

# Fokale Steuerung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe

Die Diskussion um den passenden Zentralisierungsgrad und der damit einhergehenden Steuerungsweise der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist nicht neu, aber aktueller denn je. Vor 30 Jahren, im Jahr 1988, hat Holger Bonus, damaliger Universitätsprofessor und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in einem Beitrag die mögliche Zweistufigkeit des genossenschaftlichen Finanzverbundes (heute genossenschaftliche Finanzgruppe) diskutiert (vergleiche Bonus, 1988, Genossenschaftlicher Bankenverband – auf dem Marsch zum Konzern?). Hierbei hat Bonus die genossenschaftliche Finanzgruppe, aufgrund ihrer dezentralen Steuerung, mit einer Flotte von Fischkuttern verglichen, wobei jeder Kutterkapitän den eigenen Erfolg im jeweiligen Fanggebiet bestimmt. Somit wurde ein Plädoyer für die Dezentralität geschaffen, in welchem jedoch bereits erste Vergleiche mit einem eher straff geführten Franchisesystem aufgestellt wurden.

## Stetige Konzentrationsausrichtung

Heute handelt es sich bei der genossenschaftlichen Finanzgruppe um eine zweistufige Organisation, doch die Diskussionen um Zentralisierungs- und Konzentrationsausrichtungen reißen nicht ab. Waren es 1972 noch 6000 Kreditgenossenschaften in Deutschland, so lassen sich am 31. Dezember noch 915 Primärbanken zählen. Zu Recht lässt sich die Frage stellen, ob die aktuelle Organisationsstruktur, welche immer noch mit der Fischkuttermetapher beschrieben werden könnte, die sinnvollste Option darstellt. Niedrigzins-

politik der EZB, Megatrend Digitalisierung, demografische Entwicklungen und Regulatorik sind extern einwirkende Faktoren, um die sich jeder Fischkutter selbst kümmern muss. Das Meer ist rau geworden für eine kleiner werdende Flotte!

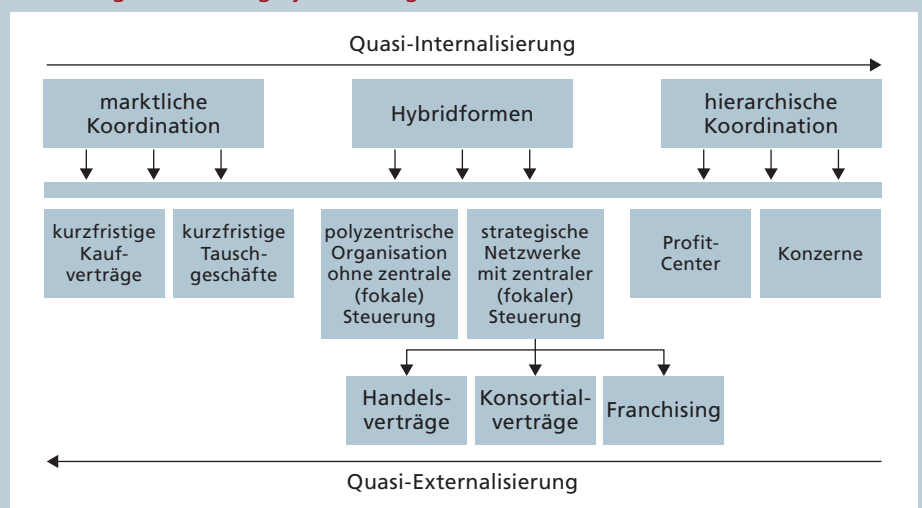
## Polyzentrisches Unternehmensnetzwerk

In wissenschaftlichen Auseinandersetzungen wird die genossenschaftliche Finanzgruppe als hybride Organisation beschrieben. Eine hybride Organisationskategorisierung findet zwischen marktlicher Koordination (zum Beispiel kurzfristige Vertragsbeziehungen) und hierarchischer Koordination (zum Beispiel Konzernstruktur) statt. Die genossenschaftliche Finanzgruppe ist somit kein Konzern. Oftmals wird sie als Verbund, Verbundgruppe oder Verbundsystem bezeichnet.

Seit den 1990er Jahren findet auch eine stärkere Verortung als Unternehmensnetzwerk statt. In diesem Zusammenhang werden oftmals die Begrifflichkeiten Finanznetzwerk, Wertschöpfungsnetzwerk, kooperatives Netzwerk, genossenschaftliches Netzwerk, Verbundnetzwerk, strategisches Netzwerk synonym verwendet.

Diese Klassifizierung ist oftmals fehlgeleitet, da große organisationspezifische Unterschiede zwischen den genannten Organisationsformen vorherrschen. Aktuell ist die genossenschaftliche Finanzgruppe von einer polyzentrischen Steuerung geprägt. Im konkreten Fall findet ein Bottom-up-Willensbildungsprozess statt, da die Primärbanken als Eigentümer für die DZ Bank AG, als Zentralbank der Finanzgruppe, fungieren. In diesem Kontext lässt sich festhalten, dass die aktuelle Führungsstruktur der genossenschaftlichen Finanzgruppe von jeder dezentralen

Abbildung 1: Verortung hybrider Organisationsformen



Quelle: Matthias H. Jahnke, in Anlehnung an Sydow, 1992, Seite 104

Einheit geprägt wird. Führung findet somit überall statt.

Daraus lässt sich ableiten, dass die genossenschaftliche Finanzgruppe kein strategisches Netzwerk nach Sydow darstellt, welcher 1992 mit seinem Buch „Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation“ dieses Forschungsthema tiefgründig beleuchtete. Als Bedingung eines strategischen Netzwerkes wird dort die fokale beziehungsweise zentrale Führung durch eine Unternehmung innerhalb des Netzwerkes argumentiert. Obwohl bereits in wissenschaftlichen Ansätzen erörtert wurde, dass die genossenschaftlichen Verbände diese Stellung innehaben und die Finanzgruppe als strategisches Netzwerk sui generis zu bezeichnen sei, muss dieser Ansatz eher negiert werden (Abbildung 1).

### Evaluationsprobleme

Geht man nun von der aufgestellten Organisationsverortung aus, muss eine Evaluation der genossenschaftlichen Finanzgruppe als hybrides, polyzentrisch geführtes Netzwerk stattfinden. Hierbei ergeben sich folgende Herausforderungen:

1. Eine einheitliche Klassifizierung von Hybridformen beziehungsweise Unternehmensnetzwerken existiert nicht.

2. Es gibt keinen generellen Theorieansatz zur Erklärung beziehungsweise Evaluation hybrider Organisationen beziehungsweise von Unternehmensnetzwerken. Oftmals werden die Theorien der Neuen Institutionenökonomik zur Erklärung und Bewertung herangezogen. Hierzu zählt der Transaktionskostenansatz, die Principal-Agent-Theorie sowie der Property-Rights-Ansatz. Neben diesen Theoriekonstrukten kann die Betrachtung einer hybriden Organisation, als besondere Ausprägung einer Kooperation, durch den neoklassischen Produktionskostenansatz, Ressourcenansätze und weitere Theorien der Organisations- und Managementforschung erfolgen.

3. Die Theorien der Neuen Institutionenökonomik überlappen sich, sodass es zusätzlich problematisch erscheint, einwandfreie Bewertungskriterien abgrenzen zu können.

4. Fast alle Organisationstheorien sind nur mangelhaft quantifizierbar. Dadurch kann beispielsweise herausgestellt wer-

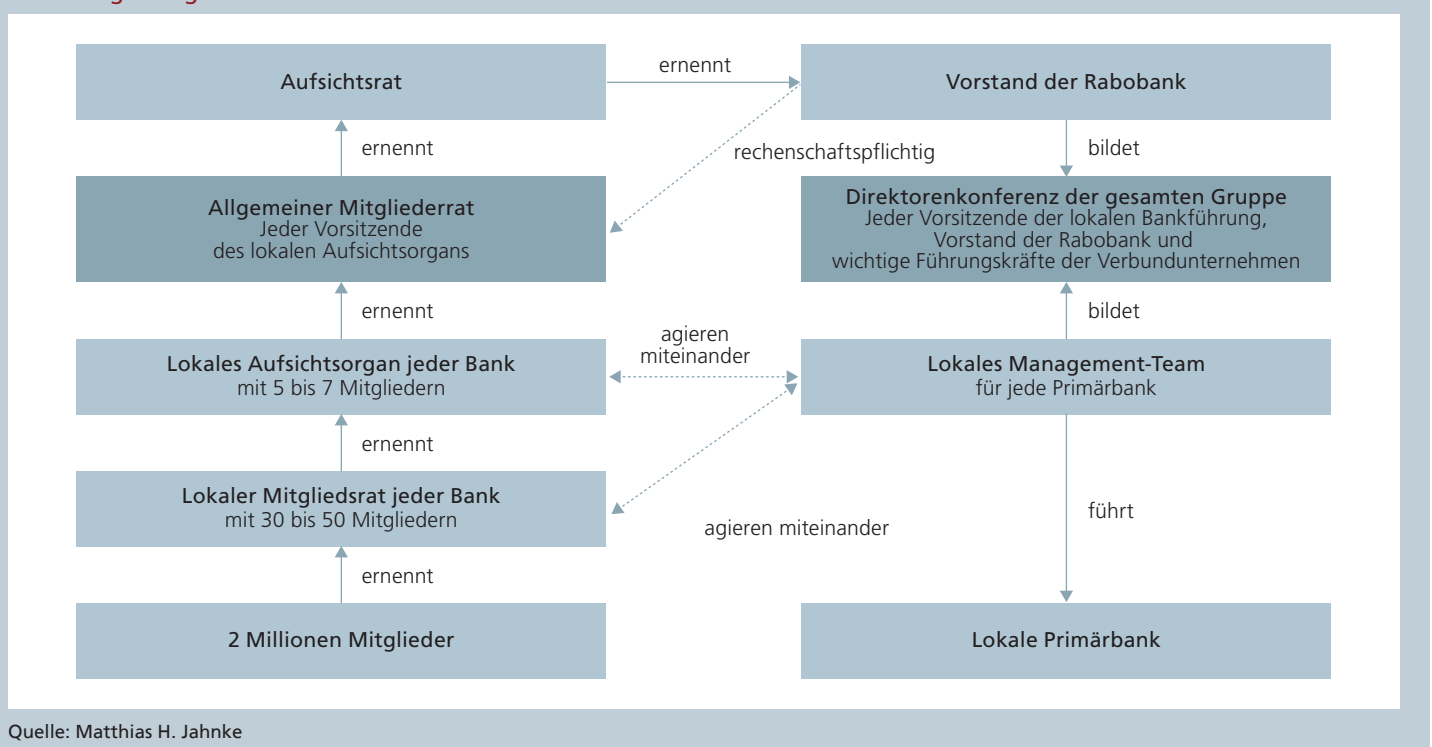
den, ob eher hohe oder niedrige Transaktionskosten anfallen, jedoch ist eine detaillierte Zahlenbetrachtung unmöglich.

### Organisationsinterne Handlungsfelder

Somit wird deutlich, dass die Evaluation der hybriden Finanzgruppe mithilfe verschiedenster Organisationstheorien problembehaftet ist. In den meisten Fällen wird lediglich ein Partialbild geliefert, in welchem nur einzelne Merkmale zur Erklärung herausgegriffen werden. Zu diesen Untersuchungsschwerpunkten gehören regelmäßig die Beziehungsgeflechte innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe, welche durch interorganisationale Governance-Strukturen und Transaktionen zwischen den Organisationseinheiten geprägt sind. Nachfolgend sollen durch eine praxisorientierte Betrachtung zwei wichtige Handlungsfelder der genossenschaftlichen Finanzgruppe beleuchtet werden.

Als eines der wichtigsten Handlungsfelder, welches regelmäßig zu intensiven Diskussionen innerhalb der Organisation führt, zählt der Zentralisierungs- und Konzent-

Abbildung 2: Organisationsstruktur der Rabobank



Quelle: Matthias H. Jahnke

rationsgrad. Konkret stellt sich die Frage, welche Aufgaben zentral erledigt werden sollen und wo das genossenschaftliche Paradigma der Subsidiarität unabdingbar erscheint. In den letzten Jahren ist die strategische Bedeutung der zentralen Organe, vor allem der DZ Bank AG und des BVR, spürbar gestiegen. Somit erscheint es nicht verwunderlich, dass die Zentralinstitutionen aufgrund ihrer strategischen Perspektive eher einen hohen Zentralisierungsgrad innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe befürworten.

Darunter fällt zum Beispiel die Argumentation für ein strukturiertes Outsourcing-Vorgehen von Marktfolgetätigkeiten auf Primärebene. Die dezentralen Einheiten sehen in solchen Themenschwerpunkten eher eine Störung der genossenschaftlichen Idee. Somit kann es zu problematischen Beziehungen innerhalb der Organisation kommen. An dieser Stelle lässt sich immer wieder ein Interessenkonflikt zwischen betriebswirtschaftlich rationalen Entscheidungen und regionaler Managementverantwortung ablesen. Es darf jedoch nie vergessen werden, dass die genossenschaftliche Finanzgruppe auch eine auf betriebswirtschaftlichen Optimierungen beruhende Organisation ist, die Skalen-, Verbund- und Wissensvorteile vereint.

### Ausbau einer Omnikanal-Strategie

Ein weiteres Handlungsfeld ergibt sich aus der polyzentrischen Führungsstruktur der genossenschaftlichen Finanzgruppe, welche am Beispiel der 2018 gestarteten Digitalisierungsoffensive erklärt werden kann. Hierbei investiert die Gruppe 500 Millionen Euro in den Ausbau einer Omnikanal-Strategie. Nachdem diese Lösungen operativ zur Verfügung gestellt werden, entscheidet jede Primärbank vor Ort, welcher Grad an Digitalität verfolgt werden soll. Für den Kunden der Volksbank A kann dies bedeuten, dass er kaum digitale Möglichkeiten innerhalb seiner Bank nutzen kann, jedoch die Volksbank B nebenan einen umfassenden Full Service implementiert hat. In der Außenwahrnehmung wird diese Tatsache noch zugespitzt, wenn beide Volksbanken überlappende Geschäftsgebiete aufweisen.

Die polyzentrische Ausrichtung in Verbindung mit der Willensbildung „von unten nach oben“ stößt immer wieder an Grenzen, die ein hohes Delta zwischen den einzelnen Banken vor Ort nach sich zieht. Es scheint sich eine Einbahnstraße aufzutun, da die genossenschaftlichen Leitlinien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung eine solche Führungs- und Willensbildungsstruktur vorgeben. Jedoch lohnt es sich, einen Blick ins europäische Ausland zu werfen.

### Struktur der Rabobank

Die Rabobank ist eine niederländische Genossenschaftsbank, die in einem Verbund, der Rabobank Group, eingebettet ist. Neben dem Zentralinstitut besteht der Verbund aus 106 lokalen Genossenschaftsbanken. Alle regionalen Banken haben sich zum 1. Januar 2016 mit dem Zentralinstitut zusammengeschlossen und firmieren als Rabobank unter einer einzigen Banklizenz. Aktuell führt die Rabobank den niederländischen Bankenmarkt an und belegt Platz 2 bei einer Größebewertung nach Bilanzsumme. Neben den Primärinstituten und der zentralen Rabobank sind weitere Verbundunternehmen der Organisation angeschlossen.

Wenn man die genossenschaftliche Finanzgruppe mit der Rabobank Group vergleicht, lassen sich unter anderem folgende Charakterisierungen herausstellen: 1. Beide Organisationen sind zweistufig aufgestellt. 2. Beide Organisationen leben die genossenschaftlichen Prinzipien, das heißt, die Eigentümerfunktion der zentralen Institution übernehmen die Primärinstitute. Innerhalb dieser wird der Mitgliederfokus in den Vordergrund gestellt. 3. Bei der Rabobank Group existieren keine Regionalverbände beziehungsweise übergeordnete Dachverbände. 4. Die Rabobank Group ist auf internationalen Märkten tätig. 5. In der genossenschaftlichen Finanzgruppe wird ausschließlich Bottom-up entschieden. Bei der Rabobank Group treffen die Willensbildungsprozesse Bottom-up und Top-down aufeinander.

Vor allem die dualistische Willensbildung verdeutlicht eine prägnante Differenzie-



Matthias H. Jahnke



Managementberater, Banking-Partner  
Beratungsgesellschaft, Bad Sachsa

Schon vor dreißig Jahren, so ruft der Autor in Erinnerung, wurde in der Wissenschaft die heute umgesetzte Zweistufigkeit der genossenschaftlichen Finanzgruppe diskutiert. Aktuell sieht er die Gruppe von einer polyzentrischen Steuerung mit einem Bottom-up-Willensbildungsprozess und einer dezentralen Führungsstruktur mit Zentralisierungstendenzen geprägt. Die niederländische Rabobank hingegen ordnet er trotz ihrer dezentralen Elemente als strategisches Netzwerk mit zentraler Führungsstruktur ein. Die Kunst für die Fortentwicklung der hiesigen Gruppe liegt für ihn darin, die polyzentrische Organisationsstruktur im Rahmen weiterer Zentralisierungen auf den Prüfstand zu stellen, um die bisherige Erfolgsgeschichte fortsetzen zu können und gleichzeitig die genossenschaftliche Idee nicht zu verlieren. (Red.)

rung zwischen beiden Genossenschaftsorganisationen. Die praktische Funktionalität der Rabobank-Steuerung erscheint vor dem Hintergrund des am 1. Januar 2016 getätigten Zentralisierungsschrittes noch anspruchsvoller. Diese Zentralisierung wurde mit der Maßnahme „stärkere Genossenschaft – stärkere Bank“ begründet. Hierbei sind nun die lokalen Mitglieder nicht nur Eigentümer der jeweiligen Primärbank, sondern ebenfalls Miteigentümer der neu organisierten und zentralen Rabobank (Abbildung 2).

Die Organisationsstruktur der Rabobank kann sowohl in eine genossenschaftliche als auch in eine banktypische Säule unter-

teilt werden. In der genossenschaftlichen Säule agieren die Mitglieder der lokalen Banken, wobei jeder Kunde die Möglichkeit besitzt Mitglied zu werden. Die lokalen Mitglieder ernennen einen lokalen Mitgliedsrat, aus dem sich wiederum ein lokales Aufsichtsorgan für jede lokale Bank speist. Der lokale Mitgliedsrat und das Aufsichtsorgan agieren eng mit dem lokalen Management-Team der dezentralen Primärbank. Der lokale Mitgliedsrat übernimmt hierbei folgende Aufgaben: Ernennung und Aufbau des lokalen Management-Teams, Definition der sozialen Aufgabe der lokalen Bank, Überwachungsfunktion der lokalen Führung und Entscheidungen über Fusionen und den Ausbau von Geschäftsfeldern et cetera.

### Lokale Aufsichtsorgane

Das lokale Aufsichtsorgan agiert noch enger mit der Spitze des lokalen Management-Teams. Hierbei werden vor allem die geschäftspolitischen Entscheidungen der Bankführung diskutiert, Strategiefragen erörtert, Mitarbeiterentscheidungen reflektiert, Satzungs- und Rechtsfragen besprochen und Produkte und Dienstleistungen für den lokalen Markt evaluiert et cetera.

Die Vorsitzenden jedes lokalen Aufsichtsorgans bilden den allgemeinen Mitgliederrat. Innerhalb des Gremiums vertritt diese Person die lokalen Interessen, wobei die Unabhängigkeit der dort getroffenen Entscheidungen stark betont wird. Der allgemeine Mitgliederrat kann als Kern der genossenschaftlichen Säule beschrieben werden, da hier sowohl Einfluss auf die lokalen Genossenschaftsbanken ausgeübt werden kann als auch die Gesamtstrategie für die Rabobank Gruppe definiert wird.

Weiterhin wird der Jahresabschluss für die Gruppe bestätigt sowie eine mögliche Satzungsänderung vorgenommen. Die Eigentümerfunktion für die gesamte Gruppe wird im Namen aller Mitglieder innerhalb dieses Gremiums vertreten. Der allgemeine Mitgliederrat ernennt den Aufsichtsrat, wobei der Vorsitzende des allgemeinen Mitgliederrats auch als Vorsitzender des Aufsichtsrates fungiert.

Die Vorstandsernennung erfolgt durch den Aufsichtsrat.

Innerhalb der bankspezifischen Säule übernimmt der Vorstand der Rabobank die Verantwortung sowohl für die Zentralinstitution als auch für alle regionalen Banken. Der Vorstand bildet zusammen mit Abteilungsleitern der Verbundunternehmen und den jeweiligen Vorsitzenden der lokalen Bankführung die Direktorenkonferenz. Dieses Gremium verfügt über eine beratende Funktion und bildet den Kern der bankspezifischen Säule.

Im Zuge der Governance-Anpassungen wurden die Befugnisse des lokalen Management-Teams ebenfalls gestärkt, welches vollumfänglich die lokale Bankführung verantwortet. Die Besonderheit liegt jedoch darin, dass der Vorstand der Rabobank in spezifischen Fällen auch direkte Entscheidungen für die dezentralen Primärbanken treffen kann. Somit wird die Bottom-up-Willensbildung innerhalb der genossenschaftlichen Säule verwirklicht, während gleichzeitig ein Top-down-Willensbildungsprozess innerhalb der bankspezifischen Säule möglich erscheint.

### Strategisches Netzwerk

Im organisationsspezifischen Vergleich wird nun deutlich, dass die Rabobank Group trotz dezentraler Ausrichtung ein strategisches Netzwerk bildet. Als bestimmendes Merkmal lässt sich der allgemeine Mitgliederrat herausstellen, der innerhalb dieses Unternehmensnetzwerkes als fokale Einheit agiert. Diese Trennung zwischen Strategie und operativer Führung wurde durch die Differenzierung in eine genossenschaftliche und bankspezifische Säule beabsichtigt. Der allgemeine Mitgliederrat nimmt in dieser Situation die Rolle des strategischen Koordinationscenters ein, der durch seine Machtbefugnisse, allen voran die Gesamtstrategieplanung, die Steuerung des gesamten Netzwerkes bestimmt.

Diese straffere Organisationsform, welche im Vergleich zum rein polyzentrischen Netzwerk eine leicht hierarchiebetontere Stellung einnimmt, hat unter anderem

folgende Vorteile: 1. Bilaterale Willensbildung, das heißt Beibehaltung der regionalen Selbstbestimmung bei gleichzeitiger Fokussierung auf das gesamte Unternehmensnetzwerk. 2. Einheitlichkeit der strategischen Ausrichtung, das heißt, ein zu großes Delta in der individuellen Positionierung und Ausgestaltung der regionalen Primärbank wird durch die Eingriffsmöglichkeit des Vorstandes verhindert. 3. Vertrauensbildung, das heißt enge Beziehungsgeflechte und Transparenz zwischen beiden Organisationssäulen. 4. Markenpositionierung, das heißt, die Firmierung als Gesamtkreditinstitut sorgt für einen einheitlichen Marktauftritt, bei gleichzeitigem Individualitätsspielraum auf regionaler Ebene.

### Anhaltende Zentralisierung

Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass die Organisationsevolution in Richtung eines strategischen Netzwerkes für eine rein polyzentrische Organisationsstruktur eine mögliche Alternative darstellt. Für die genossenschaftliche Finanzgruppe wurden derartige Szenarien bereits in wissenschaftlichen Diskussionen erörtert, wobei ein konkretes Umsetzungsmodell noch keinen Weg in die Praxis gefunden hat. Natürlich darf nicht unbeachtet bleiben, dass trotz vieler Gemeinsamkeiten auch essenzielle Unterschiede zwischen beiden Unternehmensnetzwerken bestehen.

Die aktuellen Bestrebungen innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe unterstreichen das Bild der sich fortsetzenden Zentralisierung. Als konkrete Maßnahmen lassen sich die Etablierung eines zentralen Rates von Primärbanken in 2018, die Fusion der WL Bank mit der DG Hyp zur DZ Hyp in 2018, die Migration auf ein gemeinsames Kernbankensystem bis 2019 und der Ausbau des Holdingmodells der DZ Bank bis 2020 anführen.

Hierbei erscheint es wichtig, die polyzentrische Organisationsstruktur im Rahmen weiterer Zentralisierungen auf den Prüfstand zu stellen, um die bisherige Erfolgsgeschichte fortsetzen zu können und gleichzeitig die genossenschaftliche Idee nicht zu verlieren.