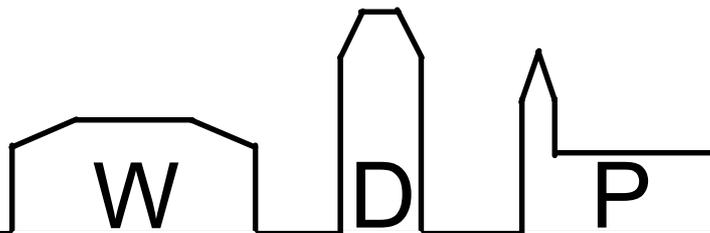


Jost W. Kramer

Fortschrittsfähigkeit gefragt:  
Haben die Kreditgenossenschaften als  
Genossenschaften eine Zukunft?

Heft 01 / 2003



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung bietet die Studiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
e-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-25-5

JEL-Klassifikation G21, M 21, L22

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2003.  
Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Herausforderung Wettbewerb: Risikomanagement</b>	<b>4</b>
2.1. Problemsituation	5
2.2. Lösungsansatz	6
2.3. Folgerungen	9
<b>3. Herausforderung Förderauftrag: Mitgliederbindung</b>	<b>10</b>
3.1. Problemsituation	11
3.2. Lösungsansatz	12
3.3. Folgerungen	14
<b>4. Herausforderung Rechtsform: Zukunftsfähigkeit</b>	<b>14</b>
4.1. Problemsituation	15
4.2. Lösungsansatz	16
4.3. Folgerungen	17
<b>5. Herausforderung Verbund: Subsidiarität</b>	<b>19</b>
5.1. Problemsituation	19
5.2. Lösungsansatz	20
5.3. Folgerungen	21
<b>6. Fazit</b>	<b>22</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>24</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>27</b>

## 1. Einleitung

Die aktuelle wirtschaftliche Lage der Banken in Deutschland ist durch anhaltenden Margendruck und steigende Risiken insbesondere im mittelständischen Firmenkreditgeschäft gekennzeichnet. Deutschland gilt bereits seit geraumer Zeit als „overbanked“. Parallel dazu wird eine abnehmende Kundenloyalität beklagt (Wanner 2002: 16), die die Steuerung des Bankgeschäfts zusätzlich erschwert. Vor diesem Hintergrund und angesichts des Umstands, dass eine Vielzahl von Wettbewerbern sich um die klassischen Kunden und Mitglieder von Genossenschaftsbanken bemüht, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob man in Zukunft überhaupt noch Genossenschaftsbanken benötigt.

Ausgehend von der ursprünglichen genossenschaftlichen Idee, der Verbindung von Förderungsauftrag und der Hilfe zur Selbsthilfe, ist es keineswegs leicht, diese Frage eindeutig und schnell zu beantworten. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist neben den bestehenden Privatbanken und Sparkassen die Existenz weiterer, in diesem Falle genossenschaftlicher Wettbewerber zwar immer ein positiver Aspekt, aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage nach der Existenzberechtigung und ggf. den Vorzügen der Kreditgenossenschaften gleich in dreifacher Hinsicht: Erstens stellt sich die Frage, ob die Genossenschaftsbanken noch als Banken benötigt werden, zweitens, ob man sie noch als Genossenschaften benötigt, und ggf. drittens, ob man sie in ihrer derzeitigen Form benötigt. Damit erhebt sich zugleich auch im Umkehrschluss die Frage nach den Zukunftschancen der derzeit bestehenden Genossenschaftsbanken.

Eine Betrachtung der derzeitigen Banken- und Genossenschaftslandschaft führt zu der Erkenntnis, dass die Genossenschaftsbanken in mehrfacher Hinsicht gefordert – und zwar existenziell gefordert – sind. Dabei sind die Herausforderungen durchaus unterschiedlicher Natur. Nach Ansicht des Verfassers stehen dabei vier durchaus unterschiedliche Herausforderungen im Mittelpunkt, wenn die Frage nach der Zukunftsfähigkeit beantwortet werden soll. Dabei handelt es sich im Einzelnen um folgende vier Herausforderungen:

1. Herausforderung Wettbewerb: Risikomanagement
2. Herausforderung Förderauftrag: Mitgliederbindung
3. Herausforderung Rechtsform: Zukunftsfähigkeit
4. Herausforderung Verbund: Subsidiarität

Diese vier Punkte sollen im Folgenden und ohne Anspruch auf Vollständigkeit einer kurzen Beleuchtung unterzogen werden.

## 2. Herausforderung Wettbewerb: Risikomanagement

Angesichts des bereits oben angesprochenen Margendrucks stehen Genossenschaftsbanken unter Wettbewerbsgesichtspunkten durchaus vor mehreren

Problemen, die es zu lösen gilt. Beispielhaft seien in diesem Zusammenhang die relativ niedrigen Provisionserlöse, der Kostendruck durch die hohe Filialdichte (z. B. Heismann/Bögler 2002: 20) und insbesondere der Wertverzehr durch das Bewertungsergebnis, der ca. ein Drittel des Betriebsergebnisses vernichtet (Kollbach 1997: 140-174, insb. 143).

Der letzte angesprochene Punkt deutet daraufhin, dass unter den genannten sowie einigen weiteren ungenannten Problembereichen der Frage des Risikomanagements besondere Bedeutung zuzumessen ist. Dies wird auch bei Wettbewerbern ersichtlich, wo die hohen Insolvenzzahlen und steigenden Risiken bereits zu einem zumindest teilweisen Rückzug aus dem Kundensegment „mittelständische Firmenkredite“ geführt haben. Ein derartiges Verhalten steht für die genossenschaftliche Kreditwirtschaft nicht zur Diskussion, da dies letztlich auch einen Bruch mit den eigenen Wurzeln im Sinne von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch bedeuten würde. Dann allerdings wird es umso dringender erforderlich, geeignete Instrumente und Systeme zur Adressrisikosteuerung in den Banken zu implementieren. Zugleich zeichnet sich ab, dass es für Kreditgenossenschaften durchaus möglich ist, im Firmenkundengeschäft erfolgreich zu agieren.

### *2.1. Problemsituation*

Für ein erfolgreiches Risikomanagement sind allerdings umfangreiche Veränderungen in den genossenschaftlichen Instituten erforderlich und zwar sowohl hinsichtlich der Führungsphilosophie als auch bei der Gesamtbanksteuerung. Dieser Wandel in der Führungsphilosophie der Bank betrifft zwei wesentliche Punkte: Erstens muss sich abteilungsübergreifend das Bewusstsein durchsetzen, dass die Bank sowohl unter Ertrags- als auch unter Risikogesichtspunkten effizient auszurichten ist. Zweitens ist ein Wandel im Risikodenken erforderlich: Während man bis in die jüngste Vergangenheit hinein versucht hat, „nur gute Kredite zu vergeben“, wie es einmal ein Vorstandsmitglied eines Prüfungsverbandes ausgedrückt hat, muss man sich jetzt des Umstands bewusst werden, dass mit *jeder* Kreditvergabe ein Risiko verbunden ist. Dieses Risiko existiert generell, auch bei Kunden höchster Bonität; es differiert allerdings in seinem Ausmaß.

Parallel ist zukünftig eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Banksteuerung unumgänglich, zumal die Wettbewerber bereits mit Hochdruck an der Entwicklung und Implementierung entsprechender Systeme arbeiten. Des Weiteren wird der Wettbewerbsdruck durch den Umstand verstärkt, dass die Aufseher den Weg zu einer qualitativen Bankenaufsicht eingeschlagen haben, was sich nicht zuletzt auch in den Konsultationspapieren zu „Basel II“ zeigt.

Ziel einer derartigen Gesamtbanksteuerung ist eine sowohl unter Rendite- als auch unter Risikogesichtspunkten optimal aufgestellte Bank. Dies erfordert einerseits Veränderungen bei der Marktpreisrisikorechnung, die auf eine opti-

male Fristentransformation auszurichten ist. Andererseits sind auch Neuentwicklungen in allen Bereichen der Adressrisikorechnung erforderlich. Dazu gehört als erstes die Einführung neuer Ratingsysteme um zu besseren Bonitätsentscheidungen zu gelangen. Als zweites sind die vorhandenen Instrumente der Deckungsbeitragsrechnung zu verbessern, damit die Profitabilität im Kundengeschäft sichergestellt werden kann. Drittens benötigen die Banken Instrumente zur Steuerung des Kreditportfolios und viertens erfordern diese Instrumente eine Neustrukturierung der Kreditvergabe- und -überwachungsprozesse.

## 2.2. Lösungsansatz

Zur Bewältigung dieser durchaus ehrgeizigen Ziele ist die Versorgung der Genossenschaftsbanken mit geeigneten Instrumenten, Systemen und Konzepten erforderlich. Hier befindet sich der FinanzVerbund auch auf einem durchaus guten Weg, denn seitens des BVR ist das Projekt „VR-Control“ ins Leben gerufen worden, um den Banken die erforderliche Hilfestellung zur Bewältigung dieses Erneuerungsbedarfs zur Verfügung zu stellen.<sup>1</sup> Dabei greift VR-Control in der Adressrisikosteuerung instrumentell auf drei Ebenen ein:

- Bei den verbundeinheitlichen Ratingsystemen,
- bei der Risikoprämienkalkulation und
- bei der Portfoliosteuerung.

Abgerundet und vervollständigt wird dies durch die Betrachtung der Kreditprozesse.

Basis der verbesserten Adressrisikosteuerung sind neue Ratingsysteme. Angesichts der großen Bandbreite des Kreditgeschäfts der Genossenschaftsbanken wird es nicht mehr möglich sein, das gesamte Kreditgeschäft mit einem Ratingsystem abzudecken. Stattdessen ist eine Segmentierung anhand von Besonderheiten erforderlich, die die Entwicklung von passgenaueren und daraufhin trennschärferen Ratingsystemen ermöglicht. Konzeptionell beziehen solche Ratings sowohl vergangenheits- und gegenwartsbezogene Aspekte als auch eine Analyse der zukünftigen Entwicklung mit in die Beurteilung der Bonität ein. Auf diese Weise ergibt sich eine Gesamtschau auf die wahrscheinliche zukünftige Kapitaldienstfähigkeit. Auf der Grundlage dieses Ansatzes sind z. B. für den Mittelstand Ratingsysteme entwickelt worden, die einerseits mit Hilfe von empirisch-statistischen Analysen (Jahresabschlussanalyse) und andererseits mit von Experten entwickelten Fragen (Scorecards) dem Anwender eine detaillierte Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit ermöglichen. Daneben werden zukünftig ca. fünfzehn weitere Ratingsysteme eingesetzt

---

<sup>1</sup> Weitergehende Informationen zu VR-Control finden sich in: Krob (1999: 18-20); Krob (2001: 108-113); Kramer (2001: 4-11); Kramer (2002a: 137-148).

werden. Die insbesondere im Vergleich zum status quo recht große Zahl ergibt sich als Konsequenz aus dem Wunsch nach trennschärferen Systemen, die unter anderem eine verstärkte Segmentierung im Kreditbereich erfordern.

Auch im Bereich der Deckungsbeitragsrechnung (DB) kommt es durch VR-Control zu Veränderungen, wie der neue DB-III-Rechner zeigt. Die Berechnung eines Deckungsbeitrags ist natürlich kein Geheimnis und wird bereits in den Banken praktiziert. Dennoch bestehen in mehrfacher Hinsicht Verbesserungsmöglichkeiten, beginnend mit einer einheitlichen Definition. Der DB III setzt sich danach folgendermaßen zusammen: Konditionsbeitrag + Provisionsbeitrag – Risikoprämie – Standardstückkosten. Eine methodische Weiterentwicklung kommt dadurch zustande, dass mit Hilfe der Ausfallraten aus den Ratingsystemen die Risikoprämie empirisch fundiert wird. Derzeit wird die Risikoprämie vielfach noch auf der Basis etwaiger Einzelwertberichtigungen (EWB) angesetzt. In der Praxis bedeutet dies jedoch, dass bei allen Kunden ohne bestehenden EWB-Bedarf unterstellt wird, die Kreditvergabe beinhaltet kein Risiko. Lediglich intuitiv können derzeit Kreditbevollmächtigte und Vorstand das Risiko bei diesen Kunden einschätzen. Das neue Instrumentarium führt hier zu einer Verbesserung, da die ermittelten Ausfallraten aller Ratingklassen zukünftig direkt in die Deckungsbeitragsrechnung einfließen. Konzeptionell wird so die Intuition durch die Statistik ersetzt. Auf diese Weise wird es der Bank möglich, von der bisher üblichen Quersubventionierung abzugehen. Diese hat bis dato dazu geführt, dass gute Schuldner schlechtere Konditionen erhielten, als ihrem Risiko angemessen war, während schlechtere Bonitäten vergleichsweise zu geringe Risikoprämien zu tragen hatten. Zukünftig soll die Risikoprämie, der „erwartete Verlust“, entsprechend dem individuellen Risiko eines Kreditnehmers bemessen und vereinnahmt werden. Insgesamt werden mit dem Deckungsbeitrag-III-Rechner parallel zwei Ziele erreichbar: Erstens eine risikoindividuelle Bepreisung der erwarteten Verluste auf Kreditnehmerebene und dadurch zweitens eine adäquate Vorsteuerung von Kreditausfallrisiken.

Darüber hinaus leistet der DB-III-Rechner einen wichtigen Beitrag für die Risikosteuerung auf Portfolioebene, denn er stellt die Informationen über die ermittelten (und vereinnahmten) Risikoprämien zur Verfügung. Auf diese Weise ist das Risiko aufgrund der Bonität der Kreditnehmer als erwarteter Verlust erfasst und abgedeckt. Langfristig und im Mittel entspricht der erwartete Verlust auch den tatsächlichen Ausfällen. Aufgrund von Schwankungen der tatsächlich beobachtbaren Ausfälle (u. a. aufgrund der Korrelation von Kundenrisiken oder Zufälligkeiten) kann aber keinesfalls davon ausgegangen werden, dass sich die Risikoprämien und die Kreditausfälle in einer Periode entsprechen. Folgerichtig werden in einzelnen Perioden die Ausfälle die kalkulierten Risikoprämien übersteigen, während sie in anderen darunter liegen. Aufgefangen werden diese Schwankungen durch die stillen Reserven sowie

das Eigenkapital der Bank – daher auch die Eigenkapitalunterlegungsvorschriften des KWG und die einschlägigen Überlegungen des Basler Gremiums. Diese Risiken, die sich aus dem Schwanken der tatsächlichen Ausfälle ergeben, sind in den vereinnahmten Risikoprämien nicht enthalten, da sie letztlich nicht dem Kunden zuzurechnen sind, sondern als „unerwarteter Verlust“ aus dem Kreditportfolio der Bank stammen. Konsequenterweise benötigt die Bank – ebenso wie auch bei den Marktpreisrisiken – Instrumente zur Steuerung dieser Portfoliorisiken im Adressbereich. Mit der Kreditportfoliosteuerung geht auch ein Wandel im Risikodenken einher: Denn die Steuerungsnotwendigkeit resultiert gerade nicht mehr aus der Bonität von Kreditnehmern („gute“ versus „schlechte“ Kredite“), sondern aus dem Einfluss eines Kredites auf das gesamte Kreditportfolio. Steuerungsbedarf entsteht daher vorrangig bei großen Krediten – unabhängig von deren Rating!

Neben die instrumentelle Sicht (Ratingsysteme, DB-III-Rechner, VR CreditPortfolioManager) muss notwendigerweise die Kreditprozesssicht treten. Die Quantifizierung von Risiken reicht allein keineswegs für ein zeitgemäßes und modernes Kreditrisikomanagement aus; erforderlich sind darüber hinaus hohe und einheitliche Qualitätsstandards für die Kreditprozesse. Dabei werden im genossenschaftlichen Verbund gleich vier Ziele parallel verfolgt: (1) Mindeststandards für das Kreditgeschäft, (2) Verbundweite Sicherung der Qualität des Kreditgeschäfts, (3) Verringerung der operationalen Risiken (z. B. bei Geschäften mit neuen Produkten) und (4) die Erhöhung der Transparenz im Kreditgeschäft. Hintergrund dieser Ziele sind betriebswirtschaftliche ebenso wie aufsichtsrechtliche Erfordernisse. In VR-Control haben sich diese Bestrebungen in den „Verbundeinheitlichen Grundsätzen für das Kreditgeschäft“ niederschlagen. Sie umfassen neben den Grundsätzen selbst auch bereits Muster für die Gestaltung der Rahmenbedingungen, der Kompetenzordnung, der Kreditprozesse und der Kreditorganisation durch die Bank. Seitens des BVR wird erwartet, dass durch die Umsetzung dieser Grundsätze nicht allein aufsichtsrechtliche Vorgaben erfüllt werden, sondern auch eine Risikosenkung bzw. Ertragsverbesserung realisiert werden kann (Krob 2003: 19-21). Zwar sind die aufsichtsrechtlichen „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft“ gerade erst in Kraft getreten (Lehnhoff 2003: 16-18), aber mit Hilfe der Grundsätze sollten die Banken auf den resultierenden Veränderungsbedarf bei den Kreditprozessen gut vorbereitet sein (Schmeis 2003: 22-25). Betriebswirtschaftlich wird das Risikobewusstsein gesteigert, was in Verbindung mit größerer Transparenz und klarer Aufgabenzuweisung die operationellen Risiken senken dürfte. Mittelfristig ist mit einem Sinken der Risikokosten zu rechnen, einschließlich reduzierter Beiträge zur Sicherungseinrichtung.

### 2.3. Folgerungen

Mit dem Abschluss des Projektes im Dezember 2001 hat der genossenschaftliche Verbund die erste wesentliche Hürde auf dem Weg zu einer besseren betriebswirtschaftlichen Positionierung seiner Institute erfolgreich bewältigt. Die Konzepte, Systeme und Instrumente aus dem Baukasten von VR-Control liegen vor, ebenso wie entsprechende Schulungs- und EDV-Umsetzungspläne. Damit ist aber lediglich der erste und – durchaus eingedenk aller bisheriger Entwicklungsanstrengungen – leichtere Teil der Aufgabe bewältigt worden.

In Anbetracht des Umstandes, dass bei komplexen Veränderungsprozessen – zu denen man die Einführung von VR-Control getrost zählen darf – durchaus drei von vier Projekten in der Einführungsphase scheitern (z. B. Nippa 1996), steht die Bewährungsprobe noch aus. Daher wurde vom BVR nicht nur eine Studie „Determinanten erfolgreicher Changeprozesse“ durchgeführt, sondern auch zahlreiche Pilot-, Begleit- und Umsetzungsprojekte ins Leben gerufen. Ihnen allen gemeinsam ist das Ziel, die verbundweite und -einheitliche Einführung und Umsetzung von VR-Control vorzubereiten und zu begleiten.

Die größte Gefahr besteht in einer uneinheitlichen Umsetzung, wie sie gerade in dezentral aufgestellten Verbundsystemen relativ häufig anzutreffen ist. Immer wieder hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass einzelne Partner aus einem gemeinsam beschlossenen Vorgehen ausgeschert sind und sich zu Lasten der anderen profiliert haben. Ungeachtet etwaiger im Einzelfall erzielbarer „Individualisierungsdividenden“ würde ein solches Verhalten nicht allein das Projekt beschädigen und Dissens hervorrufen, sondern angesichts der prekären wettbewerbsspolitischen Situation den genossenschaftlichen FinanzVerbund nachhaltig schwächen und gegenüber seinen Wettbewerbern deutlich zurückwerfen. Erforderlich ist daher seitens des BVR und seiner Partner ein effizientes Umsetzungsmanagement, damit das in VR-Control eingeflossene Wissen auch in den Banken genutzt werden kann.<sup>2</sup>

Hinzu kommt als zweite Herausforderung, dass die entwickelten Instrumente und Systeme, insbesondere die Ratingsysteme, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und ggf. anzupassen sind. Dies läßt sich vergleichen mit den bei Autos üblichen Inspektionen zur Verkehrstauglichkeit. In Zusammenhang mit Controllingsystemen wird hier von einem „Backtesting“ gesprochen, das auch seitens der Bankenaufsicht gefordert wird. Die Pflege *und* die Weiterentwicklung des Instrumentariums von VR-Control wird so zu einer Daueraufgabe für den genossenschaftlichen Bankensektor – mit der Folge, dass adäquate institutionelle Rahmenbedingungen („Kompetenzzentrum Gesamtbanksteuerungssysteme“) geschaffen werden müssen.

---

<sup>2</sup> Zur Problematik des Umsetzungsmanagements, insbesondere zur Problematik nicht genutzten Wissens, siehe ausführlich Pfeffer/Sutton (2001: 37-76).

Gelingt dem genossenschaftlichen FinanzVerbund nach der Entwicklung auch die flächendeckende einheitliche Einführung von VR-Control – einschließlich seiner konsequenten Weiterentwicklung –, kann dies zu einer nachhaltig besseren Positionierung der Genossenschaftsbanken im Wettbewerb führen. Dadurch würden manche Besorgnisse auf allen Ebenen der Primärstufe beseitigt, beginnend mit der Sicherung der Arbeitsplätze der Beschäftigten über die Chance zur weiteren Selbständigkeit der Institute bis hin zu einer verbesserten Erfüllung des Förderauftrages.

### **3. Herausforderung Förderauftrag: Mitgliederbindung**

Mitgliederbindung ist eigentlich weder ein besonders neues Thema noch ein – im weiteren Sinne – genossenschaftsspezifisches. Neu ist es nicht, weil bereits seit geraumer Zeit gerade bei Kreditgenossenschaften Probleme im Bereich der Mitgliederbindung diskutiert werden (Glatzner 1989). Bereits 1990 gelangte Grosskopf zu dem Fazit: „Nach Auswertung entsprechender Befragungen bezüglich der Mitgliederbindung in Genossenschaften mit deutlicher Konkurrenzsituation ist das Vertrauen der Mitglieder nach Ansicht der Genossenschaftsleitung kaum größer als das Vertrauen von Kunden, die nicht Mitglied der Genossenschaft sind. Ein Vertrauensvorsprung durch die Mitgliedschaft als solches scheint nicht mehr ausgeprägt gegeben zu sein. Obgleich die Mitglieder, weil die Genossenschaft ihr Unternehmen ist, eigentlich prädestiniert sind, ein besonderes Vertrauensverhältnis zu entwickeln“ (Grosskopf 1990: 41).

Wenngleich Grosskopf darin zuzustimmen ist, dass Genossenschaften geradezu für ein enges Vertrauensverhältnis zwischen Mitgliedern und Organisation prädestiniert sind, so ist das Problem der Mitgliederbindung dennoch keines, das nur bei Genossenschaften anzutreffen ist. In allgemeinerer Form taucht es als Problem der Kundenbindung grundsätzlich bei allen im Wettbewerb stehenden Unternehmen auf. In diesem Sinne wird es auch in der Studie „Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“ des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) aufgegriffen, wenn als Ziel formuliert wird: „Kundennähe, im Sinne einer strikten Orientierung am Kundennutzen, ist eine permanente Aufgabe. Neben der ständigen Anpassung der Produktpalette und Servicekonzepte an veränderte Kundenwünsche kommt der Dienstleistungsqualität ein besonderer Stellenwert zu“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 1999a: 40).

Ergänzend zur Kundenorientierung wird aber in jüngster Zeit gerade von börsennotierten Unternehmen eine speziellere Form der „Mitgliederbindung“ gepflegt: Unter dem Schlagwort der „Investor Relations“ bemüht man sich gezielt um eine enge und vertrauensvolle Beziehung zu den Eigenkapitalgebern der Unternehmung, um sich von den anderen Wettbewerbern um Eigenkapital abzuheben – und nicht zuletzt auch, um auf diese Art und Weise soge-

nannte „feindliche Übernahmen“ zu verhindern. Seitens nicht-genossenschaftlicher Unternehmen wird die Mitgliederbindung gewissermaßen wieder entdeckt, während sie anscheinend – wie die Aussagen von Grosskopf andeuten – bei Genossenschaften an Aufmerksamkeit verliert (Ringle 1999: 40).

### 3.1. *Problemsituation*

Angesichts der jüngeren Entwicklungen im Bereich der Kreditgenossenschaften ist durchaus erklärlich, warum die Frage der Mitgliederbindung möglicherweise nicht die Aufmerksamkeit erhalten hat, die sie eigentlich verdient. Dies liegt zum einen in der grundsätzlichen Struktur von Genossenschaften im allgemeinen begründet, müssen sie doch parallel den Ansprüchen ihrer Mitglieder (Förderungsauftrag) und den Anforderungen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs gerecht werden (Konkurrenzdruck) (Kramer 2000: 21-23; Bialek 1995: 59ff). Zum anderen handelt es sich bei Kreditgenossenschaften im besonderen um typische Markt-Genossenschaften bzw. Marktbeziehungs-Kooperative im Dülferschen Verständnis (Dülfer 1995: 94-97). Diese zeichnen sich typischerweise durch das Zunehmen des Nicht-Mitgliedergeschäfts, eine damit einhergehende zumindest relativ abnehmende Bedeutung des Mitgliedergeschäfts, das Zurückdrängen des Förderungsauftrags und die Umwandlung der kooperativen Beziehung in eine quasi-Marktbeziehung aus (Dülfer 1995: 95).

Im Falle der deutschen Kreditgenossenschaften haben sich diese Tendenzen in den letzten Jahren weiter verstärkt, wofür mehrere Faktoren ursächlich verantwortlich sind. An erster Stelle ist die zunehmende Größe der Genossenschaftsbanken zu nennen. Gab es allein in Westdeutschland im Jahr 1970 noch über 8.000 selbständige Genossenschaftsbanken, so erwartet der BVR bei Fortschreibung der bisherigen Fusionstendenzen eine Abschmelzung auf ca. 1.000 Genossenschaftsbanken am Ende dieses Jahrzehnts für Gesamtdeutschland (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 1999b: 59). Mit dem Rückgang der Bankenanzahl korrespondiert gleichzeitig ein Wachstum des einzelnen Instituts – und das in mehrfacher Hinsicht: Bilanzsumme, Zweigstellenzahl, Geschäftsgebiet, Mitgliederzahl etc. Die aus betriebswirtschaftlichen Gründen angestrebte Größendimension verstärkt zugleich die – zumindest räumliche – Distanz zu den Mitgliedern. Hinzu kommt, dass mit dem Wachstum der Banken eine Veränderung der internen Steuerungsstrukturen einhergehen muss. Dies macht sich zunächst im Kreditgeschäft bemerkbar, wo die früher aufgrund der Nähe zum Kunden informell gewonnenen Informationen nun mit Hilfe entsprechender Informationssysteme beschafft werden müssen. Die sprunghaft gestiegene Größenordnung der Bank erfordert zudem auch interne Anpassungen in der Aufbauorganisation (Einführung einer zweiten und ggf. dritten Führungsebene), aber auch im Umgang mit den Mitgliedern. Beispielhaft hierfür steht die Ablösung von Mitglieder-

versammlungen durch Vertreterversammlungen, durch die wiederum ein Stück Nähe zur Mitgliedschaft verloren geht.

Unrühmliches Beispiel ist hier die Sparda-Bank West eG in Düsseldorf, bei der den Mitgliedern bei der Wahl der Vertreter lediglich eine Liste bereits vorweg ausgewählter Kandidaten zugeschickt wurde. Einfache Mitglieder hatten somit keine Möglichkeit, auf die Auswahl der Personen auf der Liste Einfluss zu nehmen, sondern konnten diese lediglich in ihrer Gesamtheit akzeptieren oder ablehnen. Ein derartiges Verfahren trägt bereits grundsätzlich nicht zu einer größeren Mitgliederbindung bei und schon gar nicht unmittelbar nach dem Zusammenschluss von drei Banken!

Verstärkt treten diese Effekte in jenen Banken auf, die entweder bereits mehrere Fusionen mitgemacht und/oder im Zuge von Fusionen Sanierungsbanken aufgenommen haben. In beiden Fällen kommt es zu einer aus betriebswirtschaftlichen Gründen zwingend erforderlichen Konzentration auf die „Marktseite“, also zur möglichst raschen und wettbewerbsadäquaten Anpassung der Bank an die veränderten Bedingungen. Von besonderer Brisanz ist dies bei Sanierungsfusionen, wo der betriebswirtschaftliche Druck – nicht zuletzt aufgrund der Belastung der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung – erheblich ist.

Der Vollständigkeit halber ist darauf hinzuweisen, dass noch ein weiterer Umstand zur abnehmenden Bedeutung von Mitgliederbindung und Förderauftrag beigetragen haben dürfte: Genossenschaftsbanken setzen seit geraumer Zeit Führungspersonal auf allen Ebenen ein, das nicht aus dem genossenschaftlichen Verbund kommt und seine „unternehmenskulturelle Sozialisation“ in anderen Banken und Institutionen erlebt hat. Auf diese Weise kommt es zwar einerseits zum durchaus erwünschten Wissens- und Kompetenztransfer in die Genossenschaften, andererseits aber auch zu einem Transfer anderer Wert- und Kulturvorstellungen. Wird das neue Führungspersonal nicht ausreichend und überzeugend mit den genossenschaftlichen Besonderheiten vertraut gemacht, können sie deren Bedeutung nicht nachvollziehen und nicht im eigenen Handeln berücksichtigen.

### *3.2. Lösungsansatz*

Vor diesem Hintergrund wird die Frage der Mitgliederbindung zu einer großen Herausforderung, gilt es doch, Strukturen zu entwickeln, um die Mitglieder enger an die Genossenschaftsbanken zu binden. Dafür ist in den Banken ein mehrstufiges Vorgehen erforderlich.

Als erstes ist es erforderlich, für das eigene Haus zu klären, warum die Mitglieder für die weitere Existenz des Instituts von Bedeutung sind. Jenseits der grundsätzlichen Sinnfrage („Genossenschaften sind dazu da, um ihre Mitglieder zu fördern“) gilt es heraus zu arbeiten, worin aus Sicht der Kreditgenossenschaften die Bedeutung der Mitglieder besteht. Potenzielle Antworten hier-

zu hat Wagner (1990: 23) gegeben: „Hinter der Frage, wie die Mitglieder enger und dauerhafter an die Genossenschaft gebunden werden können, stehen vor allem Ziele wie Sicherung und Ausbau des Eigenkapitals, Erhöhung der Marktanteile durch dauerhafte Steigerung des Geschäftsvolumens mit Mitgliedern, Verhinderung der Abwanderung von Mitgliedern mit ihrem Kapital und ihrem Geschäft zu anderen Genossenschaften und – noch schlimmer – zu nicht-genossenschaftlichen Unternehmen.“ In dieselbe Richtung gehen auch die Überlegungen von Blisse (2000), der die Möglichkeiten untersucht, mit Hilfe von Mitgliederbindung Eigenkapital in Kreditgenossenschaften nicht nur zu binden, sondern gezielt neu zu bilden – was vor dem Hintergrund der unter dem Stichwort „Basel II“ diskutierten neuen Eigenkapitalunterlegungsvorschriften von größtem Interesse für die Genossenschaftsbanken sein könnte.

Auf diese Weise kann die erste wichtige Hürde überwunden werden, nämlich ein etwaig innerhalb des Hauses bestehendes Desinteresse an verstärkten Bemühungen zur Mitgliederbindung. Immerhin werden durch Mitgliederbindungsbemühungen Ressourcen gebunden, die ansonsten anderweitig eingesetzt werden könnten. Damit ist aber – wie Wagner (1990: 24ff) es ausdrückt – nur die eine Seite der Medaille beleuchtet; die andere – das Interesse der Mitglieder an der Genossenschaft – liegt noch im dunkeln.

Um auch hier zu einer Erhellung zu gelangen, sind drei verschiedene Schritte erforderlich:

- Worin besteht das Interesse der Mitglieder an der Genossenschaft?
- Welche Instrumente können zur Mitgliederbindung genutzt werden?
- Welche Prozesse können Mitgliederinteressen und –bindungsinstrumente in der Bank zusammenführen?

Hinter der zweiten und dritten Frage verbergen sich eher operative Aspekte, zu deren Lösung sich Vorschläge u. a. bei Ringle (1999: 33ff) und Röser (1988; 1990: 49-55) finden. Grundlegende Überlegungen stehen beispielsweise bei Großkopf (1990: 41ff), der Schwerpunkte einerseits im Bereich der Vertrauensbildung durch Kommunikation und andererseits bei der Senkung von Transaktionskosten sieht.

Die erste Frage hingegen verweist auf eine ebenso strategische wie existenzielle Dimension. Hier stellt sich nämlich in etwas anderem Gewand die alte Frage nach dem Förderungsauftrag neu: Aus welchem Grund sind die Mitglieder-Kunden in der Genossenschaft und was erwarten sie von ihr an (Förder)Leistungen?

Aufgrund der quasi-Marktbeziehungen, wie sie gerade bei Kreditgenossenschaften zu beobachten sind, kann keinesfalls davon ausgegangen werden, dass der Vorstand der Genossenschaftsbank weiß, welche Ansprüche die Mitglieder an die Genossenschaft stellen. Zwar hat die Anreiz-Beitrags-Theorie Ansätze zur Aufarbeitung der Problematik geliefert (Grosskopf 1990: 33ff; Blisse 2000: 23ff; Ringle 1996: 13f.), aber die praktische Durchführung steht

vielfach noch aus. Eine Lösung für das Dilemma „Was wollen unsere Mitglieder eigentlich?“ könnte mit Hilfe des Einsatzes von Balanced Scorecards erreicht werden. Beispielhaft hierfür sind die Erfahrungen der Rabobank Maas-horst zur Steigerung der Zufriedenheit von Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern mit der Bank (Hermans 2000).

### 3.3. *Folgerungen*

Die Analyse der wirtschaftlichen Bedeutung der Mitgliederbindung für die Genossenschaftsbank, verbunden mit dem Einsatz neuer Instrumente zur Ermittlung des Mitgliederinteresses sowie die Implementierung adäquater Mitgliederbindungsinstrumente und –prozesse in die Gesamtbanksteuerung können eine Verbesserung der Mitgliederbindung bewirken. Auf diese Art und Weise können die in der Entwicklungsgeschichte der Kreditgenossenschaften lange beobachtbaren Vorzüge dieser Organisationsform auch unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts mit seinen Wettbewerbserfordernissen zum Tragen kommen. Unter solchen Bedingungen kann den „investor relations“ von Großbanken der Ansatz der „cooperative member relations“, der genossenschaftlichen Mitgliederbindung gegenübergestellt werden und sich die Genossenschaft auch auf dem deutschen Bankenmarkt als ein „Unternehmenskonzept für die Zukunft“ (Pleister 2001) beweisen.

Derzeit – so ist jedoch bedauerlicherweise zu konstatieren – konzentrieren sich die Bemühungen der Kreditgenossenschaften und auch die unterstützenden Maßnahmen seitens der Verbände und der anderen Verbundunternehmen in weit überwiegendem Maße lediglich auf die Kunden. Konsequenz dieser Einseitigkeit – Kundenorientierung ohne Mitgliederorientierung – ist zum einen die bereits beobachtete „Illoyalität“ der Kunden (Wanner 2002: 26), die bei Genossenschaftsbanken auch zu einer „Illoyalität“ der Mitglieder werden kann. Wird hier seitens der Genossenschaftsbanken nicht reagiert, besteht die Gefahr, dass Mitglieder, die sich vernachlässigt fühlen, nun ihrerseits beschließen, die Kreditgenossenschaft zu vernachlässigen – und abwandern. Und Genossenschaftsmitglieder weisen im Gegensatz zu Aktionären eine Besonderheit auf: Sie können bei Bedarf ihr Eigenkapital mitnehmen können, wenn sie sich schlecht behandelt fühlen. Schließlich werden Bankdienstleistungen auch von Wettbewerbern angeboten und die Mitgliedschaft ist jederzeit kündbar!

## 4. **Herausforderung Rechtsform: Zukunftsfähigkeit**

In Zusammenhang mit der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ wird derzeit vielfach die Frage nach einer Novellierung des Genossenschaftsgeset-

zes gestellt.<sup>3</sup> So spannend diese Frage durchaus ist, soll sie an dieser Stelle dennoch lediglich einen Nebenaspekt darstellen. Im Mittelpunkt steht statt dessen die Frage, ob die derzeitige Organisation großer Genossenschaften – wie es ausnahmslos alle Genossenschaftsbanken sind – der Verfolgung der Mitgliederziele dienlich ist.

#### 4.1. Problemsituation

Basierend auf der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) in Deutschland lassen sich zwei wesentliche Aspekte der Genossenschaftsstruktur unterscheiden. Zum einen ist die allgemeine Struktur anzusprechen, die für alle Genossenschaften durch das Genossenschaftsgesetz verpflichtend vorgegeben ist. Zum anderen besteht eine große Bandbreite von Gestaltungsmöglichkeiten für Genossenschaften, wobei die spezifische Ausprägung unter anderem beeinflusst wird durch ihre Aktivitäten, ihren Tätigkeitsbereich, ihre Größe und zahlreiche weitere Faktoren.

Alle eingetragenen Genossenschaften in Deutschland weisen einen Vorstand, einen Aufsichtsrat und eine Mitglieder- oder Vertreterversammlung auf, letzteres in Abhängigkeit von der Größe der Genossenschaft. Zusätzlich zu diesen innergenossenschaftlichen Organen existiert ein viertes Organ, das allerdings in formalrechtlicher Hinsicht nicht Teil der Genossenschaft ist, nämlich die jährliche Pflichtprüfung durch einen genossenschaftlichen Prüfungsverband. Der Status eines „Quasi-Organs“ kommt der Pflichtprüfung zu, weil ihre Existenz bzw. ihre Tätigkeit für alle Genossenschaften gesetzlich vorgeschrieben ist.

Während die oben angesprochenen Anforderungen und Strukturen auf alle eingetragenen Genossenschaften in Deutschland Anwendung finden, sind die Genossenschaften nach wie vor genötigt, organisatorische Strukturen innerhalb des gesetzlich vorgegebenen Rahmens zu entwickeln, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen. Wenngleich diese organisatorischen Strukturen auch in großem Maße von der jeweiligen Genossenschaft abhängen, so ist es doch nichts desto trotz möglich, einige spezielle Entwicklungen auszumachen, die sich aus den unterschiedlichen Anforderungen zwischen den Mitgliedererwartungen einerseits und den Markterfordernissen andererseits ergeben.

Als Daumenregel lässt sich konstatieren, dass der Wettbewerbsdruck umso stärker ist, je größer die Genossenschaft ist; parallel geht der Einfluss der Mitglieder zurück. Dies gilt insbesondere für Genossenschaften mit einer sehr großen Mitgliederzahl, wie beispielsweise Konsum- und Kreditgenossenschaften. In diesen Fällen werden nicht nur Vorstand und Aufsichtsrat an Einfluss

---

<sup>3</sup> Weitergehend bei Förstner-Reichstein/Weller (2001); Greve/Lämmert/Lucas (2001); Theurl/Greve (Hrsg.) (2001); Theurl/Greve (Hrsg.) (2002).

im Vergleich zu den Mitgliedern gewinnen, sondern gleichzeitig wird eine Neigung beobachtbar, den Markteinflüssen größere Bedeutung zuzumessen als den Mitgliederinteressen.

#### 4.2. Lösungsansatz

Einen Lösungsansatz für die hieraus resultierenden Schwierigkeiten kann man z. B. mit Hilfe der Property Rights-Theorie (Theorie der Handlungsrechte) herausarbeiten. Dabei wird die aktuelle tatsächliche Verteilung der Handlungsrechte in einer Genossenschaft betrachtet, die nicht zwangsläufig mit jener Verteilung der Handlungsrechte übereinstimmt, wie sie rechtlich in Gesetz und Satzung niedergelegt ist. Um diese „gelebte“ Verteilung der Rechte zu beurteilen, werden vier Bereiche von Rechtebündeln (Nutzung, Einbehaltung der Erträge, Veränderung von Form und Substanz sowie einvernehmliche Überlassung der Ressource an Dritte) einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Dabei wird deutlich, dass die Rechte bezüglich der Nutzung einer Ressource im Wesentlichen dem Vorstand zustehen. Die Rechte hinsichtlich der Einbehaltung der Erträge steht – zumindest formal – der Mitglieder- oder der Vertreterversammlung zu. Die Rechte hinsichtlich der Veränderung von Form und Substanz der Ressource „Genossenschaft“ sind auf unterschiedliche Organen verteilt. Gemäß dem deutschen Genossenschaftsgesetz muss die Genossenschaft Förderleistungen für ihre Mitglieder erbringen. In dieser Hinsicht darf weder die Mitgliederversammlung noch Aufsichtsrat oder Vorstand die Substanz der Genossenschaft verändern. Falls eine derartig weitgehende Veränderung der Substanz beabsichtigt ist, muss die Genossenschaft in eine andere Unternehmens- und Rechtsform umgewandelt werden. Die Rechte hinsichtlich der Überlassung der Genossenschaft an Dritte stehen ausschließlich der Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung zu, da eine solche Entscheidung von größter Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Genossenschaft ist.

Die Art und Weise, wie die Rechte verteilt sind, hat tendenziell Auswirkungen auf die vier wesensbestimmenden Merkmale einer eingetragenen Genossenschaft:

1. Den Förderungsauftrag,
2. das Identitätsprinzip,
3. das Demokratieprinzip und
4. das Solidaritätsprinzip (Flieger 1996: 20ff; Kramer 1999: 166-181).

Eine genauere Betrachtung der oben angesprochenen Probleme macht sehr schnell deutlich (Kramer 2002b: 285-314), dass in allen vier Bereichen die derzeit bestehenden Kreditgenossenschaften sich sowohl von ihrem Idealbild als auch von dem im Gesetz niedergelegten Modell unterscheiden. Eine eingehende Analyse kommt interessanterweise zu demselben Ergebnis wie die weiter oben angestellten Überlegungen zur Mitgliederbindung: Das wesentliche

Problem besteht in der Art und Weise, wie mit dem Förderauftrag umgegangen wird. Wenn sich die derzeit beobachtbaren Entwicklungstendenzen unkorrigiert fortsetzen dürfen, wird der Förderauftrag in der Tat zu dem, was er laut Engels (1997: 683) bereits jetzt ist: eine leere Phrase. Im Einklang mit dieser Entwicklung befindet sich eine große Zahl deutscher Genossenschaften auf dem besten Wege, ihre spezifischen Wesensmerkmale zu verlieren – und damit das, was die eingetragene Genossenschaft in Stedings (2001: 131) Worten zu einer „originellen juristischen Konstruktion“ im Rechtsformenspektrum macht. Letztendlich könnten diese Entwicklungstendenzen sogar zum Verschwinden der Rechtsform führen – was gerade derzeit sehr widersinnig wäre, wo die genossenschaftliche Organisationsform unter den deutschen Sparkassen größte Aufmerksamkeit erlangt hat als eine Alternative zum eigenen öffentlich-rechtlichen Korsett.

Eine solche Entwicklung wäre nicht nur unter dem Gesichtspunkt der rechtlichen Artenvielfalt bedauerlich, sondern auch unter dem Gesichtspunkt widersinnig, dass bereits seit Jahrzehnten ein Konzept vorliegt, mit dessen Hilfe Veränderungen der Handlungsrechtbündel zugunsten der Mitgliederinteressen bewirkt werden könnten. Konkret handelt es sich um das von Boettcher (1980: 82ff, 99ff) entwickelte Zusammenspiel von Förderplan und Förderbericht, das aufgrund seiner Kontrollwirkung zahlreiche der oben angesprochenen Schwierigkeiten zumindest reduzieren, wenn nicht sogar aufheben könnte. Konzeptionell sieht die von Boettcher vorgeschlagene Vorgehensweise so aus, dass zu Beginn des Geschäftsjahres der Vorstand der Genossenschaft einen Plan vorlegen muss, wie er im Laufe des Geschäftsjahres die Genossenschaftsmitglieder fördern will (Förderplan). Am Ende des Geschäftsjahres bzw. auf der Mitgliederversammlung muss er Rechenschaft darüber ablegen, in welchem Maße und auf welchen Gebieten er die beabsichtigte Förderung der Mitglieder auch erreichen konnte (Förderbericht).

Materiell würde auf diese Weise kein neues Kontroll- oder Überwachungssystem in die Genossenschaft integriert werden, aber die bisher häufig mangelhafte Klarstellung des Förderauftrags würde beseitigt werden. Zudem würde die Kontrolle des Vorstands sowohl durch den Aufsichtsrat als auch durch die Mitglieder wesentlich erleichtert.

### *4.3. Folgerungen*

Eben in dieser stärkeren Kontrolle des Vorstands dürfte aber auch die Hauptursache zu sehen sein, warum sowohl der Förderplan als auch insbesondere der Förderbericht bisher lediglich bei einer sehr kleinen Zahl von Genossenschaften umgesetzt worden ist: Das Interesse der Vorstände, sich einer zusätzlichen – freiwilligen – Kontrolle zu unterziehen ist sehr gering. Förderplan und Förderbericht schränken nicht nur die dem Vorstand zugewiesenen bzw. von ihm akquirierten Handlungsrechtbündel ein und verlagern diese zu den

Mitgliedern der anderen genossenschaftlichen Organe, sondern führen parallel zu einer massiven Senkung der Transaktionskosten für die Überwachung: Sind derzeit die überwachenden Mitglieder darauf angewiesen, zunächst einmal für sich selbst zu definieren, wie sie gefördert werden wollen, um für diese Sichtweise dann auf der Mitgliederversammlung eine Mehrheit zu finden, würde die Implementierung des Förderplans zu einer Umkehr der Kostenlast führen: Der Vorstand müsste den Plan erstellen, die Mitglieder bräuchten lediglich über seine Annahme bzw. ggf. eine Veränderung entscheiden.

Zugleich würde die Ausübung der Überwachung erleichtert, weil den Mitgliedern nur noch Kosten entstehen würden für den Vergleich der laut Vorstand erbrachten Förderleistungen mit dem ebenfalls vom Vorstand zuvor vorgelegten Plan und mit ihrem eigenen Förderempfinden. Die materiellen Kosten für die Aufstellung von Förderplan und Förderbericht sind vernachlässigenswert, die derzeit bei den Mitgliedern – insbesondere jenen außerhalb des Aufsichtsrats – anfallenden Transaktionskosten sind hingegen immens.

Aus diesem Zusammenwirken von Faktoren: Große Einschränkung der Handlungsrechtebündel des Vorstands (Vorlage von Förderplan, Förderbericht, verstärkte Kontrolle) verbunden mit außerordentlich hohen Transaktionskosten für die Einführung dieses Instruments (zu tragen durch die initiiierenden Mitglieder), ist nicht nur erklärbar, warum bis jetzt kaum Genossenschaften dieses Instruments nutzen. Gleichzeitig wird auch deutlich, dass bei einer Beibehaltung der derzeitigen Rahmenbedingungen mit einer flächendeckenden Implementierung nicht zu rechnen ist. Dies gilt auch und gerade angesichts des Umstands, dass sich die Einführung von Förderplan und Förderbericht auf die Handlungsrechte des Vorstands ähnlich schwerwiegend auswirken würde wie bei Aktiengesellschaften die Berechnung des Shareholder Value als Messgröße! Gegenüber dem Shareholder Value, der lediglich auf die finanzielle Besserstellung des Anteilseigners abstellt und diese misst, hätten Förderplan und Förderbericht sogar eine weitergehende Wirkung, da nicht allein die finanzielle Vorteilhaftigkeit beurteilt wird, sondern ein breiteres Spektrum von Fördermöglichkeiten.

Daher ist der Schluss zulässig, dass die verpflichtende Einführung von Förderplan und Förderbericht die charakteristischen Wesensmerkmale der Genossenschaft stärken und zu einer Stärkung dieser „originellen Unternehmensform“ (Steding 1993: 8) führen würde. Die Transaktionskosten, die einer durch Mitglieder an den Vorstand herangetragenen Implementierung von Förderplan und Förderbericht im Wege stehen, sind allerdings außerordentlich hoch und können durchaus als prohibitiv angesehen werden. Aus diesem Grund erscheint die Einführung von Förderplan und Förderbericht ohne externe Unterstützung illusorisch. Eine derartige Unterstützung kann grundsätzlich aus einer Vielzahl von Quellen stammen. Ein möglicher Unterstützerkreis wären die genossenschaftlichen Prüfungsverbände, da die Existenz von Förder-

plan und Förderbericht ihnen eine effizientere Durchführung ihres materiellen Prüfungsauftrages, der ihnen durch § 53 Abs. 1 Satz 1 auferlegt ist, gewährleisten würde.<sup>4</sup> Weitere Unterstützer dürften im Bereich der genossenschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute zu finden sein, beispielsweise in Form einer vertiefenden Studie zu den Auswirkungen der Implementierung dieser Instrumente.

Die effizienteste Unterstützung könnte allerdings durch eine Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen erfolgen. Würde im Zuge der derzeit diskutierten Novellierung des Genossenschaftsgesetzes die Einführung von Förderplan und Förderbericht verpflichtend vorgeschrieben – oder zumindest für alle Genossenschaften mit mehr als beispielsweise 300 Mitgliedern – würde dies kurzfristig und umfassend zur Implementierung führen. Eine derartige gesetzlich verbindliche Einführung eines zusätzlichen Kontrollinstrumentes würde korrespondieren mit den Vorschriften des KonTraG, deren Aufgabe – auf einem zugegebenermaßen etwas anders gelagerten Gebiet – ebenfalls die Erhöhung der Transparenz durch Verstärkung von Kontrollvorgaben und Frühwarnsystemen ist.

## 5. Herausforderung Verbund: Subsidiarität

Eine besondere Problematik ist verschiedentlich im Rahmen dieser Ausführungen bereits kurz angesprochen worden, nämlich die Zusammenarbeit im Verbund. Allem Anschein nach gibt es auch in diesem Bereich ungelöste Probleme, die eine Herausforderung für die Genossenschaftsbanken darstellen und ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig beeinflussen. Zugegebenermaßen beruhen die nachfolgenden Ausführungen noch nicht auf einer empirischen Untersuchung, aber dafür auf Beobachtungen und Diskussionen während der letzten Jahre.

### 5.1. Problemsituation

Während dieser Zeit stellte sich des öfteren heraus, dass Angehörige einer Verbundorganisation – z. B. einer Genossenschaftsbank auf der Primärebene – sich immer wieder darüber beklagten, dass die Zusammenarbeit mit anderen Verbundinstitutionen große Probleme bereiten und ggf. die eigene Leistungsfähigkeit mehr oder weniger stark einschränken würde. Als typisches Beispiel für derartige Klagen sei auf die Beschwerden der Banken über die mangelnde

---

<sup>4</sup> „Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände haben seit ihrem Bestehen die Pflichtprüfung nicht nur als Kontrolle und Feststellung eines wirtschaftlichen Ergebnisses, sondern auch als Beratungsaufgabe verstanden im Sinne des satzungsmäßigen *Förderauftrages*“ (Hettrich/Pöhlmann 1995: 264-265) (Hervorhebung im Original). Vgl. auch Dülfer/Kramer (1991: 90-93).

Unterstützung durch die Rechenzentralen verwiesen, die sämtliche Beteiligten im Projekt VR-Control immer wieder und von den verschiedensten Bankenvertretern zu hören bekamen. Hauptvorwurf war dabei, dass die Rechenzentralen die zugesagten Termine für neue Softwarelösungen nie einhalten würden. Im Gegenzug wurde dafür von Vertretern der Rechenzentralen darüber geklagt, dass sie EDV-Instrumente bereit halten würden, die die Steuerungsprobleme zahlreicher Banken beheben könnten, aber die Banken daran keinerlei Interesse hätten.

Derartigen Auseinandersetzungen begegnet man im FinanzVerbund auf vielerlei Ebenen: Ob es der Streit zwischen den Primärbanken und den Spezialinstituten wie DGHyp, R+V oder BSH über die Provisionszahlungen einerseits oder den Absatz andererseits ist, ob es die Zwistigkeiten zwischen Primärbanken und Zentralbanken beim Metakreditgeschäft oder dem Verkauf neuer derivativer Instrumente sind, oder ob es um die Spannungen zwischen den Genossenschaftsbanken und ihren Verbänden wegen angebotener oder aufgenötigter Beratung geht – immer gehen die Interessen der Beteiligten auseinander. Besonders deutlich werden diese Spannungen in jenen Fällen, wo Genossenschaftsbanken lieber Produkte von verbundfremden Unternehmen vertreiben als von Verbundinstitutionen – weil sie sich von den verbundfremden Unternehmen besser bzw. fairer behandelt fühlen als von den originären Partnern.

Angesichts dieser Spannungen, die bereits zwischen nicht direkt miteinander in Konkurrenz befindlichen genossenschaftlichen Organisationen bestehen, soll auf die aus dem Wettbewerb untereinander resultierenden Zwistigkeiten – erwähnt sei hier nur das Verhältnis zwischen Raiffeisenbanken und Volksbanken einerseits und den Sparda-Banken andererseits – gar nicht erst eingegangen werden.

Betrachtet man jedenfalls die Reibereien zwischen den verschiedenen Verbundpartnern, so drängt sich einem Beobachter recht schnell der Verdacht auf, dass die berühmte genossenschaftliche Kooperation eher den Charakter eines mehr oder weniger latenten, aber dafür umso permanenteren Konfliktes hat. Unabhängig davon, wie die Situation im Einzelfall tatsächlich aussieht, scheinen die Beteiligten in der Regel das Gefühl zu haben, dass die jeweils anderen Organisationen im Verbund sich zu ihren Lasten profilieren und ggf. auch zu ihren Lasten Einkünfte erzielen wollen. Das Verhältnis zu den Partnern wird häufig weniger als gegenseitige Hilfestellung, sondern eher als eine einseitige Ausbeutung – selbstverständlich immer durch den jeweils anderen! – angesehen.

## 5.2. *Lösungsansatz*

Wenn diese Analyse der Gefühle zutreffend ist, so behindern diese Einstellungen die Schlagkraft des genossenschaftlichen FinanzVerbundes erheblich. Zwar hat der BVR seine einschlägige Studie durchaus zukunftsweisend mit

„Ein Verbund – eine Strategie“ betitelt, aber die angestrebte Bündelung der Kräfte stößt auf entgegenstehende, eigenwirtschaftliche Interessen!

Hilfreich könnte hier – analog zu den berühmten runden Tischen – eine gezielte Interessenanalyse sein. Ähnlich wie oben am Beispiel der Rabobank Maßhorst bereits skizziert könnte mit Hilfe einer Balanced Scorecard unter Einbeziehung von Führungspersonen aus Primärbanken, Zentralbanken, dem BVR, den Prüfungsverbänden, den Rechenzentralen, den Akademien, der R+V-Versicherung und den anderen Verbundinstitutionen eine Klärung der allem Anschein nach bestehenden Differenzen erfolgen.

Ziel eines solchen Balanced Scorecard Einsatzes kann und darf nicht die gegenseitige Aufrechnung von alten Vorwürfen und Fehlern aus der Vergangenheit sein, sondern die Entwicklung einer zukunftssträchtigen Aufgabenteilung unter allen Beteiligten. Probleme und Ängste, die hierbei einer Lösung zugeführt werden könnten, gibt es durchaus ausreichend: Beginnend mit dem strittigen Metakreditgeschäft, wo z. B. VR-Control zu einer Beilegung des nahezu klassischen Streits über die Bonität des Kunden beitragen kann, und endend mit der Frage, ob die befürchtete oder ersehnte Übertragung des Rabobank-Systems auf die deutschen Genossenschaftsbanken tatsächlich zu einer – auch für die Genossenschaftsmitglieder! – besseren Positionierung des Verbundes führen würde.

### 5.3. *Folgerungen*

Die Analyse der Beziehungen zwischen den Verbundmitgliedern und die Klarstellung der Aufgabenteilung zwischen ihnen kann eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Einklang mit einer Erhöhung der Betriebsergebnisse bewirken. Selbst eine bessere Förderung der Genossenschaftsmitglieder ist auf diese Art und Weise möglich. Dann können die theoretisch ermittelten und praktisch belegten Vorzüge dieser Organisationsform auch unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts genutzt werden.

Derzeit scheinen sich die Bemühungen der verschiedenen Mitspieler in diesem System jedoch eher auf die Verbesserung der eigenen Ertragskraft durch Ausnutzung von Abhängigkeiten zu konzentrieren. Konsequenz dieses Verhaltens ist nicht nur in vielen Fällen eine schlechte Stimmung in den Organisationen, sondern die Behinderung der eigenen Leistungsfähigkeit durch Reibungsverluste – wovon im Zweifelsfall die Wettbewerber profitieren. Gleichzeitig werden durch derartiges Verhalten ansonsten erfolgreiche Bemühungen um mehr Kundennähe behindert, wodurch Kunden wie Mitglieder eher abgeschreckt als angezogen werden.

## 6. Fazit

Zurückkommend auf die eingangs gestellte Frage, ob Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft haben, so kann man zu Recht konstatieren, dass diese Zukunftschance gegeben ist. Die betriebswirtschaftlichen Probleme sind erkannt worden und werden auch bereits seit geraumer Zeit und unter anerkennenswerter Federführung des BVR angegangen. Der BVR hat in diesem Zusammenhang seine Führungs- und Vordenkeraufgabe für den FinanzVerbund erkannt und wahrgenommen – wofür die Ergebnisse im Projekt nur eines von mehreren Beispielen sind. Zwar bleiben hier durchaus noch beachtliche Aufgaben zu bewältigen, aber die Probleme sind erkannt, die Konzepte sind vorhanden und man weiß, wie man vorgehen kann und will.

Die größere Herausforderung besteht demgegenüber im gewissermaßen „innergenossenschaftlichen“ Bereich, also dem Umgang mit den Mitgliedern und deren (Förder)interessen sowie im Umgang der Partner aus dem FinanzVerbund untereinander. Zumindest teilweise resultieren diese Schwierigkeiten auch aus der rechtsförmlich vorgegebenen bzw. der gelebten Organisationsstruktur in den Genossenschaftsbanken, die zu einer gewissen Abkoppelung der Bank- und Vorstandsinteressen von denen der Mitglieder geführt haben. Hier könnten im Rahmen einer ggf. anstehenden Reform des Genossenschaftsgesetzes Veränderungen eingeführt werden, die das Mitglied wieder stärker in den Mittelpunkt der Genossenschaftsbank rücken lassen, wobei darauf geachtet werden sollte, dass dabei bestimmte Vorzüge des Genossenschaftsgesetzes nicht in Mitleidenschaft gezogen werden, wie z. B. der de-facto-Schutz vor feindlichen Übernahmen. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist die eingetragene Genossenschaft eine durchaus auch für die Sparkassen interessante Rechtsform, falls es auch in Deutschland – ähnlich wie bereits in Frankreich – zu einer Umstrukturierung im Bereich der öffentlich-rechtlichen Banken kommen sollte. Den ersten Versuch einer Fusion zwischen einer (übernehmenden) Genossenschaftsbank und einer (übernommenen) Sparkasse hat es ja bereits gegeben.

Schwieriger gestaltet sich jedoch die Rückbesinnung auf die Mitgliederförderung im Sinne einer Mitgliederbindung, zumal sich die Vermutung aufdrängt, dass die oben angesprochenen Probleme vielfach noch gar nicht gesehen werden – z. B. weil sie von betriebswirtschaftlichen Schwierigkeiten noch überdeckt werden. Dennoch ist dies letztlich der Punkt, wo sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Genossenschaftsbanken entscheidet: Genossenschaftsbanken, die ihre Mitglieder nicht mehr fördern, können diese vielleicht noch durch ausreichende Dividendenzahlungen halten – aber sie verlieren ihr typisches Alleinstellungsmerkmal, jene Besonderheit, über die nur sie verfügen. Und außerdem – wofür werden derartige Banken dann noch benötigt? In die selbe Richtung zielen auch die Besorgnisse hinsichtlich der verbundinter-

nen Reibungsverluste: In dem Moment, wo diese die Performance und die Kunden- wie Mitgliederattraktivität der Genossenschaftsbanken übermäßig beeinträchtigen, werden sich Kunden wie Mitglieder nach einer anderen Alternative umsehen. Dieser Gefahr zu begegnen ist die entscheidende Aufgabe, um auch in Zukunft den Genossenschaftsbanken eine Perspektive als Bank und als Genossenschaft offen zu halten. Gefordert sind dabei die Banken selbst, aber auch ihre Partnerinstitutionen – und als Koordinator und Moderator der BVR selbst!

## Literaturverzeichnis

- Bialek**, Axel (1995): Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform, [Duncker & Humblot] Berlin 1995.
- Blisse**, Holger (2000): Eigenkapitalbildung und Mitgliederbindung bei Kreditgenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2000.
- Boettcher**, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)] Tübingen 1980.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (1999a): Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie, Band 1, [Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR] Bonn 1999.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (1999b): Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie, Band 2, [Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR] Bonn 1999.
- Dülfer**, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1995.
- Dülfer**, Eberhard/**Kramer**, Jost W. (1991): Schwachstellenanalyse und Frühwarnsysteme bei Genossenschaftsbanken, [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1991.
- Engels**, Michael (1997): Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 7/8/1997, S. 674-684.
- Flieger**, Burghard (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, [Metropolis] Marburg 1996.
- Förstner-Reichstein**, Heike/**Weller**, Heino (2001): Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes. Synopse der diskutierten Vorschläge, [Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg], Nürnberg 2001.
- Glatzner**, Ludwig (1989): Mitgliederbindung – Eine empirische Untersuchung zur Frage der Mitgliederbindung in Bankgenossenschaften des Verbandsgebietes Württemberg, [Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre, Universität Hohenheim] Stuttgart-Hohenheim 1989.
- Greve**, Rolf/**Lämmert**, Nadja/**Lucas**, Christian (2001): Quo vadis Genossenschaftsgesetz – Ein Überblick über aktuelle Gesetzesvorschläge/Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 2001.
- Grosskopf**, Werner (1990): Mitgliederbindung, in: Werner Grosskopf (Hrsg.): Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts, [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 1990, S. 32-48.
- Heismann**, Günter/**Bögler**, Daniel (2002): Berger prophezeit anhaltende Bankenflaute. Münchener Unternehmensberater hält auch bei deutschen Kreditinstituten eine Rendite von 15 Prozent für möglich, in: Financial Times Deutschland v. 10. September 2002, S. 20.

- Hermans**, Ton (2000): Die Balanced Scorecard der Rabobank Maashorst, Vortrag auf der EUROFORUM-Konferenz „Gesamtbanksteuerung in Sparkassen und Genossenschaftsbanken“, 22. und 23. März 2000, Hotel InterContinental Berlin.
- Hettrich**, Eduard/**Pöhlmann**, Peter (1995): Genossenschaftsgesetz. Kommentar zu dem Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und zu umwandlungsrechtlichen Vorschriften für Genossenschaften, [C. H. Beck] München 1995.
- Kollbach**, Walter (1997): Erfahrungen der BVR-Sicherungseinrichtungen, in: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (Hrsg.): DGRV-Prüfertagung 1997 vom 01. bis 03. September 1997 in Fulda [Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband], Bonn 1997, S. 140-174.
- Kramer**, Jost W. (1999): Zur Organisation produktivgenossenschaftlicher Unternehmen, in: IGA Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen – Internationales Gewerbearchiv, Heft 3/1999, S. 166-181.
- Kramer**, Jost W. (2000): Co-operatives as Actors in a Market Economy, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2000.
- Kramer**, Jost W. (2001): Ratingsysteme in Banken – Grundlage einer ertrags- und risiko-orientierten Steuerung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 9/2001, S. 4-11.
- Kramer**, Jost W. (2002a): VR-Control – Hintergründe, Ziele und Ergebnisse des Projektes, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 52, Heft 2/2002, S. 137-148.
- Kramer**, Jost W. (2002b): Die Struktur deutscher Genossenschaften im Lichte der Property Rights Theorie, in: Markus Hanisch (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rolf Steding, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen/Berlin Cooperative Papers 56, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2002, S. 285-314.
- Krob**, Bernhard (1999): Managementinformationssystem zum Risikocontrolling: Organisation und Management in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 12/1999, S. 18-20.
- Krob**, Bernhard (2001): Management-Informationssystem zum Risikocontrolling - Ziele, Inhalte und Vorgehensweise, in: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR (Hrsg.): Bankpraxis 2000. 53. und 54. Bankwirtschaftliche Tagung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, [Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR], Bonn 2001, S. 108-113.
- Krob**, Bernhard (2003): Was nun? Was tun? „GoK“ schaffen die Basis für die „MaK“, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5/2003, S. 19-21.
- Lehnhoff**, Jochen (2003): Risiken identifizieren, steuern, überwachen. Die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft im Überblick, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5/2003, S. 16-18.
- Nippa**, Michael (1996): Empirische Untersuchung ausgewählter Erfolgsmerkmale organisatorischer Veränderungsprozesse, Freiburger Arbeitspapiere 96/12, [Technische Universität Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Freiberg 1996.

- Pfeffer, Jeffrey/Sutton, Robert I.** (2001): Wie aus Wissen Taten werden. So schließen die besten Unternehmen die Umsetzungslücke, [Campus] Frankfurt am Main/New York 2001.
- Pleister, Christopher** (Hrsg.) (2001): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, [Campus] Frankfurt am Main/New York 2001.
- Ringle, Günther** (1996): Mitgliederorientierung der Genossenschaften und Mitgliederbindung, [Arbeitsbereich Genossenschaftswesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg] Hamburg 1996.
- Ringle, Günther** (1999): Mitgliederzentrierung primärgenossenschaftlicher Systeme, [W. Mauke Söhne] Hamburg 1999.
- Röser, Rudolf** (1988): Mitgliederbindung – Schlüssel zum geschäftlichen Erfolg der modernen großen Genossenschaft?, [Regensberg] Münster 1988.
- Röser, Rudolf** (1990): Mitgliederbindung unter veränderten Strukturen – ein Beispiel: Volksbank Gießen eG, in: Werner Grosskopf (Hrsg.): Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts, [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 1990, S. 49-55.
- Schmeis, Andre** (2003): Früh lohnt sich. Vorsprung bei der „MaK“-Umsetzung durch schnelle Anwendung der „GoK“, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5/2003, S. 22-25.
- Steding, Rolf** (1993): Reflexionen über die genossenschaftliche Rechtsform unter marktwirtschaftlichen Bedingungen, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 1993.
- Steding, Rolf** (2001): Der Förderzweck – nach wie vor punctum saliens der genossenschaftlichen Rechtsform?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2001, S. 131-138.
- Theurl, Theresia/Greve, Rolf** (Hrsg.) (2001): Genossenschaftsrecht in Europa. Diskussionsbeiträge zur Reform des Genossenschaftsgesetzes in Deutschland, [Shaker], Aachen 2001.
- Theurl, Theresia/Greve, Rolf** (Hrsg.) (2002): Reform des Genossenschaftsrechts: Anforderungen und Perspektiven, [Shaker], Aachen 2002.
- Wagner, Helmut** (1990): Mitgliederbindung – zwei Seiten der gleichen Medaille, in: Werner Grosskopf (Hrsg.): Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts, [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 1990, S. 23-31.
- Wanner, Claudia** (2002): Deutsche Banken haben illoyale Kunden. Deutlich höhere Wechselwilligkeit als im europäischen Ausland – Schlechte Verkäufer, in: Financial Times Deutschland, 24. September 2002, S. 26.

**Autorenangaben**

Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
E-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

**WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Heft 01/2003

Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?