mit einer Restlaufzeit größer als einem Jahr auf, was negative Folgen hinsichtlich der NSFR zur Folge hat. Die Primärbanken der genossenschaftlichen Finanzgruppe sind jedoch nicht daran interessiert diesen Zustand in erheblichem Ausmaße zu negieren. Im Gegenteil, laut der Aussage des BVR-Präsidenten, Uwe Fröhlich, sind sie „durchaus stolz, den Marktanteil erfolgreich zu steigern [und] im Kundengeschäft auf Wachstumskurs“ zu bleiben (Atzler/Osman 03.2017). Der hier aufgezeigte Zielkonflikt liefert einen erneuten Hinweis darauf, dass die Schaffung flexibler Gestaltungsräume angeraten ist, um die genossenschaftliche Finanzgruppe als Stabilitätsfaktor in der Bankenlandschaft zu erhalten. Der Zuwachs an Kunden („Nur-Kunden“ und Mitglieder) stellt die Institute der genossenschaftlichen Finanzgruppe somit einerseits vor besondere Herausforderungen, die sich kausal aus der Governancestruktur ergeben. Andererseits bietet dieser spezielle institutionelle Rahmen und die rechtsformspezifische Wertestruktur gewisse Vorzüge bei der Bewältigung der neuen Vorgaben.

Wie in Kapitel 2.1.3 angeführt wird, steht beim Ressource Based View die Existenz von qualitativen Betriebsmitteln im Fokus. Bei Dienstleistungsunternehmen steht der Kunde stets im Mittelpunkt, folglich spielt in genossenschaftlichen Instituten die Fähigkeit, Probleme der Kunden zu lösen, bei der Identifikation von Ressourcen bzw. Kernkompetenzen eine prägende Rolle. (Eim 2004, S. 38). Der nicht zur Disposition stehende, da gesetzlich verankerte Förderauftrag, stützt diese These. Da zur Erfüllung desselben unter anderem eine angemessene Gewinnthesaurierung obligatorisch ist, trägt dieser Aspekt auch zur Stärkung der Eigenkapitalbasis bei. Der Genossenschaftsgewinn ist „Mittel zum Zweck der Förderung der Mitgliederwirtschaften, da durch ihn im Sinne der Selbstfinanzierung eine Substanzerhaltung bzw. -entwicklung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes sowie eine Risikoabdeckung

erfolgen kann.“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2017). Durch eine Anpassung der Satzung, welche die Einbehaltung der Geschäftsguthaben in speziellen Fällen ermöglicht, konnte die Anerkennung als hartes Kernkapital (Eigenkapital höchster Güte) sichergestellt werden. Eine Partizipation am Kapitalmarkt zur Stärkung des Eigen- oder Fremdkapitals erweist sich – ebenfalls aus rechtsformspezifischen Gründen – als schwierig (vgl. Kapitel 2.1.1). Hier ist abermals das Phänomen zu beobachten, dass der institutionelle Rahmen sowie die Werte und Prinzipien der Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund der neuen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen Vor- und Nachteile zugleich hervorbringen. So schafft die besondere Verbundstruktur der Genossenschaftlichen FinanzGruppe die Möglichkeit eines Zugangs zum Kapitalmarkt über die DZ Bank, das Spitzeninstitut der Finanzgruppe. In diesem Kontext ist das Emittieren von Mezzanine-Kapital (vgl. Kapitel 2.1.1) eine zukunftssträchtige Option. Ein wichtiger Vorzug in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass ein Nicht-Abzug der Verbundbeteiligungen vom anrechenbaren Eigenkapital sowie eine Nullgewichtung der Intragruppenforderungen nach KWG § 10 c etabliert werden konnte (vgl. Kapitel 2.1.3; 2.1.4). Darüber hinaus bietet das Institutssicherungssystem der FinanzGruppe nicht nur eine hundertprozentige Einlagensicherung, auch das Ziel einer Vermeidung von Insolvenzen aller angeschlossenen Institute kann hierdurch erreicht werden (vgl. Kapitel 2.1.4). In Kapitel 2.1.3 und Kapitel 2.1.4 wird der Funktionsfähigkeit des Prinzips der zentralen Haftung bei gleichzeitig dezentraler Entscheidungsfindung, was in mikroökonomischen Fachkreisen üblicherweise als Widerspruch angesehen wird, unter anderem mit der in den Genossenschaftsbanken praktizierten Prävention begründet (Hartmann-Wendels/Jäger-Ambrozewicz 2014, S. 41). Eine weitere Ursache wird in der Bedeutung der öffentlichen Wahrnehmung gesehen, da negatives Verhalten einzelner Institute dem gesamten, als Einheit wahrgenommenen Verbund, zum Nachteil gereicht.

Im Rahmen der Analyse des Market Based Views wurde die Bedeutung der Analyse der Wettbewerbsumwelt betont. Im Zuge der Einführung von Basel III ist eine steigende Transparenz zu verzeichnen, was im weiteren Verlauf auch einer steigenden Kundenmacht Vorschub leistet (Eim 2004, S. 38). Dies kann für die Genossenschaften von Vorteil sein, da Transparenz seit jeher ein Gebot der Unternehmen dieser Rechtsform ist. Dennoch wird der Wegfall der Anerkennung der stillen Vorsorgereserven (§ 340 f HGB) als Ergänzungskapital, welcher zu einer Reduzierung der „leisen Ergebniskorrekturen“ führt, als Verlust angesehen, da verdeckte Ergebniskorrekturen gerade in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten vorteilhaft sein können. Selbiges gilt für den Haftsummenzuschlag – der durch die Mitglieder zu leistenden Nachschuss kann nicht mehr als Eigenkapital ausgewiesen werden. Dies bedeutet für einen Großteil der Genossenschaftsbanken eine Herausforderung (vgl. Kapitel 2.1.1; 2.1.3). Jedoch

war dies in Bezug auf die Refinanzierung, der einzige Aspekt, bei dem eine statistische Signifikanz hinsichtlich möglicherweise auftretender Probleme nachgewiesen werden konnte. In welchem Maße die Genossenschaftsbanken den Anforderungen im Hinblick auf die Ausweisung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis tatsächlich gerecht werden, wird im folgenden Abschnitt tiefergehend diskutiert und analysiert.

3.3 Diskussion der übergeordneten Forschungsfragen

Das vorangegangene Kapitel hat bereits die wichtigsten Argumente, die sich stringent aus der Analyse aller dieser Arbeit zu Grunde liegenden Paper ergeben, im Rahmen einer zusammenfassenden Diskussion aufgezeigt und interpretiert. Darauf aufbauend werden nun im folgenden Abschnittes die zu Beginn formulierten Forschungsfragen diskutiert:

- 1. Die Genossenschaftsbanken zeichnen sich durch Besonderheiten in Bezug auf die Finanzierung aus, die sie von den privaten Geschäftsbanken sowie den öffentlich-rechtlichen Instituten unter anderem hinsichtlich einer geringeren Renditeorientierung sowie einer verstärkten Risikoaversion unterscheiden. Welche Folgen hat dies vor dem Hintergrund der Umsetzung von Basel III in europäisches, bzw. deutsches Recht für den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaftsbanken?*
- 2. Tragen die Governancestruktur und das spezifische Verbundsystem inklusive eines eigenen Sicherungssystems der Genossenschaftsbanken dazu bei die Wettbewerbsfähigkeit, gemessen in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie in Bezug auf die Erfüllung des Förderauftrages, zu erhalten und möglicherweise sogar Vorteile bei der Umsetzung von Basel III zu generieren?*

Genossenschaftsbanken sind ein historisch gewachsener, wichtiger Bestandteil des aus drei Säulen bestehenden deutschen Bankensystems, wobei die Institute der einzelnen Bankformen – in Abhängigkeit ihrer sehr individuellen Unternehmenskulturen – vor allem hinsichtlich ihrer Zielsetzung und ihrer Haftungsstrukturen differieren.

Betrachtet man die in der folgenden Tabelle aufgeführten Aspekte wird deutlich, dass sich die Unternehmensstrategien der Institute (öffentlich-rechtlichen / Sparkassen und Landesbanken / Genossenschaftsbanken) grundsätzlich unterscheiden müssen, um den jeweiligen Governancestrukturen gerecht zu werden, bzw. die optimale Wettbewerbspositionierung zu erreichen. Das Five-Forces Modell von PORTER ist in diesem Zusammenhang erwähnenswert. Es identifiziert fünf Wettbewerbskräfte als ausschlaggebend für den Stand des Wettbewerbs in einer speziellen Branche (Hahn 2006, S. 62). Fasst man die individuellen Ausprägungen aller Kräfte zusammen, erhält man das Gewinnpotential einer Branche, das als langfristiger Ertrag bezogen auf das eingesetzte Kapital angegeben werden kann (Porter 1999, S. 33 – 35).

Tabelle 1: Zielsetzung und Haftung von Kreditinstituten nach Eigentumsformen (Quelle: Eim 2004, S. 3)

Eigentumsform	Genossenschaft	Öffentlich-rechtlich	Privat
Zielsetzung	Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder	Öffentlicher Auftrag, u.a. zur Förderung von Sparsinn und Vermögensbildung, KMU und Existenzgründung sowie Finanzierung öffentlicher Aufgaben	Gewinnerzielung
Haftung	Solidarhaftung bei Nachschusspflicht der Mitglieder	Anstaltslast und Gewährträgerhaftung bis 2005	Privatwirtschaftliche Haftung

Hierbei kann mittels der Umweltanalyse eine Identifikation von Chancen und Risiken vorgenommen werden (Steinmann/Schreyögg 2002, S. 160, S. 169) oder mittels des ressourcenorientierten Ansatzes die Ausweisung der relevanten qualitativen Betriebsmittel erfolgen. Legt man die Fokussierung auf die internen Gegebenheiten zugrunde, besteht die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung entsprechend darin, den „Aufbau und die Weiterentwicklung von Ressourcen zu fördern.“ (Bea/Haas 2013, S. 30). Unter Ressourcen werden hierbei sowohl materielle als auch immaterielle Aktiva verstanden (Steinmann/Schreyögg 2002, S. 181), welche es zu erkennen und gewinnbringend einzusetzen gilt. Unabdingbar sind in diesem Zusammenhang die Fähigkeiten der Mitarbeiter ohne deren Einsatz das Ausschöpfen der Ressourcen zum Zwecke der wahrnehmbaren Abgrenzung von Konkurrenten des Marktes rein hypothetisch bliebe. Bis zum heutigen Tag hat sich eine Vielzahl von Strategieprozessmodellen entwickelt, die den gesamten Ablauf der strategischen Unternehmensführung in verschiedene Phasen einteilen. *Bea und Haas* (2013) nehmen eine Einteilung in fünf Phasen vor. Sie unterscheiden die Phasen der strategischen Zielplanung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl und die Strategieimplementierung. (Bea/Haas 2013, S. 45). Somit kombiniert diese Herangehensweise sowohl den marktorientierten als auch den ressourcenorientierten Ansatz. Oftmals findet eine Methodenkombination Anwendung, die Stärken und Schwächen einer Unternehmung werden in Abhängigkeit der Chancen und Risiken der Umwelt bewertet. Die Wahl der geeigneten Strategie erfolgt letztlich also unter Beachtung externen Rahmenbedingungen und internen Ressourcen. Beim

ressourcenbasierten Ansatz muss die Tatsache, „dass gerade bei Dienstleistungsunternehmen der Kunde im Mittelpunkt steht“ (Eim 2004, S. 3) Beachtung finden. Folglich ist es angeraten, diesen strategischen Ansatz stets mit den Kundenbedürfnissen in Verbindung zu bringen (Chesbrough/Rosenbloom 2002, S. 550) und „Ressourcen als Fähigkeit eines Unternehmens zu verstehen, mit denen die Probleme des Kunden gelöst werden können. Der Kunde nimmt eine entscheidende Rolle ein, so dass die Ressourcen so zu bündeln sind, dass eine effiziente Bank-Kunden-Beziehung entsteht.“ (Eim 2004, S. 3). Genau dies gehört, wie im Rahmen der Ergebnisanalyse ermittelt werden konnte, zu den besonderen Kompetenzen genossenschaftlich organisierter Kreditinstitute. Auch Experten des Genossenschaftswesens weisen in aktuellen Veröffentlichungen zum Thema auf die Tatsache hin, dass die langfristigen Kreditverträge als vorteilhaft anzusehen sind (Gschrey 2011, S. 17), welche wiederum auf langfristigen Kundenbeziehungen basieren. Diese sind gerade bei den Genossenschaftsbanken zu finden. Der Umfang hinsichtlich stabiler Kunden- und Mitgliederbeziehungen konnte in Zeiten der Krise sogar noch gesteigert werden, was auf das Ihnen von den Bankkunden entgegengebrachte Vertrauen zurückzuführen ist (Gschrey 2011, S. 17).

Dieses Vertrauen gründet sich auf der Governancestruktur und der genossenschaftlichen Wertestruktur. Prinzipien wie das Selbsthilfeprinzip, das Demokratieprinzip (one man – one vote) und der Förderauftrag im Zusammenspiel mit den – auf die Unternehmensstruktur rückführbaren Aspekten – wie der gelebten Transparenz und der traditionell hohen Eigenkapitalquote, bilden die Basis für das wirtschaftlich erfolgreiche genossenschaftliche System (Steiner 2006, S. 130 ff.).

Zu diesem ist auch die Institutssicherung zu zählen. Sie gewährleistet zum einen den Insolvenzschutz der Unternehmungen der FinanzGruppe und zum anderen einen hundertprozentigen Schutz der Einlagen der Bankkunden. Nun wird zuweilen der Einwand vorgebracht (Kring 2002, S. 37 f.), aufgrund der gemeinsamen Haftung der Genossenschaftsbanken bestehe die Gefahr eines moralischen Fehlverhaltens (Moral Hazard). Dieser These kann man ebenfalls mit den Besonderheiten des genossenschaftlichen Kooperationswesens begegnen. *Thorn* führt den Abbau von Informationsasymmetrien, der durch eine transparente Unternehmensführung erreicht werden kann, als wesentlichen Ansatzpunkt im Hinblick auf die Vermeidung eines Moral Hazard ins Feld. „Transparenz in der Unternehmensstrategie ermöglicht es den Mitarbeitern, sich auf die langfristige Ausrichtung der Unternehmung einzustellen und sich entsprechend zu engagieren und zu qualifizieren. [...]

Durch eine gesteigerte Transparenz in der Unternehmensführung und die Berücksichtigung von Interessen strategischer Anspruchsgruppen bindet sich das Management selbst an bestimmte Verhaltensweisen und schafft damit eine Grundlage für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses.“ (Kring 2002, S. 37 f.). Die Kommunikation genossenschaftlicher Werte vermittelt die Grundsätze der Geschäftsführung der Institute, fördert somit die Transparenz und trägt letztlich zur Schaffung langfristiger Mitglieder- und Kundenbindung bei. Diese Kunden – sowohl Mitglieder als auch Nichtmitgliederkunden – steigern die Eigenkapitalgewinnung durch Gewinnthesaurierung. Zusätzliches Eigenkapital wird über die Mitglieder in Form der einzuzahlenden Geschäftsguthaben generiert, so wird die Erfüllung der quantitativen wie auch qualitativen Anforderungen des neuen Rahmenwerkes mittels genossenschaftsspezifischen Finanzierungsformen erfüllt.

Das Verbundsystem wiederum eröffnet die Möglichkeit, dass auch die angestrebte Aufnahme von Mezzanine Kapital in Form von Genussrechten oder nachrangigen Verbindlichkeiten am Kapitalmarkt über die DZ Bank AG als Spitzeninstitut der genossenschaftlichen FinanzGruppe leicht verwirklicht werden kann. Darüber hinaus bietet das spezielle Einlagensicherungssystem der Genossenschaftsbanken sowohl eine Absicherung aller angeschlossenen Institute vor einer Insolvenz als auch einen hundertprozentigen Schutz der Einlagen. Folglich verwundert es nicht, dass auch der Politik daran gelegen ist, die dreigliedrige Säulenstruktur in Deutschland zu bewahren. *Antje Tillmann (MdB)* beispielsweise betont, „die Besonderheiten unseres Bankensystems mit den vielen kleinen, regional tätigen Sparkassen und Volksbanken müssen berücksichtigt werden, damit die Finanzierung der Realwirtschaft und des Immobiliensektors nicht erschwert wird.“ (o.V. 2016). Sind die Vorteile des Verbundsystems ausgeschöpft, sehen sich viele der kleineren Primärgenossenschaften des Bankensektors dennoch mit großen Herausforderungen konfrontiert, die sie durch das Eingehen von Fusionen zu bewältigen suchen (Pfaffenberger 2007, S. 218). Sie erhoffen sich somit den Erfordernissen der Zeit, vor allem in Hinblick auf den gestiegenen bürokratischen Aufwand, begegnen zu können (Pollmann/Schätzle 2012, S. 26 ff.).

Wie sieht es nun mit den genossenschaftlichen Werten aus? Sind diese im Zuge von Fusionen Veränderungen unterworfen? Im Hinblick auf das Identitätsprinzip kann eine Fusion eine Ausweitung des Nur-Kunden-Geschäftes zur Folge haben, was unter Umständen eine Abwertung der Vorteile der Mitglieder bedingen kann (Kramer 2005, S. 32). Laut *Grosskopf/Münkner/Ringle* überwiegt schon heute in vielen Kreditgenossenschaften das Nur-

Kunden-Geschäft (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009, S. 75, 171). Auch das Demokratieprinzip kann sich als Konsequenz auf die Zusammenschlüsse verändern, denn eine Folge der steigenden Anzahl an Mitgliedern, wird die Entscheidungsfindung häufig nur noch durch gewählte Vertreter wahrgenommen. Aus Sicht des Property-Rights-Ansatzes stellt das Kopfstimmrecht in seiner Urform eine sehr gute Möglichkeit hinsichtlich der Umsetzung des Demokratieprinzips dar, was sich im Rahmen der Einberufung einer Vertreter- anstelle einer Generalversammlung unwillkürlich ändert. Die Abstimmung durch die Vertreterversammlung ist jedoch eine häufige Konsequenz auf die steigende Anzahl an Mitgliedern (Kramer 2005, S. 33 f.). Eine mögliche Aufwertung der übertragenden Primärbank durch erweiterte Kompetenzen innerhalb des fusionierten Kreditinstitutes kann dem gegebenenfalls entgegenwirken, indem sich der Einflussbereich der Mitglieder in der Region ausweitet (vgl. Kapitel 2.2.3). Wirklich grundsätzliche Veränderungen sind demzufolge nicht zu erwarten. Auch *Hill/Doluschitz* kommen, auf Grundlage einer aktuellen Untersuchung aus dem Jahre 2014, zu dem Ergebnis, dass zwar keine gravierenden Verwerfungen erwartet werden, wohl aber ein stetiger Wandel der genossenschaftlichen Werte beobachtbar ist. Dies betrifft zum einen die strategische Ausrichtung und die Identität der Genossenschaften sowie die Förderung der Mitglieder (Hill/Doluschitz 2014, S. 29 f.).

Im Hinblick auf den Förderauftrag geht *Eekhoff* gar von einem positiven Effekt aus. Er weist auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Zuge von Fusionen hin, die aufgrund der verbesserten wirtschaftlichen Situation realistisch erscheint (Eekhoff 2004, S. 9, 12).

Die Wettbewerbsfähigkeit wird für die Mehrheit der genossenschaftlichen Institute, soviel kann auf Grundlage der durchgeführten Untersuchung angenommen werden, in jedem Fall erhalten bleiben. Dies ist unter anderem auch auf die positive Reputation der Genossenschaftlichen FinanzGruppe – allen voran der lokal vor Ort agierenden Primarbanken – zurück zu führen. Ein positives Ansehen von Unternehmen bei Kunden und Geschäftspartnern wird in der Literatur als eine Ursache für das erfolgreiche Bestehen am Markt identifiziert (Barney 1991, S. 115). Die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung lassen darüber hinaus somit den Schluss zu, dass sich einzelne Primärinstitute durch geschicktes Agieren im Bankensektor Wettbewerbsvorteile verschaffen können.

3.4 Fazit

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft ist eine auf alten Traditionen basierende Unternehmensform, die sich ihre historische Werte- und Prinzipienorientierung erhalten hat. Hierbei haben es die Genossenschaften bisher stets geschafft, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen – sowohl in Hinblick auf wirtschaftliche Veränderungen (z.B. gestiegene Eigenkapitalanforderungen, steigender Kostendruck, Niedrigzinsphase) als auch in Bezug auf die Entwicklungen der gesellschaftlichen Normen (z.B. Wunsch nach Transparenz und Stabilität). Änderungen gewisser Vorgaben, wie beispielsweise die Abschaffung der unbeschränkten Haftung, waren dabei unumgänglich. Mit Blick auf die Zukunft ist es essentiell, dass die notwendigen regulatorischen Anpassungen im Hinblick auf die Erfüllung des Aufsichtsrechtes nicht länger als „notweniges Übel“ angesehen, sondern im strategischen Prozess der Unternehmensleitung verankert werden (Krämer/Scheurmann 2015). Bisher ist den Genossenschaftsbanken gelungen, die charakteristische Werteorientierung und die individuelle Governancestruktur nicht nur zu bewahren, sondern darüber hinaus Vorteile hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit zu generieren.

Nun besteht die Herausforderung für die Aktiven des Genossenschaftswesens wie auch für die Politik darin, die Vorgaben des neuen Rahmenwerkes dementsprechend auszugestalten, dass die besondere deutsche Bankenlandschaft mit ihrer 3-Säulen-Struktur erhalten bleibt. Die oftmals notwendige Erhöhung der Eigenkapitalquote durch die Möglichkeit der Aufnahme neuer Eigenmittele, welches sich – wie im Laufe der Untersuchung mehrfach aufgezeigt wurde – zumeist um die präferierte Option der Genossenschaftsbanken handelt, setzt eine entsprechende Ertragskraft der Kreditinstitute voraus. Dies könnte in der aktuellen Situation an den Finanzmärkten durchaus mit Schwierigkeiten behaftet sein, denn „aktuelle Herausforderungen bestehen durch die Niedrigzinsphase, auch außerhalb der Eigenmittelnormen verschärfte Regulierungsanforderungen sowie die Digitalisierung des Finanzwesens mit einer Veränderung der Wettbewerbsverhältnisse durch neue Player.“ (Weiland 2018, S. 177) Bezogen auf die CRR bedeutet dies zwingend, dass bereits auf europäischer Ebene allgemein gültige Lösungen gefunden werden, da die Verordnung unmittelbar geltendes Recht in allen Nationalstaaten ist. Im Hinblick auf die Richtlinie CRD IV sind die nötigen Anpassungen auf nationaler Ebene dementsprechend so zu wählen, dass die Anforderungen dem Wunsch nach einem robusteren Bankensystem gerecht werden, ohne die wirtschaftliche Existenz der Genossenschaftsbanken wie auch der öffentlich-rechtlichen Institute (Sparkassen und Landesbanken) zu gefährden, die zusammen mit den Privatbanken das stabile Drei-Säulen-System bilden.

4. Zusammenfassung / Summary

Wie werden die Genossenschaftsbanken den Herausforderungen im Rahmen der Einführung des neuen Rahmenwerkes Basel III begegnen? Die vorliegende kumulative Dissertation soll diese Fragestellung betreffend einen Einblick in die aktuelle Situation geben und einen darüber hinausgehenden Erkenntnisgewinn leisten, inwiefern sich die Zukunft der genossenschaftlichen Kreditinstitute vor dem Hintergrund der verschärften regulatorischen Vorgaben voraussichtlich gestalten wird. Um einen möglichst umfassenden Eindruck der möglichen Konsequenzen der verschärften weltweit etablierten Regelungen im Aufsichtsrecht des Bankensektors zu bekommen, wurde die Sequenzierung als methodisches Konzept gewählt. Die Methodenkombination ist besonders geeignet, da bei der Analyse eines völlig neu etablierten Reglements in Bezug auf konkrete Auswirkungen einschlägige Fachliteratur nur in sehr begrenztem Maße zur Verfügung steht.

Die Durchführung von aufeinander aufbauenden empirischen Erhebungen ermöglicht es, zunächst die Erkenntnisse der Leitfaden-gestützten Expertengespräche in die Konzeption des Fragebogens für die Durchführung der breitangelegten Online-Befragung mit einzubeziehen. Daran anschließend konnte auf die im Rahmen dieses quantitativen Ansatzes erzielten Ergebnisse zurückgegriffen werden, um Fallanalysen durchzuführen, deren qualitative Ergebnisse zu einem vertiefenden Verständnis beitragen. Die Analyse aller zur Verfügung stehenden Informationen – die Ergebnisse der Befragungen sowie die Auswertung der zur Verfügung stehenden Sekundärliteratur – brachte interessante neue Erkenntnisse, die hier nochmals kurz zusammengefasst aufgezeigt werden:

Die Unternehmenskultur der Genossenschaftsbanken basiert auf ihrer speziellen Governancestruktur und der Werteorientierung der traditionellen Rechtsform eingetragene Genossenschaft. Prinzipien wie das Selbsthilfeprinzip oder das Demokratieprinzip und Werte wie der Förderauftrag in Verbindung mit der gelebten Transparenz und der hohen Eigenkapitalquote, konnten im Rahmen der vorliegenden Dissertation als Ursachen für das funktionierende System identifiziert werden. Darüber hinaus ist durch die Institutssicherung nicht nur die rechtlich vorgeschriebene Einlagensicherung sichergestellt. Die Einlagen sind hundertprozentig abgesichert, zudem kann für alle angeschlossenen Unternehmungen der FinanzGruppe ein Insolvenzschutz gewährleistet werden. Dem Einwand, der von Kritikern ins Feld geführt wird, es bestehe stets die Gefahr eines Moral Hazard, kann mit dem Hinweis auf den Abbau von Informationsasymmetrien, der auf die transparente Unternehmensführung

zurückzuführen ist, begegnet werden. Die Kommunikation trägt zudem zur Vermittlung der genossenschaftlichen Werte sowie der Grundsätze der Geschäftsführung bei und leistet somit einen Beitrag zur langfristigen Mitglieder- und Kundenbindung. Die Förderung der Mitglieder ist die zentrale Aufgabe von Genossenschaften, welche im Paragraphen 1 des Genossenschaftsgesetzes festgeschrieben ist. Zugleich stellt die Kundenbindung – von Mitgliedern sowie „Nur-Kunden“ – einen wichtigen Aspekt im Hinblick auf die Eigenkapitalgewinnung der Institute dar, die im Kontext der Einführung von Basel III eine immens wichtige Rolle spielt. In diesem Zusammenhang spielen zum einen die klassischen Instrumente der Eigenkapitalgewinnung von Kreditinstituten eine Rolle. Das heißt die Giralgeldschöpfung sowie die Einnahme von Gewinnen durch Zinserträge. Darüber hinaus kann durch die Einlagen der Mitglieder Eigenkapital hinzugewonnen werden. Hierbei muss, wie bereits ausgeführt, beachtet werden, dass Geschäftsanteile an die Person des Mitgliedes gebunden sind, d.h. bei einem Austritt aus der Genossenschaft wird dieser eben jenes Kapital entzogen, da in Genossenschaften kein festes Stammkapital vorgehalten werden muss. Die Einzahlungen, welche die Mitglieder auf die gezeichneten Geschäftsanteile zu leisten haben, bilden das Geschäftsguthaben, also das tatsächlich in Form von liquiden Mitteln zur Verfügung stehende Eigenkapital.

Darüber hinaus leistet das geschilderte Verbundsystem mit der DZ Bank AG als börsennotiertem Spitzeninstitut einen entscheidenden Beitrag bei der Generierung von Eigenkapital. Ein wichtiges Feld ist in diesem Zusammenhang beispielsweise die Aufnahme von Mezzanine Kapital, was über die DZ Bank AG realisiert werden kann.

Die tatsächlich auftretenden Konsequenzen von Basel III für die Kreditgenossenschaften gilt es nun in den nächsten Jahren aufmerksam zu verfolgen. Die Auswirkungen, so legen die Ergebnisse der dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Erhebungen nahe, werden durch die Genossenschaftsbanken in Deutschland im Allgemeinen gut zu bewältigen sein. In einigen Bereichen werden Anpassungen unumgänglich sein. Dann jedoch sollte die genossenschaftliche FinanzGruppe, die gestärkt aus der vergangenen Krise hervorgegangen ist, auch in Zukunft eine wettbewerbsfähige Bankengruppe in der Deutschen Bankenlandschaft darstellen.

Die jüngste Krise im Bereich der Finanzwirtschaft hat gezeigt, dass sich die genossenschaftliche FinanzGruppe, mit Ihrem Filialnetz bestehend aus regional verankerten, oftmals kleinstrukturierten Primärbanken bei der Bewältigung der Krise, im Gegensatz zu vielen der global agierenden, systemrelevanten Banken, positiv hervortun konnte. Diese Tatsache sollte bei der Etablierung des neuen regulatorischen Rahmenwerkes Basel III berücksichtigt werden.

How will German cooperative banks face the dare of the new Basel III framework now and in the future? This cumulative doctoral dissertation should provide an insight into the results to this question. The sequencing as the methodical concept was chosen to establish a profound impression of the possible consequences of the increased worldwide acknowledged requirements within the supervision system of the banking sector. The combination of methods, the sequencing, seemed to be applicative, due to the fact that there is only very limited availability of appropriate literature when analysing specific consequences and impacts of new established standards.

During the conception of the questionnaire for the broadly based online survey the chosen methodical approach and the implementation of two consecutive empirical studies enables to fall back to the results of the guided interviews with finance experts. At last case analyses were carried out, referring to the findings of the online survey. Diverse and meaningful results were obtained through the analysis of the available data – the results of the interviews and the evaluation of the available secondary literature. The following section will provide a brief résumé of the achieved results:

The cooperative banks with their unique company culture is based on a specific governance structure and the guidance on values of the traditional legal status registered governance. Certain principals and values were identified as reasons for the efficiently overall system. Of particular interest are the self-help principle and the principle of democracy as well as certain values such as the cooperative mission of promoting the members, transparency and a high equity capital ratio. In addition the cooperative institution guarantee provides more than the legal regulations of deposit protection. It ensures both the bankruptcy protection within the affiliated companies of the FinanzGruppe and the comprehensive protection of all bank client deposits. Certain experts have raised critical objections such as the danger of a Moral Hazards. Those critics can be encountered by indicating to the reduction of the asymmetrie of information, which is based on the transparent corporate management. The communication contributes sharing the important cooperative values and general principles of the executive board as well as it supports a long-term membership and customer loyalty. The co-operative objective to advance and support their members is even fixed in §1 German Cooperatives Act (§1 GenG). At the same time the membership itself is an important and reliable aspect regarding the generation of equity capital which plays a central role concerning the introduciton of basel III. Within this context there are for sure common equity instruments like creation of deposit money and interest income. Furthermore the payings of the members are a possibily to rise equity capital. With regards to

this it has to be noted that the cooperative shares can not be freely transferred, they do belong to a defined person. So if a person quits the cooperative the share capital of the Cooperative will be reduced. Cooperatives are not forced to hold a certain amount of capital stock. The share capital of each member builds the actually available liquid funds of the institutions.

In addition the explained combined system with the DZ BankAG as highly quoted credit institution does a significant bit for the generation of equity capital. For instance an important aspect is the sourcing of mezzanine capital at the capital markets which is realized through the DZ BankAG.

Within the following years it is recommended to closely monitor the actual impacts and effects resulting from Basel III. According to this empirical research in general the cooperative banks should be able to cope with the challenges and consequences. Of course adaptations and changes are inevitable in some areas. But concerning to the fact the cooperative banks have quite strengthened during the recent times of crisis it should be safe to say that the cooperative banking group is going to stay a competitive structure within the credit institutions in Germany.

The recent banking crisis has shown that in opposite to many of the global Systemically Important Banks the co-operative banks with their regionwide branch network of often small structured primary banks overcame this challenge very well. This fact should be noticed by establishing the new regulatory framework Basel III.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage, Berlin.
- Atzler, E./Osman, Y. (2017): Die neue Banken-Macht, in: Handelsblatt Online vom 14.03.2017.
- Ayadi, R. et al. (2010): Investigating Diversity in the banking sector in Europe key developments – performance and role of cooperative banks; in: CEPS Paperbacks.
- BaFin (o.J.): Quantitative und qualitative Liquiditätsanforderungen; eingesehen am 10.09.16; https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/Liquiditaetsanforderungen/liquidaetsanforderungen_node.html.
- Bank for International Settlements: „The Basel Committee’s response to the financial crisis: report to the G20“, 2010, <http://www.bis.org/publ/bcbs179.htm>.
- Barney, J. (1991): firm resources and sustained competitive advantage; in: Journal of management: Vol. 7/Nr. 1.
- Bea, F.; Haas, J. (2013): Strategisches Management. 6. Auflage, München u.a.: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Bitterwolf, Manfred (2013), Der lange Weg nach Basel III, in: GenoGraph, Heft 11/2013, S. 12 – 17. Blome-Drees, Johannes (2012), Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: ZögU 35. Jg., Heft 4/2012.
- Blome-Drees, J. (2013): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: ZögU, 35. Jg. 4/2013.
- Bundesministerium der Justiz (Hrsg.) (2006): Neue Impulse für das Genossenschaftsrecht, Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts, Pressemitteilung vom 25. Januar 2006.
- BVR: Die Sicherungseinrichtung des BVR; eingesehen am 25.02.2018; https://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Sicherungseinrichtung
- BWGV (2016): „Geschichte“; eingesehen am 31.12.2016; <http://www.bwgv-info.de/content/54.htm>.
- BWGV (2017): „Volksbanken und Raiffeisenbanken“; Mitglieder, eingesehen am 15.06.2017; <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/volksbanken-raiffeisenbanken-42.htm>.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002): The role of business model in capturing value from innovation; in: Industrial and corporate change, Vol. 11/Nr. 3.
- Delala, A. (2013): Genossenschaften in Zeiten raschen Wandels – Chancen einer nachhaltigen Organisationsform. In: Carolin Schröder, C. Walk; H. (Hrsg.): Genossenschaften und Klimaschutz. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Deutsche Bundesbank (2012): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2011, in: Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2012 .; https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsafsatz/2012/2012_09_ertragslage_kreditinstitute.pdf?__blob=publicationFile.
- Deutsche Bundesbank (2014): Marktanteile der Bankengruppen in Deutschland nach dem Geschäftsvolumen im Jahr 2014; in: Bankenbranche im Überblick - Statista-Dossier, Erhebungszeitraum 31.12.2014.
- Deutsche Bundesbank (2015): Marktanteil der Bankengruppen an der gesamten Bilanzsumme der Bankenbranche in Deutschland im Juni 2015; eingesehen am 16.09.2015; <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/166006/umfrage/marktanteile-der-bankengruppen-in-deutschland/>.
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (2015): Zahlen und Fakten 2015; eingesehen am 17.09.2015; <https://www.dgrv.de/de/publikationen/nneuzahlenundfakten.html>.
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband: Genossenschaften weltweit; eingesehen am 17.04.2017; <http://www.genossenschaften.de/genossenschaften-weltweit>.

- Domikowsky, C./Hesse, F./Pfungsten, A. (2012): Die neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel III – Was deutsche Kreditgenossenschaften erwartet, in: zfgG, Band 62.
- Dönges, U./Fischer, R./Hofmann, G.: Die Sicherungseinrichtung muss sich verändern, in: Bankinformation 02/2012.
- Eekhoff, T. (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland. Eine empirische Studie. Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 38).
- Eim, A. (2004): Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 40.
- Engels, A. (2006): Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in: Münkner, H.-H., Ringle, G. (2006): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften - Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung. 1. Auflage; Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Eucken, W. (2004): Grundsätzen der Wirtschaftspolitik, in: Eucken, E.; Hensel K. P. (Hrsg.): Grundsätzen der Wirtschaftspolitik. 6. Auflage, Tübingen: Mohr / Siebeck.
- Fladnitzer, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen – Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Frank, M. (2002): Franchising in Verbundgruppen – Eine ökonomische Analyse der institutionellen Barrieren seiner Implementierung. In: Ahlert, D., Creusen, U., Ehrmann, T., Olesch, G. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement. Dissertation Universität Münster; 1. Auflage; Deutscher Universitätsverlag.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Genossenschaftsgewinn; eingesehen am: 18.06.2017; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7037/genossenschaftsgewinn-v8.html>
- Geschwandter, M.; Helios, M. (2006): Genossenschaftsrecht – Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der europäischen Genossenschaft. Freiburg u. a.: Rudolf Haufe Verlag.
- Götzl, Stephan (2010), Genossenschaftsbanken sorgen für Stabilität – Charakteristika dieser krisenresistenten Bankenform gilt es bei kommenden Reformen zu berücksichtigen. Börsen Zeitungeingesehen am 13.3.2010.
- Greve, R. (2001): Genossenschaften: Entwicklung und Bedeutung, in: Zimmer, A./Weßels, B. (Hrsg.): Verbände und Demokratie in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Greve, R., Polster, D. (2000): Kooperation – unabwicherer Entwicklungstrend in der Wirtschaft. In: Kirk, M., Kramer, J., Steding, R. (2000): Genossenschaft und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Münster: LIT Verlag.
- Grosskopf, W., Münkner, H.-H., Ringle, G. (2009): Unsere Genossenschaft - Idee, Auftrag, Leistung. Wiesbaden: Deutscher Genossenschaftsverlag e.G.
- Gschrey, E. (2011): Vorbereitet auf Basel III; in: Profil 5/2011.
- Hadding, W. (1978): Recht der Kapitalgesellschaften, in: Albers, W./Born, K. E./Dürr, E./Hesse, H./Kraft, A./Lampert, H./Rose, K./Rupp, H.-H./Scherf, H./Schmidt, K./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band 4.
- Hahn, D. (2006): US-amerikanische Konzepte Strategischer Unternehmensführung; in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 9. überarbeitete Auflage, Berlin u.a.: Spinger-Verlag.
- Hall, S. et al. (2011): Basel III – Handlungsdruck baut sich auf: Implikationen für Finanzinstitute; eingesehen am 10.09.2015; <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Basel-3-FRM-2011-KPMG.pdf>.
- Hartmann-Wendels, T. (2013): Kombination Zentraler und dezentraler Elemente im Genossenschaftsverband; in: Rösner, H.-J.; Schulze Nieswandt, F. (Hrsg.) Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012. Berlin: LIT Verlag, S. 229).

- Hartmann-Wendels, T./Jäger-Ambrozewicz, M.: Verbund schafft Vertrauen, in: Bankinformation 05/2014.
- Hesse, H.; Cihak, M. (2007): Cooperative banks and financial stability; in: IMF Working Paper.
- Hill, S. (2015): Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung - eine empirische Analyse. Dissertation; Universität Hohenheim.
- Hill, S.; Doluschitz, R. (2014): Genossenschaftliche Werte. Kern der genossenschaftlichen Identität? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64 (1).
- Hofmann, J. et. al. (2014): Wesentliche Inhalte von Basel III und Auswirkungen auf die Kreditinstitute; in: Hofmann, J.; Schmolz, S.; (Hrsg.): Controlling und Basel III in der Unternehmenspraxis – Strategien zur Bewältigung erhöhter Bonitätsanforderungen.
- Jovanovic, T.; Arnold, C.; Voigt, K.-i. (2017): Cooperative banks in need of transition: The influence of Basel III on the business model of German cooperative credit institutions, in: Journal of Co-operative Organization and Management; Volume 5, Issue 1, S. 39-47.
- Kämmerer, Gernot (2011): „CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu Basel III“. KPMG – Financial Services Newsletter; eingesehen am: 17.10.2012; <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-servicesnewsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv.html>.
- Klein, F. (2015): Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 155.
- Köhne, T. (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kramer, J. W. (2005): Der Erfolg einer Genossenschaft: Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen. Wismar: HWS (Wismarer Diskussionspapiere der Hochschule Wismar, 23).
- Krämer, S.; Scheurmann, A. (2015): Regulatory Roadmap – Towards Strategic Regulatory Management; in: Finance and Risk. Banking Hub, eingesehen am 03.03.2018; <https://www.bankinghub.eu/banking/finance-risk/regulatory-roadmap-towards-strategic-regulatory-management>
- Kring, T. (2002): Stakeholder Management – Eine institutionenökonomische Betrachtung; in: Theurl, T. (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation/Band 54; Seite 37 f.
- Lenz, J. (2012): Innovationssystem Internet – Eine institutionsökonomische Analyse der digitalen Revolution, in: Kolev, S./ Seliger, B./ Zwickau, R. (Hrsg.): Ordnungspolitische Diskurse.
- Ney, M. (2006): Wirtschaftlichkeit von Interaktionsplattformen. Effizienz und Effektivität an der Schnittstelle zum Kunden. Dissertation an der Technischen Universität München, Gabler, Wiesbaden.
- o.V. (2011): Bodenständigkeit sorgt für ein sicheres finanzielles Fundament. Nord-Rundschau; eingesehen am 14.02.2015; <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.bodenstaendigkeit-sorgt-fuer-ein-sicheres-finanziellesfundament.21411d1f-76fd-417c-a6a5-ef07d934db43.html>.
- o.V. (2014): Ausnahmen für Sparkassen und Volksbanken, in: Handelsblatt vom 08.01.2014.
- o.V. (2016): Kreditvergabe in Deutschland sichern. Aktiencheck; eingesehen am 04.11.16; http://www.aktiencheck.de/exklusiv/Artikel-CDU_CSU_Kreditvergabe_Deutschland_sichern-7435197.
- Peermöller, V. H. (2015): Genossenschaften als „historische“ und moderne Form der Kooperation, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. 2. Ausgabe, Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Pfaffenberger, K. (2007): Fusionen als „Bündelung der Kräfte“. Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland. Berlin: Logos.
- Pockrandt, J.; Sören, R. (2012): Reformbedarf in der EU-Bankenregulierung: Solvenz von Banken und Staaten entkoppeln; in: DIW Wochenbericht: Risiko Staatsanleihen, Jg. 79, Nr. 42.
- Poferl, A.; Schilling, K.; Brand, K.-W. (1997): Umweltbewußtsein und Alltagshandeln – Eine empirische Untersuchung sozial-kultureller Orientierungen. Opladen: Leske + Budrich.
- Pollmann, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement; in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114.
- Pollmann, J./Schätzle, D. (2012), Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126.
- Porter, M. (1999): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. verbesserte Auflage, Frankfurt/Main u.a. Campus-Verlag.
- Reichel, R./Voigt, K.-I. (2014): Europäische Geldpolitik und das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken, in: Laurinkari, J./Schediwy, R./Todev, T. (Hrsg.): Genossenschaftstheorie zwischen Theorie und Praxis. Bremen: EHV Academicpress.
- Reifschneider, A. (2014): Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III; in: ZfgG Band 64, Heft 3/2014.
- Richter, R./Furubotn, E. (2003): Neue Institutionenökonomik. 3.Auflage, Tübingen: Mohr.
- Ringle, G. (2012): Werte der Genossenschaftsunternehmen – „Kultureller Kern“ und neue Werte-Vorstellungen, in: Wismarer Diskussionspaper, Heft 07/2012.
- Roßwog, F. (2014): Finanzintermediation durch Spar- und Kreditgenossenschaften – Eine Analyse der Auswirkungen der Integration in die Bankenaufsicht und behördliche Regulierung. 1. Auflage, Bremen: EHV Academicpress.
- Salm, C. / Goodfellow, C. (2013): Liquiditätsanforderungen gemäß Basel III; in: Risiko Manager, Ausgabe 23/2013.
- Sander, C. (2009): Kooperation kommunaler Energieversorger – eine empirische Bestandsaufnahme, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 78.
- Sassan, R. (2011): Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften. – Eine betriebswirtschaftliche und empirische Analyse vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderauftrags, in: Freidank, C.-C. (Hrsg.): Schriften zur Wirtschaftsprüfung, Steuerlehre und Controlling. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schätzle, D. (2014): Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 143.
- Schenkel, A. (2015): Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss von Andreas Schenkel, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 152.
- Schütt, A. (2013): Konstruktionsmängel in der Liquiditätskennziffer; in: RWGV-Politiknewsletter, Ausgabe 3/2013.
- Seipel, C./Rieker, P. (2003): Integrative Sozialforschung: Konzept und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Weinheim: Juventa Paperback.

- Stappel Michael (2017): Die deutschen Genossenschaften 2016. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden: DG-Verlag.
- Stappel, M. (2010), Neugründungen von Genossenschaften in den Jahren 2000 bis 2008, in: Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Baden-Baden.
- Steiner, J. (2006): Chancen der Zukunft aus Potenzialen der Herkunft – Herausforderungen des Zeitgeistes bewältigen – In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Jg. 56, Nr.2.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2002): Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Theurl, T.: Genossenschaftsbanken in der Europäischen Bankenunion, in: Wirtschaftliche Freiheit. Das ordnungspolitische Journal; eingesehen am 25.02.2018; <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14444>
- Tschöpel, M. (2010): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken – Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 96.
- Weiland, C. (2018): Eigenmittelanforderungen: Optimierung am Beispiel einer Genossenschaftsbank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 4/2018.
- Windberg, M. (2010): Presseinformationen des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V.: „Genossenschaften: Im Krisenjahr 2009 gut behauptet“, 17.03.2012; Ringle, G. (2010): Genossenschaften: Ein „Hort der Nachhaltigkeit“, Verbandmanagement, 36/1.
- Wirtschaftslexikon: „Eingetragene Genossenschaft.“ eingesehen am 27.02.2017; <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/eingetragene-genossenschaft/eingetragene-genossenschaft.htm>.

Publikationsverzeichnis

Fachzeitschriften

Aufsichtsrecht: Chancen und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen ZfgK Jahrgang 71; Heft 12/2018
(S. 22 – 27)

Autoren: Reifschneider, Annika; Doluschitz, Reiner

Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 66; Heft 4/2016;
(S. 207 – 225)

Autoren: Reifschneider, Annika; Doluschitz, Reiner

Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 65; Heft 3/2015;
(S. 175 – 190)

Autoren: Hill, S., Reifschneider, A., Reimann, N., Wagner, M., & Doluschitz, R.

Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 64; Heft 3/2014

Autoren: Reifschneider, Annika.

Analyse des Neugründungsverhaltens von Genossenschaften in Baden-Württemberg vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006.

Status: Veröffentlicht

Journal: Tagungsband der 52. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus (GEWISOLA); Stuttgart-Hohenheim, 26.-28.09.2012.

Autoren: Doluschitz, Reiner; Haug, Harald; Laven, Pamela, Reifschneider, Annika

Analyse der Neugründungen von Genossenschaften – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Verbandsgebiet Baden-Württemberg.

Status: Veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen ZfgG Band 62, Heft 1/2012
(S. 19-34)

Autoren: Doluschitz, Reiner; Haug, Harald; Laven, Pamela, Reifschneider, Annika

Analyse der Neugründungen von Genossenschaften in Baden-Württemberg vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006.

Status: Veröffentlicht

Journal: Tagungsband der 21. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA); Bozen, 04.10.-06.10.2011 (S. 23-24)

Ergänzende Veröffentlichungen mit Themenbezug

Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen

Status: Veröffentlicht

Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2017

Autoren: Wippermann, Philipp; Reifschneider, Annika; Adams, Isabel; Doluschitz, Reiner

Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken

Status: Veröffentlicht

Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014

Autoren: Reifschneider, Annika

Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken

Status: Veröffentlicht

Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

Autoren: Reifschneider, Annika.

3-S-Prinzipien geben den Ausschlag

Status: Veröffentlicht

Medium: GenoGraph 6/2011

Autoren: Doluschitz, Reiner; Haug, Harald; Laven, Pamela, Reifschneider, Annika

4. Analyse der Neugründungen von Genossenschaften vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006

Status: Veröffentlicht

Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2011

Autoren: Doluschitz, Reiner; Haug, Harald; Laven, Pamela, Reifschneider, Annika

Sonstige Veröffentlichungen

1. Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft, Chancen des genossenschaftlichen Engagements am Beispiel Baden-Württemberg

Status: Veröffentlicht (ISSN 1868-9116)

Veröffentlichungsmedium: Jubiläumsband: 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband

Autoren: Doluschitz, R., Gindele, N., Hill, S. und Reifschneider, A.

Vorträge

Basel III – Auswirkungen auf das Eigenkapitalmanagement in Kreditgenossenschaften und Risiken der genossenschaftlichen Bankengruppe vor dem Hintergrund des neuen Aufsichtsrechts

Anlass: Kongressbeitrag im Rahmen der AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung

Ort: Halle an der Saale

Datum: 09. Und 10. Mai 2014

Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III

Anlass: Kongressbeitrag im Rahmen der AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung

Ort: Münster

Datum: 12. und 13. April 2013

Analyse des Neugründungsverhaltens von Genossenschaften in Baden-Württemberg vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006

Anlass: Posterbeitrag im Rahmen der 52. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus (GEWISOLA)

Ort: Stuttgart-Hohenheim

Datum: 26.-28.September 2012

Eidesstattliche Erklärung

Eidesstattliche Versicherung

gemäß § 8 Absatz 2 der Promotionsordnung der Universität Hohenheim zum Dr.sc.agr.

1. Bei der eingereichten Dissertation zum Thema

"Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III"

handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.

2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe Dritter bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.
3. Ich habe nicht die Hilfe einer kommerziellen Promotionsvermittlung oder -beratung in Anspruch genommen.
4. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und der strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.

Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich. Ich versichere an Eides Statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erklärt und nichts verschwiegen habe.

Ort und Datum

Unterschrift

Eidesstattliche Versicherung

Belehrung

Die Universität Hohenheim verlangt eine Eidesstattliche Versicherung über die Eigenständigkeit der erbrachten wissenschaftlichen Leistungen, um sich glaubhaft zu versichern, dass die Promovendin bzw. der Promovend die wissenschaftlichen Leistungen eigenständig erbracht hat.

Weil der Gesetzgeber der Eidesstattlichen Versicherung eine besondere Bedeutung beimisst und sie erhebliche Folgen haben kann, hat der Gesetzgeber die Abgabe einer falschen eidesstattlichen Versicherung unter Strafe gestellt. Bei vorsätzlicher (also wissentlicher) Abgabe einer falschen Erklärung droht eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder eine Geldstrafe.

Eine fahrlässige Abgabe (also Abgabe, obwohl Sie hätten erkennen müssen, dass die Erklärung nicht den Tatsachen entspricht) kann eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder eine Geldstrafe nach sich ziehen.

Die entsprechenden Strafvorschriften sind in § 156 StGB (falsche Versicherung an Eides Statt) und in § 161 StGB (Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt) wiedergegeben.

§ 156 StGB: Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer vor einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

§ 161 StGB: Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt:

Abs. 1: Wenn eine der in den §§ 154 und 156 bezeichneten Handlungen aus Fahrlässigkeit begangen worden ist, so tritt Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe ein.

Abs. 2: Straflosigkeit tritt ein, wenn der Täter die falsche Angabe rechtzeitig berichtigt. Die Vorschriften des § 158 Absätze 2 und 3 gelten entsprechend.

Ich habe die Belehrung zur Eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Ort und Datum

Unterschrift

Danksagung

Nun ist es tatsächlich soweit, mit der Veröffentlichung dieser schriftlichen Ausarbeitung meiner Doktorarbeit zum Thema *Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III* bringe ich meine Promotion zu einem erfolgreichen Abschluss. Daher ist es mir ein großes Anliegen mich an dieser Stelle bei einigen Personen für Ihre Unterstützung während der letzten Jahre zu bedanken.

Zunächst gilt mein Dank meinem beruflichen Umfeld, ganz besonders meinem Doktorvater, Prof. Dr. Reiner Doluschitz, für seine fachliche sowie menschliche Unterstützung während der gesamten Zeit der Anfertigung meiner Dissertation. Für das entgegenkommende Engagement im Hinblick auf die Übernahme der Gutachtertätigkeit möchte ich mich bei Prof. Dr. Carsten Herbes sowie für die Abnahme der mündlichen Prüfung bei Prof. Dr. Enno Bahrs und Prof. Dr. Thilo Streck bedanken.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch nicht versäumen ein ganz großes Dankeschön an meine Kollegen des Fachgebietes Landwirtschaftliche Unternehmensführung sowie der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen aussprechen.

Darüber hinaus danke ich dem Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen und in diesem Zusammenhang im Besonderen dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband für die finanzielle Unterstützung sowie den inspirierenden fachlichen Austausch.

Des Weiteren möchte ich diese Gelegenheit nutzen, um mich bei meinen Freunden, ganz besonders Verena Säle und Jennifer Faulhaber, zu bedanken. Sie waren stets an meiner Seite, um mich sowohl in schwierigen Zeiten wiederaufzubauen als auch die Erfolge zusammen mit mir zu genießen. Hervorheben möchte ich Sarah Lenz, die mir in der Vorbereitung des Kolloquiums eine sehr große Hilfe war.

Letztlich danke ich von ganzem Herzen meiner Familie – ohne Eure Unterstützung hätte ich diese lehrreiche, interessante, manchmal anstrengende und doch zumeist bereichernde und abwechslungsreiche Zeit keinesfalls in dieser Art und Weise meistern können. Ein spezielles Dankeschön für den fachlichen Beistand gilt meinen Schwestern Lena und Maxi, meinem Bruder Frederik, meiner Mama sowie meiner Schwägerin Julia für ihren unermüdlichen Einsatz als Korrekturleser, Präsentationsbegutachter und Mutmacher. Ich bin ungemein froh, alle Mitglieder meiner Familie stets an meiner Seite zu wissen, ob in der Freizeit, beim Sport, bei beruflichen Herausforderungen oder während der Anfertigung meiner Dissertation. Danke!

Anhang

Anhang

1. Leitfaden für das Interview mit Experten des Bankensektors

**Leitfaden für das Interview
mit Experten des Bankensektors zum Thema**

**Basel III – Welche Änderungen ergeben sich hieraus für das
Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken**

1. Fragen zum persönlichen Werdegang

1. Wie sieht Ihr bisheriger beruflicher Werdegang aus?
2. Seit wann sind Sie bei dieser Volksbank beschäftigt?
3. Welche Stellung haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?
4. Können Sie mit wenigen Sätzen eine Einschätzung hinsichtlich der derzeitigen bzw. zukünftigen Lage auf dem Finanzmarkt abgeben?

2. Sachfragen

Finanzierung in Genossenschaftsbanken

5. Bei der langfristigen Finanzsteuerung geht es prinzipiell um die optimale Ausgestaltung der Kapitalstruktur, deren Charakter vor allem durch das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital bestimmt wird. Besondere Bedeutung kommt hierbei der Eigenkapitalplanung zu. Warum? Was lässt sich in Ihrer Genossenschaftsbank als die vordringlichste Aufgabe des Eigenkapitals hervorheben?
6. Ein individuell zugeschnittener Kapitalmix, bestehend aus Fremd- sowie Eigenkapitalinstrumenten, ist für jedes Kreditinstitut dringend erforderlich. Genossenschaftlich organisierten Kreditinstituten wird – aufgrund ihres speziellen strukturellen Aufbaus – in der Fachliteratur oftmals eine systemimmanente Schwäche im Hinblick auf ihre Eigenkapitalbeschaffung unterstellt. Sehen Sie das auch so? Welche Gründe sprechen dafür, welche Sachverhalte sprechen dagegen?
7. Ist die Eigenkapitalrendite Ihrer Meinung nach ein wichtiger Indikator im Hinblick auf die Messung des Unternehmenserfolges?

Anhang

8. Wie schätzen Sie (vor dem Hintergrund der Fremd- und Eigenkapitalbeschaffung) die Möglichkeiten von Kreditgenossenschaften - im Allgemeinen und Ihrem Institut im Speziellen - bezogen auf den Zugang zum Kapitalmarkt ein? Beziehungsweise sehen Sie diesbezüglich überhaupt eine Notwendigkeit?
9. Aufgrund der Organisation in einem Finanzverbund wird die Fremdkapitalbeschaffung von Experten als problemlos beschrieben. Können Sie diese Meinung in Bezug auf Ihr Kreditinstitut bestätigen.

Basel III

10. Welche Regelungen fallen Ihnen zu dieser Materie ganz spontan als erstes ein?
11. Das Ausmaß an risikobehafteten Geschäften ist vom Umfang des vorgehaltenen Eigenkapitals abhängig. Mit der Einführung von Basel III werden die Risk Weighted Assets (RWA) nun erheblich verschärft, indem die Vorgaben hinsichtlich der Risikogewichtung erhöht werden. Denken Sie, dass daraus negative Konsequenzen entstehen, vor allem bezüglich der Kreditvergabe an Ihr Kundenklientel aus dem KMU-Sektor?
12. Ist die ab 2014 geforderte schrittweise Erhöhung der Eigenkapitalquote auf insgesamt 10,5 % (13 %) für Ihre Bank umsetzbar, oder unter Umständen sogar schon realisiert? Was wäre der „Wohlfühlpuffer“ speziell für Ihr Kreditinstitut?
13. Sehen Sie, als Konsequenz aus dem Wegfall der Drittrangmittel, der stillen Einlagen, der Neubewertungsreserven und des Haftsummenzuschlags als Eigenkapital, Schwierigkeiten hinsichtlich der Einhaltung der quantitativen und qualitativen Vorgaben das Eigenkapital betreffend auf sich zukommen?
14. Neben den Verschärfungen hinsichtlich des Eigenkapitals, wurden auch neue Liquiditätsvorschriften verabschiedet, u.a. die Einführung der Liquid Coverage Ratio. Auch hier findet, genau wie bei den Vorgaben das Eigenkapital betreffend, eine Übervorteilung der Staatsanleihen gegenüber anderen Anlagemöglichkeiten statt. Einige Verantwortlichen Ihrer Branche sehen das als Problem an. Warum denken Sie ist dies der Fall, sind diese Anlagen nicht in Ihrem Portfolio vorhanden?

15. Was halten Sie von der sogenannten Leverage Ratio (Verschuldungsobergrenze), mit deren Einführung eine zusätzliche risikounabhängige Absicherung im Gesetz verankert werden soll?
16. Entspricht es der Wirklichkeit, dass momentan bei genossenschaftlichen Kreditinstituten im Allgemeinen eine relativ geringe Eigenkapitalquote vorliegt?

Neue Ausrichtung der Unternehmensstrategien zur Erfüllung der gestiegenen Anforderungen

17. Sehen Sie die Gewinnthesaurierung als eine Möglichkeit, um die Eigenkapitalquote – vor allem die harte Kernkapitalquote – Ihres Institutes zu erhöhen?
18. Die Bonitätseinschätzung der genossenschaftlichen Primärbanken ist durchweg als gut zu bezeichnen. Kann die Aufnahme von Eigenkapital (für den Fall, dass dies überhaupt notwendig ist) daher als eine geeignete Strategie angesehen werden?
19. Sehen Sie die Kürzung der Risk-Weighted Assets als eine realisierbare Vorgehensweise für Ihre Genossenschaft an? (Ebenfalls unter der Annahme das hierzu Bedarf besteht.)
20. Halten Sie eine Effizienzsteigerung für eine realistische Option, um eine Gewinnsteigerung zu erzielen – vor allem mit Blick auf das Ziel der Stärkung der Eigenkapitalbasis?
21. Das strategische Konzept einiger Genossenschaftsbanken beinhaltet die Umwandlung der stillen Vorsorgereserven gemäß § 340 f in Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach § 340 g. Ist das auch eine Möglichkeit für Ihr Institut?
22. Könnte Basel III – vor allem im Hinblick auf den Wegfall des Eigenkapitalabzugs von Verbundeinlagen – auch eine Chance für die Genossenschaftsbanken bedeuten?

Allgemeine Fragen zum Bankgeschäft

23. Liegt Ihr Schwerpunkt auf dem Privatkunden- oder dem Firmenkundengeschäft? Und konzentriert sich Ihre Geschäftstätigkeit auf den Bereich des Retail Bankings oder vergeben Sie vermehrt Großkredite?
24. Im Zusammenhang mit den geplanten Bonitätsprüfungen wird oft erwähnt, man sehe darin die Gefahr einer Verknappung und als Folge dessen einer Verteuerung der Kredite, vor allem an KMU. Entspricht dies auch Ihrer Meinung?

25. Sehen Sie in den zusätzlichen Befugnissen für die European Banking Authority eher Vor- oder Nachteile? Denken Sie, dass es hier zu Kompetenzschwierigkeiten mit den nationalen Aufsichtsbehörden kommen kann?
26. Wie beurteilen Sie die Gefahr einer Inflation als Folge der niedrigen Leitzinsen der Europäischen Zentralbank?
27. Wie schätzen Sie die Reaktionen der anderen Banken (Sparkassen, Landesbanken und Privatbanken) ein? Denken Sie, es lassen sich diesbezüglich große Unterschiede zu den Reaktionen der genossenschaftlich organisierten Institutionen erkennen?

Anhang

2. *Schriftlicher Fragebogen für die Online-Befragung*

Basel III – Welche Konsequenzen lassen sich seit der Einführung konstatieren? Ist eine strategische Neuausrichtung erkennbar?

Forschungsfragen:

I)

1. Basel III stellt eine große Herausforderung, aber kein existentielles Problem für die Kreditgenossenschaften in Baden-Württemberg dar?

II)

2. Erfordert das neue Aufsichtsrecht eine strategische Neuausrichtung des Bankenmanagements?

III)

3. Besteht bei größeren Kreditgenossenschaften eine bessere Anpassungsfähigkeit an die neuen Vorgaben aus Brüssel als dies bei kleineren Instituten der Fall ist?

Fragebogen:

I) Konsequenzen aus Basel III - Anpassungen an das überarbeitete Rahmenwerk

1. Wie groß ist der Handlungsbedarf in Ihrer Bank, um die im Folgenden aufgelisteten Bestimmungen zu erfüllen? (Bezug auf die endgültigen Vorgaben im Jahr 2018 bzw. 2019)

	Sehr hoch	Eher hoch	Eher gering	Sehr gering	Kein Handlungsbedarf	Keine Angabe
Common Equity Tier 1 (4,5 %)						
Additional Tier 1 (1,5 %)						
Tier 2 Capital (2 %)						
Kapitalerhaltungspuffer (hartes Kernkapital / 2,5 %)						

Anhang

Antizyklischer Puffer (0 - 2,5 %)						
Leverage Ratio (3%)						
LCR (100 %)						
NSFR (100 %)						

2. Basel III stellt eine große Herausforderung, aber kein existentielles Problem für die Kreditgenossenschaften in Baden-Württemberg dar?

- Trifft vollkommen zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Keine Angabe

3. Welchen der im Folgenden genannten Möglichkeiten des Zugangs zum Kapitalmarkt für Genossenschaftsbanken sprechen Sie eine positive Wirkung zu?

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Genussrechte				
stille Beteiligungen				
nachrangige Verbindlichkeiten				
Aufnahme von Fremdkapital				
Zugang erfolgt hauptsächlich über das Zentralinstitut (DZ Bank)				
Sonstiges:			

4. Ist der Wegfall der folgenden Finanzierungsinstrumente schwierig für Ihr Institut?

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu

Anhang

Haftsummenzuschlag				
nachrangige Verbindlichkeiten				
Dritrangmittel				
stille Einlagen				
Neubewertungsreserven				

5. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Institut zu?

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu
Die Beibehaltung der Entlastungen für Kredite an KMU ist ein enormer Vorteil				
Der Nicht-Abzug der Verbundbeteiligungen ist eine angemessene Regelung, um den Besonderheiten der genossenschaftlichen Verbundstruktur gerecht zu werden.				

6. Gründe für die besondere Krisenfestigkeit der Genossenschaftsbanken

(Mehrfachauswahl möglich)

- geringe Kapitalmarktpartizipation
- keine riskanten Investments
- starke Kundenbindung, da Kunden z.T. Mitglieder sind
- Absicherung der Einlagen durch die Sicherungseinrichtung der genossenschaftlichen FinanzGruppe
- genossenschaftliche Werte
- Sonstiges:

II) Strategische Ausrichtung – grundsätzlich und nach Basel III

7. Was beeinflusst die strategischen Überlegungen in Ihrem Institut besonders?

	Trifft voll-	Trifft	Trifft eher	Trifft über-
--	--------------	--------	-------------	--------------

Anhang

	kommen zu	eher zu	nicht zu	haupt nicht zu
Globalisierung				
rasante technische Modernisierung				
rechtliche Vorgaben				
Wertewandel in der Gesellschaft				
demographischer Wandel				
Finanzmarktkrise				
Notenbankpolitik				

8. Sie sind dabei Ihre Wettbewerbschancen zu analysieren, um eine geeignete Strategie zu entwickeln, bzw. Ihr vorhandenes Geschäftsmodell anzupassen. Wo setzen Sie bei der Analyse Ihre Schwerpunkte?

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu
materielle Betriebsmittel				
immaterielle Ressourcen				
Personalmanagement				
Wettbewerber innerhalb der Branche				
neue Konkurrenten				
IT-Service				
Inanspruchnahme v. DL (z.B. Wertpapier- abwicklung, Kontoführung, Kreditsachbearbeitung)				
EZB				

Anhang

Bundesbank				
Abnehmer (Kunden)				
Diversifizierung des Produktangebotes				

9. Welche Bestrebungen charakterisieren das operative Geschäft Ihres Kreditinstitutes?

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu
Kostenführerschaft im standardisieren Retailgeschäft				
Konzentration auf margenträchtige Kundensegmente				
uneingeschränkte Erreichbarkeit				
globale Präsenz				
Serviceangebot, Beratung				
Innovationen im Bereich der Vertriebsmedien (multimediale Beratungstools, Beratung über mobile Endgeräte)				
flexible Gestaltung der Produkteigenschaften (Laufzeit, Risiko, Verzinsungsanspruch, Rückzahlung)				
Verbesserung des Online-Bankings				
„Social Media“				

10. Hinsichtlich der Anpassung der strategischen Ausrichtung der genossenschaftlichen Kreditinstitute gegenüber Banken in anderen Rechtsformen lassen sich zumeist Unterschiede feststellen. Diese Differenzen werden u. a. verursacht durch...

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu
das Sicherungssystem der FinanzGruppe				
die Erfüllung des Förderauftrags				
die Einhaltung des Demokratieprinzips				
das Mitbestimmungs- recht der Mitglieder				

11. In welchem Ausmaß müssen Sie, im Hinblick auf die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen, Ihre Managementressourcen neu ordnen? (Bitte bewerten Sie die folgenden Optionen hinsichtlich Ihrer Intensität)

	Sehr ausgeprägt	Eher ausgeprägt	Teils / teils	Eher nicht ausgeprägt	Überhaupt nicht ausgeprägt
Neueinstellung von Fachpersonal					
steigende Anzahl an Überstunden der vorhandenen Mitarbeiter					
Inanspruchnahme von Fortbildungsangeboten					
Verlagerung v. Aufgaben					
Bldg. neuer Abteilungen					
Ganzheitliche Umstrukturierungen des Unternehmens					

Sonstiges:

12. Sehen Sie mittelfristig den Bedarf die Eigenkapitalbasis Ihres Kreditinstitutes zu erhöhen?

- Ja
- Nein

13. Wie bewerten sie die folgenden Aussagen betreffend die Reaktionsmöglichkeiten zur Steigerung der Eigenkapitalbasis Ihrer Genossenschaftsbank?

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu
Gewinnthesaurierung ist „Mittel der Wahl“				
Kürzung der RWA				
Effizienzsteigerung				
Umwandlung von § 340 f Reserven in Sonderposten nach § 340 g				
Aufnahme von Eigenkapital				

III) Situation der Kreditgenossenschaft (im Hinblick auf Einordnung in das dreigliedrigen Bankensystem und bezogen auf Ihre geschäftliche Entwicklung)

14. In einer empirischen Erhebung wurde ermittelt, dass Ähnlichkeiten zw. Kreditgenossenschaften und Sparkasse bestehen, nicht jedoch hinsichtlich der privaten Geschäftsbanken und der öffentlich-rechtlichen Institute. (Was ist Ihre Meinung?)

- Trifft vollkommen zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Keine Angabe

15. Bitte bewerten Sie folgende Aussage im Hinblick auf das Profil des Geschäftsmodells Ihres Kreditinstituts.

	Trifft voll- kommen zu	Trifft eher zu	Teils/ teils	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu
Focus auf individualisiertes Privatkundengeschäft					
Kerngeschäft ist standardisiertes Retail Banking					
Häufige Vergabe von Unternehmenskrediten					
hoher Umfang an Kapitalmarktgeschäften					
Risiko-avers ausgerichtet					
rege Nutzung der Verbundvorteile					
umfangreiches, regional verankertes Filialnetz					

16. Welche genossenschaftsspezifischen Merkmale zeichnen Ihr Institut aus?

--

17. Wie schätzen Sie die Zukunft der Kreditgenossenschaften im Allgemeinen ein?

	Sehr positiv	eher positiv	Teils/teils	Eher negativ	Sehr negativ
in ökonomischer Hinsicht					
bezogen auf den deutschen Finanzmarkt					
hinsichtlich der Bedeutung für die Region					

Anhang

18. Bilanzsumme Ihrer Genossenschaftsbank (im Jahr 2013)

(Ungefähre Angaben sind ausreichend.)

19. Betreutes Kundenvolumen Ihres Kreditinstitutes (im Jahr 2013)

IV) Fragen zur Person

20. Geschlecht

männlich

weiblich

21. Hatten Sie bereits während Ihrer Ausbildung / Ihrem Studium Bezug zum genossenschaftlichen Bankensektor?

22. Welche Position bekleiden Sie in Ihrem Kreditinstitut?

23. Besitzen Sie selbst Anteile an Ihrer Bank?

Ja

Nein

Fusion:

- *Welche Gründe gibt es für Fusionen zwischen Kreditgenossenschaften?*

H₁: Die Ziele von Fusionen haben sich seit Einführung der Strategie „Bündelung der Kräfte“ nicht verändert.

F₁: Welche Ziele sind Ihrer Meinung nach die aktuell Häufigsten und Wichtigsten, weshalb Fusionen durchgeführt werden?

F₂: Haben sich die Ziele in den letzten Jahren verändert?

F₃: Wie könnten sich die Ziele zukünftig darstellen?

F₄: Ist das aktuelle Fusionsbestreben in der Branche zu zaghaft oder zu sehr forciert? Welche Gründe sprechen für ein schnelleres oder langsames Vorgehen?

F₅: Aus welchen Gründen kann es dazu kommen, dass die Ziele einer Fusion verfehlt werden?

- *Welche Auswirkungen hat eine Fusion auf die Mitglieder und Kunden?*

H₂: Die Auswirkungen von Fusionen halten sich für Mitglieder und Kunden in Grenzen.

F₆: Sehen Sie im gesteigerten Größenwachstum der Genossenschaftsbanken gravierende Auswirkungen für die Mitglieder und Kunden? Wenn ja, welche sind das und wie können die Negativen gemindert werden?

F₇: Sehen Sie in weitreichenden Fusionen eher Chancen oder Risiken, den Förderauftrag am Mitglied zu erfüllen?

H₃: Fusionen sind nicht die einzige Möglichkeit Verbesserungen für das Institut und die Mitglieder zu erzielen.

F₈: Sind Outsourcing und Kooperationen im Finanzverbund wirkungsvolle Alternativen?

F₉: Sehen Sie darüber hinaus weitere Optionen diesbezüglich?

H₄: Durch Fusionen verändern sich die genossenschaftlichen Werte.

F₁₀: Werden sich die genossenschaftlichen Werte im Zuge von Fusionen in Zukunft den neuen Herausforderungen anpassen müssen?

Rechtsformwechsel:

- *Welche Vor- und Nachteile treten bei einer Rechtsformänderung bezüglich der Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung auf?*

H₁: Die Versorgung mit Fremdkapital unterscheidet sich grundlegend zwischen den Rechtsformen.

F₁: Welche grundlegenden Vorteile kann eine AG in der Beschaffung von Fremdkapital vorweisen? Geben diese Vorteile ausreichend Anlass dazu die Rechtsform zu ändern?

F₂: Mit welchen Nachteilen ist diesbezüglich zu rechnen?

H₂: Die AG weist gegenüber der eG essentielle Vorteile bezüglich der Beschaffung von Eigenkapital auf.

F₃: Welche Vorteile erhofft sich ein Institut bei einem Wechsel in eine AG im Hinblick auf die Eigenkapitalbeschaffung?

F₄: Mit welchen Nachteilen hat ein Institut in diesem Zusammenhang zu rechnen?

- *Lassen sich durch eine Rechtsformänderung die Eigenkapitalanforderungen von Basel-III leichter erfüllen?*

H₃: Ein Kreditinstitut kann als AG die Basel-III Anforderungen besser bewältigen.

F₅: Sind die Herausforderungen der neuen Anforderungen für eine eG höher als für eine AG? Wenn ja, wie äußern sich diese konkret?

F₆: Was bedeutet der Wegfall des Haftsummenzuschlags als Ergänzungskapital für die Eigenkapitalfinanzierung in Kreditgenossenschaften?

F₇: Wie kann der genossenschaftliche Verbund unterstützend wirken?

H₄: Bei einer Umwandlung treten die genossenschaftlichen Prinzipien zwangsläufig in den Hintergrund.

F₈: Wie kann die genossenschaftliche Ausrichtung der eG, bei gleichzeitigem Kapitalmarktzugang der AG, erhalten bleiben?

4. *Umfrage zu den genossenschaftlichen Werten*

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Informationen zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

Aus einem intensiven Gedankenaustausch zwischen Vertretern der Genossenschaftswissenschaft und der Genossenschaftspraxis wurde im Jahre 1971 die **Forschungsstelle für Genossenschaftswesen** an der Universität Hohenheim gegründet und seit dem Jahr 2007 von **Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz** geleitet.

Die Zielsetzung, praxisrelevante und theoriebegleitende Forschung auf dem Gebiet des Genossenschaftswesens und anderer Kooperationsformen zu betreiben, hat sich über die Jahre nicht geändert.

Finanzieller Träger, Unterstützer und Ideengeber der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen ist der **Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen**, der über 150 Mitglieder zählt und dem Dr. Roman Glaser, Präsident Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, und WP/StB Gerhard Schorr, Verbandsdirektor Baden—Württembergischer Genossenschaftsverband, vorstehen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Förderverein und Forschungsstelle garantiert die effiziente und praxisrelevante Ausgestaltung der Genossenschaftsforschung.

Haben wir Ihr Interesse an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim geweckt? Dann wenden Sie sich doch direkt an uns. Gerne beantworten wir Ihre Fragen z. B. zu

- Vorteilen einer Mitgliedschaft
- den Kooperationsmöglichkeiten
- einzelnen Forschungsprojekten

... und freuen uns über Anregungen von Ihrer Seite.

Kontakt

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen
70593 Stuttgart | Deutschland
Tel. +49 (0)711 45922635 | Fax +49 (0)711 459 23481
geno@uni-hohenheim.de | www.uni-hohenheim.de/geno



Umfrage zum Thema „genossenschaftliche Werte“

Im Rahmen einer Dissertation mit dem Thema

*„Die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der
baden-württembergischen Praxis“*

**Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen im beigefügtem Umschlag bis zum
***** bei Ihrem Außendienstmitarbeiter der***** ab.**

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

Im weiteren Verlauf des Fragebogens steht die Zahl

- 1** für das am wenigsten zutreffende Merkmal
(keine Zustimmung, Ablehnung, negativ)
- 3** bildet die Mitte ab
(teils/teils, neutral)
- 5** für das am stärksten zutreffende Merkmal
(größte Zustimmung, Annahme, positiv)

1. Welchen Status haben Sie in Ihrer Genossenschaft?			
Mitglied	<input type="checkbox"/>	Mitglied und Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
		Investierendes Mitglied	<input type="checkbox"/>
		Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie Ihr Alter an (Geburtsjahr) 19 _____

2. Welche der folgenden Werte prägen für Sie die genossenschaftliche Identität?	1	3	5
Selbsthilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlässlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freiwilligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidiarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wie haben folgende Faktoren die Wahrnehmung der Genossenschaften in der Gesellschaft in den letzten 5 Jahren beeinflusst?	1	3	5
Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energiewende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertediskussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgerbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demographischer Wandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wie sind folgende genossenschaftlichen Werte im Leitbild Ihrer Genossenschaft verankert?	1	3	5
Demokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichberechtigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalprinzip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbsthilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit und Ordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidiarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Wie wird das Leitbild in Ihrer Genossenschaft kommuniziert? (Mehrfachnennungen möglich)	
Rundschreiben	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzeitschrift	<input type="checkbox"/>
Schulungen	<input type="checkbox"/>
Einzelgespräche	<input type="checkbox"/>
Aushang	<input type="checkbox"/>
Geschäftsberichte	<input type="checkbox"/>
Workshops	<input type="checkbox"/>
Einführung bei Eintritt/Einstellung	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>

17. Wie wird die Umsetzung des Leitbildes in Ihrer Genossenschaft überprüft? (Mehrfachnennung möglich)	
Gar nicht	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter-/Mitgliedergespräch	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter-/Mitgliederbefragung	<input type="checkbox"/>
Generalversammlung	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>

12. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Sie können detaillierte Aussagen über die Inhalte des Leitbildes treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie fühlen sich als Mitglied/Mitarbeiter ausreichend im Leitbild berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Interessen sind im Leitbild Ihrer Genossenschaft vertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie wurden stark in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Wie empfinden Sie in Bezug auf das Leitbild? Das Leitbild ...				
	1	3	5	
... ist notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ein wichtiger Bestandteil der Kooperationsform Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... interessiert Sie sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... repräsentiert Ihre Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dient dem Marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Wie stark sind folgende Aspekte Ihrer Meinung nach im Leitbild Ihrer Genossenschaft verankert?				
	1	3	5	
Gesellschaftsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Welchen Stellenwert nehmen genossenschaftliche Werte, wie z. B. Solidarität oder Gleichheit in Ihrem privaten Leben ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat der Grundgedanke der Genossenschaftspioniere Raiffeisen und Schulze-Delitzsch – die Hilfe zur Selbsthilfe – auf Ihre Genossenschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Genossenschaftliche Werte stimmen mit Ihren persönlichen Werten überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sind ein Relikt der Vergangenheit und längst überholt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt keine spezifischen genossenschaftlichen Werte. Werte sind allgemein gültig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt sehen Sie die Existenz von genossenschaftlichen Werten positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte bergen ein großes Potenzial ...sozial, ...ökonomisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte haben eine Vorbildfunktion für die Gesellschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte beeinflussen das Miteinander in Ihrer Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Umsetzung der genossenschaftlichen Werte werden überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte helfen Ihnen, sich besonders mit der Unternehmensform zu identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte unterscheiden Genossenschaften von anderen Unternehmensformen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte waren ein wesentlicher Grund, warum Sie sich für diese Unternehmensform entschieden haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Welche Funktionen haben genossenschaftliche Werte Ihrer Meinung nach?				
	1	3	5	
Orientierungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alleinstellungsmerkmal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliedförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identitätsstiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Gesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensstiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinationsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielfindungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der genossenschaftsinternen Struktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Das Management lebt die genossenschaftlichen Werte im Alltag vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in der Managementstrategie operationalisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in der Strategie Ihrer Genossenschaft umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in Ihrer Genossenschaft umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sollten in Ihrer Genossenschaft eine größere Rolle bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sollten stärker nach Außen kommuniziert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten beeinflusst die Wahrnehmung der Genossenschaft in der Öffentlichkeit maßgeblich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten ist ein wichtiger Faktor für das Marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Aus welchem Grund haben Sie sich entschlossen, Mitglied Ihrer Genossenschaft zu werden?				
	1	3	5	
Ökonomische Gründe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Aspekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse an der Unternehmensform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Alternative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragen zum Leitbild Ihrer Genossenschaft

9. Ist Ihnen das Leitbild Ihrer Genossenschaft bekannt?				
Ja <input type="checkbox"/> (Bitte mit Frage 11 fortfahren)	Nein <input type="checkbox"/> (Bitte mit Frage 10 fortfahren)			
10. Falls nein: Weshalb kennen Sie das Leitbild nicht?				
	1	3	5	
Sie wurden nicht informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben kein Interesse daran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben keine Zeit zur Lektüre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie das Leitbild Ihrer Genossenschaft nicht kennen und somit Frage 10 beantwortet haben, endet der Fragebogen hier.
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

11. Falls Sie das Leitbild Ihrer Genossenschaft kennen, bitte hier fortfahren				
Gab es das Leitbild schon vor Ihrem Eintritt in die Genossenschaft?				
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Unsicher <input type="checkbox"/>		
Hatte das Leitbild Einfluss auf Ihre Entscheidung in die Genossenschaft einzutreten?				
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Unsicher <input type="checkbox"/>		
Nehmen Vorstand/Geschäftsführung bei Entscheidungen aus Ihrer Sicht Rücksicht auf das Leitbild?				
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Unsicher <input type="checkbox"/>		