

150 Jahre Genossenschaftsverband – vom Bewahrer zum unternehmerischen Modernisierer

Die mediale Aufmerksamkeit war dem Wirtschaftstag der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Herbst 2001 sicher: Wenige Wochen nach den Terroranschlägen vom 11. September in New York sprach der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder auf dem vom Genossenschaftsverband organisierten Treffen mittelständischer Unternehmer. Natürlich standen die Herausforderungen durch den internationalen Terrorismus und die adäquate Antwort der Staaten im Vordergrund der viel beachteten Rede des Regierungschefs.

Selbstverständnis als interdisziplinärer Dienstleistungsverband

Doch dann konfrontierte der Verband den Kanzler mit den für den Mittelstand zum Teil sehr problematischen Vorschlägen des internationalen Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht. Das sogenannte Basel-II-Paket sah unter anderem ein externes Rating vor. Dieses Verfahren drohte, vielen mittelständischen Unternehmen existenzgefährdende Kosten aufzubürden. Gerhard Schröder versprach: „Basel II ist in der jetzigen Form für Deutschland nicht akzeptabel.“ Dieser Wirtschaftstag wirft ein Schlaglicht auf die jüngere Geschichte des Genossenschaftsverbandes. Bis heute sind die Frankfurter Wirtschaftstage eines der Aushängeschilder geblieben. Sie sind Plattformen für die Volksbanken und Raiffeisenbanken beziehungsweise deren Firmenkunden und mediengerecht inszenierte Großereignisse. Sie sind eines von vielen denkbaren Beispielen für die Entwicklung vom einst behördenhaft anmutenden gesetzlichen Prüfungsverband zum modernen interdisziplinären Dienstleistungsverband.

Der Genossenschaftsverband e.V., wie er seit der Fusion der Genossenschaftsverbände Frankfurt und Norddeutschland im

Jahr 2008 heißt, ist im Laufe seiner nunmehr 150-jährigen Geschichte vom strukturalistischen Bewahrer zum unternehmerischen Modernisierer mutiert. Er sieht sich heute als ganzheitlichen Unternehmenspartner, der seinen Mitgliedern, Kunden und Mandanten Stabilität in der und für die Veränderung gibt.

Mit seinen anderthalb Jahrhunderten ist der Verband fast so alt wie der genossenschaftliche Gedanke selbst, der eng mit den Namen seiner Protagonisten, Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-

Delitzsch, verbunden bleibt. In der aktuellen Ausprägung ist er im Laufe der Zeit durch Fusionen aus 16 Vorgängerverbänden gewachsen. Jeder einzelne brachte seine eigenen spezifischen Traditionen, seine historischen Erfolge und Leistungen in die weitere Entwicklung des Ganzen ein. Die vor etwas über drei Jahren erfolgte letzte Verschmelzung kann ohne Zweifel als Meilenstein für die Bündelung der Kräfte im genossenschaftlichen Verbandswesen bezeichnet werden. Denn der neue Verband mit Sitz in Frankfurt ist nach allen relevanten Kriterien der größte unter den jetzt noch fünf Regionalverbänden. Mit der Fusion ist es gelungen, Frankfurt als Bankenstandort für Prüfungsverbände zu sichern. Der Verband erstreckt sich über 13 Bundesländer oder Stadtstaaten, ist mit 110 Millionen Euro Honorarvolumen ein Hort der Leistungsfähigkeit und beschäftigt rund 1100 Mitarbeiter. Zu seinen insgesamt fast 1900 Mitgliedern zählen neben den 320 Volksbanken und Raiffeisenbanken mit einer Bilanzsumme von über 176 Milliarden Euro auch landwirtschaftliche oder gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie Agrargenossenschaften.

Gründung in Wiesbaden

Die Wurzeln reichen zurück ins Jahr 1862. Der Jurist Friedrich Schenck, ein enger Weggefährte von Hermann Schulze-Delitzsch, dessen Nachfolge er später antrat, hatte im Jahr 1860 in Wiesbaden einen Vorschussverein gegründet – und damit den Vorgänger der heutigen Wiesbadener Volksbank. Im Jahr 1862 regte Schenck die Bildung des „Mittelrheinischen Genossenschaftsverbandes“ an. Am 25. Mai desselben Jahres trafen sich 15 Vorschussvereine und zwei Rohstoffvereine aus dem Herzogtum Nassau auf der Dietenmühle in Wiesbaden und hoben den „Verband der

Michael Bockelmann, Verbandspräsident, Genossenschaftsverband e.V., Frankfurt am Main

Es ist längst nicht selbstverständlich, dass Institutionen und Organisationen in ihren Jubiläumsjahren Rahmenbedingungen vorfinden, die wirklich Anlass zum Feiern geben. Aber in der Genossenschaftsorganisation sind diese Bedingungen zu Beginn des von den Vereinten Nationen ausgerufenen Internationalen Jahres der Genossenschaften gegeben. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell hat sich in der Krise bewährt, und die dahinterstehende Idee und ihr Wertesystem haben in den vergangenen Jahren zweifellos an Anerkennung gewonnen. Unter solchen Rahmenbedingungen lassen sich die diversen Jubiläumsfeierlichkeiten in der deutschen Genossenschaftsorganisation optimistisch angehen. Der Autor stellt im Rückblick auf 150 Jahre seines Regionalverbandes nicht zuletzt den Wandel von einem Verein zum Erfahrungsaustausch und zur Interessenvertretung zu einem unternehmerisch geführten Dienstleister heraus. Für die Zukunft bekennt er sich trotz gewonnener Größe zur Aufrechterhaltung von Nähe, basisdemokratischen Strukturen und dem Prinzip „Partnerschaft statt Bevormundung“. (Red.)

Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften am Mittelrhein" aus der Taufe. Damit war der älteste Rechtsvorgänger des heutigen Genossenschaftsverbandes gegründet worden.

Von Beginn an weigerten sich die Initiatoren, die Enge der deutschen Kleinstaaterei zu akzeptieren: „Die gemeinsame Wahrnehmung der Vereinsinteressen gegenüber der Gesetzgebung der betreffenden Einzelstaaten" war ein Hauptzweck. Die Vertreter der Genossenschaften, die sich auf der Dietenmühle trafen, kamen unter anderem aus Wiesbaden, Mainz, Frankfurt und Worms – also aus den heutigen Bundesländern Rheinland-Pfalz und Hessen. Doch diese entstanden in ihrer Ausdehnung und Verfasstheit erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Bereits mit der ersten Verbandsgründung kam also die Philosophie einer länderübergreifenden Arbeit, wie sie vom heutigen Genossenschaftsverband gelebt wird, zum Tragen.

Erfahrungsaustausch

Friedrich Schenck übernahm das Amt des Verbandsdirektors. Wie Hermann Schulze-Delitzsch war Schenck politisch engagiert. So gehörte er von 1892 bis 1896 dem Preußischen Abgeordnetenhaus und einige Jahre dem Deutschen Reichstag an. Als Jurist wirkte er entscheidend an der Formulierung des neuen Genossenschaftsgesetzes mit, das zum 1. Oktober 1889 in Kraft trat und mit dem unter anderem die gesetzliche Pflichtprüfung für Genossenschaften eingeführt wurde. Der älteste Gründervater des Genossenschaftsverbandes ist damit auch eine der einflussreichsten Persönlichkeiten der Genossenschaftsgeschichte.

Die Aufgaben der Verbände beschränkten sich zunächst auf den gemeinsamen Erfahrungsaustausch unter den Genossenschaften, die gemeinsame Interessenvertretung und später die erwähnte Pflichtprüfung. Damals gab es zahlreiche kleinere Verbände, die dennoch über Jahrzehnte hinweg erfolgreich für ihre Mitglieder tätig waren, so zum Beispiel den „Niedersächsischen Verband der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften in Hannover" und den „Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Pommern".

Noch in den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts zählte der „Rheinpfälzische Ge-

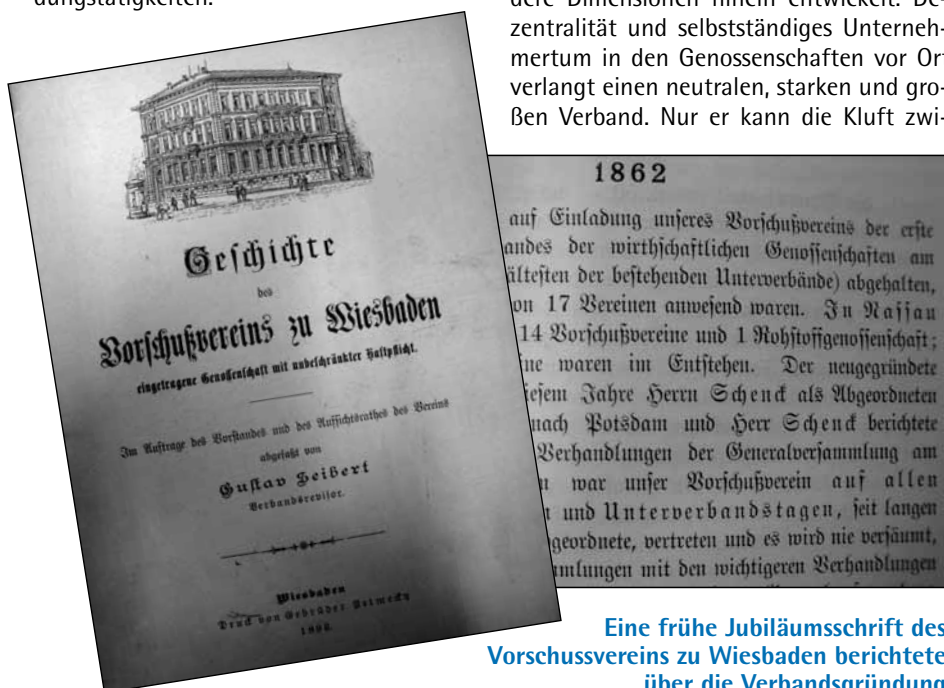
nossenschaftsverband" mit Sitz in Neustadt an der Weinstraße gerade einmal 40 Kreditgenossenschaften und etwa ebenso viele Genossenschaften aus dem gewerblichen Warenbereich. Inklusiv der Vorstände kam dieser Verband auf etwa 20 Mitarbeiter. Dieser Rheinpfälzische Genossenschaftsverband war es, der in jener Zeit eine viel beachtete Innovation schuf. Er entwickelte einen Musterprüfungsbericht, der den bis dato üblichen „Schnippelbericht" ablöste. Er wurde später von anderen Genossenschaftsverbänden und von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften übernommen.

Mehr als Prüfung und Interessenvertretung

Doch zurück zu den Wurzeln: Schon bald wurde allen Beteiligten klar, dass Erfahrungsaustausch, eine gemeinsame Interessenvertretung und die Prüfung allein nicht ausreichten. Es galt, die Professionalität und somit die Qualität von Genossenschaften nachhaltig zu verbessern. Schon sehr früh erkannten die Genossenschaftsverbände, wie wichtig die Bildung für die Zukunftschancen ihre Mitglieder war. Als Konsequenz aus dieser Erkenntnis förderten die Verbände maßgeblich die flächendeckende Aus- und Fortbildung im Genossenschaftswesen. In Niedersachsen und Schleswig-Holstein verbanden genossenschaftliche Wanderlehrer im Auftrag ihrer Regionalverbände Prüfungs- mit Ausbildungstätigkeiten.

Allerdings lag zwischen 1890 und 1970 der Schwerpunkt der Verbände eindeutig auf der Prüfung. Sie wurden nicht als Dienstleister, sondern quasi als „halbstaatliche Organisationen" angesehen. Gestärkt wurden die Verbände in dieser Rolle durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 1934. Darin wurde nicht nur die jährliche Prüfung der Genossenschaft, sondern überdies deren Mitgliedschaft in dem jeweils zuständigen Verband vorgeschrieben. Die Verbände ihrerseits gingen allmählich dazu über, nicht mehr externe Revisoren zu bestellen, sondern eigene, mit dem Genossenschaftswesen vertraute Experten für die Prüfungen zu beschäftigen.

Ab den siebziger Jahren entwickelten die Verbände eine neue Dienstleistungsphilosophie. Sie wollten für ihre Banken und die anderen Genossenschaften nicht länger nur Prüfer und Interessenvertreter, sondern darüber hinaus Berater und Betreuer sein. Dies ging einher mit einer Reihe von Fusionen zwischen den Genossenschaftsverbänden. Diese stellten letztlich eine konsequente Antwort auf die Entwicklung im Bereich der Genossenschaftsbanken dar. Über die Jahrzehnte betrachtet ist die Bündelung der Kräfte unter den genossenschaftlichen Verbänden ein Spiegelbild der Entwicklung bei den ihnen angeschlossenen Kreditgenossenschaften. Wie die meisten Banken haben sich auch ihre Verbände durch Fusionen in ganz andere Dimensionen hinein entwickelt. Dezentralität und selbstständiges Unternehmertum in den Genossenschaften vor Ort verlangt einen neutralen, starken und großen Verband. Nur er kann die Kluft zwi-



Eine frühe Jubiläumsschrift des Vorschussvereins zu Wiesbaden berichtete über die Verbandsgründung

Auch die Presse griff die Verbandsgründung auf



schen Groß und Klein, zwischen stark und schwach, zwischen Innovation und Tradition überbrücken.

Als Konsequenz aus der natürlichen strukturellen Dynamik wurde bei der letzten Fusion 2008 der neu entstehende Verband offen gehalten für den eventuellen Beitritt weiterer regionaler Genossenschaftsverbände. Ziel des Zusammenschlusses war neben einer weiteren Steigerung der Effizienz, der Nutzung synergetischer Effekte sowie der wirkungsvollen Interessenvertretung der Genossenschaften in den Verbund hinein nicht zuletzt die Bildung eines breiten Spe-

zialistentums. Der Genossenschaftsverband ist heute ein Dienstleistungsverbund mit breitem Know-how-Reservoir.

Partner für Zukunftsfähigkeit

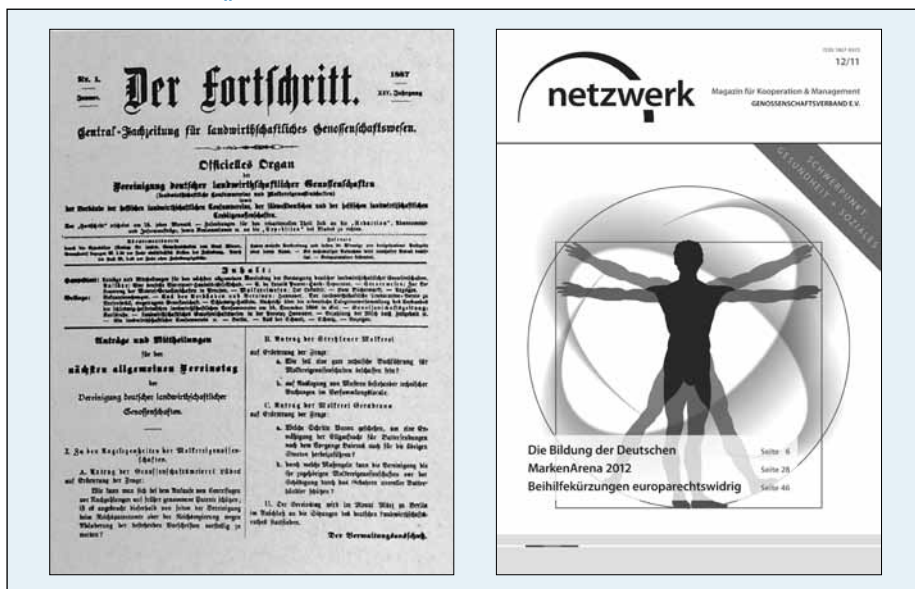
Neben der Wirtschaftsprüfung bietet der Verband heute Unternehmens-, Rechts-, Steuer- und Personalberatung an. Hinzu kommt der wichtige Bereich der Mitarbeiter-Qualifizierung. Die Finanzierung erfolgt überwiegend aus Honorareinnahmen, die mit den genannten Dienstleistungen erwirtschaftet werden. Knapp 82 Prozent der Gesamteinnahmen werden auf diese

Weise erzielt. Die früher einmal dominierenden Verbandsbeiträge machen demgegenüber weniger als 13 Prozent aus, der Rest geht auf Beteiligungs- und Zinserträge zurück.

Die Rolle des Betreuers hat sich in den vergangenen Jahren ebenfalls markant verändert. Die verantwortliche Führungskraft fungiert gegenüber den Genossenschaften mittlerweile als Partner für Zukunftsfähigkeit. Die wachsenden Größen der Kreditgenossenschaften bedingen eine zunehmende Individualität bei der Leistungserbringung durch die Verbände. Dem Betreuungsmanagement des Genossenschaftsverbandes kommt daher eine Schlüsselfunktion zu. Wichtige Erfolgsfaktoren hierfür sind die unmittelbare Zuordnung der Genossenschaften zu einem für sie zuständigen Ansprechpartner, die operative Nähe sowie die Zugriffsmöglichkeit auf Spezialisten im breitgefächerten Leistungsnetzwerk.

Moderne Betreuung vollzieht sich in diesem Verständnis auch unabhängig von Prüfungshandlungen. Neben den klassischen Themen Kosten oder Risiko rückt der Fokus wieder näher zum Markt. Indem der Betreuer mit dem Bankvorstand in einen Dialog zur Zukunftsfähigkeit des Instituts tritt, unterstützt er ihn bei der Wahrnehmung seiner unternehmerischen Verantwortung. Während die Unternehmen des Finanzverbundes wie die DZ Bank und Union Investment als Zulieferer einzelne Leistungsfelder abdecken, ist der Genossenschaftsverband mit seinen Kernleistungen ganzheitlicher Unternehmenspartner der Volksbanken und Raiffeisenbanken.

„Der Fortschritt“ war einer der ältesten Vorgänger der heutigen Verbandszeitschrift „netzwerk“



Paradigmenwechsel im Bildungsangebot

Ein weiterer Paradigmenwechsel vollzog sich in der genossenschaftlichen Bildungstätigkeit. Mitte der neunziger Jahre wurde der eher schulisch geprägte Begriff Bildung von der wesentlich weiter gefassten, unternehmerisch ausgerichteten Personalentwicklung abgelöst. Der Trend ging hin zu Seminaren vor Ort, vorwiegend In-house-Veranstaltungen, die individuell und bedarfsorientiert genutzt wurden. Die Geno-Akademien griffen dies auf und entwickelten selbst neue, auf den spezifischen Bedarf zugeschnittene Angebote. Im September 1997 startete in Niedersachsen das Bank-Colleg mit 400 Teilnehmern an acht Standorten. Neue Impulse für die Interpretation der Genossenschaftsidee und

Persönlichkeitsentwicklung standen auch hier von Anfang an auf der Agenda. Das inzwischen bundesweit eingeführte Bank-Colleg ist auf die Aufstiegsfortbildung abgestimmt und bietet Teilnehmern die Möglichkeit, sich bereichsübergreifend Wissen anzueignen, um den steigenden Anforderungen der Bankkunden weiterhin gerecht zu werden.

Die Geno-Akademien setzen seit Ende der neunziger Jahre auf individuelle, modulare Lösungen. Selbst entwickelt wurde ein duales Studium, das zum akademischen Bachelor-Abschluss führt. Im Jahr 2005 begann als Antwort auf hochschulpolitische Entwicklungen der erste Bachelor-Studiengang „Banking & Finance“. Parallel öffneten sich die Akademien dem Markt, indem sie erstmals Teilnehmer aus nichtgenossenschaftlichen Unternehmen aufnahmen. Die Geno-Akademie Nord erlangte damit bereits 1997 die Anerkennung als Bildungsstätte nach dem Bildungs-, Freistellungs- und Qualifizierungsgesetz.

Seit 1996 bietet die Geno-Akademie des Genossenschaftsverbandes das Berater-Pass-System an. Dabei handelt es sich um ein Zertifikat, aus dem ersichtlich ist, welche aktuellen Produktkenntnisse und entsprechenden Fähigkeiten der Bankberater besitzt. Je nach Tätigkeitsgebiet, gibt es fünf Qualifikationsstufen. Diese reichen vom Beraterpass für Berufseinsteiger bis zum Wertpapierspezialisten auf der höchsten Stufe. Dieses Modell, mit dem die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Rahmen des Verbraucherschutzes den gesetzlichen Anforderungen an die Beraterqualifikation entsprechen können, wird 2012 bundesweit eingeführt.

Neue Handlungsfelder

Im Jubiläumsjahr 2012 ist der Genossenschaftsverband als interdisziplinärer, weite Teile des Bundesgebiets abdeckender Dienstleister zukunftsorientiert aufgestellt. Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt, dass die Rechtsform der Genossenschaft in besonderer Weise zur Lösung von wichtigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen geeignet erscheint. Spätestens seit der Atomkatastrophe im japanischen Fukushima kommt den erneuerbaren Energien eine entscheidende Rolle bei der künftigen Energieversorgung zu. Die Umsetzung der Energie-

wende vollzieht sich zum großen Teil durch regionale Kooperationen in Form von Genossenschaften. Energieautarke Regionen halten die Wertschöpfung vor Ort – zum Vorteil der Bürger. Mit Unterstützung des vom Genossenschaftsverband eingerichteten „Genoportals“ wurden allein in den zurückliegenden fünf Jahren rund 120 solcher Energiegenossenschaften gegründet. Sie sind der ideale Produzent der Energie von morgen, denn Energie ist dann am effektivsten eingesetzt, wenn sie dezentral und möglichst nahe am Ort der Produktion genutzt wird.

Daraus resultieren nicht zuletzt geschäftspolitische Handlungsfelder für Volksbanken und Raiffeisenbanken. Im Privatkundenbereich ist von zunehmendem Finanzierungsbedarf im Bereich erneuerbarer Energien auszugehen. Im Sektor der Gewerbetunden ergeben sich Kooperationsmöglichkeiten mit regionalen Handwerksbetrieben, Energieberatern und Energiegenossenschaften. Daraus kann sich ein produktives Netzwerk aus Kommunen, Bürgern, Unternehmen und Genossenschaftsbanken zur Umsetzung von Erneuerbare-Energien-Projekte bilden. Gerade in der jetzigen Situation allgemeiner Verunsicherung können Genossenschaften mit ihren Exzellenzfaktoren Mitgliederorientierung, Regionalität und Identifikation punkten.

Werte leben – Zukunft gestalten

Der Genossenschaftsverband mit seiner unternehmerischen Ausrichtung präsentiert sich heute groß genug, um ein hohes Maß an Spezialisierung und Effizienz zu garantieren. Als größerer Verband kann er auch unternehmerische Experimente wagen, die einem kleineren verwehrt bleiben. Dieser Spielraum ist unentbehrlich, um die eigene Leistungsfähigkeit und damit die bestmögliche Förderungsfähigkeit der Mitglieder zu erhalten. Die gewonnene Größe geht aber unabdingbar einher mit der Aufrechterhaltung von Nähe, basisdemokratischen Strukturen und dem Prinzip „Partnerschaft statt Bevormundung“. Er ist so angelegt, dass er weiter wachsen und am Ende der Entwicklung ein bundesweit einheitlicher Genossenschaftsverband stehen kann. „Werte leben – Zukunft gestalten“ – mit diesem Motto geht der Genossenschaftsverband in das Jubiläumsjahr. Es steht dafür, dass er in 150 Jahren nie die Verbindung zu den Wurzeln verloren und in der vor ihm liegenden Zeit noch viel vor hat.