

Kreditwesen-Special: Positionen zur

Fusion

Die Zeit scheint reif

Es scheint vollbracht. Die schon so oft angegangene, von nahezu allen als sinnvoll und notwendig bezeichnete und doch immer wieder gescheiterte Fusion der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken ist (endlich) auf dem Kurs. Das Memorandum of Understanding ist unterschrieben. Bis 2018 sollen die Zentral-/Geschäftsbanken beider Häuser fusionieren. Im zweiten Schritt werden dann die übergreifenden Strategie- und Steuerungsfunktionen in einer Holding mit nur wenigen, verbundnahen Aufgaben gebündelt werden – was nicht zuletzt auch bei manchen regulatorischen Unannehmlichkeiten wie beispielsweise dem Trennbankengesetz helfen kann. Vom Zusammenrücken beider Häuser versprechen sich die Verantwortlichen – in erster Linie die beiden Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Kirsch und Hans-Bernd Wolberg und die beiden Aufsichtsratsvorsitzenden Helmut Gottschalk und Werner Böhnke – einen effizienteren Einsatz der Ressourcen und Ertrags- und Kostenzentrale von mindestens 100 Millionen Euro, wenn nicht gar bis zu 150 Millionen Euro pro Jahr.

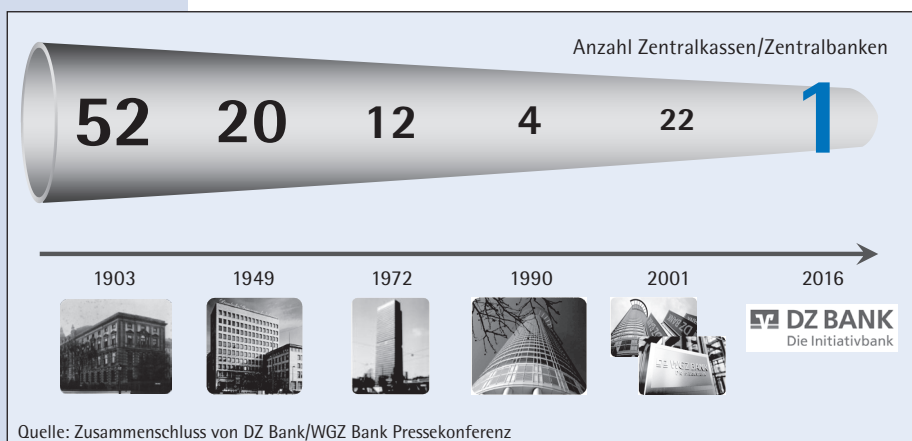
Nun muss es nur noch tatsächlich klappen, unkt so mancher Begleiter der Kreditgenossen der vergangenen Jahre. Denn natürlich sind noch viele Fragen offen und Schwierigkeiten aus dem Weg zu räu-

Es sei ein Tag der Freude für den genossenschaftlichen Finanzverbund aber auch sie persönlich, betonten die beiden Vorstandsvorsitzenden Kirsch und Wolberg, die als Macher der Fusion in die kreditgenossenschaftliche Geschichte eingehen werden. Und auch Gottschalk, ein durchaus selbstbewusster Primärbanker, und der frühere WGZ-Chef Böhnke, an dessen Bedenken manche Überlegungen in der Vergangenheit scheiterten, der aber nie den Kontakt zur DZ Bank ganz verloren gehen ließ, zeigten sich anlässlich der Unterzeichnung der Absichtserklärung zum Zusammenschluss (Memorandum of Understanding) sehr zufrieden. Allein die Tatsache, bereits in einem so frühen Stadium zu einer Pressekonferenz zu laden, unterstreicht die Ernsthaftigkeit, mit der das neue Spitzeninstitut, die „DZ Bank – Die Initiativbank“, gebaut werden soll.

Und dieses wird sich zwar in der Aufstellung, aber inhaltlich kaum wesentlich vom bereits heute die genossenschaftliche Landschaft beherrschenden DZ-Bank-Konzern unterscheiden. Denn auch wenn höflicherweise stets von Fusion gesprochen wird, was den Eindruck von Augenhöhe erwecken soll, so erfolgt dieser Zusammenschluss doch im Wesentlichen durch die Integration der kleineren WGZ Bank in die größere DZ Bank, im Fachjargon „Verschmelzung durch Aufnahme“ genannt. Die größten Unterschiede werden die Steuerholding und die durch Zusammenlegung der beiden „Geschäfts-Zentral-Banken“ entstehende neue eigenständige Einheit neben Verbundunternehmen wie Schwäbisch Hall, Union Investment oder der R+V Versicherung sein. Hier wird vor allem das Firmenkundengeschäft gebündelt, aber auch andere geschäftliche Aktivitäten wie der Zahlungsverkehr sind hier rein thematisch anzusiedeln. Große Herausforderung auf diesem Weg wird sein, die Holding, in der alle zentralen Steuerungsfunktionen wie CEO, CIO, CFO und CRO gebündelt werden, mit ausreichend Ertragspotenzialen durch eigene Geschäfte auszustatten, dass diese nicht zu einem bloßen Wasserkopf verkommt. Wer steuern will, kann

nicht in Abhängigkeit als Kostgänger der „Tochterunternehmen“ dahinvegetieren.

Der Weg dahin ist klar vorgezeichnet: Der erste Tag des neuen Instituts wird der 1. August 2016. Für die Integration und fachliche Zusammenführung, also in erster Linie die Fusion der beiden Geschäftsbanken sowie die Überlegungen zur Sortierung der zahlreichen Verbundunternehmen und Tochtergesellschaften nehmen sich die Verantwortlichen Zeit bis 2018. Ab dann sind auch die vollen Ertrags-



men. Wie soll der Stellenabbau vonstatten gehen? Wie werden Holding- und Zentralbankvorstand besetzt? Welche Standorte bleiben erhalten? Wie kann die Nähe zur Primärstufe weiterhin gesichert werden? Das sind nur einige der Herausforderungen, die vor den Führungskräften beider Banken liegen. Aber die Verantwortlichen lassen kaum Zweifel, dass ihnen all das bewusst ist, und dass sie es schaffen werden – mit hohem Respekt voneinander, das Ziel vor Augen, gemeinschaftlich und mit einem Minimum an persönlichen Interessen.

Fusion von DZ Bank und WGZ Bank



und Kostensynergien zu erzielen. Erst dann bis Ende des Jahrzehnts soll die Holdingstruktur gebildet werden. Den Worten Kirschs zufolge werden Holdingvorstand und Zentralbankvorstand personell weitgehend getrennt: „Wir werden die Leute dahin schicken, wie Neigung und Begabung zusammenkommen.“ Auf Mitarbeiterseite wird es natürlich einen Stellenabbau geben, ohne diesen können die Synergien nicht gehoben werden, aber

richtet werden, die in beiden Banken vorhanden sind, ebenso wie auf die Aufstellung und Struktur der Tochterunternehmen. Sicherlich braucht man nicht alle der mehr als 30 Töchter. Manche kann mühelos in einem der Geschäftsfelder der Zentralbank aufgehen. Die Minderheitsbeteiligungen der Primärstufe sollen dabei noch nicht angetastet werden, obwohl aufsichtsrechtlich 100-Prozent-Beteiligungen das Gebot der Stunde sind.

Statement

Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), schreibt der Redaktion:

„Die Fusion der genossenschaftlichen Zentralbanken ist nach dem gelungenen Zusammenschluss unserer Rechenzentralen ein weiterer wesentlicher Schritt für die gesamte Gruppe zur Bündelung der Kräfte. Der BVR begrüßt und unterstützt diesen Schritt. Die genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken demonstriert mit dieser Entscheidung der Zentralbanken ihre Entschlossenheit, weiter Synergien zu bündeln, um die Wachstumschancen im Kundengeschäft zu nutzen und sich dem intensiven Wettbewerb im deutschen Bankenmarkt zu stellen.“

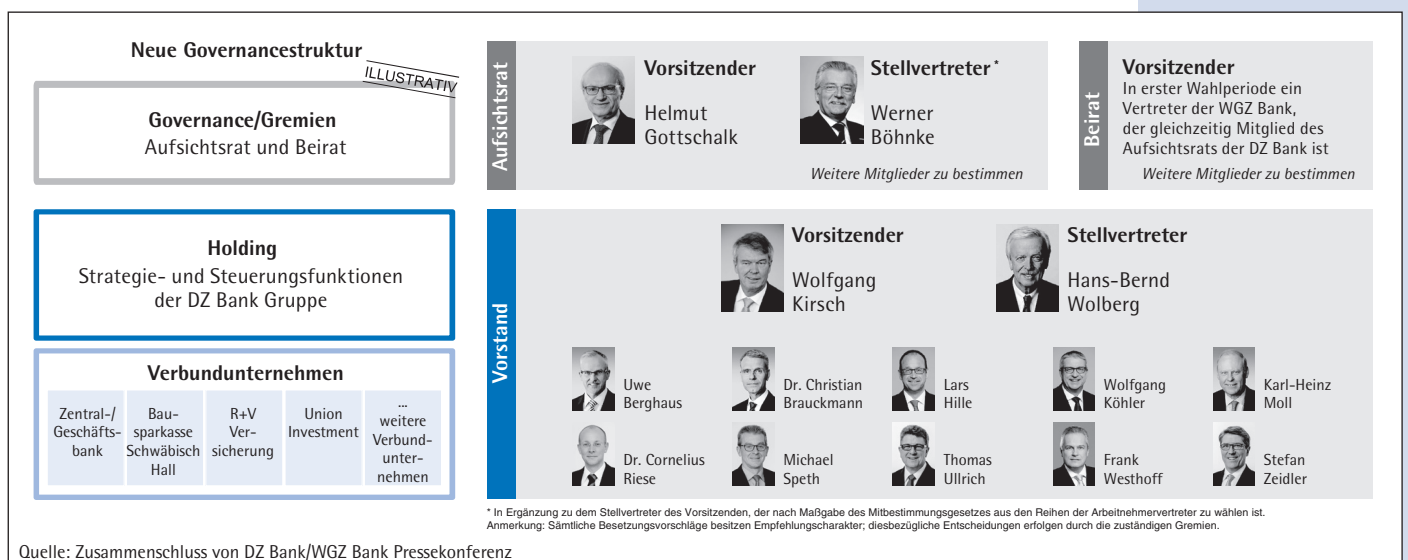
Natürlich steht jeder Fusionsversuch unter einem besonderen Risiko. Und gerade die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken haben sich in dieser Hinsicht in der Vergangenheit nicht gerade mit Ruhm bekleckert. Dieses Mal scheint es anders, denn man hat frühzeitig mögliche Störfelder erkannt und sich auch der Rückendeckung der jeweiligen Eigentümer und Gremien versichert. Die Zeit scheint reif, damit am Ende das steht, was sich alle vier Hauptverantwortlichen vorgenommen haben: eine bessere Bank. Viel Glück!

Finanzverbund

Zusammen geht mehr

2009, mitten in den Wirrungen der Finanzkrise, haben sich die Granden der genossenschaftlichen Finanzgruppe zusammengesetzt und beschlossen, alles dafür zu tun, 2015 die erfolgreichste deutsche Bankengruppe zu sein. Schaut man heute auf die Ergebnisse, darf man feststellen, dass dieses Ziel erfolgreich verfolgt und erreicht wurde, auch wenn damals vielleicht nicht jeder den Schwur mit vollster Überzeugung geleistet hat. Laut den konsolidierten Jahresabschlüssen per Ende 2014 kommt die gesamte genossenschaftliche Finanzgruppe auf einen Jahresüberschuss von 7,8 Milliarden Euro. Die

die Fusion solle nicht auf den Rücken der Mitarbeiter ausgetragen werden, so Wolberg. Allerdings, das wurde betont, bedinge der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen eine sehr konstruktive Begleitung des Vorhabens durch den Betriebsrat. Ebenfalls Synergien verspricht die Vermeidung von Doppelarbeit. Hier wird vor allem der Blick auf die zentralen Stabs- und Steuerungseinheiten ge-



Sparkassen als zweite große Verbundgruppe kommen dagegen nur auf 288 Millionen Euro, die – bereinigt um die Verluste bei den Landesbanken – immerhin auf knapp zwei Milliarden Euro steigen. Betrachtet man die wesentlichen Ergebnistreiber, liegen die öffentlich-rechtlichen Sparkassen zwar vorn: Zinsüberschuss Sparkassen 32,5 Milliarden Euro, Zinsüberschuss Genossenschaftsbanken 20,0 Milliarden Euro, Provisionsüberschuss Sparkassen 7,3 Milliarden Euro, Provisionsüberschuss Genossenschaftsbanken 5,5 Milliarden Euro. Allerdings ist der große Wettbewerbsvorteil der Kreditgenossenschaften ihre Effizienz. Der Verwaltungsaufwand für die mehr als 1000 Institute liegt bei rund 16,9 Milliarden Euro, während für die rund 450 öffentlich-rechtlichen Institute samt Verbundunternehmen über 27 Milliarden Euro anfallen.

Diese Effizienz soll nun noch spürbar weiter steigen. Rund 100 Millionen Euro an Ertrags- und Kostensynergien pro Jahr soll die Fusion der beiden Rechenzentren im eingeschwungenen Zustand für die Gruppe bringen. Und für den Zusammenschluss von DZ Bank und WGZ Bank werden mindestens 100 Millionen Euro veranschlagt, wobei das die absolute Untergrenze sei und den Worten von Wolfgang Kirsch und Hans-Bernd Wolberg zufolge 140 bis 150 Millionen Euro durchaus zu erreichen seien. Die entscheidende Frage wird sein, wie viel davon bei der Primärstufe in Form von geringeren Aufwendungen und niedrigeren Fees tatsächlich ankommt. Denn nötig hat das selbst eine so erfolgreiche Bankengruppe wie die Volks- und Raiffeisenbanken. Die Niedrigzinsen fressen sich mehr und mehr in die Gewinn- und Verlustrechnungen hinein. Die von Bundesbank und BaFin befragten rund 1500 kleinen und mittelgroßen Banken und

Sparkassen selbst gehen bis 2019 von einem Rückgang der Zinsergebnisse um etwa ein Viertel aus, die Aufseher halten je nach Szenario auch Einbußen bis 50 Prozent für keineswegs unwahrscheinlich. Zwar sieht man beim BVR die Entwicklung keineswegs so düster wie bei den deutschen Bankenaufsehern. Man ist der festen Überzeugung, dieses Thema bewältigen zu können (Präsident Uwe Fröhlich im Kreditwesen-Interview, Heft 19-2015). In den vergangenen sechs Jahren wurde das Eigenkapital der deutschen Genossenschaftsbanken um 25 Milliarden Euro auf 75,2 Milliarden Euro gestärkt – vielfach aus eigener Kraft und trotz krisenhafter Bedingungen an den Märkten. Gleichwohl wird es nicht gelingen, die Rückgänge beim Zinsüberschuss nur über höhere Provisionseinnahmen zu kompensieren. Von daher tun Entlastungen auf der Kostenseite gut.

Erst recht, da natürlich auch weiter investiert werden muss. Auf der einen Seite fordert die fortschreitende Regulierungswelle ihren Tribut. Umfassende Berichtspflichten führen ebenso zu einem Ausbau von Personal und Systemen wie die zahlreichen neuen zu erfüllenden Vorschriften. Die ehemals qualitative Aufsicht ist längst einer quantitativen gewichen. Und die bislang von deutschen Aufsehern behütete Proportionalität muss sich unter einem europäischen Bankenaufsichtsregime erst noch durchsetzen. Daneben sind auch sanftere, aber doch spürbare Anpassungen am Geschäftsmodell dringend vonnöten, um den sich langsam, aber stetig wandelnden Kundenwünschen gerecht zu werden. Welche Rolle spielen bei zunehmender Digitalisierung und einer Ausweitung des Multikanalangebots noch die Qualität der Beratung, die Präsenz vor Ort oder das Regionalprinzip – allesamt Erfolgsfaktoren der genossenschaftlichen Finanzgruppe in den vergangenen Jahren? Das Filialnetz wird sich langsam ausdünnen, allerdings nicht dramatisch, denn noch geht es der Primärstufe ja gut. Und das ist eine große Gefahr. Denn wenn an bestehenden Strukturen festgehalten wird, weil diese noch eine leicht längere Lebensdauer haben als die Amtszeit des amtierenden Vorstandsvorsitzenden, werden notwendige Anpassungen an Aufstellung und Geschäftsmodell (zu) lange aufgeschoben.

Stiftet bei all diesen in die Zukunft gerichteten Themen eine geeinte Zentralbank ebenfalls einen größeren Nutzen? Hoffentlich. Hierarchien werden flacher, der Abstimmungsprozess verkürzt, die Umsetzung von Entscheidungen vielleicht schneller. Aber natürlich gehen auch wesentliche Kontrollfunktionen durch vier Augen aus zwei Häusern verloren und der Innovationsdruck könnte unter der Monopolstellung leiden. Allerdings wird die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Primärstufe von den beiden derzeitigen und auch

Gescheiterte Fusionsversuche

2009	DZ Bank und WGZ Bank brechen weit fortgeschrittene Fusionsverhandlungen nach mehreren Monaten ab, weil die Eigentümer der WGZ Bank die bei der DZ Bank schlummernden Risiken fürchten.
2006	Nach einer positiven Grundsatzentscheidung der WGZ Bank zur Fusion kommen die Sondierungen gut voran, werden dann jedoch „aufgrund offensichtlich gezielter Indiskretionen“ abgebrochen.
2005	Im Oktober 2005 scheitern Fusionsverhandlungen wegen persönlicher Gegensätze der beiden Vorstandsvorsitzenden und an der Frage des Geschäftsmodells (Holding-Modell versus Kooperations-Modell).
2004	DZ Bank und WGZ Bank gehen aufeinander zu. Konkrete Pläne zum Zusammenschluss scheitern an Unstimmigkeiten über das Fusionsmodell (Holding-Modell versus Kooperations-Modell). Für 2005 wird ein neuer Anlauf angesetzt.
2001	DG Bank und GZ Bank fusionieren zur DZ Bank, die WGZ Bank ist nicht mit von der Partie und sieht den Zusammenschluss kritisch.

künftigen Vorstandschefs derart stark betont, dass man Hoffnung haben darf. Und auch die Vertreter der Volks- und Raiffeisenbanken im Aufsichtsrat wie im noch zu schaffenden Beirat der neuen DZ Bank werden hier sehr genau darauf achten, dass ihre Belange nicht zu kurz kommen. Lebhaftige Diskussionsfreude war, ist und bleibt ein Erfolgsfaktor der genossenschaftlichen Finanzgruppe.

„Der Kopf sagt ja“

Gerhard Bröcker schreibt auf Wunsch der Redaktion: „Der geplante Zusammenschluss der DZ Bank mit der WGZ Bank ist rational betrachtet ohne Zweifel richtig und zu einem günstigen Zeitpunkt vorgesehen. Beide Zentralbanken sind wirtschaftlich gesund und es besteht kein operativer Handlungsdruck. Die künftigen Herausforderungen können sicher in einem vereinten Institut besser bewältigt werden. Die Bisher ermittelten Synergien sollten konsequent in den Ausbau der Marktstellung der Primärinstitute investiert werden. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Rahmenbedingungen (Niedrigzinsen, Regulatorik, Digitalisierung sowie die demografischen Herausforderungen) sind auf der Primärbankenebene in der Zukunft weitere Konzentrationen zu erwarten. Es wäre fahrlässig, wenn die Zentralbanken diese Entwicklung nicht rechtzeitig in ihren eigenen strategischen Überlegungen berücksichtigen würden. Im Nachgang zur erfolgten Fusion der beiden Rechenzentren ist dieser geplante Zusammenschluss ein weiterer wichtiger Schritt zur Straffung der Verbundstrukturen.“

Emotional ist das Vorhaben jedoch deutlich differenzierter zu betrachten. Die Zusammenarbeit zwischen der WGZ Bank und ihren Mitgliedsunternehmen war und ist sehr vertrauensvoll und von großer Nähe geprägt. Die Gremien der WGZ Bank sind mit Menschen besetzt, zu denen über Jahre ein hohes Vertrauen entstanden ist und die selbst direkt und indirekt über eine hohe Primärbankerfahrung verfügen und uns damit verstehen. Die Mitarbeiter der WGZ Bank identifizieren sich im hohen Maße mit ihrem Unternehmen und setzen sich leidenschaftlich für ihr Institut und für uns Primärbanken ein.

Genau diese Nähe, dieses Vertrauen und diese Leidenschaft gilt es in dem anstehenden Fusionsprojekt zu erhalten. Ich wünsche mir daher im Rahmen der weiteren Vorbereitung des Zusammenschlusses, mehr von der DZ Bank und von den Menschen der DZ Bank zu erfahren, um hier zu einer gefestigten weiterhin positiven Einschätzung kommen zu können. Größe bedeutet oft ein Verlust an Nähe und Vertrauen! Hierzu darf es nicht kommen! Das genossenschaftliche werteorientierte Geschäftsmodell ist einzigartig und hat sich in allen Zeiten bewährt. Im Rahmen des geplanten Zusammenschlusses sollte dieses weiter herausgearbeitet und deutlich gemacht werden. Wir sollten kein Finanzkonzern werden, sondern eine von Subsidiarität geprägte genossenschaftliche Finanzgruppe bleiben.“

*Gerhard Bröcker, Sprecher des Vorstands,
Vereinigte Volksbank Münster*

Eine Gesellschaft
der Unternehmensgruppe
Fiducia & GAD IT AG

IT-LÖSUNGEN
MIT LEIDENSCHAFT www.ratiodata.de //

IT-Systemhaus // Scan- & Dokumenten-Services // Personal-Systeme & Services //



„Primärbanken müssen Vorteile spüren“

Konrad Irtel schreibt auf Wunsch der Redaktion: „Kreditgenossenschaften sind seit über 150 Jahren eine tragende Säule des Finanz- und Wirtschaftssystems. Mit ihren tiefen Wurzeln in der Region waren sie in der Lage, den Strukturwandel des 19. und 20. Jahrhunderts mitzugestalten. Auch die Herausforderungen des noch jungen 21. Jahrhunderts haben sie gemeistert. Und das deutlich besser als mancher Wettbewerber.“

Engagierte Bürger aller Gesellschaftsschichten haben die ersten Kreditgenossenschaften gegründet. Darunter waren auch die Vorgängerinstitute von DZ Bank und WGZ Bank, die jetzt fusionieren wollen. Ziel dieser Bürgerbanken war es, die Modernisierung der Landwirtschaft zu finanzieren und eine flexible und verlässliche Kreditvergabe für den gewerbetreibenden Mittelstand zu etablieren. In der nachfolgenden Zeit haben weder Weltkriege noch Wirtschaftswunder oder Internationalisierung die DNA der Kreditgenossenschaften verändert. Es ist selbstverständlich, dass die genossenschaftlichen Grundgedanken der Gründergeneration auch heute noch gelten. Dazu gehören ein ausgeprägter Solidarsinn und das Vertrauen auf eigene Initiativen.

Verändert hat sich in vergangenen Jahrzehnten die Anzahl der Genossenschaftsbanken. Viele von ihnen sind in der jüngeren Vergangenheit durch Fusionen näher zusammengerückt; vom Markt verschwunden sind sie nicht. Stattdessen sind die Institute weiterhin Teil eines dichten Netzwerks, dem Fundament unserer Organisation. Diese Geschlossenheit ist eine der wesentlichen Stärken der genossenschaftlichen Familie.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken in Bayern sehen es deshalb positiv, dass sich die Geschlossenheit nunmehr auch auf der Ebene unserer Verbundunternehmen durchsetzt. Gerade erst haben sich unsere IT-Dienstleister Fiducia und GAD zusammengetan. Jetzt steht mit der geplanten Fusion von DZ Bank und WGZ Bank eine weitere große Verschmelzung bevor, die – gemessen an der Bilanzsumme – die drittgrößte deutsche Bank hervorbringen wird. Es geht bei dem Zusammenschluss aber um viel mehr als die reine Größe. Es geht um eine zukunftsfähige und schlanke Aufstellung unseres Verbundes. Kosten- und Ertragsvorteile in Höhe von 100 Mil-

lionen Euro pro Jahr sollen sich durch ein Zusammengehen der beiden Zentralinstitute ergeben. Das ist in Zeiten steigender Regulierungskosten und dauerhaft niedriger Zinsen ein überzeugendes Argument. Wichtig ist, dass einiges davon bei den Primärinstituten spürbar wird. Dadurch wird unsere intensive und nutzenstiftende Partnerschaft gestärkt.

Generationen von Mitgliedern haben sich in die Kreditgenossenschaften persönlich eingebracht. Sie haben dafür gearbeitet, dass ihre Werte der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg beitragen konnten. Davon haben nicht nur die Kreditgenossenschaften selbst profitiert. Ihr langfristiges und nachhaltiges Engagement stellt einen Gewinn für alle dar. Zum Beispiel, indem die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Freistaat Bayern 35000 Mitarbeiter beschäftigen und vergangenes Jahr rund 435 Millionen Euro an Steuern abgeführt haben. Dabei soll es bleiben und der Zusammenschluss der beiden genossenschaftlichen Zentralinstitute kann dazu einen wertvollen Beitrag leisten.

Der Kern der historisch geprägten DNA der Kreditgenossenschaften ist das Stiften von Mitgliedernutzen. Gestern wie heute gilt: die Mitglieder sind zugleich Kunde und Teilhaber ihrer Bank. Sie entscheiden in demokratischen Prozessen über deren Weiterentwicklung. Gerade in Zeiten der Digitalisierung müssen die Banken nah am Kunden bleiben, um den Mitgliedernutzen zu bewahren. Deshalb verbürgen wir uns für unseren Kundenservice und verfolgen konsequent die durch die Digitalisierung eingeleitete Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells.

Wir stehen vor der zusätzlichen Herausforderung, mit einer neuen und zunehmend zentralisierten Banken- und Finanzmarktregulierung umgehen zu müssen. Die überbordende Regulierung ist jedoch – anders als die Digitalisierung – kein unumkehrbarer Trend. Denn Regulierung soll Kunde und Bank gleichermaßen dienen. Sie muss dort nachjustiert werden, wo sie über ihr Ziel hinauschießt, damit historisch gewachsene und stabilisierende Strukturen im Bankensektor erhalten bleiben.“

Konrad Irtel, Sprecher des Vorstands, Volksbank Raiffeisenbank Rosenheim-Chiemsee eG, Rosenheim, und Verbandsratsvorsitzender des Genossenschaftsverbands Bayern (GVB)

Verbundunternehmen

Kluge Integrationsarbeit

Wenn die geplante Holdingstruktur der neuen DZ Bank nach der Integration der WGZ Bank wie vorgesehen bis Ende des Jahrzehnts umgesetzt ist, wird auf der operativen Ebene der Verbundunternehmen neben R+V, Schwäbisch Hall und Union Investment eine neue, größere DZ Bank AG stehen. Zu dem gruppeneigenen Versicherer, der Bausparkasse und dem Asset Manager kommen als weitere Kandidaten aus Frankfurt die VR-Leasing, die DG Hyp, die DZ Privatbank, die Reisebank, die Teambank und die DVB Bank infrage. In Düsseldorf sind es die WL Bank, die WGZ Bank Ireland und die WGZ Immobilien und Treuhand GmbH.

Wie viele dieser letztgenannten Tochtergesellschaften der fusionierenden Zentralinstitute allerdings den Status von Verbundunternehmen unter dem Holdingdach finden werden, ist in der jetzigen Phase der Fusionsbekundung ebenso schwierig absehbar wie der Umgang mit den Minderheitsbeteiligungen der Primärstufe an den Verbundunternehmen. Denn sicherlich wird man sich bis zum geplanten Vollzug der Zentralbankfusion und darüber hinaus Gedanken machen, wie man schlagkräftige zukunfts-trächtige Einheiten für die genossenschaftliche Gruppe formieren kann und von welchen Geschäften man sich möglicherweise auch trennt. Dass beispielsweise die DVB Bank, um ein naheliegendes Beispiel zu nennen, unabhängig von ihrer künftigen gesellschaftsrechtlichen Einordnung mit ihrer heutigen strategischen Ausrichtung in den Bereichen Schifffahrt, Luftverkehr und Infrastruktur nur begrenzt in das Bild eines Dienstleisters für die Primärstufe passt, wird seitens der DZ Bank schon seit geraumer Zeit eingeräumt. Welche Zukunft diese Einheit im künftigen Konzern hat, ist damit freilich noch nicht gesagt. Denn der künftige Vorstandsvorsitzende Wolfgang Kirsch hat schon deutlich gemacht, dass der Holding von der Grundausrichtung her eigene operative Einnahmequellen verschafft werden sollen, um nicht am Tropf der Verbundunternehmen zu hängen, sprich um eine Unabhängigkeit der Steuerungseinheit zu erhalten

An der guten Marktstellung und Ausgangslage der Union Investment, der R+V und der Bausparkasse Schwäbisch Hall im hiesigen Bankenwettbewerb wird sich in der neuen Konstellation gleichwohl zunächst wenig ändern. Alle drei Dienstleister ge-

hören unbestritten zu den Marktführern ihrer jeweiligen Branchen und haben auch in dem heutigen Kundenpotenzial der Genossenschaftsgruppe noch Wachstumschancen. Aber selbst bei der größten privaten Bausparkasse wird man vielleicht überlegen, ob und gegebenenfalls wo es im größeren Rahmen der Immobilienaktivitäten der genossenschaftlichen Gruppe Bedarf an Neuordnung beziehungsweise zumindest an Feinjustierung gibt. In jedem Falle wird man den alten wie neu geschaffenen Verbundunternehmen, also auch der neuen DZ Bank AG, hinreichende Möglichkeiten geben wollen, in ihren operativen Geschäftsfeldern nachhaltig Geld zu verdienen.

Um welche Dimensionen an heutigen Tochtergesellschaften es sich handelt, angefangen von den kleineren bis hin zu größeren Einheiten wie VR Leasing und der DZ Privatbank, zeigt ein Blick in die Konzernberichterstattung der Fusionspartner. Die WGZ Bank führt bei der Aufstellung ihres Anteilsbesitzes für das Berichtsjahr 2014 sieben verbundene Unternehmen an. Hinzu kommen 19 andere Unternehmen, darunter die großen Verbundunternehmen im Mehrheitsbesitz der DZ Bank. Gemessen an dem Frankfurter Fusionspartner klingt das höchst über-

 Partner der Genossenschaftlichen FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

 **GPC**
GenoPersonalConsult



*Es sind die Menschen,
die ein Unternehmen zu
dem machen, was es ist!*

Als qualifizierter Beratungspartner unterstützen wir die Volksbanken Raiffeisenbanken, die Unternehmen der genossenschaftlichen Gruppe sowie mittelständische Unternehmen in allen wichtigen Bereichen des Personalwesens. Recruiting, Diagnostik, Personalmanagement und bei Veränderungsprozessen – mit ganzheitlichen Beratungskonzepten unterstützen wir auch Sie: für nachhaltigen Erfolg. Wenden Sie sich an uns. **Tel.: 069 6978-3129 oder Email: kontakt@gpconsult.de**

www.gpconsult.de

sichtlich. In den Konzernabschluss 2014 der DZ Bank sind gar 30 (26) Tochterunternehmen und unverändert 5 Teilkonzerne mit insgesamt 583 (603) Tochterunternehmen einbezogen. Ob, wo und mit welcher Dringlichkeit sortiert wird, lässt sich für Außenstehende nur schwerlich beurteilen.

Mit Blick auf die Dienstleistungsfunktion für die Gruppe ist freilich seit dem Scheitern des Fusionsversuchs von DZ Bank und WGZ Bank im Jahre 2009 einiges an präventiver Integrationsarbeit geleistet worden – selbst noch unter Werner Böhnke als Vorstandschef in Düsseldorf. Die beiden Zentralbanken haben in den vergangenen Jahren ungezwungen geräuschlos diverse Geschäftsfelder gemeinsam bearbeitet und eine Reihe von gemeinsamen Unternehmen geschaffen. Von der Geschäftsausrichtung wie auch von der Namengebung deuten Einheiten wie die VR Corporate Finance GmbH, Düsseldorf, die VR Equitypartner GmbH, Frankfurt am Main, die VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG, Düsseldorf, längst auf eine Ausrichtung auf ein gemeinsames Zentralinstitut hin. Bei diesen Einheiten liegt eine Eingliederung in das operative Geschäft der DZ Bank AG nahe.

Den Verantwortlichen der künftigen DZ Bank Holding darf man einen hoffentlich schlagkräftigen Unterbau aus erfolgreichen Verbundunternehmen

wünschen. Schließlich wollen sie weiterhin zeigen, dass das Projekt eines Allfinanzanbieters auch unter den neuen regulatorischen Bedingungen ein Erfolgsmodell bleiben kann.

Immobilienbanken

Was zusammen gehört?

Im Zusammenhang mit der Zentralbankfusion stellt sich natürlich auch die Frage nach der Zukunft der genossenschaftlichen Immobilienfinanzierung. Während die Bausparkasse Schwäbisch Hall als Marktführer trotz des derzeit alles andere als angenehmen Umfeldes mit einem eigenständigen Geschäftsfeld unterhalb der Holding klar gesetzt ist, müssen für die Hypothekenbank-Töchter DG Hyp und WL Bank Überlegungen angestellt werden. Zu diesen gesellt sich noch – außerhalb des Einflusskreises der Zentralbanken aber durchaus innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes – die Münchener Hypothekenbank als drittes Institut. Wolfgang Kirsch blieb zu diesem Punkt bewusst offen, scheinbar hat dieses Thema nicht oberste Priorität. Drei Pfandbrieflizenzen im Konzern seien mit Blick auf die Refinanzierung besser als zwei, sagte er dazu, die Schwäbisch Hall schon

Eckdaten aus der Bilanz der DZ Bank AG und WGZ Bank AG 2014

Bilanz	DZ Bank AG		WGZ Bank AG	
	31.12.2014 in Mill. Euro	+/- zu 2013 in %	31.12.2014 in Mill. Euro	+/- zu 2013 in %
Kundenkreditvolumen	27 921,00	+ 1,9	11 904,50	+ 4,6
Kundenforderungen	22 443,00	- 0,8	8 509,30	+ 2,7
Avale	5 406,00	+ 14,1	3 395,20	+ 9,7
Kundeneinlagen	22 855,00	- 22,5	6 254,10	+ 1,7
andere Verbindlichkeiten	22 855,00	- 22,5	6 254,10	+ 1,7
Forderungen an Kreditinstitute	80 716,00	- 2,4	18 503,60	- 15,5
Bankgelder	85 388,00	- 2,7	26 878,00	- 0,4
täglich fällig	24 273,00	+ 5,5	6 230,60	+ 3,8
befristet	61 115,00	- 5,6	20 647,70	- 1,6
verbriefte Verbindlichkeiten	39 016,00	+ 12,7	7 414,50	- 9,3
begebene Schuld- verschreibungen	30 144,00	- 6,1	7 414,50	- 9,3
andere verbrieft Verbindlichkeiten	8 872,00	*	0,00	-
Eigenmittel	17 798,00	+ 8,4	4 205,80	+ 18,2
nachrangige Verbindlichkeiten	5 262,00	- 3,2	740,10	+ 43,0
Genussrechte	292,00	- 8,5	0,00	-
Eigenkapital	7 994,00	+ 23,7	2 636,60	+ 18,7
gezeichnetes Kapital	3 646,00	+ 15,4	714,30	+ 10,0
Kapitalrücklagen	2 369,00	+ 72,0	597,00	+ 61,5
Gewinnrücklagen	1 766,00	0,0	1 217,10	+ 8,2
Bilanzgewinn	213,00	+ 34,8	108,20	+ 41,1
Bilanzsumme	204 184,00	- 6,3	48 251,10	- 6,1
Gesamtvolumen ¹⁾	209 590,00	- 5,9	51 646,30	- 5,2

1) Gesamtvolumen = Bilanzsumme + Eventualverbindlichkeiten

Eckdaten aus der Ertragsrechnung der DZ Bank AG und WGZ Bank AG 2014

Ertragsrechnung	DZ Bank AG		WGZ Bank AG	
	2014 in Mill. Euro	+/- zu 2013 in %	2014 in Mill. Euro	+/- zu 2013 in %
Zinssaldo	338,00	- 36,7	173,00	- 6,2
Laufende Erträge	512,00	- 23,4	115,70	+ 8,7
Zinsüberschuss	850,00	- 29,3	288,70	- 0,7
Provisionsüberschuss	276,00	+ 7,4	116,50	+ 6,4
Rohertrag	1 126,00	- 22,8	405,20	+ 1,2
Verwaltungs- aufwendungen	943,00	+ 4,2	240,10	+ 4,8
Personalkosten	495,00	+ 4,9	123,90	+ 6,5
andere Verwaltungs- aufwendungen	407,00	+ 2,5	107,10	+ 3,7
Abschreibungen auf Sachanlagen	41,00	+ 13,9	9,10	- 4,2
Teilbetriebsergebnis	183,00	- 67,0	165,10	- 3,6
Nettoergebnis aus Finanzgeschäften	380,00	+ 42,3	80,50	+ 0,6
Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge/ Aufwendungen	10,00	-	- 2,10	-
Risikoversorge	55,00	- 81,2	- 68,20	-
Betriebsergebnis	518,00	+ 2,0	311,70	+ 45,2
Saldo der übrigen Aufwendungen/Erträge	- 160,00	-	- 67,90	-
Gewinn vor Steuern	358,00	+ 47,9	243,80	+ 40,4
Steuern	145,00	+ 90,8	77,40	+ 22,9
Jahresüberschuss	213,00	+ 28,3	166,40	+ 50,5
Einstellung in offene Rücklagen	8,00	-	58,20	+ 71,7
Bilanzgewinn	158,00	- 25,8	108,20	+ 41,1

eingerechnet, die nach den Plänen des neuen Bau-sparkassengesetzes ebenfalls eine Lizenz zur Emis-sion von Pfandbriefen wird beantragen können. Klar ist, die Not zu einer Fusion ist nicht groß, denn alle drei Immobilienbanken des genossen-schaftlichen Finanzverbundes stehen gut da. Alle haben den Stresstest der EZB ziemlich ordentlich bestanden, die DG Hyp im DZ-Bank-Verbund, die WL Bank im Rahmen der WGZ-Prüfung und die Münchener Hypothekbank ganz alleine, auch wenn hier in Sachen Kapitalerhöhung ein wenig Überzeugungsarbeit notwendig war. Das liegt auch daran, dass die Häuser ihre Krisenjahre schon hinter sich haben.

Die DG Hyp beispielsweise hat ihre Mutter viel Geld gekostet, nachdem der Zusammenschluss mit der Münchener Hypothekbank 2007 scheiterte. Allerdings wurde danach der Umbau konsequent vorangetrieben: Aus dem früheren Immobilien-Bauchladen wurde ein schlagkräftiger gewerb-licher Immobilienfinanzierer geformt, der heute zu den aktivsten Spielern auf dem deutschen Markt gehört. Das private Geschäft wurde auf die Bau-sparkasse Schwäbisch Hall übertragen. Um festzu-stellen, ob diese „Arbeitsteilung“ auch unter einer fusionierten Zentralbank Bestand hat, oder ob es neue, andere Überlegungen zur Zukunft des Im-mobiliengeschäfts innerhalb der DZ-Bank-Gruppe gibt, ist es jetzt noch zu früh.

Auch die WL Bank kommt bei ihrer Neuausrich-tung gut voran. Ihr wurde in den vergangenen Jahren das umfassend angehäuften Staatsanleihe-portfolio zum Verhängnis. Von der Strategie der Staatsfinanzierung verabschiedet man sich daher in Münster mehr und mehr und konzentriert sich stattdessen auf das echte Kundengeschäft in Ver-bindung mit den Volks- und Raiffeisenbanken. Das

Immobilienkreditgeschäft und das Geschäft mit der öffentlichen Hand sollen künftig rund drei Viertel der Bilanzsumme ausmachen. Zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses im Jahr 2010 wa-ren dies gerade einmal 40 Prozent, 2014 schon 60 Prozent. Im Immobilienkreditgeschäft positioniert sich die WL Bank dabei in erster Linie als Wohn-Immobilienfinanzierer innerhalb der Finanzgruppe. Vorrangiges Ziel ist es, die private Baufinanzierung für die Partner der Primärstufe zu unterstützen, daneben hat sie auch die institutionelle Woh-nungswirtschaft als weitere wichtige Kundengrup-pe im Fokus. Das zeigt, die Überschneidungen der beiden Hypothekbanktöchter der Zentralbanken sind gering. Das gilt sowohl für die Objektarten (Wohn- und Gewerbeimmobilien) als auch die Kundengruppen (private oder gewerbliche Kun-den). Ein Zusammenschluss würde die Geschäfts-basis verbreitern, nochmals Synergiepotenziale bergen und scheint die logische Folge.

Doch was passiert dann mit der stolzen Münchener Hypothekbank eG? 1896 mit Unterstützung der Bayerischen Staatsregierung als Genossenschafts-bank gegründet, nennt sie sich selbst „Experte für die langfristige Immobilienfinanzierung“ mit den Kerngeschäftsfeldern Wohn- und Gewerbeim-mobilienfinanzierung. Die gewerbliche Immobilien-finanzierung betreibt die Münchener Hyp zum einen als Vermittlungsgeschäft mit den Volks- und Raiff-eisenbanken und zum anderen bei großvolumigen Finanzierungen als Direktgeschäft und Konsortial-geschäft. Die Bank finanziert in Deutschland und Westeuropa, mit Schwerpunkt in Großbritannien und Frankreich. In der Wohnimmobilienfinanzie-rung sind die Münchener ausschließlich Partner der Primärstufe. Auch das würde gut zu einem genossenschaftlichen Immobilienfinanzierer pas-sen. Allerdings können sich die Verantwortlichen

DZ Bank AG und WGZ Bank AG im Kennzahlenvergleich

Bilanz	DZ Bank AG		WGZ Bank AG	
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014
Ausleihquote ¹⁾	12,31	13,32	20,90	23,05
Kundenforderungen in % der Bilanzsumme	10,39	10,99	16,13	17,64
Forderungen an Banken in % der Bilanzsumme	37,95	39,53	42,62	38,35
Wertpapieranlagen ²⁾ in % der Bilanzsumme	44,44	41,87	35,18	37,43
Kundeneinlagen in % der Bilanzsumme	13,54	11,19	11,97	12,96
Bankengelder in % der Bilanzsumme	40,27	41,82	52,56	55,70
Gesamtverbindlichkeiten ³⁾ in % der Bilanzsumme	69,71	72,12	80,44	84,03
Kundeneinlagen in % der Kundenforderungen	130,36	101,84	74,20	73,50
Begebene Schuldverschreibungen in % der Bilanzsumme	14,74	14,76	15,92	15,37
Zur Ertragsrechnung	2013	2014	2013	2014
Anteil Zinsüberschuss am Rohertrag	82,39	75,49	72,65	71,25
Anteil Provisionsüberschuss am Rohertrag	17,61	24,51	27,35	28,75
Anteil Personalkosten am Zinsüberschuss	39,27	58,24	39,99	42,92
Anteil Verwaltungskosten am Zinsüberschuss	75,29	110,94	78,78	83,17
Zinsertrag in % des Zinsaufwands	119,81	113,19	124,08	124,56
Anteil Steuern am Gewinn vor Steuern	31,40	40,50	36,29	31,75
Anteil Risikovorsorge am Teilbetriebsergebnis	52,71	30,05	21,55	-

1) Kundenkreditvolumen in % des Gesamtvolumens (Gesamtvolumen = Bilanzsumme + Eventualverbindlichkeiten)

2) Schuldtitel usw., festverzinsliche Werte sowie Aktien und andere nicht festverzinsliche Werte

3) Bankengelder, Kundeneinlagen und verbrieftete Verbindlichkeiten

Kreditwesen-Special: Positionen zur Fusion von DZ Bank und WGZ Bank

Eckdaten zur Bilanzstruktur anhand der Konzern-Halbjahresberichte 2015

DZ Bank Aktiva	30.6.2015
	in Mill. Euro
Barreserve	3 932
Forderungen an Kreditinstitute	77 625
Forderungen an Kunden	126 136
Risikovorsorge	- 2 282
Positive Marktwerte aus derivativen Sicherungsinstrumenten	573
Handelsaktiva	57 670
Finanzanlagen	54 282
Kapitalanlagen der Versicherungsunternehmen	82 490
Sachanlagen und Investment Property	1 872
Ertragsteueransprüche	853
Sonstige Aktiva	5 448
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	83
Wertbeiträge aus Portfolio-Absicherungen von finanziellen Vermögenswerten	279
Summe der Aktiva	408 961

DZ Bank Passiva	30.6.2015
	in Mill. Euro
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	86 740
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	100 829
Verbriefte Verbindlichkeiten	56 160
Negative Marktwerte aus derivativen Sicherungsinstrumenten	1 606
Handelspassiva	53 006
Rückstellungen	3 068
Versicherungstechnische Rückstellungen	77 818
Ertragsteuerverpflichtungen	731
Sonstige Passiva	5 925
Nachrangkapital	4 385
Wertbeiträge aus Portfolio-Absicherungen von finanziellen Verbindlichkeiten	263
Eigenkapital	18 430
Gezeichnetes Kapital	3 646
Kapitalrücklage	2 101
Gewinnrücklagen	5 835
Neubewertungsrücklage	1 238
Nicht beherrschende Anteile	4 861
Konzerngewinn	698
Summe der Passiva	408 961

Quelle: DZ Bank Halbjahresfinanzbericht 2015

WGZ Bank Aktiva	30.6.2015
	in Mill. Euro
Barreserve	2,1
Forderungen an Kreditinstitute	22 532,8
Forderungen an Kunden	38 623,5
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	- 165,2
Buchwertanpassung aus im Portfolio abgesicherten Finanzinstrumenten	291,4
Positive Marktwerte aus derivativen Sicherungsinstrumenten	641,6
Handelsaktiva	8 748,7
Beteiligungs- und Wertpapierbestand	19 874,2
Nach der Equity-Methode bilanzierte Unternehmen	973,7
Immaterielle Vermögenswerte	17,7
Sachanlagen	57,2
Steuererstattungsansprüche	39,7
Latente Steueransprüche	238,9
Sonstige Aktiva	54,2
Summe der Aktiva	91 930,5

WGZ Bank Passiva	30.6.2015
	in Mill. Euro
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	36 327,1
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	20 618,1
Verbriefte Verbindlichkeiten	22 030,0
Buchwertanpassung aus im Portfolio abgesicherten Finanzinstrumenten	210,9
Negative Marktwerte derivativer Sicherungsinstrumente	1 377,7
Handelspassiva	6 107,7
Rückstellungen	325,5
Steuerschulden	94,1
Sonstige Passiva	66,5
Nachrangkapital	758,9
Eigenkapital	4 014,0
Gezeichnetes Kapital	714,3
Kapitalrücklage	597,0
Gewinnrücklagen	2 626,8
Neubewertungsrücklage	- 34,5
Konzernbilanzgewinn	0,0
Summe der Passiva	91 930,5

Quelle: WGZ Bank-Konzernzwischenabschluss 2015

Eckdaten der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung 2014

DZ Bank	2014
	in Mill. Euro
Zinsüberschuss	3 049
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	- 191
Provisionsüberschuss	1 415
Handelsergebnis	471
Ergebnis aus Finanzanlagen	109
Sonstiges Bewertungsergebnis aus Finanzinstrumenten	327
Verdiente Beiträge aus dem Versicherungsgeschäft	13 927
Ergebnis aus Kapitalanlagen und sonstiges Ergebnis der Versicherungsunternehmen	4 432
Versicherungsleistungen	- 15 264
Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb	- 2 155
Verwaltungsaufwendungen	- 3 088
Sonstiges betriebliches Ergebnis	- 165
Konzernergebnis vor Steuern	2 867
Ertragsteuern	- 710
Konzernergebnis	2 157
Nicht beherrschende Anteile	- 427
Einstellungen in die Gewinnrücklagen	- 1 517
Konzerngewinn	213

Quelle: Geschäftsbericht DZ Bank

WGZ Bank	2014
	in Mill. Euro
Zinsüberschuss	514,3
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	- 23,1
Zinsüberschuss nach Risikovorsorge	491,2
Provisionsüberschuss	68,8
Ergebnis aus Sicherungszusammenhängen	- 24,6
Handelsergebnis	211,9
Finanzanlageergebnis	- 132,6
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen	16,6
Verwaltungsaufwendungen	296,1
Sonstiges betriebliches Ergebnis	- 27,3
Operatives Ergebnis	307,9
Steuern vom Einkommen und Ertrag	72,7
Sonstige Steuern	0,9
Konzernjahresüberschuss	234,3
Konzernjahresüberschuss nach Ergebnis konzernfremde Gesellschafter	229,0
Veränderungen der Gewinnrücklagen	120,8
Konzernbilanzgewinn	108,2

Quelle: Geschäftsbericht WGZ Bank

um den Vorstandssprecher Louis Hagen die Entwicklung bei DG Hyp und WL Bank ganz gelassen anschauen. Die Münchener Hypothekenbank, die als eingetragene Genossenschaft ihren Mitgliedern gehört, ist zunächst einmal deren Wohl verpflichtet und hat durchaus bewiesen, dass sie gut alleine klar kommt.

Europa

Unterschiedlichste Strukturen

Ein Blick auf die verschiedenen genossenschaftlichen Finanzverbände in Europa zeigt die verschiedensten Ausprägungen von Zentralbankstrukturen beziehungsweise von Konzernorientierung. Auf europäischer Ebene sind die meisten genossenschaftlichen Finanzverbände zweistufig organisiert. Wie diese Unternehmensgruppen dann konkret ausgestaltet sind, differiert stark. Zwischen den beiden gegensätzlichsten Formen, der nahezu vollständig zentralen Organisation in den Niederlanden durch den Konzern Rabobank und der noch dreistufig und damit in Europa am stärksten dezentral aufgestellten Raiffeisen-Gruppe in Österreich liegen beispielsweise mit den französischen Gruppen Crédit Mutuel und Crédit Agricole und der finnischen Oiko-Bank-Gruppe die verschiedensten Abstufungen.

In den Niederlanden sind im Konzern der Rabobank 108 lokale Genossenschaftsbanken mit rund 520 Filialen am Markt. Zwei Millionen Mitglieder verzeichnet die Bankengruppe, insgesamt bedient sie 6,6 Millionen private und 800 000 geschäftliche Kunden alleine im Heimatmarkt. Im Geschäftskundenbereich legt sie ihren Schwerpunkt auf Unternehmen aus dem Bereich Landwirtschaft, bei diesen vereint sie einen Marktanteil von 85 Prozent auf sich. Von der Bankenaufsicht in den Niederlanden wird die komplette Rabobank-Gruppe als Einheit behandelt. Wie die Bank erst im November dieses Jahres verkündete, sollen die Strukturen in der Gruppe im Hinblick auf die zu erwartenden weiteren regulatorischen Schritte noch stärker vereinheitlicht werden. Lokale Rabobanken und die zentrale Organisation werden demnach ab dem 1. Januar 2016 mit einer einzigen Banklizenz arbeiten und als eine rechtliche Einheit gelten.

Bei den österreichischen Raiffeisenbanken hingegen hat sich bis heute eine dreistufige Struktur erhalten. In ihrem Auftreten betont die Gruppe die Autonomie und das lokale Agieren ihrer Primärbanken. 473 Raiffeisenbanken arbeiten in der Alpenrepublik mit acht Raiffeisen-Landeszentralen zusammen. Letztere wiederum sind Anteilseigner der Raiffeisen Zentralbank Gruppe (RZB).

Zentralbankstrukturen

Im Wandel der Zeit

Mit einer Fusion von DZ Bank und WGZ Bank würde die Konsolidierung im genossenschaftlichen Oberbau abgeschlossen. Begonnen hat die Geschichte der genossenschaftlichen Zentralbanken in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts mit der Gründung der Deutschen Genossenschaftsbank von Soergel, Parrisius & Co (1864), der Rheinischen landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank (1872) oder auch der Landwirtschaftlichen Zentralkasse für Hessen (1874). Zeitweise waren rund 60 ländliche und städtische Zentralkassen am Markt. Sie dienten dem Liquiditätsausgleich für die kleinen Kreditgenossenschaften, waren aber auch Dienstleister für die Primärbanken im Zahlungs- und Inkassowesen für den Einkauf landwirtschaftlicher Rohstoffe.

Der Werdegang der Zentralbanken war und ist eng verbunden mit den Verbänden der Finanzgruppe. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren derer vier in Deutschland vertreten. Gleichzeitig schwingt in der Geschichte der (regionalen und nationalen) Zentralbanken immer die Diskussion ihrer Rolle als Dienstleister der lokalen Primärbanken einerseits und eines eigenständigen starken und handlungsfähigen Kreditinstitutes andererseits mit. Schon die Soergel-Bank musste sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts vorwerfen lassen, sie habe sich zu einer Großbank entwickelt. Um ihre Ertragsbasis zu verbreitern, betrieb das Finanzinstitut zunehmend Geschäfte außerhalb ihres genossenschaftlichen Rahmens. Zudem machte ihr eine wachsende Zahl gewerblicher Zentralkassen zu schaffen, die nicht mit ihr, sondern mit der 1895 gegründeten Preußenkasse als Zentralbank zusammen arbeiteten. Die Soergel-Bank war 1904 gezwungen, mit der Dresdner Bank zu fusionieren, die so für einige Jahre die Zentralbankfunktion für verschiedene Volksbanken innehatte.

Im Laufe des 20. Jahrhunderts kamen regelmäßig Konflikte über die Frage nach einer Zwei- oder Dreistufigkeit der genossenschaftlichen Bankengruppe auf. Befürworter der Dreistufigkeit, das heißt einer Notwendigkeit von sowohl regionalen als auch nationalen Zentralbanken, argumentierten oft mit dem Risiko einer zu hohen Machtkonzentration beim Spitzeninstitut. Befürworter der Zweistufigkeit hingegen führten Effizienzvorteile ins Feld. 1989 mündete die Diskussion schließlich in der Verabschiedung einer „Verbund-Konvention“. Das Nebeneinander von Zwei- und Dreistufigkeit ließ die Konvention ausdrücklich zu. Spätestens mit dem Entstehen der heutigen DZ Bank im Jahr 2001 gehörte der dreistufige Aufbau der Verbundorganisation der Vergangenheit an.

Geschichte der DZ Bank

1883

Die Mitte des 19. Jahrhunderts in Deutschland entstandenen Genossenschaften beschlossen schon früh die Gründung eigener Zentralinstitute, die vor allem dem Liquiditätsausgleich dienen sollten. 1883 wurde die **Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank AG** in Darmstadt gegründet, die als die älteste „Wurzel“ der DZ Bank gilt.

1895–1900

Um in einem verschlechterten Umfeld gegen Ende des 19. Jahrhunderts den Genossenschaften Kredite zu verschaffen, wurde 1895 die **Preußische Zentralgenossenschaftskasse** (Preußenkasse) in Berlin errichtet. Sie arbeitete mit den regionalen Zentralbanken zusammen. Zwischen 1895 und 1900 hat sich in Preußen die Zahl der Genossenschaftsbanken mehr als verdoppelt. Weitere neue regionale Zentral- oder Verbandskassen traten auf den Plan.

1902–1920

1902 entstand die **Landwirtschaftliche Reichsgenossenschaftsbank GmbH** in Darmstadt als national angelegtes Spitzeninstitut. Als die Deutsche Genossenschaftsbank der Inhaber Soergel, Parrisius & Co., Berlin, aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten mit der **Dresdner Bank** fusionieren musste, ging deren Zentralbankfunktion an die Dresdner Bank über. Einige Jahre später gerieten weitere Zentralinstitute in Schieflagen. 1912 führten Überschuldungen die **Reichsgenossenschaftsbank** in stille Liquidation. Ein Jahr darauf traf die mit ihr verbundene **Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank**, Darmstadt, das gleiche Schicksal. Nachfolgeinstitut wurde die **Zentralkasse der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften**.

1929–1949

Nach der Machtergreifung der NSDAP wurde die Preußenkasse 1932 in „**Deutsche Zentralgenossenschaftskasse**“ (Deutschlandkasse) umbenannt. Die **Dresdner Bank** musste 1939 ihre Zentralbankfunktion auf die **Deutschlandkasse** übertragen. Diese etablierte sich damit als einziges Spitzenkreditinstitut in einem dreistufigen Bankensystem.

1949

Die Deutschlandkasse hatte nach dem Weltkrieg nahezu das gesamte Bankvermögen verloren. Deshalb wurde 1949 die Gründung eines Nachfolgeinstituts beschlossen: Die **Deutsche Genossenschaftskasse (DGK)** in Frankfurt am Main.

1975

Etwa ein Vierteljahrhundert später erhielt die DGK mit dem Gesetz über die **DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank** einen neuen Namen und er-

Geschichte der WGZ Bank

11. Juli 1884

Die westfälischen Spar- und Darlehnskassen gründeten in Münster die **Ländliche Centralkasse** als ältestes Vorgängerinstitut der WGZ Bank. Durch einen regelrechten Gründungsboom nutzten Ende 1904 fast 500 Kreditgenossenschaften deren Dienste.

1892/1896/1897

Auch im Rheinland brach sich die Genossenschaftsidee Bahn. 1892 konstituierte sich die **Hauptgenossenschaftskasse für Rheinpreußen eGmbH** zu Bonn. Weitere Schwesterinstitute entstanden in Kempen und Köln. Am 1. Juli 1896 nahm schließlich die **Rheinische Genossenschaftsbank eGmbH**, Köln, ihre Tätigkeit auf. Auch im gewerblichen Genossenschaftssektor entstanden deutschlandweit weitere Verbandskassen. So wurde am 24. Januar 1897 in Münster die **Westfälische Genossenschaftsbank eGmbH** gegründet.

1918–1933

Die Kreditgenossenschaften und ihre Zentralkassen wurden vom Währungsverfall stark getroffen. Erhebliche Teile ihres Vermögens wurden vernichtet. Bei der **Rheinischen Genossenschaftsbank** wurde in Erwägung gezogen, das „lebendige Geschäft“ vom „toten“ zu trennen. Heute würde man das eine „Bad-Bank-Lösung“ nennen. Stattdessen sollte eine **Zweigstelle der Deutschen Genossenschaftskasse** den rheinischen Instituten einen sicheren Kreditrückhalt gewähren.

1933–1939

Das 1934 neu gefasste **Genossenschaftsgesetz** formuliert in seiner Präambel für die Genossenschaften den Leitsatz „den Gemeinschaftsgedanken zu vertiefen und dem deutschen Volk zu dienen“. Die Gleichschaltung im Genossenschaftssektor nahm zu, die Auswirkungen der Reichsnährstandspolitik waren verheerend.

1939–1948

In der letzten Kriegsphase zerstörten Luftangriffe die Gebäude der Zentralkassen in Koblenz, Köln und Münster. Bankunterlagen wurden vernichtet und Buchungen mussten wieder manuell ausgeführt werden. Nach dem Ende des Krieges verlor die Reichsmark mehr und mehr an Wert.

1948–1956

Die genossenschaftlichen Zentralkassen erfüllten wieder ihre Aufgabe als zentrale Verrechnungsstellen. Mit der Einführung der Deutschen Mark erloschen allerdings alle Forderungen gegen die öffentliche Hand und der Kreditinstitute untereinander. Im Durchschnitt schrumpften die Bilan-

DZ Bank

weiterte Befugnisse, unter anderem die Möglichkeit, die Bankgeschäfte regionaler Zentralbanken zu übernehmen und fortzuführen. Die DG Bank wurde 1998 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und der verbliebene Kapitalanteil der Bundesrepublik Deutschland von Genossenschaftsbanken übernommen.

1989–2001

In den achtziger Jahren wurden die Bankgeschäfte mehrerer regionaler Zentralbanken auf die DG Bank übertragen. Letztere übernahm im Juli 1990 nach der Wiedervereinigung die **Zentralbankfunktion** in den neuen Bundesländern. Im Jahr 2000 schlossen sich **SGZ-Bank** und **GZB-Bank** zur **GZ-Bank** zusammen. Beide Fusionspartner waren aus Zusammenschlüssen südwestdeutscher Zentralbanken entstanden. Die SGZ-Bank führte unter anderem das Bankgeschäft der Landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank fort. Im Jahr 2001 fusionierten **GZ-Bank** und **DG Bank** zur **DZ Bank AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank**, Frankfurt am Main.

WGZ Bank

zen der ländlichen Zentralkassen auf 0,6 Prozent der Reichsmark-Bilanzsumme.

1950

Im Jahre 1950 wurde der Plan einer Vereinigung der rheinischen und der westfälischen gewerblichen Zentralkasse wieder aufgegriffen und am 9. Dezember die **Zentralkasse westdeutscher Volksbanken eGmbH Münster-Köln** formiert.

1970

Nach dem Zusammenschluss der beiden ländlichen Zentralkassen aus Koblenz und Köln zur Genossenschaftlichen Zentralbank Rheinland eGmbH im Jahr 1968 folgte am 29. April 1970 eine große Fusion: Die drei rheinisch-westfälischen Zentralbanken überwinden die Gräben zwischen der ländlich geprägten Raiffeisengruppe und den gewerblichen Volksbanken und formierten im Juni 1970 die **Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eGmbH**, kurz **WGZ Bank**. 2005 wurde sie in die Rechtsform der Aktiengesellschaft umgewandelt.



WL BANK

Wir bieten ...

... als Finanzdienstleister

- interessante Arbeitsplätze vor allem in den Bereichen Immobilien- und Kommunalfinanzierung, Treasury, Finanzen, Controlling und Risikomanagement
- umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

... für engagierte Einsteiger

- eine exzellente Ausbildung sowie ein Duales Studium mit Abschluss Master of Science
- ein individuell gestaltetes Fachtrainee-programm oder den klassischen Direkteinstieg

... für Familien

- eine unternehmenseigene U3-Betreuung und ein Eltern-Kind-Zimmer
- ein Kinderferienprogramm und Teilzeitmodellen

... für ein attraktives Arbeitsumfeld

- ein faires und respektvolles Miteinander, kurze Wege und offene Türen
- einen gut ausgestatteten Fitnessraum und physiotherapeutische Behandlungen vor Ort
- ergonomische Arbeitsplätze und ein JobRad-Angebot für alle Mitarbeiter
- eine Kooperation mit der Familien-genossenschaft Münsterland eG
- eine Kantine mit einem ausgewogenen Angebot und gleitende Arbeitszeiten

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Informationen zur WL BANK, zu einem möglichen Einstieg sowie Ihren Perspektiven finden Sie unter www.wlbank.de/karriere – wir freuen uns auf Sie!

Die WL BANK ist eine auf Immobilien- und Kommunalfinanzierung spezialisierte Pfandbriefbank in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Sie ist prämiert als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands. Am Hauptsitz in Münster und mehreren Repräsentanzen in Deutschland profitieren unsere 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer anerkannt offenen Unternehmenskultur.

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Ein Unternehmen der WGZ BANK-Gruppe

