

***Raiffeisen Schweiz vor grossen
Herausforderungen –
was kann man von den
genossenschaftlichen Banken der
Nachbarländer lernen und was nicht?***

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen (SG)
Schweiz

Dr. Christof Grabher, CONFIDUM AG
Hans-Joachim Schettler, CONFIDUM AG
Dr. Edgar Schirl, CONFIDUM AG

St. Margrethen (SG), im April 2019

Nach Jahren der Erfolgswelle steht die Raiffeisengruppe Schweiz vor Herausforderungen, die eine Vielzahl von Themen betrifft: Corporate Governance und Rechtsform, Geschäftsmodell, Autonomiegrad und auch die Regulatorik. Ausgelöst wurde die Debatte um den Zukunftsweg der Raiffeisen Schweiz durch die Vorkommnisse in der Ära Pierin Vincenz, die derzeit Gegenstand einer Reihe von Untersuchungen (Staatsanwaltschaft Zürich, FinMa und jüngst der „Gehrig-Bericht“) sind. Im Mittelpunkt der Diskussionen standen bisher vor allem die personellen Konstellationen bezüglich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung – diese sind in den letzten Monaten geklärt worden. Damit ist die Erneuerung aber nicht am Ende, sondern steht erst am Beginn. Um in dieser Phase der Neustrukturierung Orientierungspunkte zu bekommen, lohnt ein Blick über die Grenze zu den genossenschaftlichen Schwesterorganisationen, vor allem nach Deutschland und Österreich.

In all diesen Ländern entstanden um die Jahrtausendwende des 19. zum 20. Jahrhundert nach den Ideen von Hermann Schultze-Delitzsch und Friedrich-Wilhelm Raiffeisen Kreditgenossenschaften, die vor allem den Landwirten Zugang zu Krediten ermöglichten. Aus diesen Anfängen entwickelten sich bedeutende Bankengruppen, die sich heute aber trotz des genossenschaftlichen Hintergrundes in den Geschäftsmodellen und auch Organisationsmodellen deutlich unterscheiden. Nur geringe Unterschiede bestehen aber in den aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen. In der EU sind diese unter dem Begriff Bankenunion vereinheitlicht und die Schweiz hat diese Regelwerke, die sich an den Empfehlungen des BCBS (Basel III) orientieren, weitgehend ähnlich eingeführt. Vergleichbare Rahmenbedingungen müssten eigentlich zu ähnlichen Lösungen führen, was jedoch aufgrund der historischen Unterschiede und dem Einfluss der Politik bis heute nicht der Fall ist. Dies sollte jedoch kein Hindernis sein, die Vorteile der jeweiligen Systeme zu übernehmen.

Im Kerngeschäft sind die Genossenschaftsbanken in Österreich und in Deutschland deutlich diversifizierter als die Schweizer Raiffeisengruppe. Das Geschäft mit KMU-Kunden und auch die Dienstleistungspalette im Privatkundenbereich mit Zahlungsverkehr, Wertpapiergeschäften und Versicherungen sind deutlich ausgeprägter als in der Schweiz. Die Schweizer Raiffeisengruppe fungiert in erster Linie als „Bausparkasse“ – zwar ohne staatliche Förderungen, aber mit einer starken Fokussierung auf Einlagen auf der Passivseite und hypothekarisch besicherten Wohn- und Gewerbebaufinanzierungen. Dieses Geschäftsmodell hat systemimmanent eine ausgeprägte Fristentransformation als Ertrags-

Grosse Herausforderungen für Raiffeisen Schweiz – Klärung personeller Konstellationen greift zu kurz

Genossenschaftliche Verbundorganisationen in Deutschland und Österreich als Lernbeispiel

Gleiche regulatorische Rahmenbedingungen, unterschiedliche Entwicklungen in Geschäftsmodellen und Strukturen

Höhere Diversifikation im Geschäftsmodell in Deutschland und Österreich

Raiffeisen Schweiz als Bausparkasse

bestandteil. Damit hängt die Rentabilität vor allem von den herrschenden Zinskonstellationen ab. Vor allem in Zeiten von sinkenden Zinsen steigen die Gewinne, in Zeiten steigender Zinsen sinken diese aufgrund der Fixzinskredite in der Bilanz. Dieser Effekt kann zwar mit Derivaten ausgesteuert werden, aber aufgrund der Unberechenbarkeiten der Zinsentwicklung lassen sich auch teils erhebliche Schwankungen nicht vermeiden. Eine besondere Entwicklung stellt die Zeit seit der Finanzkrise dar. Die im Vergleich zu den Kreditzinsen deutlich stärker sinkenden Einlagenzinsen führten zunächst zu Rekordgewinnen, die nun allerdings durch das zunehmend schlechter verzinste Neugeschäft erodieren.

Insofern war der Erfolg der genossenschaftlichen Bankorganisationen vor allem in der Schweiz und in Deutschland weniger einem überlegenen Geschäftsmodell geschuldet, sondern den Reaktionen der Zentralbanken auf die Finanzkrise. In beiden Ländern wurden die reichlich vorhandenen Eigenmittel zum Ausbau des Kreditgeschäftes genutzt und stiessen in die Lücke vor, die vor allem die Grossbanken mit ihren RWA-Abbauprogrammen hinterliessen. Etwas anders präsentiert sich die Situation in Österreich: Dort dominieren variabel verzinste Kredite das Geschäft und ermöglichen aus dem Kundengeschäft heraus keine derart ausgeprägte Fristentransformation. Das führt zu einer deutlich geringeren Zinsspanne vor allem zu Deutschland, allerdings auch zu deutlich weniger Risiko. In Österreich halfen aber die Beteiligungserträge und Aufwertungen, die aus der Expansion der RZB Raiffeisenzentralbank (heute: Raiffeisen International) nach CEE stammten. Die absolute Zinsmarge ist zwar in der Schweiz am geringsten, sie ist aber im Wesentlichen durch günstige Kundenmargen induziert, die aber durch den im Vergleich zu Österreich und Deutschland viel höheren Kreditbeitrag pro Kreditgeschäft absolut ausgeglichen wird.

Während die deutsche Genossenschaftsorganisation in ihrer Geschichte weder im Inland noch im Ausland - abgesehen von einigen im Verhältnis wenig bedeutenden Engagements der Pfandbriefbanken in den USA und den PIGS Staaten, der DVB, und über ihre Minderheitsbeteiligung an der österreichischen ÖVAG – Diversifikationen eingegangen ist, weist sie eine sehr kontinuierliche und stabile Entwicklung auf und gilt heute als eine der solidesten Bankengruppen Europas. Eine ganz andere Entwicklung konnte man in Österreich beobachten. Das Spitzeninstitut RZB der Raiffeisenbankengruppe war Ende der 1980er Jahre durch den rasanten Zinsanstieg am Geldmarkt in eine Schieflage geraten und wurde mit Mühe durch den Sektor aufgefangen. Im Zuge der

Höchste Abhängigkeit von Zinskonstellationen

Erfolg in der Schweiz und Deutschland durch Zentralbankpolitik induziert

Österreich: Beteiligungserträge aus CEE signifikanter Erfolgsfaktor

Keine strategische Diversifikation in Deutschland

Diskussion über die Notwendigkeit eines über den Raiffeisenlandesbanken noch zusätzlich stehendes Spitzeninstitut (3. Ebene) suchte das Management der RZB dringend nach einer neuen strategischen Geschäftsgrundlage. Diese war mit einer Expansion in die nach dem Zusammenbruch des Warschauer Paktes neuen Märkte in Osteuropa schnell gefunden. Die rasche Entwicklung dieser benachbarten Märkte in Verbindung mit einer immer weiteren Erschliessung entfernterer Märkte auch in Südosteuropa führte zu einer vielbeachteten Erfolgsgeschichte. In der Spitze beschäftigte die RZB über 60.000 Mitarbeiter in den CEE-Ländern (aktuell ca. 50.000). Diese Expansionswelle endete abrupt mit der Finanzkrise und der Konzern wurde mit inzwischen rückbezahlten Staatsbeihilfen, der Etablierung eines Risikoverbundes in Form eines IPS (Institutional Protection Scheme nach Artikel 113 Absatz 7 CRR) und einer gezielten Restrukturierung vor einem Notverkauf gerettet und ist heute wieder in stabilerem Fahrwasser. In der Folge wurden aber die Dienstleistungen für die Primärbanken auf die Raiffeisenlandesbanken verteilt und das Grosskunden- und Auslandsgeschäft in der Raiffeisen International gebündelt. Letztere ist an der Wiener Börse kotiert, befindet sich aber noch im mehrheitlichen Eigentum der Raiffeisenlandesbanken. Bei entsprechenden Kurswerten ist es aber durchaus möglich, dass sich diese Situation auch ändert und die Mehrheit in den Streubesitz geht. Deutlich schlimmer erwischt hatte es aber die getrennt agierende Volksbankengruppe. Deren durch das Spitzeninstitut ÖVAG Österreichische Volksbanken AG in Angriff genommene, deutlich spätere und forschere Expansion im Inland (Akquisition Investkredit und Kommunalkredit) und Südosteuropa (VBI Volksbank International) führte in der Finanzkrise zu einer drohenden Insolvenz, die nur mit massiver Staatshilfe verhindert wurde. In der Folge mussten die damals noch ca. 50 selbständigen Volksbanken zu 8 Bundesländerbanken fusionieren und wurden zu einer Bankengruppe nach BWG 30a in einen Vertragskonzern mit umfassenden zentralen Weisungsrechten der Zentralorganisation ZO umgestaltet. Die ÖVAG wurde in eine Bad Bank umgewandelt und steht in Liquidation; die verbleibende Volksbankengruppe schuldet der Republik Österreich noch 250 Mio. EUR und hat nach diesen drastischen Einschnitten noch keine stabile Basis gefunden – die Genossenschaften haben durch die Beteiligungsabschreibungen einen wesentlichen Teil ihres Vermögens verloren und kämpfen mit der von der EZB geforderten SREP-Ratio. Ähnlich wie in der Schweiz wurde diese Expansion durch eine dominierende Person im Vorstand angestossen und umgesetzt. Nachdem die Rückendeckung durch den Aufsichtsrat – im wesentlichen Geschäftsleiter der regionalen

*Expansion der RZB
Raiffeisenzentralbank
in Österreich in die
CEE-Länder*

*Finanzkrise stoppt
Expansion und ge-
fährdet Existenz-
grundlage*

*Erfolgreiche Ret-
tungsaktion von Raif-
feisen Österreich*

*Zu späte und zu for-
sche Expansion der
österreichischen
Volksbankengruppe
im Inland und Aus-
land*

*Rettung mit massiver
Staatshilfe, Restruk-
turierung und Schaf-
fung eines Vertrags-
konzerns*

Volksbanken – vorhanden war, bewahrte in dieser Situation die Rechtsform der AG nicht vor einer zu riskanten Strategie.

Die Diversifikation der Raiffeisengruppe Schweiz in der Ära Vincenz durch ihre Akquisitionen der Notenstein, La Roche und der TCMG Unternehmen war zwar nicht besonders erfolgreich, hat aber zu keinem Zeitpunkt zu einer Bedrohung der Existenzfähigkeit der Gruppe geführt. Nach den Schilderungen des Gehrig-Berichtes war diese aber wohl sehr situativ, überhastet, dilettantisch und strategisch nicht sehr sinnvoll. Um die Abhängigkeit vom Zinsergebnis zu verringern, ist eine Intensivierung des Cross-Sellings bei den bestehenden Kunden eine viel wirksamere Strategie. Auch hier kann man von den genossenschaftlichen Bankengruppen in der Nachbarschaft lernen: Mit einer hohen Durchdringung von Zahlungsverkehrskonten, Vorsorgelösungen und Versicherungsdienstleistungen haben diese ein deutlich höheres Provisionsergebnis pro Kunde erarbeitet. Aktuell stellt eine rasche Zinserhöhung das weitaus bedrohlichste Szenario dar und führt dann sicherlich zur Frage, ob eine derartige Expansion des Kreditgeschäftes und eine Belastung der Eigenmittel strategisch sinnvoll oder gar verantwortbar war, und wer gegebenenfalls dafür die Verantwortung zu tragen hat. Damit und auch auf Basis der laufenden Untersuchungen kommt man unmittelbar zum Thema Corporate Governance; dieses stellt sich gerade im genossenschaftlichen Kontext deutlich komplexer dar als bei Banken, die in Form einer AG organisiert sind und Eigentümer haben, die im wesentlichen finanzielle Interessen verfolgen.

In Deutschland ist die genossenschaftliche Finanzgruppe in Form eines IPS organisiert (BVR Institutssicherung GmbH); damit bestehen zwar aufgrund des Risikoverbundes geregelte Interventionsmöglichkeiten durch die Organe des Risikoverbundes, diese sind aber klar definiert und eng begrenzt. Die Primärbanken sind weitgehend autonom und es bestehen von diesen Interventionsmöglichkeiten im Krisenfall abgesehen keinerlei Weisungsrechte der zentralen Organisationseinheiten. Damit wird auch keine Konsolidierung vorgenommen und jedes Institut ist der Aufsicht selbständig verantwortlich. Faktisch bewegen sich aber alle Primärbanken im Rahmen von gemeinsamen strategischen Leitlinien, die sich dann auch in den Geschäftsmodellen und den verwendeten Systemen niederschlagen. Der BVR Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken ist das strategische Zentrum der Finanzgruppe. Der BVR trifft alle strategischen Entscheidungen und ist auch Servicezentrum für alle rechtlichen, steuerlichen und organisatorischen Themen der Primärbanken. Organisiert ist der BVR in Form einer Genossenschaft

Notenstein-La Roche-TCMG Akquisitionen kein Erfolg aber zu keiner Zeit existenzgefährdend

Cross-Selling statt Diversifikation

Zinsänderung stellt das grösste Risiko von Raiffeisen Schweiz dar

Deutsche Genossenschaftsgruppe als IPS organisiert; hohe Autonomie der Primärbanken

mit allen Primärbanken als Mitgliedern. Die Organe bilden der Verbandsrat mit 50 Mitgliedern, die in ihrer Zusammensetzung ausgewogen nach Banktypen, Regionen und Grössen ergänzt um Vertreter der Regionalverbände und Verbundunternehmen zusammengesetzt sind. Aus diesem Verbandsrat wird ein 12-köpfiger Verwaltungsrat gewählt, der den dreiköpfigen Vorstand des BVR berät. Die zentralen Dienstleistungsfunktionen sind in Gesellschaften zusammengefasst, deren Gesellschafter die Primärbanken sind. Die bedeutendste ist die DZ-Bank mit ihren Töchtern Union Investment, R+V Versicherung und Bausparkasse Schwäbisch-Hall. Diese stehen mit den Primärbanken in einer „Kundenbeziehung“ und stellen diesen gegen übliche Entgelte Bankdienstleistungen und Produkte zur Verfügung. Von grosser Bedeutung ist auch die Fiducia GAD IT AG, in der die komplette Informatik gebündelt ist – diese befindet sich im direkten Eigentum der Primärgenossenschaften. In den Aufsichtsorganen sind ausschliesslich Personen tätig, die auch in Organen der Primärinstitute tätig sind – in der Regel Vorstände und die Geschäftsleitung des BVR. Diese auf den ersten Blick komplexe Struktur garantiert in der Corporate Governance eine Vielzahl von „Checks“ und „Balances“; es ist in dieser Organisation faktisch ausgeschlossen, dass einzelne Personen einen übermässigen Einfluss auf Strategie und Geschäftsmodell nehmen können.

In Österreich ist der Raiffeisensektor dreistufig aufgebaut. In jedem Bundesland besteht eine Raiffeisenlandesbank, die sowohl als strategisches Zentrum wie auch zentraler Dienstleister agiert. Auf Bundesebene sind lediglich Funktionalitäten gebündelt, die „economies of scale“ benötigen wie die IT / Rechenzentrale oder die Landeswerbung. Die Raiffeisen International AG ist an der Wiener Börse kotiert und mittlerweile befinden sich ca. 40 % im Streubesitz - 60 % halten die Raiffeisenlandesbanken, deren Vorstandsvorsitzende auch die Mehrheit im Aufsichtsrat stellen. Auch in Österreich gibt es einen Raiffeisenverband, der aber im Gegensatz zu Deutschland strategisch keine bedeutende Rolle spielt und in erster Linie interessenspolitische Aufgaben erfüllt. Somit ist die Governance der Raiffeisenorganisation ein Abbild des politischen Österreichs, mit den effektiven Machtzentren in den Bundesländern. Das sogenannte Leitungsgremium – die Vorstandsvorsitzenden der Raiffeisenlandesbanken – vergleichbar mit dem politischen Pendant, der Landeshauptleutekonferenz – ist nirgends institutionell verankert, stellt aber das eigentliche Kontrollzentrum dar.

Raiffeisen Schweiz verfügt im Vergleich zu den Aufbau- und Ablauforganisationen in Deutschland und Österreich über einen zentralistischen

*Organisatorische
Trennung von strate-
gischem Zentrum und
Zentralbank- und
Dienstleistungsfunkti-
onen*

*Vielzahl von Checks
und Balances ent-
sprechen dem ge-
nossenschaftlichen
Charakter*

*3-stufiger Aufbau in
Österreich; regionale
Landesbanken domi-
nieren den Sektor*

*Koordination der Re-
gionalinteressen auf
Bundesebene*

*Konzentration von
Kompetenzen und
Entscheidungsmacht*

Aufbau. Raiffeisen Schweiz konzentriert eine Vielzahl von Kompetenzen und stellt sowohl das strategische Zentrum als auch die Drehscheibe für alle Zentralfunktionen dar. Verstärkt wird dieser Zentralisierungseffekt zudem dadurch, dass die Primärbanken in der Schweiz im Gegensatz zu ihren Pendants in Österreich und in Deutschland mit Ausnahme des Vertriebes alle Funktionen des Marketings, der Steuerung und der Abwicklung an Raiffeisen Schweiz ausgelagert haben und ihr gegenüber weisungsgebunden sind. Ein weiterer Faktor, der im Machtgefüge der Corporate Governance eine Rolle spielt, ist auch die Gröszenstruktur. In Deutschland existieren inzwischen über 30 Primärbanken, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Deren Geschäftsleitungen treten mit einem anderen Selbstbewusstsein gegenüber der Zentralorganisation auf als Geschäftsleitungen kleiner „Kassen“. In Österreich wiederum sind es die Raiffeisenlandesbanken, die allzu grossen Zentralisierungstendenzen im Wege stehen und bundesweiten Projekten zustimmen müssen. In beiden Ländern hat sich die Konsolidierung beschleunigt und es findet eine Vielzahl von Fusionen statt, die zu immer grösseren Instituten auf der Primärebene führen.

Ein weiterer grosser Unterschied ergibt sich aus der personellen Zusammensetzung der Entscheidungsgremien. Bei Raiffeisen Schweiz ist der Verwaltungsrat das eigentliche Machtzentrum der Gruppe. Dessen Mitglieder bestanden früher in der Mehrheit aus „branchenfremden“ Experten; das mag bei Industrie- und Handelsunternehmen durchaus nützlich sein, in Banken – und vor allem bei jenen, die ihr Geschäft aus der „Bilanz“ heraus im Zinsgeschäft generieren – ist das ein erheblicher Nachteil. Wird im Industrie- und Handelssektor der Gewinn nahezu ausschliesslich aus dem Geschäft mit den Kunden generiert, so ist das bei Banken doch ganz anders. Zinskonstellationen und Inkongruenzen in der Fristenstruktur sind wesentliche Komponenten für den Bankerfolg – der oft weniger von der Tüchtigkeit des Managements abhängt, sondern von exogenen Faktoren. Um in diesen Zusammenhängen die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist es unbedingt erforderlich, über entsprechendes Branchen-Know-how zu verfügen. Die anhaltende Regulierung mit immer neuen Regelungsthemen und Mechanismen verschärft und akzentuiert dieses Erfordernis zunehmend. Der neue Verwaltungsrat verfügt gerade mit dem Präsidenten über entsprechende Erfahrung – interessant ist es aber, dass im Verwaltungsrat die Primärbanken nicht vertreten sind. In der DZ-Bank der deutschen Genogruppe sind nahezu ausschliesslich Vertreter aus den Primärbanken und weiteren Verbundunternehmen – damit ist ein Gleichklang der Inte-

*bei Raiffeisen
Schweiz*

*Regionale Banken
auf Vertrieb be-
schränkt*

*Wenig Gegengewicht
zur Zentralorganisati-
on Raiffeisen
Schweiz*

*Verwaltungsrat mit zu
wenig Banken- und
Sektorkompetenz*

ressen bei wichtigen Entscheidungen gewährleistet.

Gerade Genossenschaften mit einer Vielzahl von Eigentümern mit in der Praxis sehr unterschiedlichen Interpretationen ihrer Eigentümerrolle neigen dazu, die Unternehmenskontrolle dem Management zukommen zu lassen. Das ist vor allem dann ein Problem, wenn ausgeprägte Persönlichkeiten mit Entwicklungen zusammentreffen, die dem Unternehmen entsprechenden Erfolg beschieren. Ob diese Personen dem Verwaltungsrat oder einer Geschäftsleitung vorsitzen ist dabei nicht entscheidend – die Praxis zeigt beide Konstellationen. Für eine stabile und robuste Corporate Governance ist es am wichtigsten, Konstruktionen zu finden, die in der Lage sind, die Macht in allen Situationen effektiv zu beschränken und nicht geeignete Personen rasch zu identifizieren und zu entfernen.

Damit ergeben sich für eine Neugestaltung der Corporate Governance zwei wesentliche Leitlinien – Erstens: Eine Zusammensetzung der Entscheidungsgremien, die in erster Linie fachkundige Personen im relevanten Bankgeschäft umfasst. Es ist auch durchaus nützlich, wenn sich diese aus „internen“ Experten aus den Primärbanken zusammensetzt, die durch „externe“ Experten ergänzt werden. Die zweite Leitlinie besteht in einer Institutionalisierung von „Checks“ und „Balances“ in der Organisation der Bankengruppe. Die zielführende Lösung könnte dabei in einer Aufspaltung von Zentral- und Dienstleistungsfunktionen in eine Zentralbank einerseits und den strategischen Funktionen in eine davon losgelöste Institution nach dem deutschen Vorbild andererseits bestehen. Zudem kann damit auch der Einfluss der Regionalverbände verstärkt und damit eine weitere Ausgleichsfunktion geschaffen werden. Das Beispiel der Volksbanken in Österreich zeigt aber, dass auch eine solche Governance versagen kann. Hier würde der direkten Demokratie der Schweiz eine Lösung entsprechen, mit welcher z.B. Geschäftsexpansionen aber auch andere strategische Grundsatzentscheidungen mit entsprechenden Risiken von den Genossenschaften bewilligt werden müssten.

In welcher Rechtsform (AG oder Genossenschaft) dies umgesetzt wird, hat auf die Corporate Governance nicht die entscheidende Auswirkung. Allerdings ist es von Vorteil, die Zentralbank in Form einer AG zu organisieren, da damit der Zugang zu den Kapitalmärkten erleichtert und eine zusätzliche Option für die Kapitalbeschaffung geschaffen wird. In Österreich sind die meisten Raiffeisenlandesbanken als AG organisiert, deren Aktien von einer Holdinggenossenschaft gehalten werden – auch dies wäre eine Gestaltungsvariante, die durchaus funktionieren kann

*Genossenschaften
„Managerial Controlled“*

Governance personenresistent gestalten

*Verstärkung von
Banken-Know-how
und Verbundkompetenz in den Gremien*

Institutionelle Verankerung von Checks und Balances – Entflechtung Raiffeisen Schweiz

Strategische Grundsatzentscheidungen nur mit Bewilligungen der Primärgenossenschaften

Rechtsform zweitrangig, genossenschaftliche AG als Variante

und damit auch den Anforderungen der Aufsicht entsprechen dürfte.

Eine Ausweitung der Autonomie auf der Ebene der Primärbanken wäre ein Vorhaben, das zwar ideologisch zum genossenschaftlichen Hintergrund passen könnte, praktisch aber eine Reihe von Nachteilen bringt. Insbesondere die Autonomie in der Risikostrategie inklusive der Veranlagung der überschüssigen Mittel bedeutet, dass jede Raiffeisenbank selbständig von der Aufsicht kontrolliert werden muss. Dies führt zu einem Aufwand, der nur schwer zu tragen bzw. zu rechtfertigen ist und die Profitabilität stark beeinträchtigt. Dies wiederum würde die regionalen Banken geradezu zum Eingehen höherer Risiken zwingen, um die erforderliche Rendite zu erzielen. Das „Outsourcing“ der Steuerungs- und Abwicklungsfunktionen bei Raiffeisen Schweiz hat ein Produktivitätsniveau geschaffen, das von anderen dezentralen Bankorganisationen nicht erreicht wird und aufgrund der Margen und der Personalkosten in der Schweiz notwendig ist. Das ermöglicht auch, dass die Primärbanken klein und nahe bei den Kunden und Mitgliedern bleiben können. Gerade in Deutschland und in Österreich sind diese gezwungen, sich durch Fusionen zu immer grösseren Einheiten zusammen zu schliessen. Economies of scale sind durch die Autonomie eben nur auf der regionalen Ebene zu erzielen. Diese kleineren Organisationseinheiten in der Landschaft der Schweizer Raiffeisenbanken bedeuteten auch eine Einheitlichkeit in Prozessen und Strukturen – insofern wäre zu viel Autonomie ein Rückschritt und entspräche auch nicht der Entwicklung in den anderen dezentralen Sektoren, die sich schwerfällig um mehr Einheitlichkeit bemühen. Anders zu betrachten ist die Marktbearbeitung: Dort ist in Österreich und in Deutschland die Markenpolitik und die bundesweite Werbung zentralisiert – alles Weitere obliegt den regionalen Banken; von zentraler Seite gibt es Dienstleistungsangebote, die individuell verrechnet werden und nicht verpflichtend sind.

Ausweitung der Autonomie keine ideelle Frage, sondern eine Frage der Bankpraxis

Produktivität muss unbedingt erhalten werden

Marktbearbeitung in die regionale Kompetenz

Damit haben der erneuerte Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz eine grosse Aufgabe vor sich und müssen Aufgaben und Kompetenzen neu strukturieren und dezentralisieren, ohne die Erfolgsfaktoren der Schweizer Raiffeisenorganisation zu gefährden – aus Sicht von CONFIDUM ist dabei der Blick ins benachbarte Ausland ein vielversprechender Ansatz.

Abb. 1:

Raiffeisen Schweiz und genossenschaftliche Sektoren in Deutschland und Österreich

Strukturdaten in CHF ¹⁾ bzw. % bzw. BP (2017)	Raiffeisen Schweiz (ohne Notenstein)	VR Banken Deutschland	Genossenschaftliche Finanzgruppe Deutschland	Raiffeisensektor Österreich	Volksbankensektor Österreich	Einheit
Bilanzsumme	223,4	1.069,5	1.492,0	307,7	37,3	Mrd
Kundeneinlagen	186,8	805,5	1.039,0	173,9	27,7	Mrd
Kundenausleihungen	180,5	670,0	914,3	147,9	24,1	Mrd
bil. Geschäftsvolumen	367,3	1.475,5	1.953,2	321,8	51,8	Mrd
Depotvolumen	30,2	165,1	n.a.	47,4 ⁴⁾	7,3 ⁴⁾	Mrd
MuM	397,5	1.640,7	n.a.	369,2	59,1	Mrd
Betriebserträge	3.143,2	25.514,4	32.851,2	7.096,0	1.011,1	Mio
Nettozinsertrag	2.226,0	19.578,0	23.905,2	4.958,7	510,3	Mio
Provisionserträge	374,1	5.936,4	7.789,2	1.126,8	311,8	Mio
Betriebsaufwendungen	2.056,5	17.184,0	21.460,8	4.245,2	877,8	Mio
Betriebsergebnis	1.081,1	9.432,0 ²⁾	11.390,4 ²⁾	2.850,7	133,2	Mio
EGT	1.077,9	9.319,2	10.699,2	2.479,2	152,8	Mio
Kernkapital	14.797,0	n.a.	125.325,6	16.284,0 ³⁾	1.975,2	Mio
Primärbanken	246	915	n.a.	422	9	abs
Zentralbanken	1	1		8 [*]	1	abs
Mitarbeiter FTE	9.032	146.400	177.248	19.602	3.974	FTE
Kunden	3,8	30,0		4,0	1,1	Mio
Mitglieder	1,9	18,5		1,7	0,7	Mio
Bankstellen	883	11.108	11.108	1.877	364	abs

Genossenschaftliche Finanzgruppe Deutschland:

VR-Banken, PSD- und Sparda-Banken, DZ-Bank, Bausparkasse, Schwäbisch-Hall, R+V Versicherung, Union Investment, DZ Hyp, Münchner Hyp, VR Leasing, Teambank und DZ Privatbank.
Quelle: CONFIDUM-Research

Raiffeisensektor Österreich: Primärbanken, * Landesbanken und AT-Geschäft der RI

¹⁾ Der Wechselkurs EUR zu CHF wurde einheitlich mit 1,2 eingestellt
²⁾ Ergebnis vor Steuern ³⁾ Werte des Raiffeisen Österreich Bundes-IPS (inkl. RI)
⁴⁾ WP-Depotvolumen privater Haushalte und nichtfinanzieller Unternehmen
⁵⁾ Eigenkapital der GFG

Abb. 2:

Raiffeisen Schweiz und genossenschaftliche Sektoren in Deutschland und Österreich

Kennzahlen in CHF ¹⁾ bzw. % bzw. BP (2017)	Raiffeisen Schweiz (ohne Notenstein)	VR Banken Deutschland	Genossenschaftliche Finanzgruppe Deutschland	Raiffeisensektor Österreich	Volksbankensektor Österreich	Einheit
Kernkapitalquote	15,9%	13,4%		11,6%	12,4%	%
Zinsspanne	100	183	160	161	137	BP
CIR ²⁾	65%	67%	65%	60%	87%	%
LDR	97%	83%	88%	85%	87%	%
Depot/Einlagen	16%	20%	n.a.	27%	26%	%
Provisionserträge/ Zinsergebnis	17%	30%	33%	23%	61%	%
Provision/Kunde	98	198	260	282	275	
MuM/Mitarbeiter	44	11	n.a.	16 ³⁾	15	Mio.
MuM/Bankstelle	450	148	n.a.	121 ³⁾	162	Mio.
MuM/Kunde	105	55	n.a.	57 ³⁾	52	Tsd
Mitgliederquote	50%	62%	n.a.	43%	57%	%
Kunden/Bankstelle	4.304	2.701	n.a.	2.131	3.115	abs

¹⁾ Der Wechselkurs EUR zu CHF wurde einheitlich mit 1,2 eingestellt

²⁾ Vereinfachte Berechnung: Betriebsaufwendungen in % Betriebserträge

³⁾ Durchschnittswerte der Primärbanken ohne Raiffeisen International und Landesbanken
Quelle: CONFIDUM-Research

CONFIDUM Financial Management Consultants AG ist eine auf Regionalbanken und Verbundmanagement spezialisierte Unternehmensberatung mit umfangreichen Erfahrungen in den europäischen Verbundorganisationen.

Die Autoren:



Christof Grabher, lic.oec.HSG, Dr.jur., Managing Director, Präsident des Verwaltungsrates

Studium der Betriebswirtschaft und der Rechtswissenschaften; anschliessend Tätigkeit während mehrerer Jahre in verschiedenen Bereichen einer international tätigen Grossbank. Von 1988 bis 1996 war Dr. Grabher als Unternehmensberater einer renommierten St. Galler Management Beratung tätig und massgeblich am Aufbau des Bankbereiches beteiligt. Seit 1996 selbständige Führung von Consulting-Unternehmen mit klarem Fokus auf den Financial Services Bereich.



Edgar Schirl, Dr.rer.soc.oec. MBA (Cal.), Managing Director, Verwaltungsratsmitglied

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Linz, Doktorat mit Thematik zur Informationseffizienz des deutschen und österreichischen Aktienmarktes. MBA-Studium an der School of Business and Economics, California State University, USA; Lehraufträge an mehreren Universitäten/Fachhochschulen. 20 Jahre Berufserfahrung im Banking und Management Consulting von Finanzdienstleistungsunternehmen.



Hans-Joachim Schettler, Dipl. Bankbetriebswirt ADG, Managing Director, Verwaltungsratsmitglied

Bankausbildung und Absolvent der Führungsakademie ADG. Führungs- und Leitungserfahrung in verschiedenen VR Banken und Sparkassen. Seit 1994 Consulting für Finanzdienstleistungsunternehmen, ab 1999 Geschäftsführer und Gesellschafter von Beratungsunternehmen mit dem Fokus auf Regionalbanken. Langjährige erfolgreiche Begleitung des Top-Managements in Strategie, Marketing und Vertrieb mit umfangreichen Projekten. Referent an der Sparkassen Hochschule in Bonn (D) und Akademie Deutscher Genossenschaften ADG Montabaur (D).