

Gabriele Burn  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Raiffeisen Schweiz

### Genossenschaftsbanken als 3. Säule des Finanzsystems

Vielen Dank für die Einladung und auch für die einleitenden Worte.  
Sehr geehrte Damen und Herren.

Was ist passiert, dass eine Vertreterin einer grossen Retailbank hier zum renommierten ETH-Wohnforum eingeladen wird und dort nicht von Hypothekarkrediten spricht, sondern von Strukturen in Banken? In der Einladung werden zwei Dinge angesprochen: die Privatisierung der immensen Profite der Vergangenheit und auf der anderen Seite die Sozialisierung der Kosten und Risiken. Was ist bei den Banken Mein & Dein? Inwiefern sind sie der Gesellschaft verpflichtet und wie kann man dieser Verpflichtung gerecht werden?

Redet man heute über Banken, so redet man vor allem über ihr Krisenpotenzial. Grösse wird nicht mehr im Lichte wirtschaftlichen Erfolgs und wirtschaftlichem Wachstums gesehen. Sondern vielmehr als Art von Gefährdung, nämlich wenn der Staat und damit die Bürger einspringen müssen, um die marktwirtschaftlichen Unternehmungen zu retten. Banken und die Gesellschaft erscheinen mehr und mehr als ein Gegensatz, wo doch Banken eigentlich der Gesellschaft dienen sollten. Bevor ich auf «Mein und Dein» in der Finanzbranche eingehe, zwei Vorbemerkungen:

Erstens: Vertrauen ist wichtiger denn je

Der derzeitige Vertrauensverlust zieht sich nicht durch die gesamte Bankbranche, weil es unterschiedliche Banktypen gibt. In einer im Jahr 2011 europaweit durchgeführten Umfrage haben 55 Prozent der Befragten angegeben, besorgt über die Finanzindustrie zu sein, während 20 Prozent ihr Vertrauen in Banken ganz verloren haben. Das Vertrauen in genossenschaftliche Banken dagegen ist gewachsen.

Das sieht man sehr gut, wenn man sich das Wachstum der Kundeneinlagen anschaut. Genossenschaftliche Banken haben inzwischen einen Marktanteil von 20 Prozent bei den Sparguthaben, in Frankreich und den Niederlanden sogar 40 bis 45 Prozent. Eines von drei europäischen KMUs bekommt seine Kredite von einer Genossenschaftsbank. Weltweit sind genossenschaftliche Banken in 100 Ländern vertreten, sie haben mehr als 200 Millionen Mitglieder.

Im Gegensatz zu den privaten Banken oder sogar den Landesbanken in Deutschland haben die Genossenschafter keine Staatshilfe beantragen müssen und nahezu keine Mitgliedsinstitute durch eine Krise schleppen müssen. Sie sind in fast allen europäischen Ländern sehr gut kapitalisiert; für die Rating-Agenturen sind Genossenschaftsbanken wie Credit Agricole und Rabobank oft kreditwürdiger als viele andere Bankengruppen.

In der Schweiz haben wir ebenfalls unterschiedliche Banken-Player mit jeweils unterschiedlichen Organisationsformen und Schwerpunkten in der strategischen Ausrichtung. Wir haben zwei Grossbanken, die international tätig sind. Wir haben die Kantonalbanken, die teilweise mit einer Staatsgarantie ausgestattet sind. Wir haben 75 Regionalbanken und schliesslich Raiffeisen, den Schweizer Vertreter



der Genossenschaftswelt. Was ich für Europa gesagt habe, gilt auch für die Schweiz: Während die Grossbanken zur Zeit hart daran arbeiten, ihre durch die Krise beschädigte Reputation zu verbessern, haben die 321 Raiffeisenbanken einen enormen Kundenzulauf.

Zweitens: Banken haben volkswirtschaftliche Funktionen, und die müssen sie erfüllen.

Banken sind in Verruf geraten. Doch Banking ist kein Selbstzweck, sondern eine wichtige Funktion in einer Volkswirtschaft. Es ist immer wieder die Rede davon, dass Banken bald verschwinden werden, weil die Funktionen, die sie erfüllen, von anderen besser gemacht werden. Es ginge doch nur darum, Geld von den Sparern zu den Kreditsuchenden zu bringen. Das könnten doch auch die Börsen erledigen, auf denen immer mehr Geld gehandelt wird.

Nein, das stimmt nicht. Es gibt gewisse Leistungen, die der Kapitalmarkt – oder auch neue Player wie Paypal und Google Money – nicht so gut erledigen kann wie die Banken.

Zunächst sammeln die Banken Geld von vielen Sparern ein und leiten es weiter. Dabei bündeln sie viele kleine Sparbeträge zu hohen Beträgen, die typischerweise als Kredite verliehen werden. Das nennt man Losgrössentransformation.

Die Banken transformieren auch die Liquidität des angelegten Geldes, sie nehmen eine Fristentransformation vor. Während Sparere an ihre Einlagen kommen, stellen die Banken ihren Kreditkunden das Geld langfristig zur Verfügung.

Drittens schliesslich verringern sie das Risiko für Anleger. Diese können ihre Ersparnisse risikofrei anlegen – während das Geld, welches die Banken als Kredite ausgeben, ja durchaus mit Risiko behaftet ist. Dieses Risiko nehmen sie auf ihre Kappe – das nennt man Risikotransformation.

Und genau das könnte die Börse nur für grosse Unternehmen machen – über den Preis der Aktie legt sie das Standing eines Unternehmens fest und bewertet es. Doch kleine Unternehmen können sich nicht auf einem anonymen Kapitalmarkt Fremdkapital besorgen, da sie den Informationspflichten niemals nachkommen könnten. Die Informationssammlung übernimmt die Bank – sie schliesst einen Kreditvertrag mit dem Unternehmen. Wenn aus so einer einmaligen Kreditbeziehung eine langjährige wird, redet man auch von einer Hausbank. Sie kennt das Unternehmen und den lokalen Markt sehr gut. Und deswegen gibt sie eben auch oft dann noch Geld, wenn das Unternehmen angeschlagen ist – oder auch nur seine Branche. Die Börse nimmt dann kollektiv einen Abschlag vor, was die Kredite nicht mehr erschwinglich für die Unternehmen machen würde. Die Börse würde hier kein Risiko eingehen, sie ist nur ein Vermittler.

Also: Banken an sich braucht es, und Risikonahme – im Dienste der lokalen Wirtschaft – ist ihre Aufgabe.

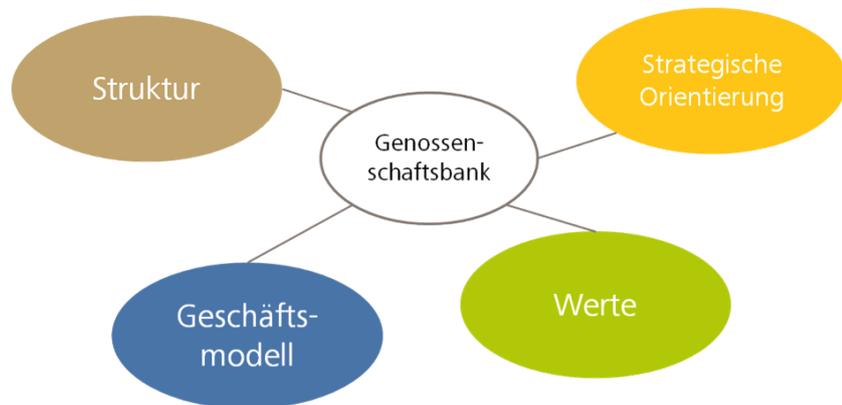
Nun wieder zu den Genossenschaftsbanken. An dem nicht nachlassenden Kundenzustrom wird klar, sie machen etwas anders. Worin liegen die strukturellen Unterschiede? Ich sehe Unterschiede hauptsächlich in vier Bereichen, auf die ich nachfolgend eingehen will.



Auch möchte ich zu jedem Punkt die wichtigsten Herausforderungen der Zukunft nennen. Genossenschaften sind zwar eine traditionsreiche Form – aber wie halten sie den Wandel aus?

Abbildung 1

1 Genossenschaftsbanken unterscheiden sich in vier Merkmalen von privatwirtschaftlichen Unternehmen.  
Quelle: eigene Darstellung.



Zum ersten Punkt: Struktur. Raiffeisen als Beispiel für eine Genossenschaftsbank ist keine einzelne Bank, sondern eine Bank im Netzwerk. Ich selber bin Vertreterin von Raiffeisen Schweiz. Durch eine privatwirtschaftliche Brille gesehen, wäre das eine Holdinggesellschaft; eine Konzernmutter. Bei Raiffeisen dagegen sind die 321 selbstständigen Raiffeisenbanken die Mütter; sie leisten sich mit Raiffeisen Schweiz eine Servicegesellschaft. Unsere Organisationsform ist schlussendlich auf den Kopf gestellt – und das hat Konsequenzen in den Einflusststrukturen. Für uns ist es ganz wichtig, dass jede der 321 Banken selber Marktverantwortung hat. Sie sind vollkommen eigenständig agierende Unternehmer vor Ort. Sie treffen ihre Entscheidungen selbst, leben eine hohe Autonomie sowohl im Preis wie auch in der Produktgestaltung und beziehen ihre Dienstleistungen – wenn sie es möchten – von Raiffeisen Schweiz. Wir sind also eine Gruppe, die in sich selbst eigentlich gar keine hierarchischen Beziehungen hat. Stattdessen haben wir sehr viele Eigentümer, 1,8 Millionen sind es genau genommen. So viele Genossenschafter hat Raiffeisen nämlich.

In diesem Netzwerk wird alles demokratisch entschieden. Um eine Änderung, beispielsweise in der genossenschaftlichen Struktur, zu erreichen, müssen alle Delegierten an der Delegiertenversammlung zustimmen. Diese 160 Delegierten werden von den Banken gestellt. Schlussendlich gibt es nach der Delegiertenversammlung eine Urabstimmung. Dabei muss eine 9/10-Mehrheit aller Banken zustimmen, um eine Änderung herbeiführen zu können.

Sie sehen hier am Beispiel Raiffeisen: Grösse schliesst Teilnahme nicht aus.

Raiffeisenbanken sind sehr unterschiedliche Banken. Ich zeige Ihnen hier ein Chart mit der Grösse der Bilanzsumme. Das ist ein weites Gummiband. Auf der einen Seite kleinere Banken, die kaum mehr als 50 Millionen Franken Bilanzsumme haben. Auf der Gegenseite Banken mit nahezu zwei Mrd. Franken Bilanzsumme.



Die Raiffeisenbank Mischabel-Matterhorn in Zermatt hat 67 Mitarbeiter und eine Bilanzsumme von 1,5 Milliarden Franken. Die Raiffeisenbank Valposchiavo hat nur 11 Mitarbeiter und eine Bilanzsumme von 370 Millionen Franken.

Diese Heterogenität macht unsere Stärke aus, sie ist aber auch ein Spannungsfeld für Raiffeisen Schweiz, da jede Bank andere Bedürfnisse hat, weil die Kundenstruktur anders ist. Aber schlussendlich bedeutet es vor allem Stärke: Eine europaweite Untersuchung hat gezeigt, dass bei genossenschaftlichen Banken während der Krise der Prozentsatz von ausgefallenen Krediten nur halb so hoch war wie bei privatwirtschaftlich organisierten Banken. Das hat eben auch mit Verpflichtung zu tun. Die Leute in der Bank verstehen sich als Allround-Verantwortliche für die Kredite, die sie ausgegeben haben. Die Interessen des Kreditgebers sind identisch mit den Kunden, denn der Kunde ist in den meisten Fällen als Genossenschafter auch Miteigentümer der Bank.

Nun zum zweiten Strukturmerkmal: der strategischen Orientierung. Das Ziel von Genossenschaften ist es, einen Wert für ihre Mitglieder zu schaffen – wir nennen das Member Value.

Unmittelbar ins Auge fallen die Leistungen, die Genossenschaften ihren Mitgliedern bieten. Bei Wohnbaugenossenschaften ist das der Zutritt zu preiswertem Wohnraum, die Versicherung Mobilgarage zahlt Rückvergütungen aus, Raiffeisen bietet Mitgliederkonditionen, eine gute und faire Hypothekendarbietung sowie eine Reihe Erlebnisvorteile. Diese Erlebnisvorteile, die wir bieten, sind nicht einfach beliebig. Sie sind abgeleitet von unserem Selbstverständnis, eine Schweizer Bank zu sein, die ihre Wurzeln im Lokalen hat. Wir fördern mit Fussball und Skisport zwei beliebte Schweizer Sportarten sowohl in der Breite und in der Spitze. Wir bieten ermässigte Konzerttickets für unsere Mitglieder an allen Veranstaltungsorten der Schweiz an. Mitglieder bekommen den Museumspass, der ihnen kostenlos Eintritt in sehr viele Schweizer Museen bietet – wir ermöglichen Kunst für jedermann.

Viele Mitglieder sehen neben dem unmittelbaren Member Value auch den langfristigen Member Value. Sie wollen sich bewusst für eine nachhaltige Wirtschaftsform einsetzen. Nachhaltig bedeutet in dem Fall: Prinzip der Eigentümerkontrolle, Gewinnthesaurierung statt -ausschöpfung, solide Eigenkapitalbasis.

Der Member Value stellt ein Alleinstellungsmerkmal der Raiffeisen dar. Raiffeisen-Mitglieder sind es durchschnittlich 18 Jahre lang – das ist in unseren volatilen Zeiten eine stolze Zahl.

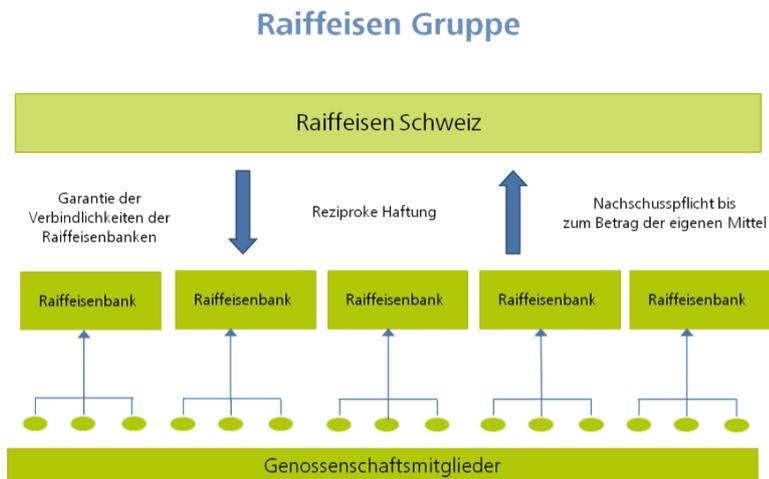
Eine Genossenschaft ist aber nicht nur ein Club zum Profitieren, sondern Genossenschaft bedeutet auch Verpflichtung. Wer Mitglied ist, haftet für seine Genossenschaftsbank. Man leistet eine Unterschrift, wenn man Anteilscheine zeichnet und übernimmt damit Verantwortung. Im ganzen Konglomerat der Raiffeisengruppe haftet jeder reziprok; Raiffeisenbanken für die Verbindlichkeiten von Raiffeisen Schweiz und Raiffeisen Schweiz wiederum für die Raiffeisenbanken. Das, denke ich, macht uns stark. So unterhalten wir in unserer Gruppe einen Lo-



yalitätsfonds. Aus diesem Fonds könnten Schadenfälle, sofern solche auftauchen, getilgt werden, bevor dann wirklich die Raiffeisenbanken selber zur Kasse gebeten werden oder im schlechtesten Falle der Genossenschafter. In der über 111-jährigen Geschichte der Schweizer Raiffeisen Gruppe kam es noch nie zu einem solchen Fall.

Abbildung 2

2 Das Genossenschaftssystem basiert auf Mitgliedschaft.  
Quelle: Eigene Darstellung



Nun zur Frage unseres Geschäftsmodells, des dritten Unterscheidungsmerkmals von Genossenschaften. Wir begreifen uns als Netzwerk mit arbeitsteilig organisierter Struktur zur Nutzung von Grössen und Kompetenzvorteilen. Traditionell beinhaltet der Ausdruck Universalbank neben der Tatsache, dass der Kunde dort seine wichtigsten Bedürfnisse erfüllt bekommt, auch den Umstand, dass die Bank alle Leistungen, die sie ihren Kunden anbietet, selbst erstellt. Damit sind in der Regel hohe Kosten verbunden. Zunehmend stellt sich die Frage, ob bei den hohen Kosten denn wohl die Rentabilität der Institute gewährleistet bleibt. Insofern sind die Genossenschaftsbanken gezwungen, sich eine grundsätzliche Frage zu stellen. Nämlich: Worin sind wir gut bzw. besser als die Konkurrenz und worauf wollen wir uns zukünftig konzentrieren?

Eine Retailbank wird weiterhin keine Unterscheidung zwischen ihren Kunden machen und das Ziel haben, ihnen möglichst alle Dienstleistungen, die sie nachfragen, anzubieten. Aber trotzdem sind wir von dem Gedanken abgerückt, dass sie alle notwendigen Prozesse und Arbeitsschritte selbstständig in der gewünschten Qualität erbringen muss.

Wenn sich eine Bank entschieden hat, welches die Kernkompetenzen sind, die auch in Zukunft über Erfolg und Misserfolg entscheiden werden, kann sie beginnen, nicht-strategische Geschäftsprozesse auszulagern. Raiffeisen kooperiert in vielen Bereichen mit externen Anbietern von Finanz- und Abwicklungsdienstleistungen. Also, wir sind es gewohnt, im Netzwerk zu arbeiten und mit Kooperationen umzugehen. Genau das macht uns stark, Unternehmertum vor Ort zu leben und in diesem Netzwerk, das dezentral passiert, auch erfolgreich zu sein.



An dieser Stelle möchte ich auf eine Spezifik hinweisen. Raiffeisen – das ist wie gesagt nicht eine Bank, das ist eine Vielzahl von Akteuren. Sie erinnern sich: «Tochterfirma» führt die «Mutter» – Raiffeisenbanken sind autonome Genossenschaften, Raiffeisen Schweiz hat gegenüber den Raiffeisenbanken kein Weisungsrecht. Das stellt besondere Anforderungen ans Management. Bei Raiffeisen heisst das: kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren. Bei Raiffeisen werden Treffen, Meetings, Veranstaltungen sehr gross geschrieben. So gibt es jeweils im Frühjahr und im Herbst Grossveranstaltungen an fünf Orten in der Schweiz, wo sich alle Bankleiter und Verwaltungsratspräsidenten zu einem Erfahrungsaustausch treffen. Das ist natürlich nicht die effizienteste Form, Entscheide erst einmal breit zu diskutieren. Von daher zahlen wir dafür einen Preis. Deswegen wachsen Genossenschaftsbanken etwas langsamer als andere Banken. Aber ein Konsens, welchen wir im Dialog gefunden haben, hält auch länger als schnelle Entscheidungen, die nur in kleinem Gremium getroffen worden.

Zum Geschäftsmodell gehört auch die Kundenähe. Hier ein Bild der Schweiz; alle schwarzen Punkte sind unsere Geschäftsstellen. Diese lokale Verantwortung ist für Raiffeisen kontinuierend. Pfarrer Johann Traber hat vor über 111 Jahren in Bichelsee die erste Schweizer Raiffeisenbank gegründet, um die Versorgung der Landbevölkerung mit Finanzdienstleistungen sicherzustellen. Von daher sind unsere Wurzeln wirklich auf dem Land. Heute ist es sicher nicht mehr so, dass Teile der Schweizer Bevölkerung von Bankdienstleistungen abgeschnitten sind. Aber eine Bank, die in der Region verankert ist und dort ins Risiko geht, ist für das Funktionieren der Wirtschaft zentral.

Das Geschäftsstellennetz von Raiffeisen ist das dichteste der Schweiz. Alle Beratungsfirmen sagen: Geschäftsstellen sind zu teuer. Innerhalb der nächsten zehn Jahre sollen mehr als die Hälfte der Schweizer Bankgeschäftsstellen verschwinden, der Kunde kann ja mehr und mehr online machen. Wir sehen das nicht so, im Gegenteil, wir möchten die Beratung von Mensch zu Mensch ausbauen. Internetbanking ist zwar ein wichtiger Kanal für uns, aber wir sehen ihn eher zusätzlich. Die physische Verankerung einer Bank bleibt wichtig, Raiffeisen kommt aus dem Lokalen, Kunden suchen Werte zum Anfassen. Wir bleiben also weiter in der Fläche. Die Ausrichtung erfolgt jedoch zunehmend auf Agglomerationen, vor allem dort werden wir Beratungsdienstleistungen ausbauen. So hat Raiffeisen inzwischen Zentren für Firmenkunden und für Anlegerkunden.

Regionalbanken müssen mit den Besonderheiten umgehen, die sich daraus ergeben, dass sie an die Region gebunden sind. Zunächst muss das Geschäftsmodell in diesem Raum auch funktionieren. Das heisst im Umkehrschluss, dass eine Regionalbank viel bieten muss: auf jeden Fall das Brot- und Butter-Geschäft, aber auch Spezialisten für andere Dienstleistungen, die in dieser Region nachgefragt werden.



Und: Wenn die Region wirtschaftlich gut dasteht, verringern sich beispielsweise die Kreditrisiken. Man kann umgekehrt sicher davon ausgehen, dass regional ausgerichtete Banken in schwächeren Regionen geringere Erträge erwirtschaften und besondere Risiken tragen.

Sicher ist jedoch: Eine Economies-of-scale-Strategie ist schon allein aus territorialer Sicht begrenzt. Das kann teilweise dann zum Problem werden, wenn Banken, die ganz andere Skalierungsmöglichkeiten haben, mit Dumpingkonditionen kommen – wie in jüngerer Vergangenheit im umkämpften Hypothekemarkt geschehen.

Weiterhin haben Regionalbanken auch eine strukturpolitische Verpflichtung: Sie sind oftmals ein bedeutender Arbeitgeber und – über Werbe- und Sponsorengelder – auch Wirtschaftsförderer der Region.

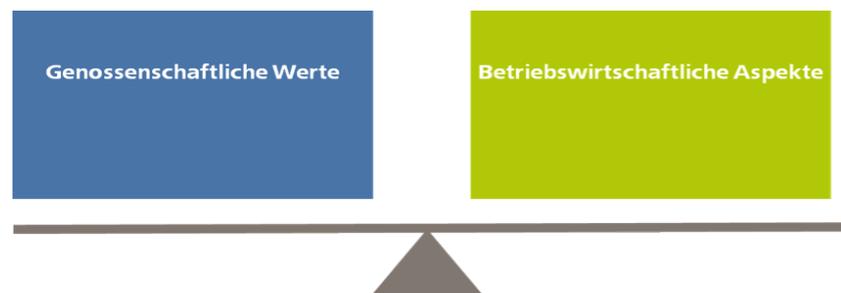
Regionalität ist also sowohl – im Sinne von Marktkenntnis, starker Kundenbindung und Resistenz gegen Finanzmarktstörungen – eine Stärke der Genossenschaft, aber auch eine Wachstumsbegrenzung.

Nun zum letzten Punkt, den Werten. Hier liegt ebenfalls ein grosser Unterschied zu privatrechtlich organisierten Unternehmungen. Wertorientierung in Unternehmen führt zu aufrichtiger Selbstbeschränkung. Genossenschaften haben zum Ziel, im Sinne ihrer Gemeinschaft zu wirtschaften. Der wirtschaftliche Erfolg ist die Voraussetzung für das Tun einer Genossenschaft, ist aber nicht dessen Grundaufgabe. Das erfolgreiche Wirtschaften hat Priorität, jedoch arbeiten Genossenschaften gewinnbringend, nicht gewinnmaximierend.

Also nicht: Wachsen um des Wachstums willen. Sondern Wachstum, um unsere Mitglieder und Kunden besser zufriedenzustellen. Den Verkauf müssen wir aktivieren, denn wir müssen Dinge erwirtschaften, aber schlussendlich nicht um jeden Preis.

Abbildung 3

3 Genossenschaften arbeiten gewinnbringend, nicht gewinnmaximierend. Werte sind zentral.  
Quelle: eigene Darstellung.



Ich darf zusammenfassen. Die Ausgangsfrage lautete: Wofür sind Banken gut? Meine Antwort aus genossenschaftlicher Sicht: Sie müssen die Region mit Geld versorgen und ihren Mitgliedern einen Mehrwert bieten. Und in folgenden Punkten



unterscheiden sich eben Genossenschaftsbanken von anderen Bankentypen: Struktur, Strategie, Geschäftsmodell und Werte. Die lokale Verankerung, die lokale Risikopräferenz, sehe ich als wichtigstes Element zusammen mit der Mitbestimmung. Ich sehe Genossenschaftsbanken jedoch nicht als schlafende Riesen, die jetzt aus ihrem Schattendasein erweckt werden und alles zum Besseren wenden. Genossenschaften stellen keine Gegenform zum kapitalistischen Wirtschaften dar, sie sind sozusagen nicht «das richtige Leben im falschen». Nein, das muss man ganz klar sagen, Bank-Genossenschaften streben nach Gewinn und sie wollen, nein, sie müssen wachsen. Sie tun dies allerdings für ihre Mitglieder und auf der Basis breiter Teilhabe.

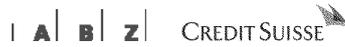
Hier besteht ein Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation. Auch Genossenschaften müssen sich ändern. Die Solidarität der Mitglieder der früheren Darlehenskassen wird heute gewährleistet über Kapitalfonds, Raiffeisenbanken öffnen sich auch den Bedürfnissen von vermögenden Zielgruppen, und sie haben eben nicht nur Mitglieder zu bedienen, sondern auch Kunden.

Genossenschaftsbanken sind nicht besser als andere. Vielmehr würde ich dafür plädieren, dass alle Banktypen ihre Berechtigung haben. Das genossenschaftliche Modell ist in sich bereits sehr stabil. Sieht man die nationale Ebene, macht Diversität der Bankentypen das Gesamtsystem stabiler. Das bedeutet aber auch, dass das Gesamtsystem nicht alle Bankentypen über einen Kamm scheren darf, sondern die Besonderheiten von Genossenschaftsbanken in der Gesetzgebung und Regulation berücksichtigen muss.

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit.



Herzlichen Dank unseren Projektpartnern



Medienpartner

