

Renaissance der Genossenschaftsidee

„Das Studium der Geldwirtschaft [...] ist eines, in dem die Komplexität missbraucht wird, um die Wahrheit zu verbergen oder sie zu umgehen, nicht um sie aufzudecken“. Die aktuelle Finanzkrise scheint diesen Ausspruch des US-amerikanischen Ökonomen John Kenneth Galbraith gleichermaßen eindrucksvoll wie bedrückend zu belegen. Als Beispiel für Komplexität in der Geldwirtschaft dürften vor allem Verbriefungstransaktionen gelten, bei denen scheinbar nicht einmal Ratingagenturen in der Lage waren, die Risiken erkennen oder angemessen einschätzen zu können. Und schließlich gab es offenbar auch genügend Investoren, die sich diese komplexen Strukturen in ihre Portfolios gelegt haben, ohne zu wissen oder zu verstehen, welche Risiken sie sich damit eingekauft haben. Wie sich gegenwärtig zeigt, weist bereits die gesamte Entstehung der Finanzkrise und das Bündel an Ursachen eine Vielschichtigkeit auf, die nicht ohne Weiteres zu durchdringen ist.

Symptome der Finanzkrise

Was aber quasi als Essenz bleibt, ist ein beispielloser Wert(e)verfall, und zwar in zweifacher Hinsicht: Einerseits waren und sind Finanzinstitute dazu gezwungen, in hohem Maße Wertberichtigungen in ihren Bilanzen vorzunehmen. Es gibt gegenwärtig praktisch kaum mehr eine Assetklasse, die nicht von den Verwerfungen an den Finanzmärkten betroffen ist. Andererseits haben mit dem Anhalten der krisenhaften Zustände auch die Wertberichtigungen in den Köpfen eingesetzt. Vielen Banken wird inzwischen nachgesagt, ihnen sei ihr Wertgefüge abhanden gekommen oder dieses sei zu schwach ausgeprägt gewesen. Wenn die Banken Werten gefolgt seien, dann war dies häufig ein falsch verstandener Shareholder Value, da kurzfristig orientiert und anfällig für die Verlockungen schneller Ge-

winne – Renditeforderungen von 25 Prozent auf das Eigenkapital (nach Steuern) waren nicht so selten.

In der Medizin werden Symptome von Krankheiten in subjektive und intersubjektive Krankheitszeichen unterteilt. Während die Erstgenannten solche sind, die der Betroffene selbst wahrnimmt, handelt es sich bei den intersubjektiven Symptomen um sogenannte klinische Zeichen, die von außen wahrnehmbar sind. Sofern man die Finanzkrise mit einer Krankheit vergleicht, lassen sich auch hier Indikatoren aufzeigen, die einerseits hauptsächlich innerhalb des Finanzsystems wahrnehmbar sind (vor allem im Interbankenmarkt) und die andererseits auch Außenstehende (insbesondere Kunden, Bürger, Politik) beobachten.

Einlagenfazilität als Indikator

Im Interbankenmarkt ist eine anhaltend hohe Liquiditätsverknappung spürbar, die

sich insbesondere im Zuge der Insolvenz der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers weiter verhärtet hat. Ein Indikator für diesen Zustand ist das Volumen der Einlagenfazilität bei der Europäischen Zentralbank (EZB). Zu Beginn des letzten Jahres – und damit vor Ausbruch der Finanzkrise – wurden lediglich 70 Millionen Euro über Nacht bei der EZB geparkt, zumal die Verzinsung der Einlagenfazilität deutlich unter dem Euribor liegt. Am 6. November 2008 bezifferte die EZB das Volumen mit 297 Milliarden Euro. Überschüssige Liquidität scheinen die Banken zu einer unattraktiven Verzinsung anzulegen, nur um die kaum mehr kalkulierbaren Ausfallrisiken des Interbankenmarktes vermeiden zu können (siehe Abbildung).

Die Verspannungen des Finanzsystems durchdringen mittlerweile nahezu alle Assetklassen. So haben sich die Risikoaufschläge für europäische Staatsanleihen in den letzten Wochen spürbar erhöht. So lagen die Renditeaufschläge für italienische Staatsanleihen Mitte November 2008 um zirka 130 Basispunkte über denen für Bundesanleihen. Bei den Unternehmensanleihen bewegten sich die Spreads bei zirka 160 Basispunkten – gemessen am I-traxx – Mitte November weiterhin auf einem historisch hohen Niveau. Für Finanztitel waren die Aufschläge sogar noch höher. Diese Risikoprämien sprechen eine deutliche Sprache: Die Investoren erwarten ein deutlich gestiegenes Ausfall- und Bonitätsrisiko bei den Emittenten.

Die Spreads zwischen besicherten und unbesicherten Interbankgeschäften befinden sich weit über dem „Normalniveau“. Bewegte sich der Renditeabstand zwischen dem 3-Monats-Euribor und dem fristenkongruenten Eurepo zu Beginn der Finanzkrise noch bei rund zehn Basispunkten, so

Werner Böhnke, Vorsitzender des Vorstands, WGZ BANK AG, Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank, Düsseldorf

Einen beispiellosen Werteverfall in doppeltem Sinne registriert der Autor als direkte Folge der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise. Hohe Wertberichtigungen sind für ihn dabei nur eine Facette. Symptome wie der dramatische Anstieg der Einlagenfazilität bei der EZB und verschiedener Risikoprämien an den Märkten wertet er als mindestens ebenso schlimm, dokumentieren sie doch den enormen Vertrauensverlust. Bringt das nun einen Aufschwung für die Genossenschaftsidee? Seine selbstbewusste Aussage dazu: Die Bedingungen sind günstig, aber von einer Renaissance des Genossenschaftswesens kann nur sprechen, wer die Gruppe vorher nicht richtig wahrgenommen hat. (Red.)



lief er Mitte September 2008 auf über 180 Basispunkte hinaus. Der Spread lässt sich wohl auch als Indikator für das Vertrauen beziehungsweise Misstrauen der Banken untereinander interpretieren – eine „sichere Bank“ gibt es offenbar danach gegenwärtig nicht mehr.

Beträchtliches Gefährdungspotenzial

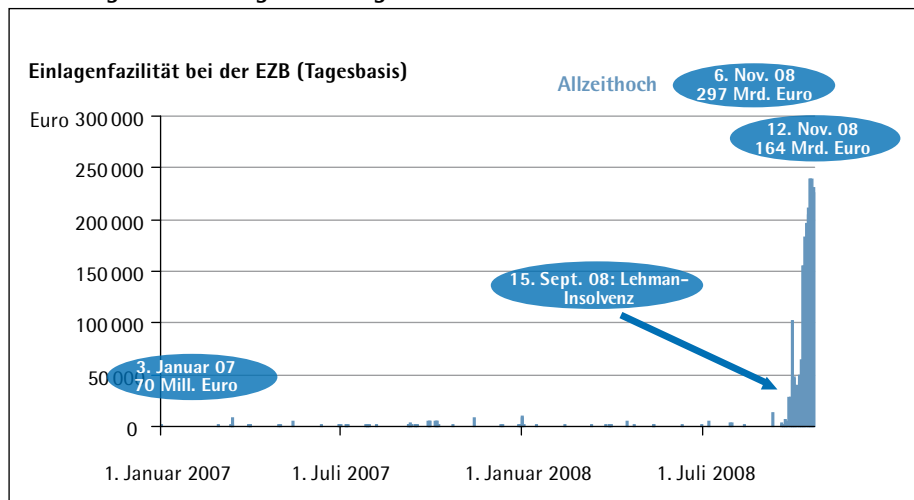
Die Kunden und damit vor allem die Bürger haben die Entwicklung der Finanzkrise bereits über mehrere Monate mitverfolgen können. Was als Subprime-Krise in den USA ihren Anfang genommen hat, erwuchs sich über die Monate zu einer handfesten Finanzkrise, die allem Anschein nach in eine Weltwirtschaftskrise münden könnte. Die Kunden muss dieser Schock auf Raten zu tiefst erschüttert haben: Wer hätte es selbst zum „offiziellen Beginn“ der Subprime-Krise im August 2007 für möglich gehalten, dass die Kundeneinlagen in Gefahr sein könnten? Wer hätte gedacht, dass es einen Bank Run bei einem großen britischen Institut geben könnte? Wer hätte sich ernsthaft um einen Kollaps der Weltwirtschaft gesorgt? Diese und ähnliche Fragen sind Realität geworden – sie basieren auf Erfahrungen, Beobachtungen und Berichten, mit denen Kunden und Bürger mittlerweile tagtäglich aufs Neue konfrontiert werden.

Die staatlichen Rettungspakete für Banken, die seit Oktober 2008 aufgelegt worden sind, signalisieren, dass das Gefährdungspotenzial beträchtlich sein muss. Und damit scheint noch nicht das Ende der Maßnahmen erreicht zu sein: Die Regierungen weltweit erwägen Konjunkturprogramme, der Weltfinanzgipfel im November 2008 gilt als erster Ansatz zur Schaffung einer neuen Ordnung des Weltfinanzsystems. Und inzwischen sind auch aus anderen Branchen Forderungen nach staatlichen Hilfsmaßnahmen vernehmbar.

Schwindendes Vertrauen in die Marktwirtschaft?

Es mehren sich Stimmen, die die Marktwirtschaft in Frage stellen. Umfragen zeigen, dass das Vertrauen in die Wirtschaftsordnung, ja selbst in die Demokratie kein bedingungsloses, kein selbstverständliches ist. Möglicherweise führt die anhaltende Unsicherheit zu einem übermäßigen Vertrauensmalus, dennoch lösen Meldungen große Sorgen aus, wonach die Hälfte der Befragten kein Vertrauen mehr in die

Abbildung: Entwicklung der Einlagenfazilität bei der EZB im Zeitverlauf



Marktwirtschaft hat. Es wäre unangemessen, die vielen Jahre des Wachstums und Wohlstands auszublenden, die durch die Marktwirtschaft realisiert worden sind, zumal die aktuelle Finanzkrise ihre Wurzel mit der Entstehung des Subprime-Marktes in den USA hatte.

Nie zuvor schien das Weltfinanzsystem dem sprichwörtlichen Augiasstall so sehr geglichen zu haben wie heute. Herkales mistete den Stall in nur einem Tag aus, indem er das Fundament des Stalls auf einer Seite aufbrach, um einen Fluss hineinzuleiten. Ein Aufbrechen des Weltfinanzsystems erscheint ebenfalls unausweichlich, zumindest wird es immer stärker diskutiert und auch von der Politik immer häufiger gefordert. Offen bleibt bislang, was der rettende Fluss sein soll.

Das Bild vom ehrbaren Bankkaufmann

Seit Ausbruch der Subprime-Krise werden verschiedene Mittel und Maßnahmen zur Eindämmung der krisenhaften Verwerfungen intensiv diskutiert. Seit Mitte September 2008 hat diese Diskussion an Dynamik gewonnen. Sie mündete schließlich in die Errichtung mehrerer staatlicher Rettungspakete. In Deutschland existiert mit dem Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) ein Rettungspaket für systemrelevante Banken, das ein maximales Volumen von 500 Milliarden Euro hat. Im Kern sieht es drei verschiedene Maßnahmen vor: Neben der Rekapitalisierung kann der SoFFin auch Risikopapiere von Banken aufkaufen oder Garantien ausprechen, insbesondere um den Inter-

bankenmarkt zu beleben. Darüber hinaus haben die Zentralbanken weltweit versucht, Liquidität in die Märkte zu geben, es wurden Garantien für Spareinlagen ausgesprochen und Banken verstaatlicht.

Bei der Vielzahl an Maßnahmen – die für sich genommen wichtig, ja überlebenswichtig für die Finanzmärkte und letztlich auch für die Realwirtschaft sind – darf aber nicht aus den Augen verloren werden, dass eine langfristige Genesung des Finanzsystems über die kurzfristige Behandlung der Symptome hinausgehen muss. Die Ursachen für das Entstehen der Krise liegen tiefer und erfordern ein Umdenken der Banken. So gilt es, die Bedeutung ihres Geschäfts und das Auftreten der Kreditinstitute gegenüber ihren Kunden zu beleuchten.

Im Vordergrund steht nicht die Frage, welchen Wert eine Bank hat oder schafft, sondern welchen Werten sie folgt, welche Werte sie verkörpert und für welche Werte sie eintritt. Damit einhergeht auch eine Neuinterpretation des Shareholder Value: Die Spitze des goldenen Dreiecks der Finanzanlage stellt eben nicht die Rendite dar, sondern eher die Liquidität und mehr noch die Sicherheit. Der Shareholder Return würde dann auch nicht mehr auf eine rein quantitative Größe wie der Eigenkapitalverzinsung reduziert, sondern um nicht direkt messbare Größen erweitert. Die Sicherheit der Gelder, der sorgsame Umgang mit dem zur Verfügung gestellten Kapital und der überzeugende, vertrauensvolle Umgang mit den Kunden und Eignern würden auf diese Weise in den Vordergrund rücken.

Es ist davon auszugehen, dass eine solche Neuinterpretation des Shareholder Value in den Augen mancher Akteure gewissermaßen utopische Züge enthält, denn die Kapitalmärkte werden sich eines Tages von der Finanzkrise erholt haben und möglicherweise in alte Verhaltensmuster zurückfallen und damit auch die einstige Renditeforderungen reaktivieren. Allerdings ist das Bankgeschäft traditionell – das ergibt sich bereits zwingend aus langfristigen Kreditengagements – auf dauerhafte Kundenbeziehungen ausgerichtet.

Rückbesinnung auf die Grundwerte

Banken, die vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrise die Rückbesinnung auf die Grundwerte des Bankgeschäfts zu Wege bringen, sich nach ihnen richten und diese glaubhaft nach außen vertreten, werden damit neue Kunden (und auch Eigner) gewinnen können. Kunden, bei denen die Finanzkrise ebenfalls ein Umdenken auslösen wird, nämlich weg von einer Überakzentuierung der eigenen Renditeerwartungen. Kunden, die sich in einigen Jahren daran erinnern werden, dass Krisenzeiten an den Finanzmärkten möglich sind. Kunden, die wissen, ob ihre Bank solchen Turbulenzen weniger erlegen ist, weil sie auch den Mut hatte, auf bestimmte Geschäfte zu verzichten.

Der Weg aus der Finanzkrise führt damit auch über eine Rückbesinnung auf das Idealbild des „ehrbaren Bankkaufmanns“, dessen Werteverständnis auf Vertrauen, Verbundenheit und Verbindlichkeit basiert. Einst waren Bankkaufleute hoch angesehen – nicht weil man ihre Bilanzen kannte, sondern weil man ihrem Wort vertraute. Das muss auch das Ziel der Bankenbranche insgesamt sein, weshalb die Bewältigung der Finanzkrise in Teilen auch immer eine Gemeinschaftsaufgabe ist. Denn das Vertrauen kehrt nur in die Bankenbranche zurück, wenn die Kunden ihr als Ganzes vertrauen. Vertrauen lässt sich nicht verordnen, Vertrauen muss erlebt werden. Für die Bank ergibt sich daraus das Gebot, dass sie nicht zuerst sich selbst, sondern vor allem den Kunden erfolgreich machen muss.

Genossenschaftsbanken als Gewinner der Finanzkrise?

Der ehemalige US-Präsident Thomas Jefferson hat einmal die Befürchtung geäußert, dass Kreditinstitute für die Freiheit der

Menschen bedrohlicher seien als Armeen. Ihm scheint die Idee der Genossenschaftsbanken nicht vertraut gewesen zu sein, denn die Gründung der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist gerade aus der Motivation heraus geboren worden, den Menschen Freiheit zu geben. Ökonomische Freiheit ist eine Grundlage für Lebensfreiheit. Warum sonst hätten sich Gewerbetreibende, Landwirte und Geistliche zusammengesgeschlossen, um Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten?

Wer den Ausspruch Jeffersons vor den Hintergrund der gegenwärtigen Finanzkrise stellt, wäre möglicherweise geneigt, seiner Ansicht umgehend zuzustimmen. Verübeln kann man dies nicht, denn „die“ Banken haben schließlich einerseits Dinge getan und andererseits Dinge unterlassen, die uns eine beispiellose Vertrauenskrise, eine Krise des Bankgeschäfts beschert haben. Allerdings gibt es „die“ Banken nicht, auch wenn dies manchmal in der Berichterstattung der Medien nur am Rande zur Kenntnis genommen wird. Die Bevölkerung denkt aber offenbar ganz anders, wie verschiedene Studien belegen.

Differenzierte Betrachtung auf Kundenseite

Umfragen zur Wahrnehmung der Banken aus Sicht der Kunden zeigen Dreierlei. Erstens hat das Ansehen der Finanzbranche insgesamt Schaden genommen – schweren Schaden. Seit die Zeiten der Hyperinflation vor über 85 Jahren überwunden worden sind, galten Ereignisse wie der Verlust von Spareinlagen, der Zusammenbruch sogenannter Global-Player-Banken oder gar Bank Runs als Phänomene, die man lediglich nachrichtlich aus fernen Ländern der dritten Welt glaubte wahrnehmen zu müssen.

Zweitens sind die Kunden erkennbar in der Lage, innerhalb der Finanzbranche hinreichend zu differenzieren. Auch wenn in den letzten Jahren eine Suche nach kostengünstigen Girokonten, geringeren Transaktionskosten für Wertpapierorders oder höheren Tagesgeldzinsen um sich gegriffen hat, so machen Kundenbefragungen infolge der Finanzkrise zum Teil deutliche Sympathielücken im Spektrum der Banken sichtbar. Der Brand-Index des Marktforschungsinstituts Psychonomics, der regelmäßig die Meinung von über 1 000 Bürgern über verschiedene Marken nachzeichnet, hat bis

zur jüngsten Erhebung im November 2008 einen deutlichen Imageverlust bei Groß- und Landesbanken beschrieben. Diese Institute weisen ein massiv negativ ausgeprägtes Gesamtbild in der Bevölkerung aus. Die Volks- und Raiffeisenbanken können hingegen das beste Markenimage aller Bankengruppen verzeichnen. Bank ist nicht gleich Bank.

„Glauben“ als wahre Basis einer fairen Beziehung

Drittens ist Bankgeschäft eben doch mehr als die Darstellung verschiedener Aktivitäten, beispielsweise des bloßen Gutschreibens von Habenzinsen. Banking bedeutet Beziehung. Der Kern des Bankgeschäfts ist die Beziehung zwischen Bank und Kunde, in der die Konditionen zwar einen bestimmten Stellenwert einnehmen, aber in der langen Frist eben nicht an oberster Stelle stehen. Das Kreditgeschäft als eines der Kerngeschäftsfelder einer jeden Privatkundenbank deutet mit seinem Wortursprung aus dem lateinischen „credere“ für „Glauben“ auf die wahre Basis einer ausgeglichenen und fairen Beziehung zwischen Bank und Kunde. Vertrauen ist alles und ohne Vertrauen ist alles nichts.

Wie bei anderen Dienstleistungen auch, entscheidet ein Kunde bei der Wahl einer Bank nicht nur nach quantitativen Aspekten. Vielmehr lässt er in seine Entscheidung persönliche Erfahrungen, Ratschläge von Dritten und auch zu einem gewissen Teil die öffentliche Wahrnehmung mit einfließen. Eine Besonderheit des Bankgeschäfts besteht in der Langfristigkeit der meisten Dienstleistungen. Der Kunde muss darauf vertrauen können, dass ein Leistungsversprechen auch in zwei, zehn oder 20 Jahren Bestand hat (übrigens muss dem Kunden auch vermittelt werden, dass die Renditeerwartung bei einer Wertpapieranlage eben kein festes Leistungsversprechen ist).

Klare Sprache

Wird der Leistungsprozess gestört oder erfährt der Kunde eine (Ent-)Täuschung bezüglich eines Entscheidungsparameters, so ist die Konsequenz für sein zukünftiges Handeln weiter reichender und tief greifender als bei anderen Dienstleistungen. Hinzukommt, dass den Geld- und Finanzgeschäften eine besondere Intimität eigen ist – die Gefährdung des eigenen Geldver-

mögens kann und wird ein Kunde unweigerlich als persönlichen Angriff interpretieren. Vertrauen speist sich damit insbesondere auch aus Transparenz, Ehrlichkeit und einer klaren Sprache gegenüber dem Kunden.

Sind die Genossenschaftsbanken die Gewinner der Finanzkrise? Auch wenn man geneigt ist zu sagen, dass es angesichts der massiven Wert- und Werteverluste an den Finanzmärkten nur Verlierer geben könne, so konnten sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken doch gegenüber den meisten ihrer Wettbewerber positiv hervorheben. Zwar handelt es sich in Teilen um einen relativen Vertrauensgewinn infolge des deutlichen Stimmungseinbruchs bei den Wettbewerbern. Doch zeigen die absoluten Zugewinne an Sympathie und Vertrauen in den meisten Umfragen, dass die Genossenschaften auch weiteres Vertrauen hinzugewinnen konnten – eine wertvolle Feststellung in Zeiten wie diesen.

Lohn für die volle Konzentration auf die Kunden

In den vergangenen Jahren ist der Genossenschaftliche Finanzverbund oftmals als altbacken belächelt worden. Kunden haben sich in größerer Zahl den verlockenden Angeboten der Direktbanken zugewandt. Darüber hinaus galten die Genossenschaftsbanken als Bremskräfte im internationalen Wettbewerb, da sie für Übernahmen nicht zur Verfügung standen. Als Bremskraft hat sich die Kleinteiligkeit des Finanzverbundes in der Tat erwiesen – von der Finanzkrise sind die Genossenschaftsbanken weitaus weniger stark direkt betroffen als ihre Wettbewerber.

Der hohe Zufluss von Einlagen aus anderen Instituten ist ein Indiz für das Vertrauen in die Stabilität und Solidität der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Wenn es eine Konzentration in ihrem Geschäftsmodell gegeben hat, dann nicht auf das internationale Anlagegeschäft in Verbriefungen und ähnliche Produkte, sondern auf den Kunden. Diese Geschäftsstrategie mag als altbacken gelten, aber im positivsten Sinne. Und sie hat sich in der rund 150-jährigen Geschichte der Genossenschaftsbanken auch nicht überlebt. Insofern kann von einer Renaissance der Genossenschaftsidee nur sprechen, wer die Gruppe zuvor weniger wahrgenommen hat. Die Genossenschaftsbanken waren immer aktuell.