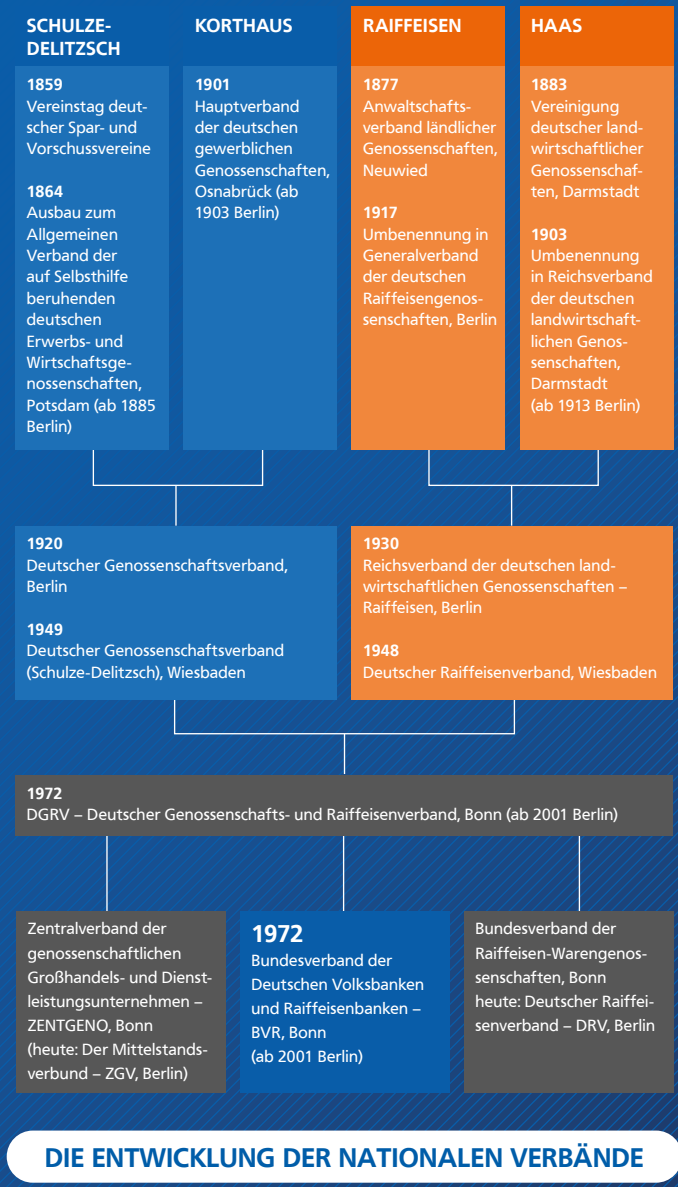
FÜREINANDER. FÜR MORGEN.

50 JAHRE BVR

Bundesverband
der Deutschen Volksbanken
und Raiffeisenbanken · BVR



DIE ENTWICKLUNG DER NATIONALEN VERBÄNDE

50 Jahre BVR.
Füreinander. Für morgen.

Vorwort 4
50 Jahre BVR. Füreinander. Für morgen.

01

Viele Wurzeln – ein Gedanke 7
Die Entstehung der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie erster gemeinsamer Strukturen
Dr. Peter Gleber

02

Der BVR: Eine FinanzGruppe – ein Verband 39
Mehr Effizienz durch ein konsequentes Miteinander und Füreinander
Dr. Peter Gleber

03

Das Jahrzehnt der Minuszinsen 65
Die wirtschaftliche Entwicklung von 2012 bis 2022
Dr. Andreas Bley

04

Demokratie – Kommunikation – Transparenz 85
Die politische Kultur des BVR im Wandel der Zeit
Silke Holzhause

05

Zeitgemäß Richtung Zukunft 97
Von der „Bündelung der Kräfte“ zur Strategieagenda „Genossenschaftlich Zukunft gestalten“
Dr. Ruben J. Lanzerath

In diesen Tagen erfahren wir – auch durch den Krieg in der Ukraine – schmerzlich: Demokratie ist keine Selbstverständlichkeit. Es braucht Menschen und Institutionen, die für sie einstehen und sie unterstützen. Die Selbstbestimmung der Menschen durch demokratische Strukturen zu fördern – das war schon die Zielstellung von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch.
Die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken stehen bis heute in der Tradition dieser beiden Ideengeber.
Seit 50 Jahren bündeln die Genossenschaftsbanken ihre Kräfte in der Region – ebenso lange gibt es den gemeinsamen Spitzenverband.

Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken ist der jüngste Verband der deutschen Kreditwirtschaft – mit der ältesten Geschichte. Denn er basiert zugleich auf einem der ältesten Wirtschaftsverbände Deutschlands. Die größte Kontinuität haben die Mitglieder des BVR: die Genossenschaftsbanken.
Als Graswurzelbewegung waren sie seit Mitte des 19. Jahrhunderts demokratische Leuchttürme in einem Deutschland, das politisch und ökonomisch autokratisch gesteuert wurde.

Was wir heute als wegweisende Entscheidung zu würdigen wissen, begann 1972 eher unprätentiös. Der BVR nahm seine Arbeit auf, wuchs zusammen. Allmählich entstand so mit der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken die dritte Kraft der

deutschen Kreditwirtschaft mit ihrem umfassenden Allfinanzkonzept: Die Banken vor Ort bieten den Menschen ihrer Region passgenaue Finanzdienstleistungen – mit Unterstützung der Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Unserem Anspruch, lokal zu handeln und global zu denken, vertrauen immer mehr Bürgerinnen und Bürger. Heute ist die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken eine der kapitalstärksten Bankengruppen Europas.

Die vorliegende Publikation spannt einen Bogen von den zahlreichen Wurzeln bürgerschaftlichen Engagements im 19. Jahrhundert – zusammengestellt durch das Genossenschaftshistorische Informationszentrum – hin zu strategischen Zukunftsfragen. Denn Herausforderungen gab und gibt es immer noch genug – gesellschaftlich, politisch, wirtschaftlich: dauerhaft niedrige Zinsen, zunehmender Wettbewerbsdruck, ökologische Fragen, konjunkturelle Risiken. Doch im genossenschaftlichen Wertekanon liegt das Potenzial für die Zukunft. Füreinander. Für morgen.

Marija Kolak

Präsidentin des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

KAPITEL

01

Viele Wurzeln – ein Gedanke

Die Entstehung der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie erster gemeinsamer Strukturen

Dr. Peter Gleber

Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) ist zwar der mit Abstand jüngste Spitzenverband der deutschen Kreditwirtschaft, die Geschichte seiner Mitglieder ist jedoch wesentlich älter. Erste Kreditgenossenschaften etablierten sich bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts erfolgreich. Nur wenige Jahre später organisierten sich die gewerblichen Primärinstitute auf nationaler Ebene. Somit ist das Centralkorrespondenzbureau der deutschen Vorschuss- und Kreditvereine – als ältester Vorläufer des BVR – zugleich der erste kreditwirtschaftliche Verband Deutschlands und 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 worden waren.

Im deutschsprachigen Raum brachte die Industrialisierung den Bauern, Handwerkern und Gewerbetreibenden neue technische Möglichkeiten, aber auch finanzielle Risiken. Regionales Sonderbewusstsein, Kleinstaaterei, Zollschranken und ein unterentwickeltes Finanzsystem kennzeichneten das Wirtschaftssystem. Während in den Städten der Konkurrenzdruck durch die Gewerbefreiheit angefacht wurde, mussten die Bauern ihre „Befreiung" durch Entschädigungszahlungen erkaufen. Es fehlte an kaufmännischem Wissen und an Geld. Der Mittelstand litt unter einer Kreditklemme, da leistungsfähige Banken für den Mittelstand fehlten. Vielfach waren Landwirte und Gewerbetreibende gezwungen, Maschinen, Saatgut, Rohstoffe und Vorprodukte bei Zwischenhändlern mit hochverzinslichen Krediten zu erwerben.

Verarmende Mittelschichten belasteten in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts die Kommunen. Einige deutsche Staaten legten deshalb Kreditprogramme auf, die vor Ort zur Gründung von öffentlichen und privaten Hilfskassen führten. In diese Zeit fallen die Gründungen der weltweit ersten Kassen mit genossenschaftsähnlichen Strukturen.

1825 entstand in Lerbach im Oberharz aus der örtlichen Eisensteiner-Gnadenkasse eine landwirtschaftliche „Privat-Sparkasse". Sie geht auf eine vormoderne Sterbeversicherung aus dem Jahr 1743 zurück. Als Rechtsvorgängerin der Volksbank im Harz eG ist sie möglicherweise die älteste kreditgenossenschaftliche Wurzel in Deutschland.

Im Jahre 1843 vertrauten 50 Bürger der württembergischen Kleinstadt Öhringen auf die eigene Kraft. Die Oehringer Privatspar- und Leih-Kasse von 1843, die heute als Volksbank Hohenlohe firmiert, ist zugleich das älteste bis heute selbstständige Institut in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Um 1845 zählte man allein in Württemberg bereits 65 gewerbliche Einrichtungen in der Rechtsform eines Vereins auf Gegenseitigkeit. Die Öhringer Kasse sammelte bei den Handwerkern und Gewerbetreibenden Spareinlagen und vergab sie als Hypothekar- und Personalkredite.

Organisation der Selbsthilfe

Nach der Krise gab es zwar viele Befürworter privater Kreditvereine. Keine der vielen deutschen Staatsregierungen wollte sie jedoch fördern. Nun begann die Organisation der Selbsthilfe. Der Jurist und Politiker Hermann Schulze-Delitzsch wählte die Form der bildungsbürgerlich-aufgeklärten Wohlfahrtsorganisation. Schulze-Delitzsch, der 1848 Mitglied der Handwerkerkommission der Preußischen Nationalversammlung war, sammelte 1850 in seiner sächsisch-preußischen Heimatstadt Geldspenden für den Vorschussverein zu Delitzsch und verlieh sie zinslos an mittellose Bürger. Schulze rettete zwei Jahre später den Delitzscher Vorschussverein vor dem drohenden Bankrott, indem er die Pflichtmitgliedschaft für Sparer und Kreditnehmer und die Verzinsung einführte.

Den gläubigen Protestanten und Bürgermeister Friedrich Wilhelm Raiffeisen trieb dagegen die christliche Caritas an. Raiffeisens 1846 im Westerwald gegründeter Brodverein basierte auf Spenden. Der Verein backte Brot und verkaufte es unter dem marktüblichen Preis an Arme gegen niedrig verzinste Schuldscheine. Nach weiteren Benefizkassen im Westerwald gründete Raiffeisen zehn Jahre nach Schulze in Anhausen die erste Darlehnskasse mit Solidarhaftung. Sie ist mittlerweile in der Raiffeisenbank Neustadt (an der Wied) eG aufgegangen.

1855 veröffentlichte Schulze-Delitzsch mit seinem Werk „Vorschussvereine als Volksbanken“ den ersten genossenschaftlichen Existenzgründer-Leitfaden. Dabei prägte er auch die Namensentwicklung der gewerblichen Banken. Raiffeisen profilierte sich elf Jahre später mit seinem Ratgeber „Die Darlehnskassenvereine“ als Businesscoach kleiner ländlicher Kassen. Zunächst kam Schulze-Delitzschs Modell besser voran. Die Zahl der Vorschussvereine stieg bis 1865 auf rund 1.000. Er ging mit anderen Genossenschaftstrainern auf Tournee, publizierte Satzungs- und Geschäftsmodelle in Wirtschaftsmagazinen und verbreitete so seine Idee bei Bürgermeistern und Kommunalpolitikern.

Der älteste nationale Genossenschaftsverband

Fehlende zentrale Strukturen hemmten jedoch die weitere Entwicklung der Genossenschaften in dieser ersten Gründungsphase. 1859 lud Schulze-Delitzsch nach Weimar zum ersten kreditgenossenschaftlichen Gründer-Workshop. Es kamen 29 der 114 deutschen Start-ups. Sie beschlossen die Einrichtung eines Centralkorrespondenzbureaus der deutschen Vorschuss- und Kreditvereine. Daraus entstand der weltweit älteste nationale Genossenschaftsverband, der zugleich die älteste kreditwirtschaftliche Spitzenorganisation war – die anderen bankwirtschaftlichen Verbände in Deutschland gehen auf Gründungen aus dem späten 19. Jahrhundert zurück. Die Sparkassen haben seit der Weimarer Republik eine eigene nationale Dachorganisation.

HERMANN SCHULZE-DELITZSCH

1808 –1883

FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN

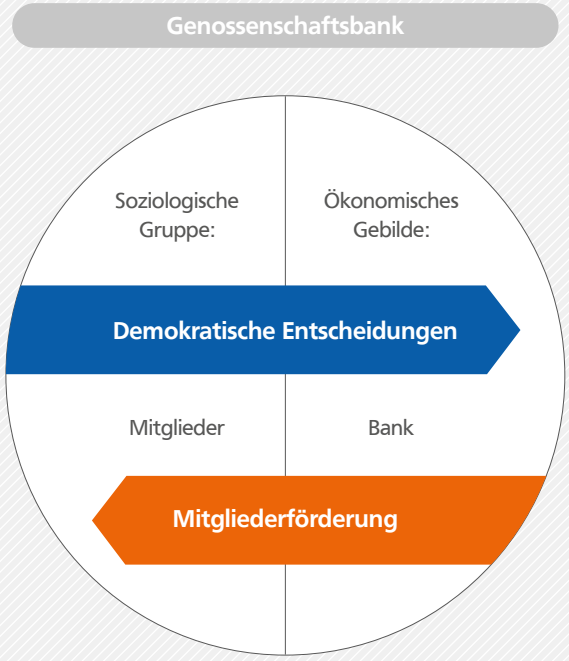
1818 –1888

1864 erweiterte sich die kreditgenossenschaftliche Organisation zum spartenübergreifenden Allgemeinen Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Schulze-Delitzsch war nicht nur Ideengeber, sondern auch erster Präsident der Organisation. Ihr gelang es, bis zum Ende des 19. Jahrhunderts, vor allem in den kleineren und mittleren Städten abseits der großen Finanzzentren, ein dichtes Netzwerk an gewerblichen Genossenschaften zu knüpfen.

„Das Geld des Dorfes dem Dorfe"

Friedrich Wilhelm Raiffeisen baute ein anderes Genossenschaftswesen auf. Getreu seinem Motto „Das Geld des Dorfes dem Dorfe" definierte er die Pfarrbezirke als größte Einheit für eine ländliche Genossenschaft. Sie sollte nicht nur Geldinstitut sein, sondern auch Maschinenpark, Laden und Warenlager. Örtliche Geistliche, Bürgermeister, Lehrende und Großbauern sammelten jeden Sonntag nach den Gottesdiensten in Kirchen und Pfarrhäusern kleinste Sparbeträge an. Raiffeisens Klientel waren Bauern. Sie bezahlten Saatgut, Düngemittel und Geräte mit der Ernte, die sie gemeinsam verkauften. Kredite mussten länger laufen, Risiken anders verteilt werden. Die örtlichen Kassen zeichneten sich durch geringe Kapitalausstattung mit hohen Schwankungen zur Erntezeit aus, die zudem von Witterungseinflüssen abhängig waren. Raiffeisen gründete 1877 in Neuwied den Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften, um die kleinen Kräfte

Hybride Struktur der Genossenschaftsbank



Quelle: Stiftung GIZ

zu bündeln. Die Haftung musste beschränkt werden. Der Geldausgleich durch ein dichtes Netz genossenschaftlicher Zentralbanken war überlebenswichtig.

Schulze-Delitzsch lehnte genossenschaftliche Zentralbanken ab. Ihm gelang es zunächst, die Zentralbank-Gründungen Raiffeisens gerichtlich zu verbieten. Für den Geldausgleich empfahl er die 1864 gegründete Deutsche Genossenschaftskasse von Soergel, Parrisius & Co. KG auf Actien (kurz: Soergelbank), die auch private Geschäfte tätigte. Er setzte auf leistungsfähige Ortsbanken mit unbeschränkter Haftung.

Während Raiffeisen anfänglich mit dem Geschäftsmodell einer öffentlich-rechtlichen Landsparkasse liebäugelte und staatliche Unterstützung befürwortete, war der liberale Großbürger und Politiker Schulze-Delitzsch ein Gegner staatlicher Einflussnahme. Er warb für ein hybrides Modell zwischen Verein und Geschäftsbetrieb. Seine guten Kontakte zu politischen und ökonomischen Eliten nutzte er, um sie vom volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Nutzen der Genossenschaften zu überzeugen. 1867 wurden sie in Preußen erstmals im Gesetz verankert.

Schulze-Delitzschs Modell starker Primärgenossenschaften hemmte vor allem im ländlichen Bereich die Gründung neuer Bankgenossenschaften. 1880 waren etwa drei Viertel der 2.500 Selbsthilfeorganisationen im Kreditbereich gewerbliche Banken. In der Gründerkrise von 1873 und

1890 zeigte sich, dass es noch immer zu wenig Banken für den Mittelstand gab. Wieder kam es zu einer Kreditklemme. Erneut mussten kleine Bauern, Handwerker und Geschäftsleute um ihre Existenz fürchten. Um die Genossenschaftsbildung zu erleichtern, wurden in dem deutschlandweit gültigen Genossenschaftsgesetz vom 1. Mai 1889 auch die Besonderheiten des Geschäftsmodells Raiffeisens berücksichtigt. Nun waren Gründungen von Genossenschaften mit beschränkter Haftung und die Bildung von Zentralbanken gestattet.

Preußische Zentralgenossenschaftskasse

1895 wurde die Preußische Zentralgenossenschaftskasse (kurz: Preußenkasse) in Berlin als Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet, um regionale genossenschaftliche Zentralbanken zu unterstützen. Im beratenden Ausschuss des Instituts saß auch Karl Korthaus, ein christlich-konservativer Zentrumspolitiker. Korthaus gründete 1901 den Hauptverband für kapitalschwächere gewerbliche Genossenschaften mit beschränkter Haftpflicht, die von einem engmaschigen Zentralbankgeflecht unterstützt wurden. Nach diesem Prinzip gründeten sich neue Banken, vor allem aber gewerbliche Warengenossenschaften, die im Allgemeinen Verband kaum vertreten waren. 1920 gelang eine Zusammenführung zum Deutschen Genossenschaftsverband (DGV), dem insgesamt 1.931 Kreditgenossenschaften angehörten. Zwei Drittel davon brachte der Allgemeine Verband ein. Ihre Bilanzsumme und ihre Mit-

KARL KORTHAUS

1859 – 1933

gliederbasis war wesentlich solider als bei den ehemaligen Primärgenossenschaften des Korthausschen Verbandes.

Auch im ländlichen Bereich entwickelte sich eine neue Organisation. Der liberale hessische Politiker Wilhelm Haas lehnte Raiffeisens Dorfgenossenschaften ab. Er favorisierte Schulze-Delitzschs Geschäftsmodell reiner Kreditgenossenschaften ohne Warengeschäft. Haas schuf Zentralbanken und die Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften als Spitzenorganisationen. 1930 besiegelte der Frankfurter Genossenschaftspakt die Union mit dem Generalverband der deutschen Raiffeisengenossenschaften, der aus dem 1877 in Neuwied entstandenen Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften hervorgegangen war. Von den 20.189 Dorfkassen hatte ein Drittel seine Wurzeln in der Raiffeisenorganisation.

1925: 22.982 Kreditgenossenschaften

Auf der Primärebene gab es 1902 13.040 Banken. Mittlerweile hatten die 11.121 Dorfkassen die Primärebene majorisiert. 1925 markierten 22.982 Kreditgenossenschaften (davon 20.921 Dorfkassen) den historischen Höhepunkt der kreditgenossenschaftlichen Organisation. Es gab zeitweise über 50 Zentralbanken und 4 nationale Spitzeninstitute. Die Haas'sche Landwirtschaftliche Reichsgenossenschaftsbank und die Deutsche Raiffeisenbank wurden 1912 und 1929 liquidiert. 1939 übertrug die Dresdner Bank als Nachfolgerin der Soergelbank ihre Genossen-

WILHELM HAAS

1839 –1913

schaftssparte an die Deutsche Zentralgenossenschafts-kasse (kurz: Deutschlandkasse), wie die Preußenkasse seit 1932 hieß. Damit gab es nur noch ein nationales Zentral-institut für Landwirtschaft und Gewerbe.

Um die Banken bei massenhaft anfallenden Geschäfts-prozessen zu unterstützen, entstanden nach und nach Verbundunternehmen und Finanzprodukte. Für Spar-bücher, Formulare und Bürobedarf gründete Raiffeisen 1881 in Neuwied eine Zentralgenossenschaft, die spätere Raiffeisendruckerei, deren Mehrheitsanteile seit 1981 der DG VERLAG hält. Dieser entstand 1920 für den gewerb-lichen Sektor in Berlin als Deutscher Genossenschafts- und Handwerks-Verlag. Seit 2021 nennt sich das Unternehmen DG Nexolution. Ebenfalls in der Reichshauptstadt initiierte die Preußenkasse 1921 die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG als Realkreditinstitut für Gewerbe-banken und ländliche Spar- und Darlehnskassen. Seit der Fusion mit der WL BANK im Jahre 2018 heißt sie DZ HYP.

Die Versicherungssparte entstand 1922 in Berlin als Raiffeisen Allgemeine Versicherungsgesellschaft a. G. und Raiffeisen Lebensversicherungsbank a. G.. Seit 1958 fir-miert sie als R+V Versicherung und steht auch den Volks-banken zur Verfügung. 1931 legten Kölner Handwerker mit der Gründung der Deutschen Bausparer AG, Bau-, Spar- und Entschuldungskasse den Grundstein der heuti-gen Bausparkasse Schwäbisch Hall. Schrittweise beteilig-ten sich die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse, die

gewerblichen Zentralkassen, die Volksbanken und ab 1956 die Raiffeisenbanken. 1924 gründete die Zentralkasse südwestdeutscher Volksbanken die FIDUCIA Revisions- und Treuhandinstitut AG in Karlsruhe. Nach der Fusion mit der GAD im Jahre 2015 und einer sechs Jahre später erfolgten Umbenennung heißt das Unternehmen heute Atruvia.

Garantiefonds

Bereits nach der Inflation in der ersten Hälfte der Weimarer Republik wurde bei den gewerblichen Genossenschaftsbanken über einen Fonds zur Rettung von Sparvermögen nachgedacht. Unter Federführung des DGV entstand nach der Weltwirtschaftskrise zwischen 1934 und 1938 mit dem Garantiefonds eine Geldsammelstelle zur Stützung in Not geratener gewerblicher Kreditinstitute. Die Sicherungseinrichtung der genossenschaftlichen FinanzGruppe ist somit das weltweit älteste, ausschließlich privat finanzierte Sicherungssystem für Banken.

Die Gleichschaltungspolitik des NS-Staats traf den ländlichen Sektor stärker als die gewerblichen Genossenschaften. Der Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften und seine bis dahin selbstständigen Mitglieder wurden in den nationalsozialistischen Reichsnährstand eingegliedert. Der DGV konnte sich organisatorisch besser halten. Erst ab 1936 setzten die Nationalsozialisten den NS-Mittelstandsfunktionär Theodor Adrian von Renteln als Präsident ein. Den gewerb-

lichen Genossenschaftsbanken war es gestattet worden, ihre Gleichschaltung innerhalb der Reichsgruppe Banken weitgehend selbst umzusetzen. Viele der mehr als 21.500 ländlichen und gewerblichen Kreditinstitute arrangierten sich mit dem NS-System, indem sie zusätzlich Parteigänger in die Gremien wählten oder indem Gremienmitglieder NSDAP-Mitglied wurden. Einzelne Genossenschaftsbanken ignorierten nationalsozialistische Anordnungen, während andere sie zum Schaden jüdischer Kundinnen und Kunden vorwegnahmen oder sogar schärfer auslegten. Das Vorgehen der Institute hing in der Regel stärker von den Bedingungen vor Ort ab als von den Interventionen der genossenschaftlichen Verbände. Nach 1938 war der Einzug jüdischer Sparvermögen und Geschäftsanteile für alle Kreditgenossenschaften gesetzlich vorgeschrieben. Sie wurden somit zu engmaschig kontrollierten Werkzeugen des Unrechtsstaats.

Viele Wurzeln – ein Gedanke

Anzahl der Genossenschaftsbanken 1900–1935

Jahr	Städtische Bankgenossen-schaften	Ländliche Bankgenossen-schaften	Summe
1900	n. v.	9.793	n. v.
1901	n. v.	10.487	n. v.
1902	1.919	11.121	13.040
1903	1.947	11.750	13.697
1904	1.987	12.477	14.464
1905	1.981	13.181	15.162
1906	1.980	13.635	15.615
1907	2.022	14.096	16.118
1908	2.045	14.709	16.754
1909	2.077	15.158	17.235
1910	2.103	15.517	17.620
1911	2.137	15.990	18.127
1912	1.957	16.774	18.731
1913	2.006	17.256	19.262
1914	2.062	17.696	19.758
1915	2.055	17.777	19.832
1916	2.047	17.864	19.911
1917	2.058	17.948	20.006
1918	2.043	18.199	20.242
1919	1.926	18.788	20.714
1920	1.913	18.331	20.262
1921	1.949	18.947	20.896
1922	1.929	19.269	21.198
1923	1.894	19.541	21.435
1924	1.991	20.218	22.209
1925	2.061	20.921	22.982
1926	2.119	20.847	22.966
1927	2.142	20.755	22.897
1928	2.137	20.592	22.729
1929	2.188	20.410	22.598
1930	2.258	20.189	22.447
1931	2.236	19.910	22.146
1932	2.295	19.565	21.860
1933	2.177	19.362	21.539
1934	2.078	18.906	20.984
1935	1.960	19.926	20.886

Quelle: Kluge, Bankgenossenschaften, Seite 471–472

Viele Wurzeln – ein Gedanke

Anzahl der Genossenschaftsbanken 1936–1971

Jahr	Städtische Bankgenossen-schaften	Ländliche Bankgenossen-schaften	Summe
1936	1.894	18.834	20.728
1937	1.460	18.639	22.099
1938	1.457	18.302	19.759
1939	n. v.	18.125	n. v.
1940	n. v.	17.992	n. v.
1941	n. v.	17.791	n. v.
1942	n. v.	n. v.	n. v.
1943	n. v.	n. v.	n. v.
1944	n. v.	n. v.	n. v.
1945	n. v.	n. v.	n. v.
1946	n. v.	n. v.	n. v.
1947	n. v.	11.242	n. v.
1948	739	11.230	11.969
1949	739	11.203	11.942
1950	743	11.216	11.959
1951	745	11.201	11.946
1952	746	11.158	11.904
1953	749	11.074	11.823
1954	749	11.001	11.750
1955	753	10.931	11.684
1956	758	10.864	11.622
1957	759	10.805	11.564
1958	766	10.762	11.528
1959	779	10.929	11.708
1960	781	10.840	11.621
1961	782	10.726	11.508
1962	779	10.544	11.323
1963	779	10.297	11.076
1964	774	9.944	10.718
1965	770	9.497	10.267
1966	765	9.034	9.799
1967	765	8.555	9.320
1968	758	7.948	8.706
1969	746	7.279	8.025
1970	714	6.372	7.086
1971	696	5.689	6.385

Quelle: Kluge, Bankgenossenschaften, Seite 472–473;
bis 1941: Gebiet des Deutschen Reiches;
ab 1947: Gebiet der Bundesrepublik Deutschland (ab 1959: einschließlich Saarland)

Kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs entwickelten die beiden genossenschaftlichen Säulen – unmittelbar nach den Sparkassen – einheitliche Corporate Designs. 1939 führten die landwirtschaftlichen Warengenossenschaften sowie die Dorfkassen, Darlehns- und Genossenschaftskassen das Giebelkreuz mit aufgesetzten Pferdeköpfen ein. Das Symbol sollte ursprünglich norddeutsche Bauernhäuser vor bösen Geistern schützen. Bei den gewerblichen Banken wurde 1941 das geflügelte V eingeführt. Zugleich bezeichnete sich die Mehrheit der Institute als Volksbanken und griff damit den Titel des Bank-Leitfadens von Schulze-Delitzsch auf.

Nach dem Untergang des Dritten Reiches kam es zuerst auf der lokalen Ebene der Banken zum Wiederaufbau. Drei Jahre nach Ende des Krieges waren in Westdeutschland bereits 739 gewerbliche und 11.230 ländliche Genossenschaftsinstitute wiedereröffnet worden. Im Jahre 1938 hatte es noch im wesentlich größeren Reichsgebiet insgesamt 1.457 Volksbanken und 18.302 Raiffeisenkassen gegeben. Die Zahl der Bankteilhaber ging um 1,2 Millionen auf 2,3 Millionen zurück, stieg jedoch seit Gründung der Bundesrepublik beständig an.

1939

1941

Deutsche Genossenschaftskasse

In der genossenschaftlichen Mittelstufe entstanden zunächst 17 regionale Zentralbanken für den ländlichen und gewerblichen Bereich, die bis 1968 unverändert bestehen blieben. Bereits im Mai 1949 rief der Wirtschaftsrat der amerikanischen und britischen Besatzungsmächte die Deutsche Genossenschaftskasse mit Sitz in Frankfurt am Main ins Leben. Der Deutsche Genossenschaftsverband und der Deutsche Raiffeisenverband konstituierten sich 1947 und 1948 zunächst in Wiesbaden und verlegten Anfang der 1950er-Jahre ihren Sitz nach Bonn.

In der zweiten Hälfte der 1950er-Jahre war das Umfeld, in dem sich Volksbanken und Raiffeisenbanken bewegten, von kräftigem Wachstum, neuen Anforderungen der Kunden, sprunghaft zunehmender Bankfähigkeit weiter Bevölkerungskreise und spürbar zunehmendem Wettbewerb gekennzeichnet.

Vom Wirtschaftswunder, das Deutschland seit der Währungsreform bis Anfang der 1970er-Jahre erfasste, profitierten die kreditgenossenschaftlichen Säulen zunächst weniger als die Großbanken und die 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 sank der Marktanteil von rund 11 Prozent 1948 unter die Marke von 8 Prozent Anfang der 1950er-Jahre.

Die Konkurrenzsituation verschärfte sich nochmals deutlich, als 1967 die Zins- und Wettbewerbsabkommen der Banken aufgehoben wurden. Gleichzeitig behinderte das Verbot, Kredite an Nichtmitglieder zu vergeben, die Entwicklungschancen der Genossenschaftsbanken. Zusätzlich belastend wirkten sich der schrittweise Wegfall ihres Steuerprivilegs und die kostenintensive Einführung moderner Technologien im Bankgeschäft aus.

Die Genossenschaftsbanken – aber auch die sie unterstützenden Zentralbanken, Verbundunternehmen und Verbände – standen vor Herausforderungen, die ein Überdenken der tradierten Strukturen erforderlich machte. Der erbitterte Konkurrenzkampf, den sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort bei weitgehend identischen Kunden- und Mitgliederstrukturen lieferten, schwächte sie vor allem im Wettbewerb mit den Sparkassen. Die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute entdeckten in der Nachkriegszeit schrittweise das klassische genossenschaftliche Klientel, den selbstständigen Mittelstand und die Landbevölkerung als Kundschaft. Zudem schwanden die klassischen Mitglieder- und Kundengruppen der Genossenschaftsbanken. Die Zahl selbstständiger Bauern, Handwerker und Händler sank in Deutschland.
Der neue Mittelstand definierte sich zunehmend als Arbeitnehmer. Georg Draheim, seit 1964 Präsident der Deutschen Genossenschaftskasse in Frankfurt am Main, forderte die Genossenschaftsbanken auf, die „Zwangsjacke der Dogmen“ abzulegen und ihre Strukturen den

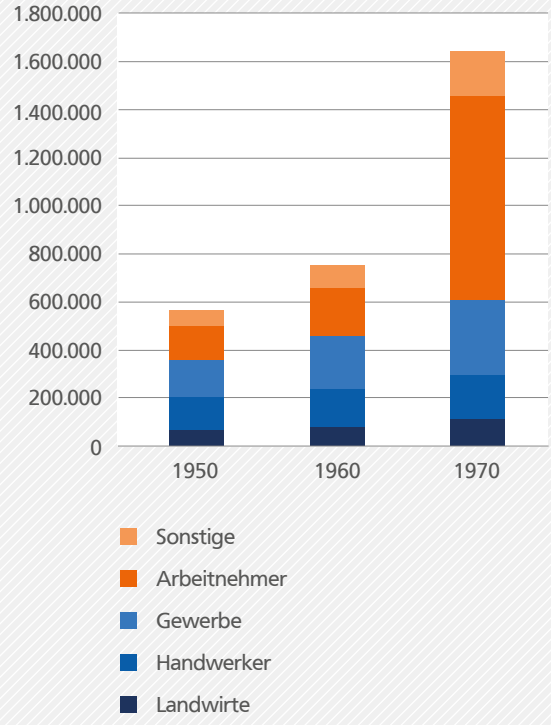
radikal veränderten wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen anzupassen.

Im Vergleich zu den ländlichen Kassen waren die Volksbanken während des Wirtschaftswunders besser aufgestellt. Der gewerbliche Finanzsektor zeichnete sich Ende der 1960er-Jahre durch größere und professionellere Primärbanken sowie eine breite Palette leistungsfähiger Spezialdienstleister aus. 1956 trat auch die Fondsgesellschaft Union Investment hinzu. Elf Privatbanken und drei Zentralkassen der Volksbanken gründeten damals das später ausschließlich genossenschaftliche Unternehmen. Die Volksbanken hatten sich damit als regionale Allfinanzdienstleister etabliert. Die Bürger wurden wohlhabender und anspruchsvoller, folglich nahm das Wertpapiergeschäft zu. Viele Bankprodukte wurden später von den Sparkassen und Raiffeisenkassen kopiert. Dies unterstreicht den Erfolg der gewerblichen Kreditgenossenschaften. Seit 1961 ist zudem die Bezeichnung „Volksbank“ als genossenschaftlicher Begriff im Kreditwesengesetz definiert.

Nähe als Wettbewerbsvorteil

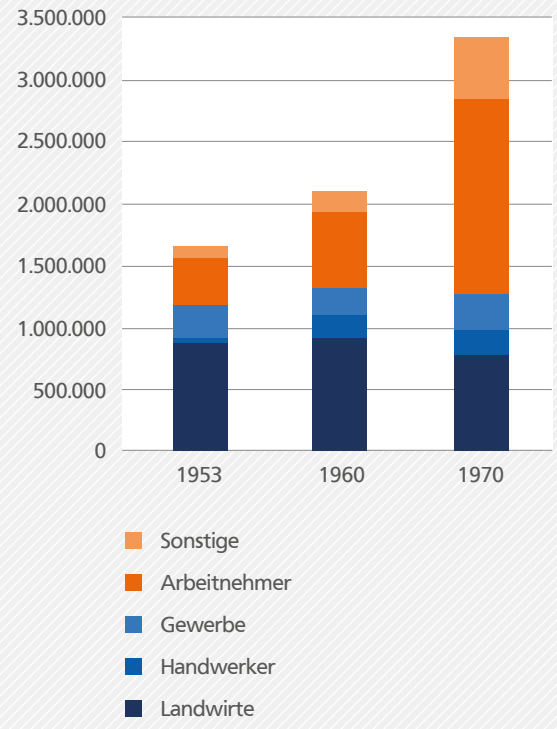
Zwischen 1948 und 1971 gaben mehr als die Hälfte der Genossenschaftsbanken ihre Selbstständigkeit auf. Sie fusionierten zu einer der 6.385 Kreditinstitute. Dennoch war gerade die Nähe zum Kunden ein Wettbewerbsvorteil. Doch auch hier hatten die Volksbanken mit größeren Betrieben und einem dichten Filialnetz die bessere Strategie. Der Wegfall der staatlichen Reglementierung von Bankstellengründungen führte bei den gewerblichen Kreditgenossenschaften zu einer deutlichen Verdichtung der Zweigstellen von 266 auf 3.647. Die Raiffeisenorganisation konnte mit eingängigen und ausgefeilten Kommunikationsstrategien sowie vielen begeisterten Ehrenamtlichen punkten. Fachleute hatten bereits seit geraumer Zeit erkannt, dass die Zusammenführung beider Finanzgruppen notwendig war. 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 zu.

Mitgliederstruktur Volksbanken



Quelle: Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbands 1950, 1960 und 1970, Wiesbaden 1951, Bonn 1961 und 1971; Berechnungen Stiftung GIZ

Mitgliederstruktur Raiffeisenbanken



Quelle: Kluge, Bankgenossenschaften, Seite 482 ff.; Berechnungen Stiftung GIZ

KAPITEL

02

Der BVR: Eine FinanzGruppe – ein Verband

Mehr Effizienz durch ein konsequentes Miteinander und Füreinander

Dr. Peter Gleber

Über 100 Jahre nach der Erweiterung des Centralkorrespondenzbureaus der deutschen Vorschuss- und Kreditvereine zum spartenübergreifenden Genossenschaftsverband entstand der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) als zweiter kreditwirtschaftlicher Fachverband der deutschen Genossenschaftsgeschichte. Am 3. Januar 1972 nahmen zwei Präsidenten, vier weitere Vorstände, ein Geschäftsführer, 18 Referenten und ungezählte weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Bonner Heussallee 5 ihre Arbeit auf. Alle Positionen von den Referenten aufwärts hatten – durchaus zeittypisch – Männer inne. Die Hälfte der Sachbearbeiter arbeitete im Bereich Bankrecht, die zweitgrößte Gruppe stellten die Steuerrechtler. Verbandssitz war das Schulze-Delitzsch-Haus im damaligen Regierungsviertel.

Im lang gestreckten weißen Bau der Nachkriegsmoderne wurde auch schon politische Geschichte geschrieben: 1954 entstand hier das erste nationale Verbindungsbüro eines Vorläufers der Europäischen Union. Eröffnet wurde es ein Jahr zuvor für den Deutschen Genossenschaftsverband (DGV), der vor 1972 als Spitzenorganisation für die Volksbanken und alle gewerblichen Genossenschaften fungierte. Zweiter Nutzer war der Zentralverband des genossenschaftlichen Groß- und Außenhandels, in dem sich bereits seit 1949 gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften zusammengeschlossen hatten. Juristisch betrachtet ist der BVR eine Neugründung, ein-

getragen in das Vereinsregister am 24. Januar beim Amtsgericht Bonn. Keimzelle ist die Abteilung Kreditgenossenschaft des DGV, ergänzt durch drei kreditwirtschaftliche Experten des Deutschen Raiffeisenverbands (DRV) und durch neue Mitarbeiter.

Neue Möglichkeiten der Fusion und Kooperation

Der BVR ist eindeutig das wichtigste Ergebnis der Neuordnung der ländlichen und gewerblichen Genossenschaftsorganisationen. Diese Neuordnung ermöglichte den Volksbanken und Raiffeisenbanken Fusionen und Kooperationen vor Ort. Zugleich wurden die Verbundstrukturen effizienter gestaltet.

Die offiziellen Verhandlungen des DRV und des DGV dauerten fast fünf Jahre. Sie begannen am 12. April 1967, wurden nicht ohne Polemik geführt und verliefen zudem schleppend und krisenhaft.

Als größtes Hindernis für eine zügige Einigung erwies sich, dass der DRV und der DGV unterschiedliche Vorstellungen hatten, wie der BVR strukturiert sein sollte. Die Raiffeisenorganisation sah ihre Stärke in der „organischen Verbindung“ von „Geld“ und „Ware“ und war nicht gewillt, diese aufzugeben. Die gewerblichen Genossenschaften hatten bereits seit der Nachkriegszeit einen ausbaufähigen Verband für einzelne Warengenossenschaften, der zum nationalen Spitzenverband geeignet war. Sie favorisierten

einen von der Ware unabhängigen Bankenverband, der auf Regionalverbänden mit kreditgenossenschaftlichen Mitgliedern gründet.

Erst im Oktober 1971 waren die Verhandlungen zwischen DRV und DGV abgeschlossen. Der erarbeitete Kooperationsvertrag sah neben der Neugründung des BVR auch die Schaffung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) als Dachverband der genossenschaftlichen Fachverbände vor. Der Bundesverband der Raiffeisen-Warengenossenschaften – seit 1976 heißt er wieder DRV – vertritt heute auf Bundesebene die ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Der Zentralverband des genossenschaftlichen Groß- und Außenhandels wurde 1972 zum Zentralverband der genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen (ZENTGENO) und 2011 erneut mit nichtgenossenschaftlichen Verbundgruppen zum Mittelstandsverbund erweitert. Zusammen mit dem BVR und dem Zentralverband der Konsumgenossenschaften bildet er heute die Ebene der nationalen Fachverbände.

Die Verbindung zwischen Geld und Ware ist bis heute in der Struktur des DGRV erkennbar. Aber auch die Gestaltung der spartenübergreifenden Regionalverbände spricht die Sprache der Raiffeisenorganisation. Selbst auf der Fachverbandsebene, die ein ideelles Erbe der gewerblichen Organisation darstellt, sind Organe des BVR wie auch der Warengenossenschaften durch eine personelle

Verklammerung von Funktionen bis heute gesichert. Im November 1971 billigten die Mitgliederversammlungen von DRV und DGV jeweils einstimmig die Verträge zur Neupositionierung der Genossenschaftsorganisation; im Dezember erfolgte dann die Gründung der beiden neuen Verbände.

BVR 1972: „Interessenvertretung und Stabsstelle“

Die zentrale Aufgabe des BVR ist seit Anfang 1972 „die Förderung, Betreuung und Vertretung der fachlichen und der besonderen wirtschaftspolitischen und wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder“. Er wurde als Interessenvertretung und „Stabsstelle des Verbundes“ konzipiert. Zunächst war die Arbeit des BVR natürlich darauf ausgerichtet, die Integration der beiden Gruppen voranzutreiben und die organisatorischen Voraussetzungen für ihre Zusammenführung zu schaffen.

Um den Volksbanken und Raiffeisenbanken auch nach der Neuordnung der Verbände ein störungsfreies Agieren zu ermöglichen, blieben DRV und DGV und einige ihrer für die Banken relevanten Einrichtungen zunächst bestehen. 1977 fusionierten die Sicherungseinrichtungen, ein weiteres Jahr später entstand die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) aus der Bundes-Raiffeisenschule und dem Schulze-Delitzsch-Institut. Die Arbeitgebereinrichtungen wurden 1979 zum Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (AVR) verschmolzen.

WERBUNG FÜR DEN FINANZVERBUND

1972

heute: FinanzGruppe

Dem BVR fiel – neben seinen satzungsmäßigen Aufgaben im engeren Sinne – die Rolle zu, den demokratische Willensbildungsprozess in der Gruppe nicht nur zu koordinieren und zu moderieren, sondern auch ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dies erfordert nicht nur eine national wie international effiziente Interessenvertretung – etwa auf so wichtigen Gebieten wie dem des Aufsichts- und Steuerrechts sowie des Verbraucherschutzes –, sondern auch eine umfassende Betreuung der Mitgliedsinstitute.

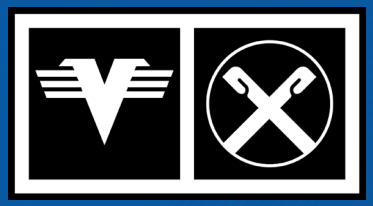
Priorität hatte die Bündelung der strategischen Markenführung und der gemeinsamen Werbe- und Kommunikationsstrategie beider Bankengruppen. Dafür wurde der Verein Gemeinschaftswerbung der Volksbanken und Raiffeisenbanken gegründet. 2004 wurden die Aufgaben des Vereins im bundesweiten Werbefonds gebündelt und in der Satzung des BVR verankert. Die Verantwortung für die Mittelverwendung obliegt dem Fachrat Markt und Produkte des BVR.

Der BVR: Eine FinanzGruppe – ein Verband

Ein Logo für alle

Bereits 1972 wurde als gemeinsames Firmenzeichen das aus dem geflügelten V der Volksbanken und den gekreuzten Pferdeköpfen der Raiffeisenbanken bestehende Doppelzeichen entwickelt. 18 Jahre später wurde das „V“ modernisiert und das blau-orange Band eingefügt. Rund 30 Jahre nach Einführung des Doppelzeichens war die Gruppe zusammengewachsen. 2001 wurde das Doppelzeichen zu einem Zeichen verschmolzen. Dabei wurden die Charakteristika der beiden ursprünglichen Zeichen beibehalten und auf das Wesentliche reduziert.

Die erste gemeinsame Werbebotschaft von Volksbanken und Raiffeisenbanken „Bank für jedermann“ entstand bereits Ende der 1960er-Jahre. Sie sollte neben den klassischen Milieus der Selbstständigen auch andere gesellschaftliche Gruppen ansprechen. 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 dann mit dem Slogan „Wir machen den Weg frei“ und präsentierten sich damit als selbstbewusste und leistungsstarke Banken. Dieser Slogan gilt bis heute und wurde mehrere Male zeitgemäß ergänzt. „Morgen kann kommen“ stellt seit 2019 die gemeinsame Gestaltung der Zukunft mit Zuversicht in den Mittelpunkt.



1972

1981

2002

Sicherungseinrichtung: Garant für Bonität

Für das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist die Sicherungseinrichtung, die die Bonität der Gruppe gewährleistet, von existenzieller Bedeutung. Der BVR hat die Statuten des Sicherungsfonds immer wieder den Veränderungen der Märkte und den politischen Rahmenbedingungen angepasst und weiterentwickelt. Seit dem Jahr 2015 ist die BVR Institutssicherung GmbH als weiteres institutsbezogenes Sicherungssystem im so genannten dualen System parallel zur BVR Sicherungseinrichtung tätig. Die BVR Institutssicherung GmbH stellt nach dem Einlagensicherungsgesetz ein privatrechtlich organisiertes sowie amtlich als Einlagensicherungssystem anerkanntes institutsbezogenes Sicherungssystem dar.

Vor dem Hintergrund sich schnell wandelnder Märkte, sprunghaft zunehmender technischer und finanzwirtschaftlicher Innovationen sowie sich verändernden Kundenverhaltens wuchs dem BVR in immer stärkerem Maße die Rolle des Moderators und Impulsgebers für die strategische Weiterentwicklung der Gruppe zu.

Nachdem die DG BANK im August 1988 „Vorschläge für ein gemeinsames Oberbau-Institut der genossenschaftlichen Bankengruppe“ vorgelegt hatte und diese auf ein geteiltes Echo gestoßen waren, beauftragte der Verbandsrat den BVR mit einer Untersuchung über die künftige Verbundstruktur der genossenschaftlichen Bankengruppe.

Ein 1989 vom BVR präsentiertes Gutachten bildete die Basis für die „Verbund-Konvention der genossenschaftlichen Bankengruppe“, die im gleichen Jahr vom Verbandsrat einstimmig verabschiedet wurde. Diese ermöglichte nahezu zwei Jahrzehnte ein geordnetes und kooperatives Nebeneinander von zwei- und dreistufigen Strukturen im Zentralbankenbereich.

Kreditgenossenschaften in der DDR

1989 war auch das Jahr der Deutschen. Der Mauerfall und die Wiedervereinigung lenkte den Blick auf die Kreditgenossenschaften der DDR. Auf der Ortsebene gab es dort 272 Bäuerliche Handelsgenossenschaften (BHG) und 95 Genossenschaftskassen für Handwerk und Gewerbe, Letztere sind im Wesentlichen mit den Volksbanken vergleichbar. Die BHGs waren organisatorisch mit den örtlichen Parteigruppen der SED verflochten. Sie dominierten auf dem Lande und ähnelten im Geschäftsmodell den klassischen Raiffeisenkassen, da sie auch Warenhandel unterhielten. Daneben gab es die Bank für Landwirtschaft und Nahrungsmittelgüterwirtschaft (BLN), die neben dem klassischen Privatkundengeschäft in regionalen Filialen auch die Rolle einer Zentralbank für die Bäuerlichen Handelsgenossenschaften übernahm.

Die formale Restrukturierung der Ortsbanken war mit tatkräftiger Hilfe aus dem Westen bereits Ende 1990 abgeschlossen. Die Genossenschaftskassen blieben in

ihrer Grundstruktur bestehen und firmierten wieder als Volksbanken. Die Restrukturierung der BHG zu Raiffeisenbanken war deshalb wesentlich größer. Lebensfähige Einheiten entstanden häufig erst dadurch, dass die BLN rund 160 ihrer Filialen auf die BHGs übertrug. Gleichzeitig trennten sich die BHGs von ihrem Warengeschäft.

Für die Revision der BHGs war die Vereinigung der gegenseitigen Bauernhilfe (VdgB) zuständig, die wie sämtliche Massenorganisationen von der SED dominiert wurde. Der Verband der Genossenschaftskassen war dagegen direkt der Staatsbank der DDR unterstellt und hatte das Revisionsrecht für die Genossenschaftskassen. Zum 1. April 1990 firmierte die BLN in Genossenschaftsbank Berlin (GBB) um und fusionierte drei Monate später mit der DG BANK, die im Zuge der Währungsunion für alle Genossenschaftsbanken der DDR die Zentralbankfusion übernahm.

Im Zuge der Restrukturierung des Bankwesens ging es vordringlich darum, den verschiedenen Genossenschaftsbanken möglichst rasch die Mitgliedschaft in einem gesetzlichen Prüfungsverband zu ermöglichen. Für die VdgB-Genossenschaften wurde am 31. März 1990 der Raiffeisenverband der DDR gegründet. Auf regionaler Ebene wurden zudem in rascher Reihenfolge acht regionale Raiffeisenverbände ins Leben gerufen. Der Verband der Genossenschaftskassen beschloss auf dem Verbandstag am 20. April 1990 seinen Namen in Verband der Kreditgenossenschaften der DDR zu ändern. Mit der

Umbenennung des Verbandes war auch eine Öffnung für die Raiffeisenbanken beabsichtigt, mit dem Ziel regionaler Prüfungsverband für alle Genossenschaftsbanken in den fünf neuen Bundesländern zu werden.

Eine solche zentrale Verbandslösung scheiterte jedoch im weiteren Verlauf des Jahres 1990 am Widerstand der ostdeutschen Kreditgenossenschaften. Da keiner der DDR-Verbände über das Prüfungsrecht verfügte, traten die dortigen Genossenschaftsbanken auf Vorschlag des BVR den angrenzenden westdeutschen Prüfungsverbänden bei. Allein die Banken im Freistaat Sachsen bauten einen Verband auf, der 1991 dann auch das Prüfungsrecht erhielt. 2004 wechselten die sächsischen Kreditgenossenschaften zum Genossenschaftsverband Frankfurt, der heute als Verband der Regionen für alle ostdeutschen Genossenschaften zuständig ist.

1992: Integration der Institute in Gremien und Sicherungseinrichtung

Die Mitgliederversammlung des BVR beschloss am 19. März 1992 in Erfurt eine neue Satzung, wonach der Geschäftsbereich des Verbands auf das wiedervereinigte Deutschland ausgedehnt wurde. Damit gelang es, die Mitgliedsbanken aus den neuen Bundesländern in die Gremien und in die Sicherungseinrichtung zu integrieren. Der Raiffeisenverband der DDR stellte die Betreuung der Raiffeisenbanken ein und der Verband der Kreditgenossenschaften löste sich auf.

Der BVR und die westdeutschen Genossenschaftsbanken unterstützten die ostdeutschen Kreditgenossenschaften bereits vorher tatkräftig durch einen Solidarbeitrag in Höhe von rund 45 Millionen DM. Er finanzierte im Wesentlichen Personalmaßnahmen zugunsten der ostdeutschen Institute. Darüber hinaus wurde auf Anregung des BVR ein Solidarfonds für investive Maßnahmen zur Unterstützung der Genossenschaftsbanken in den neuen Bundesländern geschaffen. Dieser wurde von der DG BANK, den Zentralbanken und den Verbundunternehmen durch Zinssubventionen in Höhe von rund 40 Millionen DM gespeist. Insgesamt erhielten die ostdeutschen Banken für Neubau- und Umbau- sowie Modernisierungsmaßnahmen vergünstigte Finanzmittel von etwa 100 Millionen DM. Das war auch dringend nötig, da den Volksbanken und Raiffeisenbanken in der Marktwirtschaft der Bundesrepublik eine andere Rolle zukam als den Kreditgenossenschaften in der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft. Die DDR-Banken vor Ort waren Zahlstellen, die sich ab 1990 in rasantem Tempo zu Vollbanken entwickeln mussten. Teil des Umbruchs sind auch die Einführung neuer Banktechnik, die Beschilderung und Möblierung der Filialen und nicht zuletzt die Verteilung der neuen Währung, der Deutschen Mark. Hierbei leisteten viele Primärbanken in Westdeutschland Starthilfe und zeigten sich solidarisch. Oftmals suchten sie sich im Osten Partnerbanken, um sie konkret mit Personal und Material zu unterstützen.

Geringe Kapitalausstattung, kleiner Kundenstamm und hohe Investitionskosten, zum Beispiel in die notwendige Erneuerung der IT-Ausstattung, erzwangen in den neuen Bundesländern recht schnell einen Konzentrationsprozess. Von den ursprünglich rund 370 Volksbanken und Raiffeisenbanken schlossen sich daher zahlreiche Institute zusammen, sodass es bereits Ende 1991 nur noch 280 genossenschaftliche Banken in den neuen Bundesländern gab. Heute ist die Dichte der Genossenschaftsbanken in Ostdeutschland wesentlich geringer als in West- und Süddeutschland.

Der BVR: Eine FinanzGruppe – ein Verband

„Bündelung der Kräfte“

In der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre rückten die gesamtdeutschen Primärbanken in den Fokus der Überlegungen des BVR. Ziel der Strategie „Bündelung der Kräfte“ 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 der Gesamtbanksteuerung VR-Control, die Optimierung der Geschäftsprozesse und das gemeinsame Internetportal VR-NetWorld.

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 sechs Fachräten gebündelt.

Die Entwicklung des BVR wird von einer bis heute andauernden Bündelung der Kräfte auf allen Ebenen der genossenschaftlichen FinanzGruppe begleitet.

Vor 50 Jahren bestanden 16 Regionalverbände, heute sind daraus 4 leistungsfähige Gliederungen geworden. Neben der Deutschen Genossenschaftskasse (DGK) bestanden 1972 elf regionale Zentralbanken, deren Rechtsnachfolgerin schrittweise bis 2016 die DZ BANK geworden ist.

Zum Jahreswechsel 1972 waren 6.385 Kreditgenossenschaften Mitglied im BVR, Ende 2021 waren es noch 772.

Der BVR: Eine FinanzGruppe – ein Verband

Genossenschaftsbanken 1972–2021

Jahr	Anzahl der Banken	Anzahl der Bankenstellen	Anzahl der Banken mit Warengeschäft
1972	5.753	18.790	3.783
1975	5.196	19.200	3.366
1980	4.226	19.769	2.577
1985	3.660	19.689	2.073
1990	3.037	18.764	1.479
1990	3.344	20.744	1.479
1995	2.589	19.724	779
2000	1.794	17.490	424
2005	1.290	14.122	222
2010	1.138	13.474	152
2015	1.021	11.668	111
2020	814	8.566	71
2021	772	8.074	67*

Jahr	Zahl der Mitglieder in Millionen	Anzahl der Zentralbanken	Anzahl der Verbände
1972	6,9	12	18
1975	7,8	11	17
1980	9,1	10	16
1985	10,3	8	16
1990	11,4	6	16
1990	11,7	6	15
1995	13,4	4	13
2000	15,0	4	13
2005	15,7	2	9
2010	16,7	2	7
2015	18,3	2	7
2020	18,4	1	6
2021	18,2	1	6

* Vorläufig.
Quelle: BVR, ab 1990 (untere Zeile) einschließlich der neuen Bundesländer

Der BVR ist als Dienstleister für Genossenschaftsbanken entstanden, um ihnen zu helfen, sich am Markt gegen Privatbanken und Sparkassen behaupten zu können. Rückblickend lässt sich die Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken von 1972 bis zur Finanzkrise in zwei Phasen einteilen: eine Phase der raschen Expansion in einem dynamischen Marktumfeld und eine Phase der Behauptung auf nur sehr schwach wachsenden Inlandsmärkten. Breit angelegt erfolgte das Wachstum noch bis in die 1990er-Jahre hinein.

Die Zusammenführung in einem gemeinsamen Spitzenverband im Jahr 1972 hat die Marktstellung der Volksbanken und Raiffeisenbanken entscheidend gestärkt. In erster Linie wurde die positive Entwicklung durch den Markterfolg der Ortsbanken in den Regionen sowie durch die Zentralbanken und Verbundunternehmen erzielt. Aber ohne den parallelen Ausbau der Ortsbanken zu leistungsstarken Universalbanken wäre das Potenzial zur Rationalisierung und zur Konsolidierung, das durch die Gründung des BVR auf der Ortsebene, aber auch auf der Ebene der subsidiären Zentralbanken und Verbundunternehmen eröffnet wurde, nicht erreichbar gewesen.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken konnten sich in diesem schwierigen Umfeld insgesamt gut behaupten. Auf dem Kreditmarkt bauten sie ihre Position im Ergebnis sogar aus. Marktanteile gewannen sie insbesondere im Firmenkundengeschäft beim gewerblichen Mittelstand

und bei privaten Wohnungsbaukrediten. Auf dem Einlagenmarkt stoppten die Genossenschaftsbanken trotz des verschärften Wettbewerbs um Kundeneinlagen den Trend leicht rückläufiger Marktanteile. Während der Finanzkrise konnte zudem die Stabilität der FinanzGruppe gewahrt werden, ohne dass staatliche Finanzhilfen in Anspruch genommen werden mussten.

Primärbanken als Schlüssel

Die Primärbanken sind der Schlüssel für den gemeinsamen Erfolg. Tief verwurzelt in der Region konzentrieren sie ihre Geschäftsaktivitäten auf das Einlagen- und Kreditgeschäft mit den örtlichen Kunden.

Im Vorfeld der Finanzkrise hatte dies zum Teil zu Marktanteilsverlusten beigetragen. Denn andere Bankengruppen hatten auf die schwache gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Kreditgeschäft mit einem Ausweichen auf ausländische Märkte reagiert. Auch bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken ist eine Tendenz in diese Richtung zu beobachten gewesen, sie war aber wegen der insgesamt deutlich geringeren Bedeutung des Auslandsgeschäfts nicht prägend für die Gesamtentwicklung.

Genossenschaftsbanken sind ihren Mitgliedern verpflichtet und konzentrieren deshalb ihr Geschäftsmodell auf das Inland und auf die Realwirtschaft. Für die Zeit von Mitte 1999 bis Mitte 2011 ergab sich dadurch ein bemer-

kenswerter Kontrast zur Entwicklung auf dem gesamten Finanzmarkt. Während das Kreditwachstum der übrigen Bankengruppen angesichts der geringen Kreditnachfrage realwirtschaftlicher Unternehmen praktisch ausschließlich von Ausleihungen an Versicherungen und andere Finanzunternehmen getrieben wurde, blieb das Kreditwachstum der Genossenschaftsbanken in der Realwirtschaft verankert. Der Anteil der Finanzunternehmen an den gesamten Firmenkundenkrediten lag bei den Genossenschaftsbanken am Ende dieses Zeitraums bei geringen 2 Prozent, im Durchschnitt aller Banken erlangte er mit 13 Prozent einen höheren Anteil am Kreditportfolio als die Ausleihungen an die Industrie (10 Prozent).

Der nachhaltige Markterfolg der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist zu einem wesentlichen Teil auf die dezentrale Entscheidungsstruktur in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zurückzuführen. Die Festlegung der Geschäftspolitik durch die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort sichert ein hohes Maß an Kundennähe und Anpassungsfähigkeit an regionale Marktbedingungen. Durch den Förderauftrag ist die Zielsetzung der Volksbanken und Raiffeisenbanken ohnehin nicht auf die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern auf das nachhaltige Ziel der Förderung der Mitglieder und der Wirtschaftsregion ausgerichtet.

Doch neben der durch die Dezentralität bedingten Marktnähe ist auch die effektive Governance der FinanzGruppe

ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die regionale Eigenverantwortung der Volksbanken und Raiffeisenbanken wird ergänzt durch eine zunehmende Vernetzung bei der operativen und strategischen Planung mit dem BVR als strategischem Kompetenzzentrum. Abgesichert wird der Markterfolg durch die Sicherungseinrichtung, die ihre zentrale Rolle als Garant der Stabilität der FinanzGruppe seit Jahrzehnten erfolgreich ausübt.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben die Finanzkrise außerordentlich gut bewältigt, ihnen öffneten sich zugleich positive Zukunftsperspektiven. Denn das Interesse in der Bevölkerung am Genossenschaftsmodell, am nachhaltigen Wirtschaften und an einer regional verankerten Wirtschaft hat gerade unter dem Einfluss der Krise deutlich zugenommen. Das Motto des BVR-Jahresberichts 2008 wurde für die genossenschaftliche FinanzGruppe zum übergreifenden Programm: „Stabilität schafft Vertrauen“.

KAPITEL

03

Das Jahrzehnt der Minuszinsen

Die wirtschaftliche Entwicklung von 2012 bis 2022

Dr. Andreas Bley

Die Verbandsgeschichte des BVR wurde in den vergangenen Jahren von zwei globalen Zäsuren flankiert. Beide beherrschten die Weltwirtschaft. Die jüngste Phase der wirtschaftlichen Entwicklung begann mit der Finanzkrise im Jahr 2009. Durch die aktuelle Coronakrise erfuhr sie einen vorläufigen Schlusspunkt. Bis zum Beginn der Pandemie war diese Phase von wirtschaftlichem Aufschwung geprägt.

Nur einmal kam es im Winterhalbjahr 2012/2013 – beeinflusst von der Euro-Staatsschuldenkrise – zu einem bedeutsamen Rückgang der preisbereinigten Wirtschaftsleistung. Dieser ging jedoch nicht mit einem Beschäftigungseinbruch einher. Somit stellt er eher eine Aufschwungpause und keine Rezession dar. Die Beschäftigung erhöhte sich vom Frühjahr 2010 bis zum Frühjahr 2020 kontinuierlich: Die Wirtschaftsleistung und Beschäftigung lagen zu Beginn der Coronapandemie um 19 Prozent beziehungsweise 11 Prozent höher als zehn Jahre zuvor.

Boom am Wohnimmobilienmarkt

Die langjährige positive Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung spiegelte sich auch in der Einkommenssituation der privaten Haushalte wider. Die verfügbaren Einkommen lagen Anfang 2020 um rund ein Drittel höher als zehn Jahre zuvor. Stabil wachsende Einkommen, ein robuster Arbeitsmarkt und äußerst günstige Finanzierungsmöglichkeiten bildeten die Basis für einen Boom am Wohnimmobilienmarkt. Dieser betraf zunächst vorrangig die Ballungsräume und Universitätsstädte. Später erfasste er auch mehr und mehr die ländlichen Regionen. Die Wohnimmobilienpreise steigen seit dem Jahr 2010 kontinuierlich. Die Dynamik hat bis zuletzt zugenommen. Im Jahr 2021 stiegen die Preise erstmals zweistellig.

Die Verbraucherpreisinflation verlief dabei lange äußerst moderat. Erst sah es noch so aus, als würde sich der Inflationstrend fortsetzen. Das Wachstum der Verbraucherpreise kletterte mit der Erholung der Wirtschaft nach der Finanzkrise schnell nach oben. Es überschritt 2011 knapp die Marke von 2 Prozent. Aber: Die Teuerung verlangsamte sich trotz der lockeren Geldpolitik und der weiteren konjunkturellen Erholung mehr und mehr. 2015 lagen die Verbraucherpreise in Deutschland wie auch im Euroraum in einzelnen Monaten sogar unter ihrem Vorjahresstand. Dies beflügelte die Debatte über Deflationsgefahren. In den Folgejahren belebte sich der Preisanstieg zwar wieder etwas, erreichte aber die geldpolitisch wichtige 2-Prozent-Marke bis zum Beginn der Coronapandemie nur kurzzeitig im Jahr 2018. Die Verbraucherpreisinflation in den Jahren 2015 bis 2019 lag im Durchschnitt bei 1,0 Prozent.

Starker, später Anstieg der Verbraucherpreise

Erst im Jahr 2021 kam es in Deutschland zu einem starken Anstieg der Verbraucherpreise mit Zuwächsen von bis zu 5 Prozent. Getrieben wurden diese von Sondereffekten wie den zu Beginn der Pandemie stark gesunkenen Energiepreisen. Diese führten dann – im Zuge der Normalisierung der Preise im Folgejahr – zu entsprechend hohen Wachstumsraten. Zum großen Preisanstieg trug auch die CO_2-Bepreisung in den Bereichen Verkehr und Wohnen bei. Beschleunigt wurde er zudem durch die Normalisierung der Mehrwertsteuer Anfang 2021. Zur Belebung der Konjunktur war sie in der zweiten Hälfte des Jahres 2020 abgesenkt worden.

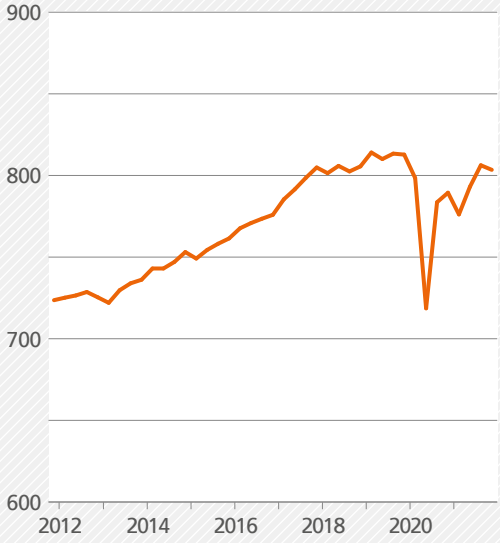
Auch die Lieferengpässe in der Industrie trugen zum weiteren Preisauftrieb bei. Noch nie seit der Wiedervereinigung meldeten so viele Industrieunternehmen Versorgungsengpässe bei Vorleistungsgütern. Dies lag an einer Vielzahl von Faktoren: die überraschend starke Nachfrage nach Vorleistungsgütern infolge der schnellen Erholung der Weltwirtschaft, die Verknappung von Frachtkapazitäten auch aufgrund coronabedingter Hafenschließungen, Unglücksfälle wie die Blockade des Suezkanals durch einen havarierten Frachter, Fehlkalkulationen bei der Einschätzung des Chipbedarfs in der Autoindustrie.

Der preistreibende Effekt der Materialengpässe war deutlich stärker und langwieriger als zunächst erwartet.

So stieg die Unsicherheit, ob sich die erhöhte Inflation verfestigen würde. Bis Ende 2021 war jedoch weder ein Anstieg bei den Tariflöhnen noch eine spürbare Zunahme der Inflationserwartungen an den Finanzmärkten erkennbar. Aber: Der Preisdruck setzte die Geldpolitik unter Druck, sich ausreichende Handlungsspielräume für eine zinspolitische Reaktion für den Fall zu verschaffen, dass die Inflation auch mittelfristig die geldpolitische Zielmarke der Europäischen Zentralbank (EZB) von 2 Prozent nach der im Juli 2021 überarbeiteten Strategie überschreiten würde. Anders als andere wichtige Notenbanken, wie etwa die Fed oder die Bank of England, stellte die EZB bis Ende des Jahres 2021 noch keine Zinswende in Aussicht.

Das Jahrzehnt der Minuszinsen

Lang anhaltendes Wirtschaftswachstum bei vergleichsweise niedrigen Inflationsraten



Bruttoinlandsprodukt (BIP)
in Milliarden Euro in Preisen von 2015, saison- und kalenderbereinigt

Anstieg der Verbraucherpreise
in Prozent, Jahreswachstumsrate

Quellen: Refinitiv, Datastream

Niedrigzinsen werden zu Minuszinsen

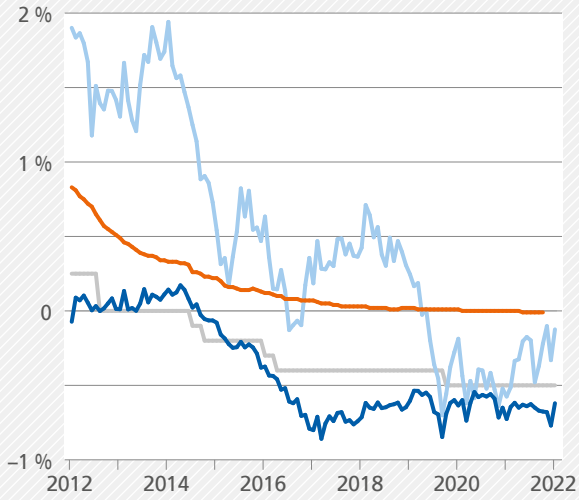
Ein prägendes Merkmal der Jahre 2012 bis 2022 war das anhaltende Niedrigzinsumfeld. Schon während der Finanzkrise fielen die Zinsen auf einen historischen Tiefstand. Im Jahr 2009 senkte die EZB den Hauptrefinanzierungssatz auf das damalige historische Tief von 1,0 Prozent. Im Frühjahr 2011 wurde angesichts einer wieder steigenden Inflation zwar eine Zinswende eingeleitet, doch blieb diese angesichts der Zuspitzung der Euro-Staatsschuldenkrise kurzlebig. Bereits im Herbst des Jahres kam es zu einer erneuten Kehrtwende der Geldpolitik: Mit dem Amtsantritt von Mario Draghi als Präsidenten läutete die EZB eine weitere geldpolitische Lockerung ein.

Eine neue Qualität bekam die Geldpolitik, als die EZB im Juni 2014 erstmals ihren Einlagezins ins Negative bewegte. Dort ist er bis heute geblieben. Seit September 2019 liegt er bei –0,5 Prozent. Mit dem Einlagesatz werden Guthaben der Banken bei der EZB verzinst, die die vorgeschriebene Mindestreserve übersteigen. Zusätzliche geldpolitische Impulse löste die EZB mit ihrem Mitte 2014 gestarteten Anleihekaufprogramm (APP) aus. Bis zum Herbst 2021 kaufte die EZB hierbei Anleihen im Wert von gut 3 Billionen Euro. Überwiegend handelte es sich um Staatsanleihen. Hinzu kamen zusätzliche 1,5 Billionen Euro an Anleihen aus dem Corona-Notfallankaufprogramm (PEPP) ab März 2020. Zum März 2022 soll dieses zusätzliche Kaufprogramm auslaufen. Da den Anleihekäufen der EZB buchhalterisch zusätzliche

Einlagen der Kreditinstitute gegenüberstehen, erhöhte sich der Einlagenbestand der Kreditinstitute bei der EZB massiv. Er lag Ende 2021 rund 4,5 Billionen Euro über der vorgeschriebenen Mindestreserve. Entsprechend stark stieg die Belastung der Kreditinstitute durch den Minuszins. Zu einer teilweisen Entlastung kam es seit Oktober 2019 durch die Einführung einer Stufenverzinsung mit dem sogenannten Tiering-Faktor in Höhe von 6. Seitdem ist nicht nur die Mindestreserve vom Minuszins freigestellt, sondern zusätzlich der sechsfache Betrag der Mindestreserve. Eine zusätzliche Erhöhung des Tiering-Faktors und somit eine weitere Entlastung der Kreditinstitute erfolgte nach seiner Einführung – trotz der weiter fortschreitenden massiven Anleihekäufe – nicht.

Angesichts des mächtigen Einsatzes geldpolitischer Instrumente bewegten sich die kurzfristigen Benchmarkzinsen kontinuierlich im Minus. Die Rendite auf Bundesanleihen mit einer einjährigen Restlaufzeit ist seit September 2014 negativ. Sie bewegt sich seit dem Jahr 2015 unter dem Einlagezins der EZB. Doch haben die massiven Anleihekäufe auch zu negativen langfristigen Renditen geführt. So rentiert die zehnjährige Bundesanleihe seit dem Frühjahr 2019 fortwährend negativ. Mit –0,7 Prozent erreichte sie im September 2019 ein historisches Tief. Zum Jahresultimo 2020 lagen die Renditen einjähriger beziehungsweise zehnjähriger Bundesanleihen bei –0,61 Prozent beziehungsweise bei –0,18 Prozent. Unter dem Eindruck der sich abzeichnenden Zinswende in den USA bewegten

Lange Phase negativer Zinsen



Quellen: Refinitiv, Datastream

sich die zehnjährigen Bundrenditen im Januar 2022 Richtung null.

Die Negativzinsen sorgen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Bevölkerung für Ärger und Verunsicherung. Privatkunden und auch Firmenkunden tun sich schwer, Negativzinsen über mehrere Jahre hinweg als neue Normalität zu akzeptieren. Sparer fühlen sich durch die Belastungen mit Negativzinsen in eine verkehrte Welt versetzt. Die Kehrseite dieser Entwicklung sind günstige Fremdfinanzierungsbedingungen mit einer entsprechend größeren Nachfrage – insbesondere für Wohneigentum. Der Ablehnung der Negativzinsen bei den Bankkunden steht eine recht reibungslose Anpassung der Märkte gegenüber. Die anfängliche Skepsis, ob negative Zinsen an den Märkten überhaupt störungsfrei funktionieren würden, zerstreute sich schnell.

Stabile Erträge trotz extremer Niedrigzinsen

Für die Ertragslage der Kreditinstitute ist das anhaltende Negativzinsumfeld sehr schädlich. Die mit Zinssenkungen erzielten Kurszuwächse bei Eigenanlagen sind Einmaleffekte. Sie wirken damit nur vorübergehend entlastend in der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Belastungen bleiben jedoch dauerhaft. Einerseits kommt hier der negative Einlagezins der EZB zum Tragen. Die Deutsche Bundesbank weist in ihrem Geschäftsbericht 2020 Zinserträge aus den Einlagen der Kreditinstitute in Höhe von 2,7 Milliarden Euro aus. Belastend wirkt sich andererseits aus, dass die Zinssätze für Kundeneinlagen nicht ohne Weiteres in der Breite ins Negative abgesenkt werden können. Die von der Deutschen Bundesbank ermittelte durchschnittliche Verzinsung täglich fälliger Einlagen im Privatkundengeschäft bewegt sich zwar kaum wahrnehmbar über der Null, ist aber nicht negativ. Immer mehr Banken erheben für größere Einlagen Verwahrentgelte. Den Großteil der Privatkunden, mit ihren für sich genommen überschaubaren Einlagen, betrifft dies jedoch derzeit in der Regel nicht.

Dem extremen Zinsumfeld stand ein solides Bilanzwachstum gegenüber. Dies wirkte sich stabilisierend auf die Erträge aus. Sowohl die Firmenkunden- als auch die Privatkundenkredite der Genossenschaftsbanken wuchsen kontinuierlich solide und dynamischer als im gesamten Bankenmarkt. Die Verlangsamung des Wachstums der

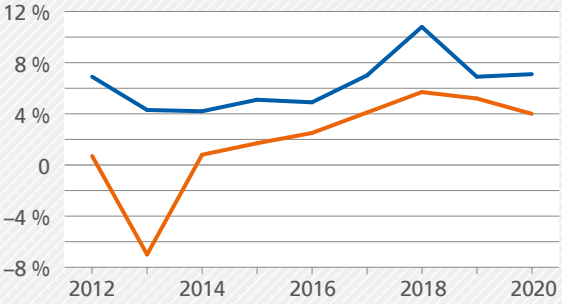
Privatkundenkredite der Genossenschaftsbanken im Jahr 2018 ist auf einen statistischen Sondereffekt zurückzuführen.

Aber: Nicht nur die Kreditbestände wuchsen dynamisch, sondern auch die Kundeneinlagen, was insgesamt eher zu einer Belastung der Erträge führte. Das Wachstum der Firmenkundeneinlagen beschleunigte sich bei den Genossenschaftsbanken im Zeitverlauf. Es lag zuletzt im zweistelligen Bereich. Es fiel dabei durchgängig höher aus als im Marktdurchschnitt. Auch bei den Privatkundeneinlagen stiegen die Wachstumsraten im Trend. Anders als bei den Firmenkunden lagen sie aber nahe am Branchendurchschnitt.

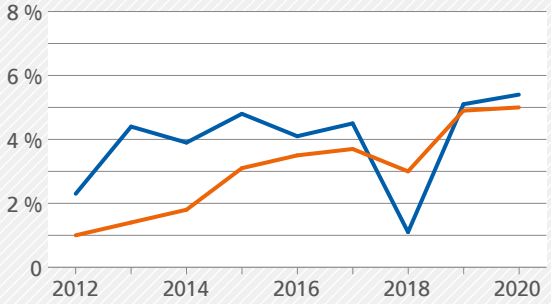
Das Jahrzehnt der Minuszinsen

Solides Wachstum der Kundenkredite und -einlagen

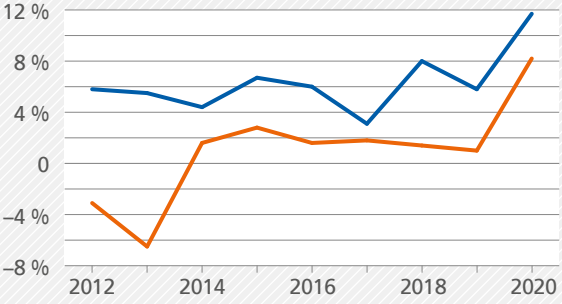
Kredite Firmenkunden



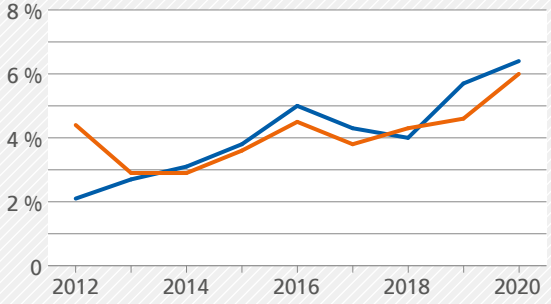
Kredite Privatkunden



Einlagen Firmenkunden



Einlagen Privatkunden



Markt

Genossenschaftsbanken

Quellen: Deutsche Bundesbank, BVR

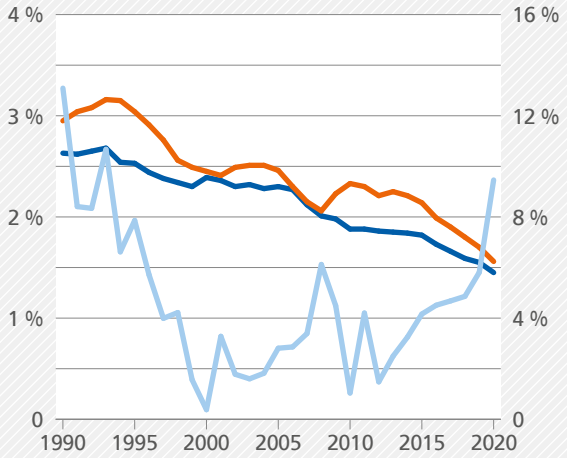
Die Genossenschaftsbanken konnten ihre Ertragsstärke auch im schwierigen Zinsumfeld unter Beweis stellen. Das kräftige Wachstum der Kreditvergabe unterstützte dies. Seit dem Jahr 2012 lag der Jahresüberschuss vor Steuern im Vergleich zur durchschnittlichen Bilanzsumme bei den Genossenschaftsbanken höher als bei den übrigen Bankengruppen. Allerdings gingen die Erträge im Zeitverlauf im Trend zurück. Dies zeigt sich deutlich bei der Betrachtung des Zinsüberschusses als einer wesentlichen Ertragskomponente für regionale Kreditinstitute. Dieser verringert sich im Trend bereits seit Mitte der 1990er-Jahre im Einklang mit dem globalen Trend zu niedrigeren (Real)-Zinsen. Nur im Anschluss an den Wiedervereinigungsboom gab es einen vergleichbaren Rückgang des Zinsüberschusses. In den 1990er-Jahren senkte die Bundesbank zur Bekämpfung der Inflation ihren Leitzins (den Diskontsatz) von in der Spitze 8,75 Prozent im Sommer 1992 auf 2,50 Prozent im Sommer 1996. Der mit der Finanzkrise begonnene Zinssenkungszyklus fiel zwar deutlich schwächer aus, dies wurde aber durch die eingeschränkten Möglichkeiten der Weitergabe bei den Einlagezinsen weitgehend wettgemacht.

Auf den hohen Ertragsdruck durch rückläufige Zinsaufwendungen reagierten die Kreditinstitute sowohl mit Anstrengungen zur Stärkung anderer Ertragsquellen als auch durch Maßnahmen zur Erhöhung der Kosteneffizienz. Aber: Die rückläufigen Zinserträge konnten durch andere Ertragsquellen bislang bei Weitem nicht kompensiert werden. So gelang es weder über alle Bankengruppen hinweg noch unter den Genossenschaftsbanken den Provisionsüberschuss im Vergleich zur durchschnittlichen Bilanzsumme signifikant zu erhöhen. Die Verwaltungsaufwendungen der Genossenschaftsbanken wurden hingegen stärker als über alle Bankengruppen hinweg verringert.

In der deutschen Kreditwirtschaft behaupten sich die Genossenschaftsbanken auch unter dem negativen Einfluss des Niedrigzinsumfelds als solide und ertragsstarke Bankengruppe. Der Jahresüberschuss vor Steuern lag in den Jahren 2011 bis 2020 mit 0,86 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme mit leichtem Abstand höher als bei den Sparkassen (0,83 Prozent) und deutlich über dem Jahresüberschuss der Kreditbanken (0,08 Prozent), zu denen neben den Großbanken auch die Regionalbanken und sonstigen Kreditbanken sowie die Zweigstellen ausländischer Banken zählen.

Rückläufiger Trend: Zinsüberschuss und Verwaltungskosten gehen zurück

in Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme (dBS), KG



* Jahreswachstumsrate.
Quelle: Deutsche Bundesbank

KAPITEL

04

Demokratie – Kommunikation – Transparenz

Die politische Kultur des BVR im Wandel der Zeit

Silke Holzhause

Die Geschichte des BVR ist bei Weitem nicht nur eine Geschichte von Zahlen und Entwicklungskurven. Es ist vor allem auch eine Geschichte von Menschen. Von vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten, die zusammenwirken, zusammen entscheiden und zusammen wachsen. Auf der Grundlage von gemeinsam geteilten Werten, Überzeugungen und demokratischer Willensbildung. Diese sind nicht statisch. Sie gehen mit der Zeit, verschieben und verändern sich. Bestenfalls auf der Grundlage einer festen Basis.

Zu Beginn meiner Geschichte beim BVR, vor rund 20 Jahren – der Verband war kurz zuvor von Bonn nach Berlin übergesiedelt –, blickten (dienst-)ältere Kollegen manchmal eher wehmütig auf die Vergangenheit am Rhein: „Das waren noch Zeiten, als wir in der Welckerstraße bis spät nachts mit den Politikern zusammenhockten und dabei die Geschicke der bundesrepublikanischen Wirtschaftspolitik lenkten…!" Dabei rauchten wohl nicht nur die Köpfe, sondern auch die Zigarren, Bier und Wein flossen mutmaßlich reichlich.

Diese nostalgischen Erinnerungen verklären im Rückblick naturgemäß die Realität, denn auch damals beschäftigten sich die Kollegen (und noch wenigen Kolleginnen) natürlich vorrangig – und ziemlich erfolgreich! – mit der Arbeit an der Sache. Gleichwohl muss man feststellen, dass sich der Politikbetrieb in den letzten 20 Jahren tiefgreifend verändert hat. Dies liegt nur zum Teil am Umzug nach Berlin und an der Weiterentwicklung der Bonner zur Berliner Republik. Insgesamt fand ein Wertewandel – oder eher: eine Weiterentwicklung der politischen Kultur – in Deutschland statt. Natürlich wirkt sich dies auch auf die politische Interessenvertretung aus. Diese hat ihren Platz heute nicht mehr mehr im Hinterzimmer. Ganz im Gegenteil: Die Forderungen nach mehr Offenheit, Transparenz und größerer Bürgerbeteiligung sorgen für ein hohes öffentliches Interesse an Lobbyisten, den von ihnen vertretenen Inhalten und ihrer Methodik. Diese Entwicklung ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich demokratische (politische) Systeme evolutionär verändern, ohne ihren Wesenskern dabei zu verlieren. Denn: Nach wie vor bauen wir in Deutschland auf die Prinzipien des Grundgesetzes, also denen einer pluralistischen, föderalen Republik.

Hier zeigt sich die Analogie zum BVR.

Als politischer Interessenverband füllt der BVR seine Rolle auch im heutigen pluralistischen Deutschland erfolgreich aus.

Zudem kann man den Verband auch anhand der Summe seiner Mitglieder – Genossenschaftsbanken, Prüfungsverbände, Zentralbank, IT-Dienstleister, Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe – als demokratisches System verstehen, das sich permanent weiterentwickelt.

Das gilt für die Aufgaben, die der Verband für seine Mitglieder übernimmt. Es gilt aber auch für die Art der Willensbildung in diesem System. Beides hat in den 50 Jahren seit der Gründung des BVR große Veränderungen erfahren. Der Wesenskern der genossenschaftlichen Wertewelt – Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und die basisdemokratische Entscheidungsfindung – geriet dabei nie aus dem Blick. Subsidiarität und Proportionalität runden diesen Wertekanon ab.

Die Aufgaben des BVR – und ihre Entwicklung

Schauen wir zunächst auf die Aufgaben, die der BVR seit seiner Gründung für seine Mitglieder wahrnimmt. Begonnen hat er als klassischer Interessenverband, der sich mit der Kraft von noch fast 6.000 Genossenschaftsbanken in politische Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozesse einbringt. Die Komplexität der Regulierung nahm seither stetig zu. Die regulierenden Instanzen haben sich längst verlagert. Neben der Bundesebene spielt viel häufiger in Europa die Musik oder auf dem internationalen Parkett. Eine (auch sprachliche) Herausforderung, der sich nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbandes stellen mussten, sondern auch die Mitglieder, vor allem in den entscheidungsrelevanten Gremien.

Als zweite Säule und wesentlicher Kohärenzfaktor der genossenschaftlichen Banken gilt die Sicherungseinrichtung. Durch ihr seit über 85 Jahren funktionierendes

institutssicherndes System ist sie der Vertrauensgarant in die Stabilität der angeschlossenen Banken. Auch sie hat sich über die Jahre enorm weiterentwickelt und immer weiter professionalisiert – beginnend mit der Zusammenführung der zuvor regional verwalteten Mittel 2002/2003 und dem Beginn einer zielgerichteten Präventionsarbeit bis hin zur Gründung der BVR Institutssicherung GmbH im Jahr 2015. Mithilfe dieses nun dualen Systems gelang es, sowohl den Anforderungen der europäischen Einlagensicherungsrichtlinie gerecht zu werden als auch eine weitgehende Selbstverwaltung und Selbstorganisation der bisher angesparten Mittel sicherzustellen. Nicht zuletzt diese Werte waren es, die neben der Stabilität auch die Unabhängigkeit der genossenschaftlichen Banken von staatlicher Beteiligung und Einflussnahme sicherten.

Als dritte Kernfunktion bildet der BVR seit 2004/2005 das strategische Kompetenzzentrum der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Immer mehr setzte sich seinerzeit die Überzeugung durch, dass die strategischen Herausforderungen des Marktes inklusive einer strategischen Markenführung nur gemeinsam und nicht von jedem Institut individuell bearbeitet werden können. Über die Fachräte Markt und Produkte, IT und Prozessorganisation, Zahlungsverkehr, Steuerung und Personal geschieht dies nun beim BVR unter maßgeblicher Einbindung von Genossenschaftsbankern.

Diese – damals lange umstrittene – Entscheidung fußt wiederum auf den urgenossenschaftlichen Werten der Selbsthilfe und Selbstverwaltung. Die Strategieführerschaft sollte eben nicht wie im niederländischen Rabobank-Modell auf eine Zentralbank übergehen. Im Gegenteil:

Die Unabhängigkeit und Selbstständigkeit der Genossenschaftsbanken und der subsidiäre Aufbau waren und blieben zentrale Elemente der genossenschaftlichen Organisation.

Eine gemeinsame Strategieentwicklung ließ sich so nur beim Verband installieren. Denn: Dort werden Entscheidungen streng nach dem basisdemokratischen Prinzip „Eine Bank – eine Stimme" getroffen, nicht wie in Aktiengesellschaften nach Kapitalmehrheit. Als beitragsfinanzierter Verein verfolgt der BVR zudem als einziger Beteiligter keine eigenen wirtschaftlichen Interessen.

Wie funktioniert die demokratische Willensbildung?

Wie aber findet nun die demokratische Willensbildung im BVR statt? Auf dem Papier ist das leicht zu skizzieren. Die Mitgliederversammlung des BVR ist der höchste Souverän. Sie entlastet alle Organe und wird faktisch – weit über die rein satzungsgemäßen Aufgaben hinaus – mit allen wesentlichen Vorhaben des Verbandes befasst. Sie wählt zudem den BVR-Verbandsrat: das einzige Gremium der FinanzGruppe, in dem alle Teilgruppen repräsentiert sind. Neben der Mehrheit aus Vertretern von Genossenschaftsbanken – paritätisch aus den Regionen – finden sich dort Spezial- und Sonderinstitute, Prüfungsverbände, die Zentralbank und der IT-Dienstleister sowie weitere Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Darüber hinaus sind weitere genossenschaftliche Sparten und die Akademie als zentrales Bildungsinstitut vertreten. Der Verbandsrat entscheidet unter anderem über alle wesentlichen strategischen Fragen. Er genehmigt die Mittel, die dem BVR für die Erledigung seiner Aufgaben zur Verfügung stehen. Aus dem Verbandsrat wiederum generiert sich der BVR-Verwaltungsrat, der die klassischen Funktionen eines Aufsichtsrates hat – auch dieser besteht mehrheitlich aus Vorständen von Primärinstituten.

In diesen Gremien bis hin zur Mitgliederversammlung wird oft kritisch gerungen, bis es zu Entscheidungen kommt. Dieses vorgezogene Ringen ist vielleicht auch der Grund, warum Beschlüsse dann häufig mit einer großen Mehrheit

zustande kommen. Denn: Die Genossen streiten sich im besten Wortsinne so lange, bis die für alle beste Lösung herauskommt – getreu dem ursprünglichen Konstrukt des politischen Pluralismus. Das mag gelegentlich etwas länger dauern als in klassischen Konzernen oder nicht demokratischen politischen Systemen, ist aber in der Regel deutlich nachhaltiger.

Direkte Kommunikation und Transparenz

Die Willensbildung im BVR ist allerdings deutlich komplexer, als die reine Gremienstruktur es vermuten lässt. In diesem Bereich hat sich – von Jahr zu Jahr – die vermutlich größte Veränderung in der Verbandsarbeit vollzogen. Kurzum:

Der direkte Kontakt und die unmittelbare Kommunikation mit den einzelnen Mitgliedern auch außerhalb der gewählten Gremien sind heutzutage so intensiv wie nie zuvor.

Dazu beigetragen hat gewiss die gesunkene Zahl an Mitgliedsinstituten. Denn: Wie kann ein verhältnismäßig kleiner Verband den persönlichen Kontakt zu den Vorständen von mehreren tausend Genossenschaftsbanken aufnehmen und pflegen? Selbst bei den heute noch knapp 800 Mitgliedern ist das nicht so einfach. Der technologische Fortschritt hilft hier sehr. Über interne Internetforen wie das BVR-Extranet besteht ein geschützter Raum, in dem Informationen über die Arbeit des BVR transparent bereitgestellt werden können und der auch einen direkten Austausch zwischen Mitgliedern und Verband ermöglicht. Daneben stehen zahlreiche Veranstaltungsformate, die – sei es beim BVR, sei es in den Regionen – dem persönlichen Kontakt und Austausch dienen. Kein BVR-Vorstand scheut zudem den Weg zu den Banken, um sich vor Ort ein Bild zu machen.

Und hier schließt sich der Kreis: Ebenso wie Transparenz, Offenheit und Bürgerbeteiligung die heutige politische Kultur Deutschlands prägen, wird diesen Werten auch innerhalb des BVR und der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe eine insgesamt deutlich höhere Bedeutung beigemessen als zu Zeiten ihrer Gründung. Sie ergänzen den bestehenden Wertekanon und stimmen zuversichtlich, dass die Gruppe bei allen Unterschiedlichkeiten auch die nächsten 50 Jahre zu erfolgreichen und zukunftsgerichteten Entscheidungen findet. Und seien Sie gewiss: Daher sehnt sich längst auch niemand im BVR mehr nach der guten alten Zeit zurück.

Demokratie – Kommunikation – Transparenz

KAPITEL

05

Zeitgemäß Richtung Zukunft

Von der „Bündelung der Kräfte“ zur Strategieagenda „Genossenschaftlich Zukunft gestalten“

Dr. Ruben J. Lanzerath

Seit seiner Entstehung vor 175 Jahren hat das genossenschaftliche Geschäftsmodell immer wieder unter Beweis gestellt, dass es anpassungsfähig, innovativ und krisenfest ist. Genossenschaftsbanken begleiten Mitglieder und Kunden in Zeiten des Wandels als verlässliche Partner. Sie verstehen es, die immer aktuellen Bedürfnisse nach Gemeinschaft, Nachhaltigkeit und Regionalität zu bedienen.

Um diese Fähigkeiten in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu fördern und sich systematisch und regelhaft mit zukunftsgerichteten Fragen und Herausforderungen auseinanderzusetzen, wurde dem BVR die Rolle zugewiesen, als strategisches Kompetenzzentrum im Rahmen eines Regelprozesses die Strategieentwicklung für die genossenschaftliche FinanzGruppe zu koordinieren.

1999 markierten die sogenannten Garmischer Beschlüsse die Ergebnisse der ersten großen gemeinsamen Strategie „Bündelung der Kräfte“. Nachdem eine Vielzahl der seinerzeit benannten Aufgaben abgearbeitet oder in einen Regelprozess übergegangen waren, hat der BVR in seiner jüngsten Vergangenheit die Entwicklung der „Strategieagenda: Genossenschaftlich Zukunft gestalten“ koordiniert, die die Tradition genossenschaftlicher Zukunftsgestaltung fortführt.

Die Erarbeitung der Strategieagenda erfolgte agil durch sechs interdisziplinäre Arbeitsteams, bestehend aus Vertretern der Genossenschaftsbanken und der genossenschaftlichen FinanzGruppe unter Führung des BVR entlang von strategischen Grundsatzfragen in insgesamt sechs sogenannten Themenclustern:

1. Trendauswirkungen
2. Rolle, USP & Marke Genossenschaftsbank
3. Rentabilität, Geschäftsfelder & Wachstum Genossenschaftsbanken
4. Geschäftsmodelle Genossenschaftsbanken
5. Betriebsmodell genossenschaftliche FinanzGruppe
6. Zusammenarbeitsmodell in der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Die Analysen und Arbeiten in den Themenclustern führten zu wesentlichen Ergebnissen und Erkenntnissen, die den Handlungsdruck für die genossenschaftliche FinanzGruppe deutlich machten:

Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wandeln sich grundlegend. Dauerhaft niedrige Zinsen, zunehmender Wettbewerbsdruck, ökologische Fragen, steigende konjunkturelle Risiken durch Handelsstreitigkeiten und auch die Coronakrise zwingen zum Handeln.

Digitalisierung und die mit ihr einhergehende Bequemlichkeit verändern die Kundenerwartungen grundlegend. Zudem dringen neue Anbieter mit künstlicher Intelligenz und Smart Data, gebündelt auf Plattformen, in klassische

Potenziale der Banken ein. Internationale Technologiekonzerne setzen sich in unterschiedlichen Branchen aufgrund ihrer Digitalisierungskompetenz am Markt durch und verdrängen etablierte Anbieter. Gleichzeitig bekommt das Themenfeld „Nachhaltigkeit" als gesellschaftliche Strömung Auftrieb. Dies geschieht zu einer Zeit, in der die EU-Regulierung Finanzdienstleistungen immer austauschbarer macht und der Kontozugang weiter für Dritte geöffnet wird.

Insgesamt ließ sich festhalten, dass die beschriebenen externen und internen Effekte steigenden Ergebnis-, Investitions- und Innovationsdruck auf die gesamte genossenschaftliche FinanzGruppe ausüben. Der Angriff auf die Kundenschnittstellen und das Dahinschmelzen der Hauptertragsquelle Zinsüberschuss machen ein Weiterso kaum möglich; sie zwingen die genossenschaftliche FinanzGruppe zu einer Neuausrichtung, um an die Erfolge der zurückliegenden Jahrzehnte anzuknüpfen.

Entwicklung eines Zielbilds

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden zu 15 Thesen inklusive der Vision verdichtet, die dezentralen Kräfte bis 2030 zum leistungsstärksten Ökosystem mit regionaler Prägung zu verknüpfen und damit einen wertvollen Beitrag zur Lebenszufriedenheit ihrer Mitglieder zu leisten. Zur Visualisierung der Thesen wurde ein Zielbild entwickelt. Im Zentrum stehen dabei – als Schlüsselelement des genossenschaftlichen Selbstverständnisses – starke, wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Genossenschaftsbanken vor Ort, subsidiär unterstützt von starken zentralen Einheiten.

Einmal mehr wurde klargestellt, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe kein Konzern ist und es auch in Zukunft nicht werden soll.

Zeitgemäß Richtung Zukunft

Für unser Zielbild benötigen wir …

GENOSSENSCHAFTSBANKEN

Stark
Dezentral
Unabhängig

im Verbund mit leistungsfähigen subsidiären Dienstleistern

Konsequente **Kundenperspektive** für hohe Präsenz und Alltagsrelevanz

Intensivere Kundenbeziehungen; **neue Zielgruppen** und Nachhaltigkeit

Starke **Mitgliedschaft** durch attraktive Leistungen

Modernisiertes Kerngeschäft sowie neu erschlossene **Geschäftsfelder**

Plattformen mit komfortablen Lösungen als technische Basis für das Ökosystem

Effizientes Betriebsmodell mit dauerhaft **niedrigen Betriebskosten**

Kultur der Offenheit und des **Füreinanders**

Kundenorientierte Ausrichtung der **Dienstleister**

Werte- und Risikogemeinschaft, gemeinsames Wertschöpfungsnetzwerk

Bereitschaft zu **Veränderung,** erhöhte Anpassungsfähigkeit und gelebte **Innovationskultur**

Jedes einzelne Mitglied leistet seinen Beitrag zur **Zukunftsfähigkeit** der Gruppe

Strategieagenda ist Orientierung für alle Mitglieder der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Quelle: BVR

Die Erreichung des Zielbilds und der Erhalt der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Risiko- und Wertegemeinschaft hängt von der Zukunftsfähigkeit sowie der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitglieder ab. Als Kernziele wurden Kunden- und Marktrelevanz sowie nachhaltige Rentabilität und Stabilität definiert; ausgehend von den Thesen und dem Zielbild wurden in einem weiteren Schritt die drei folgenden strategischen Stoßrichtungen abgeleitet:

1. **Aufbau eines Ökosystems mit regionaler Prägung:** Dies umfasst unter anderem die Modernisierung bestehender Kerngeschäftsfelder, die Erschließung neuer Geschäftsfelder, die Schaffung der erforderlichen technischen Plattform-Infrastruktur, das Eingehen geeigneter Kooperationen und den Aufbau des erforderlichen Datenpools inklusive seiner Auswertungsmöglichkeit. Das Management der übergreifenden Elemente des Ökosystems könnte dabei über eine unternehmerische Struktur (beispielsweise in Form einer Betriebsgesellschaft) erfolgen, die von den Genossenschaftsbanken direkt oder über Holdings dominiert würde.

2. **Gestaltung effizienter Betriebsmodelle:** Die Optimierung der Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsprozesse über einfache, fallabschließende Prozesse, Automatisierung, Standardisierung und Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen

FinanzGruppe sorgt für die betriebswirtschaftlich notwendige Effizienz. Im Zielbild sollen die Genossenschaftsbanken auf ein neues Betriebsmodell zurückgreifen können, das insbesondere in den Vertriebs- und nachgelagerten Produktionsprozessen im Retailbanking nachhaltige Ressourceneinsparungen ermöglicht, für die Genossenschaftsbanken aber dort individualisierbar bleibt, wo sie die Notwendigkeit für ihr jeweiliges Geschäftsmodell sehen und die entstehenden Aufwände gegebenenfalls selbst tragen. Zudem sollen die IT-Komplexität reduziert und die bestehenden IT-Synergiepotenziale im Verbund gehoben werden.

3. **Etablierung eines wirksamen Zusammenarbeitsmodells:** Die genossenschaftliche FinanzGruppe versteht sich als Solidargemeinschaft und Wertschöpfungswerk. Jedes Mitglied leistet seinen Beitrag zu ihrem Erhalt. Tragendes Element sind dezentrale, unabhängige, wirtschaftlich erfolgreiche und damit zukunftsfähige Genossenschaftsbanken und starke subsidiäre Dienstleister, die sich an den Anforderungen der Genossenschaftsbanken ausrichten. Die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe soll geprägt sein durch eine Kultur des Füreinanders und durch Ausrichtung der individuellen Unternehmensstrategien an der Strategieagenda als strategischem Rahmen, mit dem Ziel, die Effizienz der Zusammenarbeit im

Wertschöpfungsnetzwerk zu verbessern. Dies soll erreicht werden durch die Reduktion ineffizienter Mehrfacharbeiten, die Optimierung des Anforderungsmanagements gegenüber den subsidiären Dienstleistern und durch die Einrichtung eines effizienten und transparenten Innovationsmanagements beim BVR, das auf die Bedürfnisse der Genossenschaftsbanken und ihrer Mitglieder und Kunden ausgerichtet ist.

In diesen drei Stoßrichtungen wird die Chance für die dezentralen Geschäftsmodelle der Genossenschaftsbanken gesehen, durch Schaffung von zusätzlichem Nutzen für die Mitglieder und Kunden Marktanteile (auch über neue Geschäftsfelder) auszubauen, Effizienzvorteile zu realisieren und die Ertragskraft zu stärken.

Zur Realisierung der drei Stoßrichtungen hat der BVR ein Handlungsprogramm mit zehn Handlungsfeldern aufgesetzt, dessen Umsetzung seit Ende 2020 mit den jeweils verantwortlichen Einheiten in der genossenschaftlichen FinanzGruppe unter maßgeblicher Einbindung von Genossenschaftsbanken erfolgt. Hierzu gehört auch, dass in einem revolvierenden Prozess im Sinne eines strategischen Regelkreises eine regelmäßige Überprüfung des strategischen Rahmens erfolgt und bei Bedarf über die Gremienstrukturen des BVR Anpassungen beschlossen werden. Der strategische Rahmen wird darüber hinaus mit strategischen Werkzeugen verzahnt, die die Mitglieder

der genossenschaftlichen FinanzGruppe – insbesondere die Genossenschaftsbanken – in der individuellen Strategie- und Planungsarbeit unterstützen.

Die Beschlussfassung über die „Strategieagenda: Genossenschaftlich Zukunft gestalten“ erfolgte in der Mitgliederversammlung des BVR am 25. November 2020. Damit wurde das gemeinsame Ziel dokumentiert, die genossenschaftliche FinanzGruppe mit ihren dezentralen unabhängigen Genossenschaftsbanken und subsidiären Dienstleistern weiterhin als schlagkräftigen Wettbewerber im deutschen Bankenmarkt zu positionieren und ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

IMPRESSUM

Zu den Autorinnen und Autoren

Dr. Peter Gleber
Dr. Peter Gleber ist wissenschaftlicher Leiter der Stiftung Genossenschaftshistorisches Informationszentrum (GIZ) in Berlin. Das GIZ ist das Langzeitgedächtnis der deutschen Genossenschaften, bewahrt ihr einzigartiges Erbe, betreibt die Online-Datenbank GenoFinder und berät Genossenschaften in historischen Fragen. Gründungsstifter sind neben dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken als Treuhänder die DZ BANK und die Akademie Deutscher Genossenschaften.

Dr. Andreas Bley
Dr. Andreas Bley leitet die Abteilung Volkswirtschaft/Mittelstandspolitik beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) in Berlin. Dort ist er unter anderem für die Analyse und Prognose konjunktureller Entwicklungen und der Finanzmärkte sowie für Fragen der Geldpolitik und der Mittelstandspolitik zuständig.

Silke Holzhause
Silke Holzhause ist seit 2002 beim BVR tätig und leitet dort seit 2008 den Vorstandsstab. In dieser Funktion ist sie unter anderem verantwortlich für die Gremienarbeit des BVR. Daneben führt sie die Geschäfte der Stiftung Genossenschaftshistorisches Informationszentrum (GIZ).

Dr. Ruben Lanzerath
Dr. Ruben Lanzerath ist Bereichsleiter Betriebswirtschaft und Strategische Planung beim BVR und Gesamtkoordinator der Strategieagenda sowie Geschäftsführer des Fachrats Steuerung. In seinen Verantwortungsbereich fällt unter anderem die Weiterentwicklung strategischer Planungs- und Unterstützungshilfen für die Genossenschaftsbanken sowie die Gesamtkoordination der Erstellung der genossenschaftlichen Rahmenplanung „Kompass“.

Impressum
Dieses Buch ist anlässlich des 50. Geburtstags des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken im Jahr 2022 erschienen.

Herausgeber
Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR),
Schellingstraße 4, 10785 Berlin, www.bvr.de

Stiftung Genossenschaftshistorisches Informationszentrum (GIZ),
Josef-Orlopp-Straße 32–36, 10365 Berlin,
www.stiftung-giz.de

Konzeption + Realisation
Dr. Peter Gleber (GIZ), Dr. Thomas Horn (GIZ),
Tim Zuchiatti (BVR)

Druck und Verarbeitung
Görres-Druckerei und Verlag GmbH

Gestaltung
Statista GmbH

Druckerzeugnis
www.natureoffice.com/DE-153-27NERH2
klimaneutral
durch CO2-Ausgleich

FSC
www.fsc.org
RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C092559

50 JAHRE
BVR