

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

75. Jahrgang · 1. Oktober 2022

19-2022

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

DIE GENOSSENSCHAFTLICHE FINANZGRUPPE

2022

50 Jahre BVR –
50 Jahre Genossenschaftliche Finanzgruppe
Andreas Martin



Andreas Martin

50 Jahre BVR – 50 Jahre Genossenschaftliche Finanzgruppe

„Füreinander. Für morgen“: Das Motto zum 50-jährigen Bestehen des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) bringt sehr gut auf den Punkt, was den BVR auszeichnet. Zugleich untermauert es prägnant, aus welchen Motiven heraus der BVR 1972 gegründet wurde. Das optimale Zusammenwirken der Genossenschaftsbanken in Deutschland und die ganzheitliche Vertretung ihrer Interessen gegenüber Politik und Öffentlichkeit standen bei der Gründung des BVR und stehen auch weiterhin im Mittelpunkt seiner Arbeit. So ist der BVR die Instanz, die sich für einen proportional gestalteten Regulierungsrahmen einsetzt und seinen Mitgliedsinstituten umfassende

All dies geschieht mit dem gebotenen Blick nach vorn – auf nahende Veränderungen, Chancen, Herausforderungen. Der BVR ist hier Ideen- und Strategieentwickler. Im Zusammenspiel mit der gesamten Genossenschaftlichen Finanzgruppe, ihren Verbänden und Spezialunternehmen. Er unterstützt seine Mitgliedsinstitute dabei, eine weiterhin starke, solide, an den genossenschaftlichen Werten orientierte Rolle zu spielen. „Füreinander. Für morgen.“

Wie gut dies aktuell gelingt, verdeutlichen die zur Mitte dieses Jahres veröffentlichten konsolidierten Zahlen der Genossenschaftlichen Finanzgruppe für das Jahr 2021. So erzielten die über 700 Genossenschaftsbanken zusammen mit der

nen und Gemeinden, wo sie sinnvoll investiert werden können.

Eine deutsche Erfindung

So viel zur Frage: Wo steht der BVR nach 50 Jahren? Aber wie ist er dahin gekommen? Und was sind Grundpfeiler dieses so erfolgreichen Zusammenspiels der genossenschaftlichen Institute? Dafür lohnt ein Blick zurück zu den Anfängen.

Der BVR ist der mit Abstand jüngste Spitzenverband der deutschen Kreditwirtschaft. Die Geschichte seiner Mitglieder und Vorläuferinstitutionen ist jedoch wesentlich älter. Erste Kreditgenossenschaften etablierten sich bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts. Wenige Jahre später organisierten sich die gewerblichen Primärinstitute. Das „Centralkorrespondenzbureau der deutschen Vorschuss- und Kreditvereine“ – als ältester Vorläufer des BVR – ist zugleich der erste kreditwirtschaftliche Verband Deutschlands sowie einer der ältesten deutschen Wirtschaftsverbände. Das Geschäftsmodell „Genossenschaftsbank“ ist noch einige Jahre älter. Es greift auf moderne privatwirtschaftliche Kooperationsmodelle zurück, die im Zuge der Aufklärung in England und Frankreich entwickelt wurden.

Die Kreditgenossenschaft wiederum ist eine deutsche Erfindung. Zwei Ideengeber stehen für dieses Kooperationsmodell. Hermann Schulze-Delitzsch entwickelte für Handwerker, Händler, Gewerbetreibende ein vornehmlich (klein-)städtisches sozialliberales Modell. Friedrich Wilhelm Raiffeisen passte es an die Erfordernisse des ländlichen Raumes an. Er entwickelte

„Der BVR ist der mit Abstand jüngste Spitzenverband der deutschen Kreditwirtschaft.“

Unterstützung in der Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben und Marktanforderungen bereitstellt.

Die BVR-Sicherungseinrichtungen gewährleisten einen umfassenden Schutz für die Einleger und für die mitgliederorientierte Arbeit der Genossenschaftsbanken, ohne Angewiesenheit auf staatliche Hilfen. Zugleich wirkt der BVR stetig darauf hin, das unabhängige dezentrale Wirken und Wirtschaften einer jeden Primärbank zu wahren und zu stärken. Kurzum: Der BVR ist Mitgestalter und Moderator zwischen gruppenübergreifenden Anforderungen und der selbstständigen Unternehmensverfassung einer jeden Genossenschaftsbank.

DZ BANK Gruppe und der Münchener Hypothekbank – trotz eines von Coronapandemie und expansiver Geldpolitik geprägten Umfelds – einen konsolidierten Gewinn vor Steuern von 10,5 Milliarden Euro und damit fast 46 Prozent mehr als im Vorjahr. Das bilanzielle Eigenkapital wuchs um 6,4 Prozent auf nunmehr 129,5 Milliarden Euro. Die konsolidierte Bilanzsumme liegt mittlerweile bei 1566 Milliarden Euro. Mit rund 171000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bleibt die Gruppe eine der mitarbeiterstärksten Finanzgruppen Deutschlands. Und mit 3,1 Milliarden Euro gezahlten Ertragsteuern im Jahr 2021 leistet die Finanzgruppe einen signifikanten gesellschaftlichen Beitrag, denn die Gelder fließen an Kommu-



ein christlich-konservatives Modell der Darlehnskasse – verknüpft mit einem lokal ausgerichteten Waren- und Dienstleistungsangebot. Aus beiden Modellen gingen unabhängige Verbands-, Zentralbank- und Verbundstrukturen hervor. In den 1930er-Jahren entstand die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse als gemeinsames Spitzeninstitut für ländliche und gewerbliche Genossenschaften. Ihr 1949 gegründetes Nachfolgeinstitut, die Deutsche Genossenschaftskasse, war gleich ausgerichtet. Parallel entwickelten sich mit dem Deutschen Genossenschaftsverband (DGV) und dem Deutschen Raiffeisenverband (DRV) zwei getrennte Genossenschaftsorganisationen.

Wachstum, neue Kundenerwartungen, mehr Liquidität und zunehmender Wettbewerb prägten die zweite Hälfte der 1950er-Jahre. Vom Wirtschaftswunder, das Deutschland seit der Währungsreform bis Anfang der Siebzigerjahre erfasste, profitierten die Kreditgenossenschaften zunächst weniger als Großbanken und Sparkassen. Bei den Krediten an Nichtbanken sank der Marktanteil, einschließlich der Zentralinstitute, von rund 12 Prozent (1948) auf 7 Prozent Anfang der 1960er-Jahre, bei den Einlagen von Nichtbanken von rund 11 Prozent (1948) unter 8 Prozent Anfang der 1950er-Jahre.

Sinkende Zahl von Banken

Die Konkurrenz verschärfte sich weiter, als 1967 die Zins- und Wettbewerbsabkommen der Banken aufgehoben wurden. Zugleich behinderte das Verbot, Kredite an Nichtmitglieder zu vergeben, die Entwicklungschancen der Genossenschaftsbanken. Auch der schrittweise Wegfall ihres Körperschaft-Steuerprivilegs und die kostenintensive Einführung moderner Technologien im Bankgeschäft belasteten die Institute. Die Zahl selbstständiger Bauern, Handwerker und Händler sank in Deutschland. Die neue Mittelschicht definierte sich zunehmend als Arbeitnehmer. All dies erforderte ein Überdenken tradierter Strukturen.

Zwischen 1948 und 1971 gaben mehr als die Hälfte der Genossenschaftsbanken

ihre Selbstständigkeit auf. Sie fusionierten zu 6385 Kreditinstituten. Die Nähe zum Kunden blieb dennoch ihr Wettbewerbsvorteil. Hier hatten die Volksbanken mit größeren Betrieben und einem dichten Filialnetz die bessere Strategie. Durch den Wegfall der staatlichen Reglementierung von Bankstellengründungen erhöhte sich die Zahl der Zweigstellen von 266 auf 3647. Die Raiffeisenorganisation hingegen punktete mit ausgefeilten Kommunikationsstrategien und vielen begeisterten Ehrenamtlichen. Fachleute hatten bereits erkannt, dass die Zusammenführung beider Finanzgruppen notwendig ist. In den 1960er-Jahren zeichnete sich schließlich die demokratische Legitimation des größten strategischen Konzentrationsprozesses seit Bestehen der Kreditgenossenschaften ab. Ein mehr als 100 Jahre währender Systemstreit neigte sich dem Ende.

Effizientere Verbundstrukturen

Die Verhandlungen des DRV und des DGV dauerten fast fünf Jahre. Das größte Hindernis für eine zügige Einigung waren die unterschiedlichen Vorstellungen wie der BVR strukturiert sein sollte. Die Raiffeisenorganisation sah ihre Stärke in der organischen Verbindung von Geld und Ware. Die gewerblichen Genossenschaften favorisierten einen von der Ware unabhängigen Bankenverband. Erst im Oktober 1971 waren die Verhandlungen abgeschlossen. Der Kooperationsvertrag beinhaltete die Neugründung des BVR sowie die Schaffung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) als Dachverband der genossenschaftlichen Fachverbände.

Die Verbindung zwischen Geld und Ware ist bis heute in der Struktur des DGRV erkennbar. Im November 1971 billigten die Mitgliederversammlungen von DRV und DGV einstimmig die Verträge zur Neupositionierung der Genossenschaftsorganisation. Im Dezember folgte die Gründung der beiden neuen Verbände.

Ganz klar: Der BVR ist das wichtigste Ergebnis der Neuordnung der ländlichen und gewerblichen Genossenschaftsorganisa-



Foto: BVR

Dr. Andreas Martin

Mitglied des Vorstands, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), Berlin

Zum 50-jährigen Bestehen des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) hält der BVR-Vorstand Andreas Martin ein Plädoyer für das genossenschaftlich organisierte Finanzwesen. Er weist darauf hin, dass der BVR mit seinen 50 Jahren zwar der mit Abstand jüngste Spitzenverband in der deutschen Kreditwirtschaft sei, die Geschichte seiner Mitglieder und Vorläuferinstitutionen jedoch viel weiter zurückreiche. Der Autor gibt weiterhin einen ausführlichen Blick auf die historische Entwicklung der Genossenschaftlichen Finanzgruppe als Ganzes und auch des BVR als Teil der Gruppe. Diese hätte in den vergangenen 170 Jahren immer wieder bewiesen, dass sie hohe Veränderungsbereitschaft und auch -fähigkeit besitze. Diese Fähigkeit sei gerade heute in einer Phase massiver wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen gefordert. So werde zum Beispiel die Genossenschaftliche Finanzgruppe ihre Angebote über Finanzdienstleistungen hinaus zu einem genossenschaftlichen Ökosystem regionaler Prägung weiterentwickeln. (Red.)

tionen. Sie ermöglichte den Volksbanken und Raiffeisenbanken Fusionen und Kooperationen vor Ort. Zugleich wurden die Verbundstrukturen effizienter gestaltet.

Die Entstehung des BVR ging mit einem Verschmelzungsprozess zwischen der Raiffeisenorganisation und der gewerblichen Genossenschaftsorganisation einher. Die in den 1950er-Jahren begonnene Konso-

lidierung auf allen Ebenen der Genossenschaftlichen Finanzgruppe wurde lediglich durch die Wiedervereinigung unterbrochen. Die massiv rückläufige Zahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken machte auch bei den Verbänden und Zentralbanken eine Konsolidierung unausweichlich.

Integration beider Gruppen

Zur Gründung des BVR bestanden 18 Regionalverbände, heute sind es noch vier sowie zwei Spezialverbände. Neben der Deutschen Genossenschaftskasse bestanden 1972 zwölf Zentralbanken. Ihre Rechtsnachfolgerin ist schrittweise bis 2016 die DZ Bank geworden. Anfang 1972 waren 6385 Volksbanken, Raiffeisenbanken, Sparda-Banken, PSD Banken, Kirchenbanken und Sonderinstitute Mitglied im BVR, Ende 2021 waren es noch 772.

Die zentrale Aufgabe des BVR ist seit Anfang die „Förderung, Betreuung und Vertretung der fachlichen und der besonderen wirtschaftspolitischen und wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder“. Der BVR wurde als Interessenvertretung und „Stabsstelle des Verbundes“ konzipiert. Zunächst zielte seine Arbeit vor allem auf die weitere Integration und schrittweise Zusammenführung beider Gruppen.

„Seit seiner Gründung gehört der BVR zu den drei großen Verbänden in der Deutschen Kreditwirtschaft (DK).“

Im Jahr 1977 wurden die Sicherungssysteme der Volksbanken und der Raiffeisenbanken zusammengeführt, stetig weiterentwickelt und im Jahr 2003 zur jetzigen Form der BVR-Sicherungseinrichtung fusioniert. 1978 entstand die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) aus der Bundes-Raiffeisenschule und dem Schulze-Delitzsch-Institut. Die Arbeitgebervereinigungen verschmolzen 1979 zum Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (AVR).

Der BVR sollte überdies nicht nur den demokratischen Willensbildungsprozess in

der Gruppe moderieren, sondern auch die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken stärken. Dies erfordert eine national und international effiziente Interessenvertretung – etwa beim Aufsichts-, Steuerrecht und beim Verbraucherschutz – sowie eine umfassende Betreuung der Mitgliedsinstitute. Seit seiner Gründung gehört der BVR neben dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband und dem Bundesverband deutscher Banken zu den drei großen Verbänden im ZKA beziehungsweise in der Deutschen Kreditwirtschaft (DK), wie die oberste Interessenvertretung der kreditwirtschaftlichen Spitzenverbände in Deutschland seit August 2011 heißt.

Im Laufe der Jahre haben sich die Aufgaben des BVR erweitert, beispielweise im Bereich strategische Markenführung und durch die Verantwortung für die gemeinsame Werbe- und Kommunikationsstrategie. So entstand der Verein Gemeinschaftswerbung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, dessen Aufgaben ab 2004 im bundesweiten Werbefonds zusammengeführt und in der BVR-Satzung verankert wurden. Bereits 1972 entstand als gemeinsames Markenzeichen das aus dem geflügelten „V“ der Volksbanken und den gekreuzten Pferdeköpfen der Raiffeisenbanken bestehende Doppelzeichen. Neun Jahre später wurde das „V“

modernisiert und das blau-orange Band eingefügt. 2001 verschmolz das Doppelzeichen zum aktuell gültigen Markenzeichen. Dabei blieben die Charakteristika der bisherigen Zeichen erhalten. Die erste gemeinsame Werbebotschaft von Volksbanken und Raiffeisenbanken „Bank für Jedermann“ entstand bereits Ende der 1960er-Jahre.

Zehn Jahre später wurde mit „Wir bieten mehr als Geld und Zinsen“ die Mitgliedschaft als genossenschaftliche Besonderheit herausgestellt. Ab März 1988 warben die Volksbanken und Raiffeisenbanken

mit „Wir machen den Weg frei“ und präsentierten sich als moderne, selbstbewusste, leistungsstarke Banken. Dieser Slogan gilt bis heute und wurde öfter zeitgemäß ergänzt. „Morgen kann kommen“ stellt seit 2019 die Zukunft und Zuversicht in den Mittelpunkt der werblichen Kommunikation.

Für das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist die Sicherungseinrichtung existenziell. Sie gewährleistet die Bonität der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Der BVR hat die Statuten der Sicherungseinrichtung immer wieder an veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst. Seit 2015 ist die BVR Institutssicherung GmbH (BVR-ISG) als zusätzlicher, genossenschaftlicher Schutz im sogenannten dualen System parallel zur Sicherungseinrichtung tätig. Die Errichtung der BVR-ISG wurde aufgrund europäischer Vorgaben notwendig.

Moderator und Impulsgeber

Angesichts eines immer dynamischer werdenden Geschäftsumfelds agierte der BVR verstärkt auch als Moderator und Impulsgeber für die strategische Weiterentwicklung der Gruppe. Dies galt auch für die weitere Konsolidierung in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Ein 1989 vom BVR erarbeitetes Gutachten bildete die Basis für die „Verbund-Konvention der genossenschaftlichen Bankengruppe“. Diese ermöglichte nahezu zwei Jahrzehnte ein geordnetes und kooperatives Nebeneinander von zwei- und dreistufigen Strukturen im Zentralbankenbereich. 1989 war auch das Jahr der Deutschen. Der Mauerfall und die Wiedervereinigung lenkten den Blick auf die Kreditgenossenschaften der DDR. 1992 wurden die Mitgliedsbanken aus den neuen Bundesländern in die Gremien und in die Sicherungseinrichtung integriert. Die zuvor zuständigen Verbände lösten sich auf.

In der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre rückten die gesamtdeutschen Primärbanken in den Fokus der strategischen Überlegungen des BVR. Ziel der Strategie



„Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“ war es, die Leistungsfähigkeit und Ertragskraft der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie aller Unternehmen des Verbunds nachhaltig zu stärken und dabei die größtmögliche Dezentralität dauerhaft zu sichern. Teil des Konzepts waren auch die Reform der Sicherungseinrichtung, die Implementierung des Gesamtbanksteuerungsverfahrens VR-Control, die Optimierung der Geschäftsprozesse und Gründung des zentralen Internetdienstleisters VR-Net-World.

Strategisches Kompetenzzentrum

2004 erlangte der BVR durch Satzungsänderung auch offiziell die Funktion eines strategischen Kompetenzzentrums für die Kreditgenossenschaften. Dafür wurde die Struktur der Organe effizienter gestaltet und die Kompetenz des Verbunds in Fachräten gebündelt, bei denen die Vertreter der Genossenschaftsbanken stets die Mehrheit stellen.

In dieser erfolgreichen Struktur arbeitet der BVR weitgehend heute noch. Eines der wichtigsten Projekte der jüngeren Vergangenheit, das von den BVR-Gremien beauftragt wurde, war zweifellos die Digitalisierungsoffensive. Die Mitgliederversammlung des BVR hatte im Juni 2018 beschlossen, mit einem zusätzlichen Budget von 500 Millionen Euro die IT-techni-

sche Voraussetzung für einen Omnikanalvertrieb zu schaffen, bei dem Filiale, Kundenservicecenter, Onlinebanking und Banking-App nicht mehr isoliert nebeneinanderstehen, sondern alle Zugangsw-

„Nachhaltigkeit wird als strategische Maxime im genossenschaftlichen Zielsystem verankert.“

ge technisch integriert und miteinander verbunden sind. Mit der Digitalisierungsoffensive ist die strategische Weiterentwicklung der Genossenschaftlichen Finanzgruppe natürlich nicht abgeschlossen.

Die hohe Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, wie sie die Finanzgruppe in den vergangenen 170 Jahren immer wieder bewiesen hat, ist auch heute, in einer Phase massiver wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen gefordert. Mit dem aktuellen Strategieprojekt, der „Strategieagenda – genossenschaftlich Zukunft gestalten“ stellen wir uns vor allem den Veränderungen, die mit der fortschreitenden Digitalisierung aller Lebensbereiche einhergehen. Um nicht den Kundenzugang an die großen Digitalkonzerne und Plattformen zu verlieren, wird die Genossenschaftliche Finanzgruppe ihre Angebote über Finanzdienstleistungen hinaus zu einem genossenschaftlichen Ökosystem regionaler Prägung weiterentwickeln.

Dabei wird Nachhaltigkeit als weitere strategische Maxime fest im genossenschaftlichen Zielsystem verankert. Als direkt vor Ort tätige, sozial und gesellschaftlich verankerte und mit mitglied-

schaftlicher Teilhabe operierende Institute fühlt sich die Finanzgruppe bereits in der DNA der Nachhaltigkeit verpflichtet. Diese Verpflichtung gilt es sowohl in der Regulatorik als auch in Produktpolitik und Geschäftsbetrieb mit Ambitionen zu verbinden, im Handeln umzusetzen und in der Zielerreichung zu messen. Der BVR organisiert diesen Prozess für die Gruppe mit unterstützenden Materialien wie einem Leitbild, einem Cockpit und einem Informationsportal für alle Institute.

Das Wirken des BVR als Spitzenverband und Moderator in der genossenschaftlichen Bankenwelt von morgen setzt sich somit konsequent und im Schulterschluss mit der gesamten Genossenschaftlichen Finanzgruppe fort. Und dies ganz klar: Mit dem scharfen Blick auf künftige Herausforderungen, kommende Entwicklungen und ganz besonders auch auf die Ansprüche und Anforderungen der Mitgliedsinstitute vor Ort. Füreinander. Für morgen.
