

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Raiffeisen Gruppe Schweiz:
Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven

Dr. Pierin Vincenz
Nr. 66 ■ Juni 2007

im Gespräch mit Prof. Dr. Theresia Theurl

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

Vorwort

In zahlreichen Volkswirtschaften existieren heute genossenschaftliche Finanzverbände. Zwar stimmen deren Gründungsideen überein. Doch im Laufe der Jahrzehnte haben sich durchaus Unterschiede in den Governancestrukturen, in den Strategien und in den Geschäftsmodellen heraus gebildet. Abweichende nationale Regulierungsvorschriften und unterschiedliche Wettbewerbsbedingungen haben divergierende Entwicklungspfade entstehen lassen. Dabei hat sich kein Modell als insgesamt überlegen herausgestellt. Es ist vielmehr so, dass jeder der Verbände seine speziellen Stärken und Schwächen aufweist.

Als ein besonders interessantes und erfolgreiches Finanznetzwerk stellt sich die Raiffeisen Gruppe Schweiz dar, die drittgrößte Bankengruppe der Schweiz. Dieses IfG-Arbeitspapier Nr. 66 enthält ein Gespräch mit Herrn Dr. Pierin Vincenz, dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe. Er nimmt Stellung zu den Erfolgsfaktoren des Schweizer Modells, spricht über die Binnenstrukturen der Gruppe, über Spielregeln und gemeinsame Infrastrukturen. Er geht auf die Fusionsaktivitäten der Schweizer Raiffeisenbanken ebenso ein wie auf die Mitgliederstrategie der Gruppe. Er skizziert die Kooperationen und erklärt, wie die Schnittstellen zu den Partnerunternehmen bewältigt werden. Viele weitere Themen, so etwa die interne Kooperationskultur, werden angesprochen.

Dieses Gespräch mit seinen zahlreichen Informationen und Einschätzungen wird hiermit einer breiteren und interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.



Prof. Dr. Theresia Theurl



Dr. Pierin Vincenz

Vorsitzender der Geschäftsleitung
der Raiffeisen Gruppe
(Jahrgang 1956)

Ausbildung

1982 - 86 Studium an der
Betriebswirtschaftlichen Abteilung der
Hochschule St. Gallen
1989 Promotion über „Einsatz und
Entwicklung von Expertensystemen
im Bankbetrieb“

Berufliche Tätigkeit

1979-82 Schweizerische
Treuhandgesellschaft, St. Gallen
1986-90 Schweizerischer Bankverein Global Treasury, GD Zürich
Swiss Bank Corporation O'Conner Services L.P. Chicago, Vizedirektor
1991-96 Hunter Douglas, Luzern, Vice President and Treasurer
1996 Raiffeisen Gruppe, St. Gallen, Mitglied der Geschäftsleitung und
Leiter Departement Finanz
seit 1.10.99 Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe

Mandate

Verwaltungsratsmitglied Helvetia Versicherungen
Verwaltungsratsmitglied Vontobel Holding AG
Verwaltungsratsmitglied Pfandbriefbank Schweizerischer Hypothekarin-
stitute
Verwaltungsratsmitglied Telekurs Holding AG
Verwaltungsratspräsident Aduno SA
Verwaltungsratspräsident der Viseca Card Services SA
Verwaltungsratspräsident Plozza Vini SA
Mitglied Verwaltungsratsausschuss Schweizerische Bankiervereinigung
Stiftungsratsmitglied Swiss Finance Institute
Member of the Steering Committee UNICO Banking Group Brussels

Theurl: *Herr Vincenz - ein Erfolgjahr jagt das andere. Durch die Neue Zürcher Zeitung werde ich regelmäßig informiert, dass die Raiffeisen Gruppe Schweiz Jahr für Jahr sehr gute Geschäftsergebnisse schreibt. Wie kann man den Erfolg der Raiffeisen Gruppe in der sehr bankintensiven Schweiz erklären und was sind ihre speziellen Erfolgsfaktoren?*

Vincenz: Das erste wichtige Element bei uns ist die Frage der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Wir differenzieren uns über genossenschaftliche Werte, für die wir einstehen, die wir leben, die wir auch kommunizieren. Folglich legen wir auch dem Banking ein etwas anderes Verständnis als die übliche Shareholderorientierung zugrunde. Zweitens ist wichtig, dass wir für die Gruppe eine klare Wachstumsstrategie definiert haben. Die Einhaltung bzw. Erreichung betriebswirtschaftlicher Zielgrößen ist dabei Voraussetzung, ohne die Erfolg überhaupt nicht möglich ist. Gleiches gilt für das Risikomanagement. Zu einer Wachstumsstrategie im Banking gehört, dass diese trotzdem auf die Kosten Rücksicht nimmt und dass man keine übermässigen Risiken eingeht. Das dritte ist, dass es uns gelungen ist, das Netzwerk der Raiffeisenbanken zu einer Gruppe zusammenzuschweißen. Auch wenn noch viele Spannungen existieren und einige Banken auch immer wieder einmal gern in andere Richtungen ziehen würden: Zu guter Letzt stehen wir doch als Raiffeisen Gruppe zusammen und lösen gemeinsam die Themen und Probleme, die anstehen. Diese drei Faktoren haben dazu geführt, dass es uns gelungen ist, in der Schweiz eine gute Position zu erreichen.

Theurl: *Etwa 50% Ihrer Kunden sind auch Mitglieder. Sie haben also eine klare Mitgliederstrategie. Worin bestehen die Inhalte dieser Strategie und wie wird sie organisiert? Was macht Raiffeisen Schweiz, das Netzwerkunternehmen, und was machen die Raiffeisenbanken vor Ort diesbezüglich?*

Vincenz: Im Rahmen unserer Wertestrategie und auch als Genossenschaft ist das Element der Mitgliedschaft für uns sehr wichtig. Mitglieder sind nachweislich profitabler als Nicht-Mitglieder. Dies gilt sowohl in Bezug auf den Kundennutzen als auch in Bezug auf die Kundenbindung. Wir verfolgen die Mitgliederstrategie konsequent, denn sie gibt uns die Möglichkeit, uns über unsere Mitglieder, die gleichzeitig Eigentümer der Raiffeisenbanken sind, zu differenzieren. Mitglieder haben die Möglichkeit, im Rahmen der Generalversammlungen mit zu entscheiden. Wenn alles gut läuft, wollen die Mitglieder in der Regel ja meistens nicht so viel mitentscheiden, aber sie haben auf jeden Fall die Möglichkeit dazu. Die Zahlen sprechen eindeutig für unsere Mitgliederstrategie: Wir haben heute knapp über 1,3 Millionen Mitglieder in der Schweiz und unser Ziel

ist es, auf 2 Millionen Mitglieder zu kommen. Bei etwa 7 Millionen Einwohnern ist dies ein ehrgeiziges Ziel.

Bezüglich der Aufgabenteilung: Wenn es darum geht, diese Mitglieder auch zu akquirieren und zu betreuen, ist es die Aufgabe von Raiffeisen Schweiz (vormals Schweizer Verband der Raiffeisenbanken), das grundsätzliche Leistungsprogramm gegenüber den Mitgliedern zu definieren. Für Raiffeisen Schweiz geht es dabei um die Frage, was finanzielle und was nicht-finanzielle Vorteile sind, die Mitgliedern zugute kommen sollen. Zusätzlich wird auf dieser Ebene die ganze Werbung und Kommunikation festgelegt. Aufgabe der einzelnen Banken ist es dann, im täglichen Umgang mit den Mitgliedern die Beziehungen zu pflegen, sei es im persönlichen Kontakt, sei es als Bestandteil des Lebens vor Ort, sei es mit der Generalversammlung, sei es aber auch mit Bankprodukten, die den Mitgliedern für limitierte Zeiträume angeboten werden. Eigentlich müsste man es sogar umgekehrt sagen: Alle Bestrebungen vor Ort, das Mitglied zu werben, werden unterstützt durch die nationalen Aktivitäten. In diesem Zusammenwirken kann man sich die Aufgabenteilung zwischen Werbung auf nationaler Ebene und individueller Mitgliederwerbung seitens der einzelnen Raiffeisenbanken vorstellen.

Theurl: *Wenn im Rahmen der skizzierten Strategie, Kunden zu Mitgliedern aufgewertet werden sollen, werden diese dann gezielt angesprochen oder geht die Initiative von einzelnen Kunden aus?*

Vincenz: Wir versuchen die Angebote so attraktiv zu machen, dass die Leute in der Schweiz darauf aufmerksam werden. Jedes Jahr haben wir eine Mitgliederaktion, bei der wir unsere Mitglieder zum halben Preis in eine Region der Schweiz schicken. Wir möchten unseren Mitgliedern die Schweiz zeigen. Wir sind ein Land, das sich nach außen immer mit „Swissness“ präsentiert und wir möchten das auch in der Schweiz für unsere eigenen Leute machen. Für Touristen selbstverständliche Sehenswürdigkeiten wie das Matterhorn oder die Jungfrau sind von vielen Schweizern noch gar nie besucht worden. Viele Schweizer kennen die eigenen Schätze nicht und die versuchen wir durch solche Aktionen, die ja keine direkten Banking-Aktivitäten sind, zu erreichen. Das gibt natürlich entsprechende Publizität und kommt sehr gut an.

Daneben kommt es häufig vor, dass Kunden von sich aus auf uns aufmerksam werden. Aufgrund unserer klaren Strategie, in den Gemeinden und damit vor Ort aktiv zu sein, sind wir heute ein gesellschaftlicher Faktor. Raiffeisen sponsort viele gesellschaftliche Anlässe vor Ort. Viele Leute, die neu in eine Gemeinde ziehen, werden Mitglied bei der Raiffeisenbank, damit sie auch den Anschluss an das soziale Leben finden. Das typische Beispiel hierfür ist die Generalversammlung, der ein sehr

hoher Stellenwert im gesellschaftlichen Leben der Gemeinden zukommt: Es gibt nur noch ganz wenige Versammlungen vor Ort, zu denen die Gemeinde zusammenkommt. Lokale Vereine arbeiten häufig sehr eng mit ihrer Raiffeisenbank zusammen. Vielfach übernehmen Raiffeisenbanken die Sponsorenrolle und tragen damit zum Überleben vieler Vereine bei.

Theurl: *Heißt das, dass Menschen durch eine Mitgliedschaft bei der Raiffeisenbank besser und schneller in eine neue Umgebung und in die Gesellschaft integriert werden können?*

Vincenz: Absolut. Selbstverständlich will das nicht jeder, aber es gibt viele Kunden, die vor Ort den Kontakt zu Raiffeisen suchen.

Theurl: *Die Entwicklung geht dahin, dass das Bankgeschäft gerade im Retail-Segment homogener wird und dass die Kunden preissensibler werden. Die Transparenz über Konditionen ist stark gestiegen. Gleichzeitig ist bei den Genossenschaften der Förderauftrag ein wichtiger Faktor. Wie setzen Sie heute konkret den Förderauftrag um und wie leben Sie ihn?*

Vincenz: Was Sie sagen ist natürlich richtig. Viele Geschäfte laufen über den Preis und mit den heutigen Möglichkeiten, die Preise auch zwischen den Banken zu vergleichen, z.B. über das Internet, gilt es natürlich in dieser Hinsicht eine attraktive Position zu erreichen. Unser Ziel ist es in der Regel, nicht der billigste Anbieter zu sein, aber doch beim vordersten Drittel der günstigsten Angebote vertreten zu sein. Diesem Wettbewerb stellen wir uns. Wir merken allerdings, dass neben der Preissensibilität die Leute wieder vermehrt - wahrscheinlich auch aufgrund der Vielzahl anonymer Gebilde - Werte suchen. Hier können wir uns natürlich dank unserer Kundennähe und unseres Förderauftrags sehr gut positionieren. Als Genossenschaft fühlen wir uns unseren Mitgliedern durch den Förderauftrag verpflichtet. Deshalb begleiten wir unsere Dienstleistungen, z.B. den Gang ins Anlagegeschäft, mit Massnahmen, die sicherstellen, dass unsere genossenschaftlichen Werte erhalten bleiben, ebenso wie unsere Tätigkeit vor Ort oder unser Ziel, dem Kunden nicht einfach nur Produkte „aufzuschwatzen“. Wir wollen eine ganzheitliche Beratung erreichen, damit der Kunde das Produkt erhält, welches er sucht und nicht das Produkt, welches unseren Produktzielen entspricht. Solche Fragestellungen binden wir in den Förderauftrag gegenüber den Mitgliedern ein. Das ist bei der enormen Konkurrenz in Zeiten der Preissensibilität allerdings nicht immer einfach. Es zeigt sich allerdings, dass der persönliche Beratungsansatz unserer Raiffeisenbanken vom Kunden trotz Internet und trotz vielfältiger Preisvergleichsmöglichkeiten ge-

schätzt wird. Den Kunden und Mitgliedern geht es nicht nur um Rabatte und Events, sondern um Nachhaltigkeit vor Ort, die wir zu bewerkstelligen versuchen.

Theurl: *Man kann dies dann also so zusammenfassen, dass es nicht nur um ein einzelnes Produkt und seinen Preis geht, sondern um ein ganzes Bündel, für das nicht nur die harten Fakten wichtig sind, sondern für das Werthaltigkeit und Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielen. Im Mittelpunkt stehen Problemlösungen, die in ein konsistentes Ganzes eingebunden sind, in eine längerfristige Transaktionsbeziehung?*

Vincenz: Absolut und ich glaube auch, dass es gerade in unseren relativ kleinen Banken darum geht, den Kunden darüber zu beraten, was ihm wirklich Nutzen bringt. Wir haben den Vorteil, dass sich bei uns die ganze Bank rentieren muss und nicht einzelne Produktmanager innerhalb der Bank die Rendite erwirtschaften müssen. So erreichen wir eine höhere Flexibilität gegenüber dem Kunden. Hier stelle ich noch Unterschiede zwischen den reinen Produktverkäufern und dem ganzheitlichen Führen einer Bank fest, was sich letztendlich auch für den Kunden positiv auswirkt.

Theurl: *Haben Sie den Eindruck, dass Sie von den anderen Banken imitiert werden, eben weil Sie gerade in wichtigen Sparten des Bankgeschäftes sehr erfolgreich sind?*

Vincenz: Das ist richtig. Wir haben ein klassisches Beispiel, nämlich die Regionalbanken. Diese haben sich 1994 als RBA-Holding zusammengeschlossen. Unter dem Dach dieser Gruppe operieren sie allerdings in verschiedenen Einheiten. Eine dieser Einheiten, es handelt sich dabei um 32 kleinere und mittelgrosse Regionalbanken, die sich ans genossenschaftliche Modell anlehnen, ist die „Clientis-Gruppe“. Die drei grössten Regionalbanken verfolgen ein kapitalmarktorientiertes Modell und firmieren unter „Valiant-Gruppe“. Ziel der Zusammenschlüsse ist selbstverständlich auch, Grössenvorteile, dezentrale Marktstärke und Unabhängigkeit miteinander zu kombinieren. Insofern wird das Modell der Raiffeisen Gruppe tatsächlich kopiert. Aber es zeigt sich, dass ein hundertjähriges Verständnis für Netzwerke, wie wir es haben, schwierig zu kopieren ist. Es dauert sehr lange bis das gegenseitige Geben und Nehmen, welches für Netzwerke charakteristisch ist, institutionalisiert wird.

Theurl: *Es zeigt sich immer wieder, dass Spielregeln nicht auf die Schnelle auf dem Papier formuliert und dann umgesetzt werden können. Es geht vielmehr darum, sie zu verinnerlichen, sie zu leben und sie müs-*

sen sich im Laufe der Jahre entwickeln. Nur dann sind sie glaubwürdig und effizient.

Vincenz: Ich glaube das auch. Das IfG Münster ist ein gutes Beispiel für die Untersuchung dieser Fragestellungen, aber ansonsten existieren relativ wenig Forschungsarbeiten und relativ wenige Lehrbücher darüber wie Netzwerke funktionieren. Netzwerke zeichnen sich durch flache Hierarchien mit relativ vielen Partnern auf ein und derselben Ebene aus. Wenn ich zum Beispiel mit Bankleitern spreche, bin ich auf der gleichen Ebene wie sie. Ich bin nicht ihr Chef, sie sind nicht mein Chef, sondern wir befinden uns auf einer Ebene. Wir profitieren dabei von unseren langjährigen Erfahrungen, im Netzwerk zusammenzuarbeiten, auch wenn die Anzahl möglicher Führungsinstrumente beschränkt ist und nur wenige Spielregeln konkretisiert sind. Wir haben hierdurch einen Vorteil, der nur sehr schwer kopierbar ist.

Theurl: *Entsprechende Netzwerkstrukturen mit ihrer ganz besonderen Governance können nicht einfach auf dem Reißbrett konstruiert und dann eingeführt werden. Meine Vermutung geht seit langem dahin, dass von allen Beteiligten verstanden werden muss, was ein Netzwerk ist und unter welchen Voraussetzungen es erfolgreich sein kann. Die wichtigste Voraussetzung besteht in der Erkenntnis, dass es alle braucht. Netzwerke sind weder hierarchisch und zentral noch einfach dezentral organisiert, sondern es sind erstens die einzelnen Unternehmen, hier die Banken, notwendig und es sind zweitens die Akteure auf der Netzwerkebene, die das Ganze im Auge haben, ebenso notwendig. Die einen ohne die anderen: Das würde nicht funktionieren und zwar in beide Richtungen. Dieses Verständnis ist die Grundlage für den Netzwerkerfolg.*

Vincenz: Das ist richtig und das ist unser Trumpf. Bei Raiffeisen gab es ein entsprechendes Forschungsprojekt, das zum Ziel hatte, herauszufinden, wie in unserer Organisation gelernt wird, also wie definieren wir Strategien, wie entscheiden wir und wie passen wir uns diesen Strategien an. Es hat sich dabei herausgestellt, dass es recht schwierig zu beschreiben ist, wie dies bei uns genau funktioniert. Obwohl die einzelnen Banken autonom sind, setzen wir trotzdem definierte Gruppenstrategien um. Das hat sehr viel mit unserer Unternehmenskultur zu tun.

Theurl: *Diese Zusammenhänge müssen noch sehr viel gründlicher erforscht werden. In der Praxis funktioniert es zwar in vielen Organisationen, dennoch ist es sehr schwierig, die genauen Mechanismen und Regeln herauszuarbeiten.*

Vincenz: Gerade in der Personalpolitik müssen wir darauf achten, dass wir in den verantwortlichen Positionen Leute haben, die solche Netzwerke verstehen und führen können, weil sonst jederzeit Schwierigkeiten auftreten können. Es entstehen zu viele Spannungen, wenn wir Entwicklungen mit den Ansprüchen von Hierarchien umkehren oder verändern wollen. Dies macht dann die Basis nicht mit.

Theurl: *Es zeigt sich immer wieder, dass das Netzwerkmanagement eine sehr herausfordernde Angelegenheit ist. In vielen Ländern existieren im Bankensektor genossenschaftliche Verbände und Netzwerke in unterschiedlichsten Ausprägungen. Wie würden Sie die Besonderheiten der Raiffeisen Schweiz charakterisieren, vielleicht im Vergleich zu Österreich?*

Vincenz: Wir reden in der Schweiz von der Raiffeisen Gruppe. Dazu gehören Raiffeisen Schweiz, die einzelnen Raiffeisenbanken und die Tochtergesellschaften. Obwohl es interessanterweise keinen Rechtskörper gibt, der Raiffeisen Gruppe heißt und auch keine Verträge im Namen der Raiffeisen Gruppe abgeschlossen werden können, hat sich dieser Begriff etabliert. Für mich ist es hochinteressant, dass wir im Unterschied zum Ausland mit einem solchen imaginären Vehikel arbeiten. Auf meiner Visitenkarte steht Vorsitzender der Raiffeisen Gruppe, obwohl es formaljuristisch eigentlich gar keine Raiffeisen Gruppe gibt. Alle Verträge, die wir auch für die Gruppe schließen, werden unterschrieben mit Raiffeisen Schweiz oder von einer Raiffeisenbank. Das ist sicher ein großer Unterschied zu ausländischen Verbänden.

Ein weiterer Unterschied ist, dass wir zweistufig organisiert sind und dadurch in unserer Kommunikation und in unseren Entscheidungen viel direkter sind. Außerdem sind bei uns Verband, Zentralbank und Dienstleistungszentrum organisatorisch nicht getrennt. Das führt dazu, dass wir vielfach auch im Umgang mit den Raiffeisenbanken verschiedene Rollen einnehmen. Von Zeit zu Zeit bringt das auch Schwierigkeiten mit sich. Die Raiffeisenbanken betrachten uns einerseits als Dienstleistungsunternehmen, auf der anderen Seite sind wir diejenigen, die gewisse Vorgaben für die ganze Gruppe machen. Ohne die Trennung von Verband und Zentralbank können wir schneller, direkter und ohne größere politische Diskussionen arbeiten. Unsere Weiterentwicklung wird von Leuten vorangetrieben, die sowohl operatives als auch strategisches Know-How haben und dies in unternehmenspolitische Entscheidungen einfließen lassen.

Theurl: *In Deutschland wirken einerseits ein bundesweiter Verband, daneben Regionalverbände und zwei Zentralbanken, jede Organisation mit spezifischen Aufgaben. Dies ist mit komplex gewordenen Governan-*

cestrukturen verbunden, die auch die Aufgabe des Managements des genossenschaftlichen Finanzverbundes insgesamt sehr herausfordernd machen. Dies scheint in der Schweiz doch etwas einfacher zu sein.

Vincenz: Vor Jahren war dies in der Schweiz ähnlich. Gerade um die damit verbundenen Diskussionen zu vermeiden, wurden Zentralbank und Verband zusammengelegt. Man wusste vorher gar nicht richtig, wer der Chef ist. Es gab viele Grabenkämpfe, was wiederum zu Ineffizienz führte. Ich sehe die heutige Lösung in der Schweiz als einen Vorteil. Weiterhin sind die Raiffeisenbanken in der Schweiz trotz ihrer unterschiedlichen Grössen doch ziemlich homogene Einheiten. Sie betreiben das selbe Bankgeschäft und ihnen stehen alle die gleichen Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung. Dienstleistungen werden immer entweder für alle Banken oder überhaupt nicht angeboten.

Theurl: *Die Homogenität der Banken vermeidet dann auch kontroverse Diskussionen zwischen den großen und den kleinen Banken wie sie etwa in Deutschland manchmal stattfinden. Es besteht die Gefahr, dass jeweils vermutet wird, dass entweder die großen oder die kleinen bevorzugt behandelt werden. Wie groß sind die Raiffeisenbanken in der Schweiz?*

Vincenz: Wir haben in der Regel Banken mit einer Bilanzsumme von durchschnittlich 150 bis 250 Millionen Schweizer Franken. Es gibt noch elf kleinere Banken mit einer Bilanzsumme von unter 50 Millionen Schweizer Franken. Andererseits haben wir auch 31 Banken, die eine Bilanzsumme von über 500 Millionen Schweizer Franken aufweisen. Die Größten haben eine Bilanzsumme von 1 Milliarde Schweizer Franken. Klar, es gibt Riesenunterschiede zu deutschen Banken, bei denen einzelne Banken mehrere Milliarden Bilanzsumme aufweisen, so etwa die Berliner Volksbank. Doch dies sind selbstständige Banken, selbstständig in Bezug auf ihre Infrastrukturen.

Wobei wohl auch für diese großen Banken das gilt, was ich auch unseren großen Banken immer sage: „Arbeitet mal einen Tag ohne unseren Brandname - dann merkt ihr wie groß ihr wirklich seid.“. Unsere Marke lebt von der genossenschaftlichen Solidarität und das müssen auch die Großen unter unseren Banken akzeptieren. Die Größe der einzelnen Banken muss demnach immer im Kontext der gesamten Gruppe eingeschätzt werden: Wir sind klar mitgliederorientiert und wir setzen sehr stark auf Kooperationen. Das Know-How, welches wir intern haben, können wir nutzen, wenn es um das Aufbrechen der Wertschöpfungskette geht, gerade im Hinblick auf Kooperationen mit externen Partnern. Wir wissen nämlich, was eine Kooperationskultur ist, denn sie hat Tradition bei uns.

Theurl: *Sie wissen was eine Kooperationskultur ist und sie kennen die Schnittstellen innerhalb ihrer Gruppe und nach außen. Damit sind Sie auch sehr vertraut mit den Anforderungen, die das Management der Schnittstellen mit sich bringt.*

Vincenz: Genau. Wir wissen, dass wir uns mit einem Kooperationspartner auch über Werte unterhalten müssen, damit man auch in schwierigen Zeiten von einer gemeinsamen Basis ausgehen kann. Ich sehe es als einen großen Vorteil von Genossenschaftsstrukturen, dass sie Kooperationen sowohl heute als auch in der Zukunft ermöglichen. Die Größe von Unternehmen ist heutzutage relativ. Natürlich kann viel outgesourct werden. Aber wir bewegen uns auch bei wichtigen Outsourcing-Themen immer lieber auf der Ebene von Kooperationen. Wenn es um strategisch wichtige Dienstleistungen geht, muss die Kooperation schon eine gewisse Substanz haben und vertraglich geregelt sein.

Theurl: *Existieren in der Raiffeisen Gruppe konkrete Vorstellungen darüber, welches die richtige Anzahl von Raiffeisenbanken für die Zukunft ist? Sind es die aktuellen 400 Banken oder denken Sie, dass es weniger sein sollten?*

Vincenz: In den letzten 10 Jahren hat sich die Zahl der Banken von 1200 auf diese 400 selbstständige Banken reduziert. Damit war sehr viel Arbeit verbunden und es gab gewisse Spannungen. Heute sind wir an dem Punkt, dass die Raiffeisenbanken von sich aus Fusionen anstreben, vielfach aus eigener Initiative, und wir müssen nur noch überprüfen, ob diese Fusionen markttechnisch auch Sinn machen. Diejenigen Fusionen, die markttechnisch Sinn machen, können und werden wir bewilligen. Rein marktmäßig gehen wir in Richtung 300 Banken. Wir fusionieren im Moment etwa 20 Banken im Jahr. Aber ob wir diesen Prozess noch 5 Jahre oder noch 3 Jahre fortsetzen, um das Ziel zu erreichen, das ist für uns nicht das Entscheidende.

Theurl: *Treten Sie auch an die Banken heran und schlagen einzelne Fusionen vor?*

Vincenz: Es gibt in der Tat entsprechende Pläne in den einzelnen Kantonen und Marktregionen. Dort ist es aufgezeigt und bekannt, welche Banken miteinander ins Gespräch kommen sollten.

Theurl: *Moderieren Sie als Raiffeisen Schweiz diese Gespräche oder organisieren das die jeweiligen Partner eigenständig?*

Vincenz: Wir haben das geändert. Früher sind wir einfach zu den Banken gegangen. Wir haben versucht zu überzeugen, teils auch Druck auszuüben, damit fusioniert wird. Das hat dazu geführt, dass Fusionsvorteile nicht überall optimal realisiert wurden. Heute moderieren wir diese Prozesse. Wir ziehen unter anderem Verwaltungsräte von anderen Banken, die nicht involviert sind, zu Rate. Diese übernehmen dann zusammen mit unseren Spezialisten die Moderation des Fusionsprozesses. Es ist besser, wenn diese Aufgabe nicht zentral erledigt wird, sondern eher vor Ort und von anerkannten Persönlichkeiten. Raiffeisen Schweiz erledigt dabei vor allem die Hintergrundarbeit in diesem Prozess und gewährleistet Kompetenz und Know-How, insbesondere auch deswegen, weil wir viele junge Leute in unseren Reihen haben. Da ist es häufig schwierig, die Akzeptanz der gestandenen Damen und Herren zu gewinnen. Heute wird auch nach der bewältigten Fusion sehr intensiv zusammengearbeitet.

Theurl: *Haben Sie denn auch weibliche Bankenchefs in der Raiffeisen Gruppe? In Deutschland sind dies wenige.*

Vincenz: Wir haben auf operativer Ebene unter den Direktoren einige Frauen. Gruppenweit ist der Frauenanteil mit über 50% sehr hoch. Auch in Kaderpositionen arbeiten viele Frauen. Als die Banken noch kleiner waren, bestand vielerorts die Möglichkeit, die Bankleitung in Teilzeit auszuüben. Heute sind das natürlich Vollzeit-Jobs und insofern hat hier der Frauenanteil etwas abgenommen. Aber dennoch gibt es einige Frauen, auch in den Verwaltungsräten der einzelnen Raiffeisenbanken.

Theurl: *Nun würde ich gerne über das Innenleben der Raiffeisen Gruppe sprechen, die Arbeitsteilung in der Gruppe. Welche Aufgaben verbleiben eigentlich heute bei den Raiffeisenbanken, die die Basis der Gruppe darstellen?*

Vincenz: Bei uns gilt immer noch der Grundsatz, dass Raiffeisen Schweiz nur subsidiär tätig ist. Das heisst, primär werden alle Aufgaben vor Ort in der Raiffeisenbank erledigt. Nur jene Aufgaben, die aus wirtschaftlichen- oder aus Know How-Überlegungen besser im Verbund erledigt werden können, übernimmt Raiffeisen Schweiz. Welches diese Aufgaben sind, ist bei Raiffeisen Schweiz in den Statuten definiert. Es handelt sich z.B. um das Erbringen von Dienstleistungen für die Gruppe, um die Funktionen der Zentralbank und der Internen Revision sowie um die Erarbeitung der Grundstrategien. Das Bankgeschäft verbleibt bei den Banken.

Vieles wird natürlich heute durch gesetzliche Regelungen und intern definierte Spielregeln eingeengt. Unser Ansatz sieht vor, dass die Aufsichtsstelle - also die interne Revision - überprüft, ob die Spielregeln eingehalten werden. Aufgaben, die die gesamte Gruppe betreffen, wie zum Beispiel die Erarbeitung der Gruppenstrategien und die Risikoüberwachung werden zentral erbracht. Dann gibt es natürlich sehr viele Prozesse, die zentral angelegt sind, um Größen- und Know How-Vorteile zu nutzen. Unter anderem sind dies: Compliancefragen oder die Investitionen in die Informatik.

Unsere Strukturen lassen sich auch in Größenordnungen ausdrücken: Ein Viertel unserer 8000 Mitarbeitenden arbeitet bei der Zentrale, 75% bei den Raiffeisenbanken. Dort wird natürlich eher kundenorientiert gearbeitet, während in der Zentrale eher die Spezialisten ihre Aufgaben wahrnehmen.

Theurl: *Vor dem Hintergrund Ihrer Ausführungen kann also klar festgehalten werden: Die einzelnen Raiffeisenbanken sind selbstständige Unternehmen und werden von Unternehmern mit unternehmerischer Verantwortung geleitet.*

Vincenz: Ja, das ist effektiv so. Das Bankgeschäft wird vor Ort geregelt. Die Frage des Know Hows in bestimmten Bereichen ist immer eine Frage der Spezialisten, die nicht in den Banken tätig sein können. Das andere Thema umfasst Effizienz, Größe und das Zusammenführen von Prozessen. Dies können einzelne Banken alleine nicht verwirklichen. Effizienzüberlegungen führen allerdings dazu, dass zunehmend wichtige Projekte zentralisiert werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist der Zahlungsverkehr, der bei uns heute noch weitgehend dezentral organisiert ist. Es gibt Mitarbeitende, die in Teilzeit draußen in den Banken arbeiten und am Monatsende diese Zahlungen verarbeiten. Die Zahlungen werden zentral gesammelt und dann an unser nationales Zahlungssystem weitergegeben.

Wir diskutieren derzeit die Frage, ob wir diesen Prozess zentralisieren sollen, da der Zahlungsverkehr in seiner heutigen Form sehr personalintensiv ist und somit mit einer geänderten Organisation Effizienzgewinne möglich wären. Die Diskussion ist nicht einfach. Denn durch den dezentralen Zahlungsverkehr würden weitere Arbeitsplätze lokal erhalten bleiben. Sie sehen, keine einfache Fragestellung, - aber eine der typischen Herausforderungen.

Wir wollen eine Infrastruktur aufbauen, der sich die Raiffeisenbanken anschließen können, wenn sie wollen. Ich gehe davon aus, dass in spätestens 5 Jahren der Zahlungsverkehr zentralisiert ist, da die Raiffeisenbanken von den Skalenerträgen profitieren wollen und werden. Ich habe früher immer gedacht, dass wir investieren und entscheiden müssen, ob

bei den Investitionen alle mitmachen oder nicht. Die Investitionsrechnung sieht nämlich ganz anders aus, wenn sie für 20 oder für 400 Banken aufgestellt wird. Ich habe mich inzwischen belehren lassen: Wenn die Entscheidung für die Zentralisierung sinnvoll ist, werden sich auch bei Entscheidungsfreiheit alle Raiffeisenbanken für das zentrale System entscheiden, weil es ihnen einfach klare Vorteile bietet.

Theurl: *Sie bauen also ein zentrales System und eine gemeinsame Infrastruktur auf, dies jedoch ohne Beteiligungszwang. Sie gehen davon aus, dass die Banken rational kalkulieren und sich aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit beteiligen. Gibt Ihnen die Erfahrung Recht?*

Vincenz: Genau. Es ist viel angenehmer mit einem Ansatz der Freiwilligkeit zu operieren als mit Zwang. Ein anderes Beispiel ist das Drucken von Kontoauszügen. Auch dies war früher dezentral organisiert. Wir haben ein zentrales Druckcenter eingerichtet. Nach 5 Jahren nehmen dies heute bereits 80% der Raiffeisenbanken in Anspruch. Ein weiteres Beispiel ist die Lohnverarbeitung. Sie wurde früher dezentral organisiert. Nachdem wir die zentrale Organisation angeboten haben, wird die Lohnverarbeitung heute zu 100% zentral durchgeführt.

Es gibt allerdings auch Bereiche, in denen wir eine Zentralisierung nicht vornehmen, z.B. im Asset- und Liability-Management. Hier wollen wir nicht zentralisieren, obwohl uns die Banken teilweise sogar dazu auffordern. Es ist aber wichtig, dass die Raiffeisenbanken selbst die Verantwortung für ihre Liquiditätsbewirtschaftung tragen, damit sie in der Preisfestlegung gegenüber den Kunden flexibel bleiben. Ich bin davon überzeugt, dass der Bankleiter eine höhere Flexibilität in der Preis- und Konditionenfestlegung gerade im Bilanzgeschäft hat, wenn er seine eigene Bilanz im Hinterkopf hat, als wenn ihm einfach ein Treasury-Price von der Zentrale vorgegeben wird.

Theurl: *Die unternehmerische Verantwortung bleibt also eine dezentrale. Geht dies so weit, dass die Banken auch Nicht-Raiffeisenprodukte anbieten können?*

Vincenz: Ja, jedoch im Rahmen eines verbindlichen Produktkataloges. In diesem Katalog finden sich natürlich neben den Raiffeisenprodukten auch andere Produkte, vor allem im Fondsbereich.

Theurl: *Handelt es sich dabei um die Produkte der Kooperationspartner oder ist es so, dass eine Bank losgelöst von den im Katalog verzeichneten Produkten anbieten kann?*

Vincenz: Nein, dies ist nicht zulässig. Allein der Katalog ist verbindlich. Das zählt auch zu den Spielregeln. Allerdings kann die Bank andere Fonds verkaufen. Wir können mit unseren Raiffeisen-Anlageprodukten nicht die ganze Bandbreite abdecken. Wir versuchen aber schon, einen eigenen Schweizer Raiffeisen-Fonds zu pushen, wenn wir einen solchen haben. Aber irgendeinen indischen Index nachzubilden, das machen wir nicht. Das können andere unter Umständen besser als wir.

Theurl: *Es ist also davon auszugehen, dass Ihr Produktkatalog relativ breit ist?*

Vincenz: Bei standardisierten Produkten wie beispielsweise Fonds oder strukturierten Produkten ist er relativ breit. Bei Krediten hingegen sind wir natürlich eingengter. Da kann die Bank nicht einfach irgendein Produkt kreieren und verkaufen. Generell richten wir uns ganz nach den Kundenwünschen.

Theurl: *Die Existenz eines solchen Kataloges ist ein gutes Beispiel für eine verbindliche Spielregel. Sind Sie bereit, über solche Spielregeln zu sprechen oder handelt es sich dabei um ein internes Thema der Raiffeisen-Gruppe, das nicht extern kommuniziert werden soll?*

Vincenz: Ich bin durchaus bereit, darüber zu sprechen. Wir haben gerade letztes Jahr ein neues Geschäftsreglement für die Raiffeisenbanken definiert. Es war eine sehr intensive Diskussion, in der wir letztlich die Vereinheitlichung von gewissen Prozessen und Spielregeln sehr gut umsetzen konnten. Das geht bis zu Vorgaben für die Auswahl eines einzelnen Bankleiters. In einem solchen Fall ist klar definiert, dass Raiffeisen Schweiz im gesamten Prozess beteiligt wird und ein Mitentscheidungsrecht bei der Wahl des Bankleiters besitzt.

Die interessante Frage ist immer, wie solche Neuerungen vermittelt werden, denn sie sind meist mit Autonomiediskussionen verbunden. Hier gilt es einfach ein bisschen die „Nase“ zu haben, zu welchem Zeitpunkt man eine solche Diskussion forciert. Obwohl unser Geschäft häufig hektisch ist, so ist es doch vergleichsweise stabil. Kredite wurden vor hundert Jahren benötigt und werden noch in hundert Jahren benötigt. Das Gleiche gilt für Anlagegeschäfte. Aufgrund dieser Stabilität können wir uns für unsere Entscheidungen auch etwas Zeit nehmen, wenn es sich dabei um fundamentale Veränderungen von Prozessen handelt. Entscheidend ist also, Veränderungen zum richtigen Zeitpunkt anzukündigen und intensiv in der Organisation zu diskutieren.

Theurl: *Ich entnehme Ihren Ausführungen, dass Sie nach den Diskussionen auch zu Ergebnissen kommen. Wahrscheinlich gibt es dabei je-*

doch immer Einige, die anderer Meinung sind und auf ihrer Autonomie beharren. Ab wann sind dann die Veränderungen verbindlich, gibt es Sonderregelungen oder wird weiter diskutiert?

Vincenz: Wir meiden alle Sonderregelungen, Ausnahmen und Bewilligungen, da sie sehr aufwändig sind und leicht in Vergessenheit geraten können. Wir haben traditionell zweimal im Jahr unsere Präsidenten- und Bankleiterforen, wo alle Raiffeisenbanken zusammenkommen. Hier diskutieren wir Neuerungen intensiv mit den einzelnen Banken und es finden diverse Workshops statt. So sind wir beispielsweise zum Schluss gekommen, dass für uns eine Wachstumsmöglichkeit im Firmenkundengeschäft besteht. Wir sind heute schon ein Partner für Gewerbe- und Kleinunternehmen, aber das Firmenkundengeschäft ist eine andere Dimension. Eine intensive Diskussion mit den Raiffeisenbanken, während der wir ihnen mögliche Konzepte vorlegen, ist wichtig. Im Anschluss an die Foren werden Strategien definiert und entschieden, ob man den Vorgang noch einmal in eine Vernehmlassung gibt, in der sich alle Raiffeisenbanken noch einmal schriftlich äußern können. Nachdem wir auf diese Weise ein Feedback von den Banken erhalten haben, werden im Anschluss bei Raiffeisen Schweiz die abschliessenden Entscheide gefällt. Vertrauen spielt eine große Rolle: Vertraut die Basis uns in unserer Argumentation? In diesem Bereich haben wir durch eine intensive Kommunikation große Fortschritte gemacht. Natürlich kommen immer lebhaftere Diskussionen auf. Letztendlich besteht aber immer ein Vertrauensverhältnis, welches dazu führt, dass Entscheidungen akzeptiert werden, die im Vorfeld ausführlich gemeinsam diskutiert wurden.

Theurl: *Kann es sein, dass dieses Vertrauensverhältnis in einem langen Zeitraum gewachsen ist? Es haben sich wohl Erfahrungen für alle Beteiligten herausgebildet. Man hat gelernt, dass es Sinn macht, so vorzugehen und dass man sich auf die Partner verlassen kann.*

Vincenz: Absolut. Die Raiffeisenbanken wissen, dass sie immer genügend berücksichtigt werden, sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch bei der Strategieumsetzung. Aber natürlich sind nie alle einverstanden.

Theurl: *In Ihren Unterlagen habe ich gelesen, dass es auch Weisungsrechte gibt für den Fall, dass sich jemand nicht an die Regeln hält. Wie sind diese Weisungsrechte ausgestaltet? Gehen sie so weit, das Management einer Bank zu ersetzen, weil es die Spielregeln nicht befolgt oder ist es eher so, dass nach vielen Ermahnungen und Verweisen irgendwann Konsequenzen gezogen werden?*

Vincenz: Das Weisungsrecht ist politisch ein hochsensibles Thema, weil sich die Raiffeisenbanken dadurch in ihrer Autonomie eingeschränkt fühlen. Aber letztendlich schützt das Weisungsrecht die Raiffeisenbanken. Wir sind ein Haftungskonzern und daher liegt es im Interesse jeder Raiffeisenbank, dass sich auch die übrigen Banken an die Spielregeln halten. Es ist nötig, dass eine Instanz sicherstellt, dass sich alle an die Spielregeln halten. Der Einsatz eines Weisungsrechts bleibt allerdings die Ausnahme. Allein das Wissen um die Existenz dieses Mittels führt dazu, dass die Raiffeisenbanken sich an die Spielregeln halten.

Theurl: *Das Weisungsrecht wirkt also wie eine „Rute im Fenster“. Der entscheidende Wirkungsfaktor von solchen Sanktionen ist, dass alle dadurch geschützt werden und deswegen ist es rational und kann es von den Partnern auch akzeptiert werden.*

Vincenz: Es muss nicht einmal Geld sein, das in Gefahr gerät, sondern es ist auch der Brandname. Ein lokales Ereignis kann eine nationale Bedeutung erhalten. In unserer heutigen Medienlandschaft haben Verfehlungen einer einzelnen Bank nicht mehr nur lokale Konsequenzen, sondern es entsteht schnell ein nationales Thema unter dem alle Banken zu leiden haben. Darum ist es erforderlich, dass die Banken in ihrem eigenen Interesse überwacht werden.

Theurl: *Es braucht also einen Agenten, der diese Aufgabe im genossenschaftlichen Netzwerk übernimmt.*

Vincenz: Genau. Zum Schutze der Banken.

Theurl: *Es handelt sich dabei um ein sehr spannendes Thema. Für ebenso interessant halte ich Ihre Kooperationen, die ich nun ansprechen möchte. Sie sind bereits darauf eingegangen, dass sie mit Versicherungen oder mit Wertpapierorganisationen zusammenarbeiten, die nicht zur Raiffeisen Gruppe gehören. Wie funktionieren die kulturellen Schnittstellen und haben sich im Zeitablauf auch hier effiziente Spielregeln herausgebildet? Wie kann die Datenübertragung über diese Schnittstellen organisiert werden?*

Vincenz: Diese Kooperationen sind für uns sehr wichtig. Der Name Raiffeisen muss auch in der Schweiz noch für gewisse Geschäfte stärker etabliert werden. Wir sind die typische Hypothekarbank und zusammen mit der Bank Vontobel können wir den Namen Raiffeisen im Anlagegeschäft platzieren. Wir gewinnen dadurch an Reputation und unser Markenwert steigt. Im Bereich der Versicherungen profitieren wir auch vom

großen und guten Namen unseres Versicherungspartners, den Helvetia Versicherungen.

Hinter den Kooperationen steht die Idee, dass wir uns voll auf die Kunden und unsere Kernkompetenzen konzentrieren können. Weil die Kooperationen den Kunden bekannt sind, machen sie die Diskussion von Werten und Kulturen mit dem Kooperationspartner erforderlich. Werte und Kulturen müssen für eine sinnvolle Kooperation ein ähnliches Fundament haben. Ein gemeinsames Grundverständnis halte ich für sehr wichtig. Schlussendlich müssen diese Kooperationen im Alltag gelebt werden, denn Verträge allein können nicht alles regeln. Es besteht also auch hier wieder ein gegenseitiges Geben und Nehmen.

In Bezug auf den Datentransfer liegt die Kundenverantwortung immer bei Raiffeisen. Im Zusammenhang mit dem Outsourcing des Wertschäftengeschäfts und der -verwaltung an Vontobel hat die Aufsichtsbehörde Spielregeln betreffend des Datentransfers und der Datenverantwortung festgelegt. Obwohl die Daten teilweise bei Vontobel liegen, ist immer Raiffeisen für Daten und Kundenbeziehung verantwortlich. Grundsätzlich könnten die Kundendaten auch anonymisiert werden, da Vontobel nicht zwangsläufig die personalisierten Daten benötigt. Aber mit unserem Bankgeheimnis in der Schweiz haben wir alles im Griff. Mit den Versicherungen ist es etwas anders, da dort der juristische Vertragspartner die jeweilige Versicherung ist. Aber unsere Systeme können auch hier den Datenschutz sowie das Bankgeheimnis problemlos sicherstellen.

Theurl: *Wie sehen Sie grenzüberschreitende Kooperationen im genossenschaftlichen Bankensektor? Geschieht hier schon viel, z.B. mit Deutschland und Österreich oder gehen Sie davon aus, dass solche Kooperationen noch intensiviert werden könnten?*

Vincenz: Ich glaube, theoretisch könnte man noch viel mehr tun. So hatten wir in Bezug auf den Versicherungsbereich z.B. auch Gespräche mit der deutschen R+V Versicherung als Kooperationspartner. Für ein kleines Land wie die Schweiz bestehen allerdings Probleme, solche grenzüberschreitenden Kooperationen einzugehen, zum einen durch kulturelle und aufsichtsrechtliche Unterschiede, zum anderen durch die im Vergleich tieferen Margen in der Schweiz. So sind bei einer deutschen Volksbank oder Raiffeisenbank bei der gleichen Bilanzsumme deutlich mehr Mitarbeiter angestellt als in der Schweiz. Unsere Margen sind tiefer und darum ist die Attraktivität für einen ausländischen Kooperationspartner mit uns zu kooperieren nur bedingt vorhanden. In den Bereichen Kapitalmarkttransaktionen oder Ausbildung gibt es allerdings Zusammenarbeit mit bzw. Kontakte zu deutschen Unternehmen. Das Bankkundengeheimnis in der Schweiz erschwert allerdings Kooperationen mit deutschen Unternehmen. Ich glaube europaweit ist eine Harmonisierung er-

forderlich, damit grenzüberschreitende Kooperationen wirklich eingegangen werden können. Heute ist es eher ein Wunsch als wirklich Realität zu denken, dass man in den nächsten Jahren größere grenzüberschreitende Kooperationen eingehen könnte.

Theurl: *Müsste die Schweiz Mitglied der Europäischen Union werden, damit derartige internationale Kooperationen einfacher umsetzbar werden und funktionieren können?*

Vincenz: Der Druck auf die Schweiz wird unabhängig von einer EU-Mitgliedschaft sicher immer intensiver. Je mehr sich Europa durch Standards angleicht, desto mehr werden wir auch gezwungen uns anzugleichen, und zwar unabhängig davon, ob wir zur Europäischen Union gehören oder nicht. Ich glaube nicht, dass das Bankkundsgeheimnis für den Großteil der Banken ein Problem wäre, welches solche Kooperationen verhindern würde. Ich bin selbst Präsident einer Kreditkartenfirma, der zweitgrößten Kreditkartenfirma in der Schweiz, und wir verarbeiten unsere Kreditkarten bereits in Deutschland. Sogar auf diesem heiklen Gebiet haben wir Systeme etabliert, die uns eine grenzüberschreitende Verarbeitung ermöglichen. Fairerweise muss ich jedoch auch zugeben, dass es sehr wohl Privatbanken gibt, die unsere Kreditkarten nicht akzeptieren, weil sie wissen, dass wir im Ausland verarbeiten. Einzelne Kunden brechen den Kontakt ab, wenn sie erfahren, dass ihre Daten im Ausland verarbeitet werden. Dies ist ein kulturelles Problem, welches dazu führt, dass die internationalen Kooperationsmöglichkeiten von Schweizer Unternehmen eingeschränkt sind.

Theurl: *Worin sehen Sie Stärken und wo existieren für Sie Schwächen, wenn Sie von außen auf das deutsche Genossenschaftssystem bzw. auf den deutschen Finanzverbund blicken?*

Vincenz: Die Stärken sind auch in Deutschland das dichte Netz von Banken, Raiffeisenbanken und Volksbanken. Dies sind alles etablierte Institute mit wenigen skandalträchtigen Geschichten und die typischen Vorteile genossenschaftlicher Banken gelten natürlich für Deutschland genauso. In solchen Netzwerken muss eine Organisation ein gutes Management für den gesamten Verbund entwickeln, muss primär das Ganze im Auge haben. Als Schwäche kann ich von außen herausstellen, dass aus banktechnischer Sicht schon noch einige Felder existieren, auf denen effizienter gearbeitet werden könnte. Aber hier scheint mir die Leidensschwelle noch zu hoch, man verdient einfach noch zuviel Geld. Aber da ich die Industrie schon lange beobachte, kann ich aus meinen Erfahrungen in der Schweiz berichten, dass ein solcher Prozess häufig schneller vorangeht, als es mancher in Deutschland heute denken wür-

de. Ich würde zumindest beginnen, solche Szenarien zu diskutieren, auch wenn man sie noch nicht umsetzt. Das ist vielleicht eine Schwäche, dass solche Diskussionen häufig im Keim erstickt werden und sofort Opposition entsteht.

Theurl: *Die Marke Raiffeisen wirkt nicht nur national, sondern sie ist auch international präsent und ruft positive Assoziationen hervor.*

Vincenz: Es ist ein Riesenvorteil für uns, dass wir einen internationalen Namen haben, obwohl wir nur national tätig sind. Auf diese Weise entsteht Vertrauen, entsteht Sicherheit. Das liebt der Kunde. Das lieben die Mitglieder.

Theurl: *Lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft wagen: Welches sind die größten Herausforderungen, denen sich Ihre Gruppe gegenüber sieht?*

Vincenz: Die Herausforderungen sind nicht besonders spektakulär, denn es bleiben die gleichen, die wir immer schon gehabt haben. Als erstes bewegt uns stets die Frage: Wie gelingt es uns über dem Markt zu wachsen? Als zweites: Wie gelingt es uns den Markenwert von Raiffeisen zu steigern? Ich bin der Meinung, dass wir uns in Zukunft nicht mehr über Produkte und Dienstleistungen differenzieren können, sondern nur noch über die Marke Raiffeisen. Eine weitere Herausforderung besteht infrastrukturell: Insbesondere im Bereich Informatik und EDV befinden wir uns in einer Ablösephase. Das ist nicht nur ein technisches Problem, sondern es geht auch um liebgewordene Gewohnheiten, die auf den Kopf gestellt werden müssen und da dies nicht nur hierarchisch gelöst werden kann, werden bei uns wieder sehr viele Diskussionen entstehen. Die vierte große Herausforderung besteht darin, auch weiterhin in dieser Gruppe zusammenzuhalten, damit wir uns trotz der komplexen Rahmenbedingungen, die uns umgeben, einheitlich weiterentwickeln. Gerade in der kommenden schwierigen Zeit wird es interessant sein zu beobachten, ob wir aufgrund der Rahmenbedingungen eher auseinander driften wollen oder aber, ob diese Bedingungen eher zu einem stärkeren Zusammenhalt innerhalb der Gruppe führen werden. Gerade in der Schweiz haben wir es nämlich bisher noch nicht erlebt, dass es uns schlecht geht.

Theurl: *Herzlichen Dank für dieses sehr anregende und inhaltsreiche Gespräch.*

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

-
- | | |
|---|---|
| <p>Nr. 1
<i>Holger Bonus</i>
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984</p> | <p>Nr. 12
<i>Reimut Jochimsen</i>
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994</p> |
| <p>Nr. 2
<i>Holger Bonus</i>
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984</p> | <p>Nr. 13
<i>Hubert Scharlau</i>
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996</p> |
| <p>Nr. 3
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984</p> | <p>Nr. 14
<i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i>
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998</p> |
| <p>Nr. 4
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985</p> | <p>Nr. 15
<i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i>
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998</p> |
| <p>Nr. 5
<i>Heinz Grosseckler</i>
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985</p> | <p>Nr. 16
<i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i>
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit
Oktober 1999</p> |
| <p>Nr. 6
<i>Holger Bonus</i>
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985</p> | <p>Nr. 17
<i>Michael Hammerschmidt</i>
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000</p> |
| <p>Nr. 7
<i>Hermann Ribhegge</i>
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986</p> | <p>Nr. 18
<i>Claire Binisti-Jahndorf</i>
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000</p> |
| <p>Nr. 8
<i>Joachim Wiemeyer</i>
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986</p> | <p>Nr. 19
<i>Olaf Lüke</i>
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000</p> |
| <p>Nr. 9
<i>Hermann Ribhegge</i>
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987</p> | <p>Nr. 20
<i>Astrid Höckels</i>
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000</p> |
| <p>Nr. 10
<i>Richard Böger</i>
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987</p> | <p>Nr. 21
<i>José Miguel Simian</i>
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001</p> |
| <p>Nr. 11
<i>Richard Böger / Helmut Pehle</i>
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988</p> | |

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
 November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
 Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
 Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
 März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
 April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
 August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
 September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
 September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
 September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
 Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
 März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
 August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
 August 2004

- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007

Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007

Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007

Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007