

100 JAHRE RAIFFEISEN IN DER SCHWEIZ

Hat die Raiffeisenbewegung ein Erfolgsgeheimnis?

Prof. Dr. Bruno Gehrig
Mitglied des Direktoriums
Schweizerische Nationalbank

100-Jahr-Jubiläum der Raiffeisenbank

Bichelsee-Turbenthal, 19.2.1999

Ein Wildwasserfahrer in schönster Landschaft, ein Segelschiff, eine Brücke...: In der Werbung, den Drucksachen und im Internetauftritt hat sich die Raiffeisenbewegung dem Thema "Wasser und Schiffe" verschrieben.

Das erste Raiffeisenboot lief auf dem Bichelsee vom Stapel. Vor gut hundert Jahren nämlich sassen im damaligen Schulhaus Balterswil vierzig Männer zusammen und beschlossen, die erste Raiffeisenbank der Schweiz, Ihre Raiffeisenkasse Bichelsee, zu gründen. Die Initiative dazu hatte der Dorfpfarrer Traber ergriffen. Als Sohn einer gewerblich-bäuerlichen Familie kannte er die Probleme der Landbevölkerung in Sachen Geld und Banken bestens. Bichelsee war kein Spezialfall: Der Landbevölkerung mangelte es in der Schweiz generell an Kreditmöglichkeiten. Bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts hatten die Landwirte vor allem zwei Finanzierungsquellen: die *Sparkassen* und die *vermögenderen Mitbürger*. Beide Gläubigergruppen legten ihr Geld jedoch mehr und mehr in besser rentierende Anlagen bei den Eisenbahnen, in der Industrie oder beim Staat an. Die Bauern waren nicht in der Lage, ähnlich hohe Zinsen für ihr Betriebskapital zu bezahlen. Die Landwirtschaft und das Gewerbe litten daher zunehmend an Finanzierungsengpässen.

Dazu kam, dass sich auch die anderen Finanzinstitute für die Bedürfnisse der ländlichen Bevölkerung je länger je weniger interessierten. Die Grossbanken galten als "Herrenbanken", die den Bahnbau finanzieren halfen und die Industrie mit Krediten versorgten. Schon ihre imposant-protzigen Bankgebäude in den grösseren Städten hielten die einfache Landbevölkerung von der Kontaktaufnahme ab. Im Kreditgeschäft dominierten also – in der Bildsprache der Raiffeisenwerbung ausgedrückt – mehr und mehr die Dampfschiffe. Für Grosstransporte bestimmt, wurden sie für die traditionelle Kleinkundschaft ungeeignet.

Die Kantonalbanken konnten die Lücke nur teilweise schliessen: Sie vergaben zwar auch "kleinen" Leuten preiswerte Hypothekarkredite; die Bauern benötigten jedoch vor allem Betriebskredite, um ihre nächste Ernte vorzufinanzieren. Am Angebot solcher Kredite mangelte es gegen Ende des 19. Jahrhunderts allenthalben. Was lag da näher als der mutige Schritt zur Selbsthilfe? Die Einwohner rund um Bichelsee hatten das Glück, mit Pfarrer Traber einen initiativen Mann der Tat in ihrer Mitte zu haben.

Vorschläge, die Kreditnot der Landwirtschaft zu lindern hatte es zwar schon einige gegeben, nur waren sie alle gescheitert. Einer dieser Vorschläge war, eine eidgenössische Hypothekenbank – quasi ein Staatsschiff – zu errichten. Diese Idee wurde jedoch selbst von der Landbevölkerung verworfen. ETH Professor Kraemer schlug schon 1877 vor, zur Linderung des Geldmangels lokale Kredit-Selbsthilfe-Organisationen zu gründen. Ihm war klar; wer einen Betriebskredit vergeben wollte, musste Risiken abschätzen, und dazu brauchte er Informationen. Die Vorzüge des kleinen Bootes, auf dem Mannschaft und Passagiere einander kennen, mussten zu *lokalen* Lösungen führen. Zudem sollten diese Kreditgenossenschaften uneigennützig, d.h. nicht gewinnstrebend handeln. In den Kantonen Bern und Aargau gab es Versuche, Raiffeisenkassen zu gründen. Jedoch ohne Erfolg. Zwischen dem Vorschlag Professor Kraemers und der Gründung der ersten genossenschaftlich organisierten Raiffeisenkasse in Bichelsee verstrichen so nicht weniger als zwanzig Jahre.

Dass die Initiative in Bichelsee einem Bedürfnis der lokalen Bevölkerung entsprach, zeigen die Zahlen: Die erste Jahresrechnung wies bereits eine Bilanzsumme von gut 34'000.- Franken aus. Die Kasse finanzierte sich über Kassenobligationen und Depositen in Höhe von knapp 17'000.- Franken, und 84 Sparer legten gut 15'000.- Franken ein. Auf der Aktivseite hielt die Bank Darlehen im Gesamtwert von 24'000.- Franken. Die Beträge der meisten Darlehensposten waren eher klein. Sie lagen zwischen 100 und 250 Franken. Die Kasse wirtschaftete geschickt: Bereits im ersten Geschäftsjahr konnte sie Reserven aufbauen.

Was in Ihrer Region klein und bescheiden begann, entwickelte sich äusserst erfolgreich. Heute ist die Raiffeisengruppe eine stolze Flotte. Zusammen sind die Raiffeisenbanken die Nummer drei im Schweizer Bankwesen. Jeder fünfte Einwohner der Schweiz ist Passagier – Entschuldigung Kunde – und jede vierte Bankstelle ist eine Raiffeisenbank. Sie ist die Bankengruppe, die das Kleinkundengeschäft in den vergangenen Jahren wohl am erfolgreichsten betrieben hat. Die Bank, die ihren Kunden gehört, musste in den 100 Jahren ihres Bestehens nie auf die Nachschusspflicht der Eigentümer zurückgreifen; ein wichtiger Grund für das Vertrauen des Publikums. Das verdient hohe Anerkennung: Die Raiffeisenbewegung ist eine unspektakuläre, aber äusserst beeindruckende Erfolgsgeschichte im Bankensystem unseres Landes. Da stellt sich die Frage nach dem Erfolgsgeheimnis oder – etwas nüchterner – dem Erfolgsrezept. Mir scheint es angemessen, fünf Faktoren zu unterscheiden, deren Zusammenwirken die Stärke Ihrer Organisation ausmacht.

Erfolgsfaktor Nummer eins: Sicherheit

Den ersten Erfolgsfaktor bildet die konsequente Ausrichtung aller Projekte und Entscheidungen auf ein Höchstmass an Sicherheit. Die Raiffeisenbewegung ist ein Schifffahrtsunternehmen, das viele kleine, einfach und sauber ausgestattete Boote betreibt, die es technisch sehr gut wartet. Bei der Routenwahl setzt es auf die sichere Seite und nimmt dabei in Kauf, nicht immer bei den schnellsten zu sein. Raiffeisen verzichtet dadurch auf spektakuläre Profite, kann mit dem erzielten nachhaltigen Erfolg aber ein Sicherheitspolster anlegen und die Existenz langfristig sichern. Die Raiffeisenboote ziehen normalerweise ruhige Gewässer vor. Wildwasserfahren, wie in der Fernsehwerbung, ist nicht ihre Leidenschaft. Ausnahmen wie in neuerer Zeit eine abenteuerliche Kreuzfahrt durch Walliser Thermalgewässer bestätigen die Regel. Meistens enden solche Manöver in der Rubrik der Betriebsunfälle. Die Raiffeisenflotte verliert sehr selten ein Boot. Überwacht und koordiniert werden ihre Schiffe von einer Zentrale auf dem Festland. Experimente mit einer Verlagerung von Management ins Ausland gehören nicht zur Unternehmenskultur. Ein Offshore-Gebilde mit dem Namen "Raiffeisen Derivatives

Bahamas Ltd.” ist kaum vorstellbar. Das Leitbild schreibt den einzelnen Banken den Verzicht auf Auslandsgeschäfte vor; die Aussenbeziehungen werden ausschliesslich durch die Zentrale getätigt. Andere Reedereien betreiben grössere prunkvolle Schiffe, fahren gefährlichere Routen, verzeichnen spektakuläre Erfolge, aber auch schlagzeilenträchtige, kostspielige Misserfolge.

Ein paar Zahlen belegen dieses durch Sicherheit geprägte Bild. Im inländischen Kreditgeschäft war die Raiffeisengruppe zwischen 1991 und 1996 erfolgreicher als ihre Konkurrenten. Eine Untersuchung der Eidgenössische Bankenkommission zeigt, dass die Raiffeisengruppe selbst in den schwierigen Jahren 1991 bis 1996 die inländische Kreditvergabe erfolgreich betrieben hatte. Von den über 42 Mrd. Franken, die das schweizerische Bankensystem innerhalb dieser sechs Jahre in den Sand setzte, entfielen lediglich gut 250 Millionen Franken auf das Raiffeisensystem.

Die Raiffeisengruppe sticht damit positiv heraus: Ihre kumulierten Verluste auf inländischen Krediten erreichten nicht einmal ein Prozent des Volumens. Andernorts schlug das Schicksal viel härter zu: die Grossbanken mussten im gleichen Zeitraum über 12 Prozent als Verluste abbuchen; die Kantonalbanken knapp sechs Prozent. Die Kreditverluste der Regionalbanken summierten sich immerhin auf vier Prozent. Zudem verloren rund die Hälfte der Regionalbanken – zum grossen Teil wegen zu riskanter Kreditgeschäfte ausserhalb des angestammten Geschäftsgebietes – ihre Selbständigkeit. Die Raiffeisenbanken konnten der Verlockung, ausserhalb des Stammlandes grössere Profite zu erwirtschaften, gar nicht erliegen: Die Statuten verbieten nämlich solche Geschäfte.

Verluste im inländischen Kreditgeschäft von 1991 bis 1996		
	in Millionen Franken	in Prozent der ausstehenden Kredite
Raiffeisengruppe	254	0.7
Grossbanken	30'129	12.6
Kantonalbanken	10'536	5.6
Regionalbanken	1357	4
Total	42'257	8.5

Erfolgsfaktor Nummer zwei: Kundennähe

Ein zweiter Erfolgsfaktor des Raiffeisensystems liegt in der ausgeprägten Kundennähe. Die vielen kleinen Geschäftsstellen, die bestens über geschäftliche und – für die Bonität oft wichtiger – private Veränderungen im Umfeld der Kreditnehmer informiert sind, stellen diese sicher. Diese Kundennähe wurde schon in der Anfangszeit als unbedingt erforderliche Voraussetzung für die Sicherheit der Kredite angesehen. Die Gründer des Raiffeisensystems waren überzeugt, die Information sei für die Sicherheit der Ausleihungen zentral. Durch die grosse Kundennähe konnte und kann eine gute Informationslage kostengünstig erreicht werden.

Die Kundennähe kommt bereits in den ersten Statuten der Kasse Bichelsee zum Ausdruck: Der Darlehensverein Bichelsee bezweckte darin, seinen *Mitgliedern* die zum Wirtschaften nötigen Darlehen zu beschaffen, ihnen aber auch die Gelegenheit zu bieten, müssig liegende Gelder verzinslich anzulegen. Die Raiffeisenbanken haben die Kundennähe zwingend in den Statuten verankert. Kunde kann nur

werden, wer Wohnsitz, Sitz, einen Betrieb, eine Zweigniederlassung oder Grundbesitz *im* Geschäftskreis hat. Die selbstauferlegte Gebietsbeschränkung hat sich gerade in den letzten Jahren bewährt. Sie hat der Raiffeisenorganisation bedeutende Kreditprobleme erspart.

Ein Reeder kann jede Ladung an Bord nehmen und damit riskieren, dass gelegentlich mal etwas anfällt, das die Tauglichkeit des Schiffes beeinträchtigt. Die Raiffeisenflotte folgt einem anderen Geschäftsgebaren. Man gewährleistet die Sicherheit der Schiffe dadurch, dass nur bekannte Ladungen von gut bekannten Auftraggebern an Bord genommen werden.

Erfolgsfaktor Nummer drei: Zentrale

Einen dritten Erfolgsfaktor sehe ich in der starken Stellung Ihrer Zentrale in St. Gallen. Denn das Schiff auf dem Bichelsee blieb nicht lange allein. Innert kürzester Zeit folgten weitere Raiffeiseninstitute in verschiedenen ländlichen Gebieten der Schweiz. Die treibenden Kräfte bei den meisten Gründungen waren vielerorts Geistliche. Bei der Weiterentwicklung der Bewegung spielte Pfarrer Traber eine unermüdliche Rolle. Seine im Jahre 1900 herausgegebene Schrift "Kurze Aufklärung über Raiffeisen'sche Darlehensvereine" und seine vielen "Aufklärungsreferate" brachten die Raiffeisenbewegung weiter. Er half bei der Gründung zahlreicher Kassen mit, erarbeitete Statuten, schrieb Anleitungen zur "Buch- und Rechnungsführung" und revidierte die Buchhaltungen mehrerer Raiffeisenkassen. Der initiative Pfarrer war es auch, der erkannte, dass die Raiffeisenkassen einer starken *Zentrale* bedurften. Daher initiierte er bereits 1902 die Gründung eines Raiffeisen-Verbandes. Dieser Verband sollte die einzelnen Kassen bei ihrer Geschäftstätigkeit begleiten und überwachen. Erster Sitz des Verbandes, dem in den ersten Jahren niemand anders als er selbst vorstand, war das Pfarrhaus hier in Bichelsee. Später erfolgte der Umzug des Verbandssitzes nach St.Gallen.

Der Verband nimmt – analog der Reederei in meinem Schifffahrtsbeispiel – eine wichtige Funktion bei der Führung der vielen kleinen Schiffe auf dem Meer wahr. Die Schiffe können sich auf ihre Hauptaufgabe, die Beförderung von Passagieren und Gütern beschränken. Sie stehen jedoch in ständigem Funkkontakt mit der Zentrale und können sicher sein, dass sie vor herannahenden Unwettern rechtzeitig gewarnt werden. Indessen enthebt auch das effizienteste Reedereisystem die Schiffskapitäne nicht von der verantwortungsvollen Aufgabe, in eigener Regie zu führen und zu entscheiden. Dezentrale Verantwortlichkeit nennen Sie diesen Tatbestand in Ihrem Jargon. Tatsächlich war und ist die Entwicklung von Raiffeisen geprägt durch das Spannungsfeld zwischen dezentralem Handeln und zentraler Führung. Dass sich in der neueren Vergangenheit die Gewichte etwas hin zur Zentrale verschoben haben, liegt zweifellos in der Natur Ihres Geschäfts und der technologischen Veränderungen. Überdies nimmt das zentrale Inspektorat eine für die Überlebenskraft der Organisation entscheidende Funktion quasi als verlängerter Arm der staatlichen Bankenaufsicht wahr. Dass diese Gewichtsverschiebung zustande kommen konnte in einem Verbund, der grundsätzlich von unten nach oben regiert wird, spricht für die Erneuerungskraft Ihrer Organisation.

Erfolgsgeheimnis Nummer vier: Kreditnehmer sind Eigentümer

Das Erfolgsrezept der Raiffeisenbanken liegt aber nicht nur in der Kundennähe, dem hohen Informationsgrad und der starken Zentrale. Ein weiterer Erfolgsfaktor der Bewegung ist das Erfordernis, dass die Kreditnehmer zugleich Eigentümer, das heisst Genossenschaftler ihrer Kasse sein müssen. Diese Mitgliedschaft ist nicht gratis: Die Genossenschaftseinlage besteht aus einem Anteilschein von zwischen 200.- und 500.- Franken, je nach Statuten der Kasse. Ein Mitglied kann auch mehrere Anteile zeichnen, maximal jedoch 20'000.- Franken. Diese Einlage kann, nachdem die Hälfte des Reinertrages dem Reservefonds zugewiesen wurde, zu maximal 6% verzinst werden. Dieser Satz entspricht gerade der gesetzlichen Maximalrendite auf Aktien der Schweizerischen Nationalbank. Wer diese bei wem

”gespickt” hat, wäre noch abzuklären. Zusätzlich muss ein Genossenschaftsmitglied mit dem Beitritt eine Nachschusspflicht von maximal 8000.- Franken eingehen. Sie käme zum Zuge, falls das Raiffeisensystem bei der Lösung finanzieller Probleme überfordert wäre.

Aufgrund von Mitgliedschaft, Kapitaleinlage und Nachschusspflicht sprechen die Raiffeisenbanken eine besondere Kundschaft an. Wer Kredit sucht, um ein riskantes Projekt zu finanzieren, wird nicht zuerst bei einer Raiffeisenbank anklopfen. Er würde nämlich riskieren, seine Kapitaleinlage und sein Ansehen im Kreis der Genossenschaftler zu verlieren, sollte die Bank durch ihn in Schwierigkeiten geraten. Mitgliedschaft, Miteigentum und Nachschusspflicht wirken sich als Selektionsmechanismus zu Gunsten kleiner Risiken aus. Diese Zutrittschürden machen Raiffeisen für Hasardeure unattraktiv.

Fazit der ersten vier Erfolgsfaktoren ist, dass das Kreditportfolio der Raiffeisenbanken im Quervergleich sehr sicher ist. Die Kapitaleinlage, die Nachschusspflicht sowie der statutarisch stark eingeschränkte potenzielle Kundenkreis führen zu diesem Resultat. Die Verbandszentrale in St. Gallen kann bei Unsicherheit über die Bonität eines Schuldners den einzelnen Banken bei der Beurteilung helfen und nötigenfalls als Sündenbock bei einer Kreditlehnung hinhalten. Die Raiffeisen-Schiffseigner nehmen nur Ladungen an Bord, deren Inhalt und Produzent sie genau kennen und gegen die der Hauptsitz nichts einzuwenden hat.

Erfolgsfaktor Nummer fünf: Strukturanpassung

Ich komme zum letzten Erfolgsfaktor, zur Fähigkeit der Strukturanpassung. Eine Reise von Europa nach Amerika wird nur noch in den seltensten Fällen per Schiff unternommen. Als Transportmittel hat das Flugzeug das Schiff abgelöst. Nicht nur die Transportmethoden über den Atlantik, auch die Methoden und Instrumente des

Bankgeschäfts haben sich seit der Gründung der Raiffeisenkasse Bichelsee drastisch geändert. Wichtigste Unterschiede zur Gründungszeit sind auch, ja gerade im Bankensektor, Technologisierung und Automatisierung des Geschäfts. Der Computer hat Schreibmaschine, Rechenschieber und Bleistift abgelöst und damit neue Chancen und Gefahren geschaffen. Die Raiffeisenkasse Bichelsee hatte mit Sicherheit kein Jahr "1900"-Problem. Die rasche Technologisierung hat die Vorteile der Organisationsstruktur bestätigt. Der Raiffeisenverband und mit ihm die Banken haben bei der Entwicklung hin zur Automatisierung mitgehalten, und die Zentrale in St.Gallen war dabei federführend. Man suchte nicht überall selbst nach Informatiklösungen, um später feststellen zu müssen, dass eine Zusammenarbeit besser gewesen wäre. Technologisierung und Automatisierung waren von Anfang an Gemeinschaftsanliegen.

Eine zweite wichtige Änderung im Bankgeschäft war die Einführung des Bankengesetzes und damit die Schaffung einer staatlichen Bankenaufsicht. Die Eidgenössische Bankenkommision beaufsichtigt den Verband als Ganzes und nicht die einzelnen Institute. Dies ist für die Bewegung – aber ohne Zweifel auch für die Aufsichtsbehörde – eine vorteilhafte und effiziente Lösung.

Die Verbandsstatuten haben mit den Veränderungen Schritt gehalten. Der Verband der Raiffeisenbanken garantiert seit Juni 1996 die Verbindlichkeiten der ganzen Bankengruppe. Die Raiffeisenbanken sind eigentlich seither risikobezogen eine Bank. Die Verbandsgarantie stellt für die Mitglieder und Kunden ein heute wohl unerlässliches Sicherheitselement dar. Dem solidarischen Verbund wird mit dem 1996 erstmals erstellten Konzernabschluss und der Erfüllung des gesetzlichen Eigenmittelerfordernisses auf konsolidierter Basis Rechnung getragen. Auch dieser für die einzelnen Institute sehr vorteilhafte Aspekt erinnert an die Spielregeln, wie sie für eine Filialbank gelten. Sind Sie nun eine Grossbank oder eine Flotte mit ein paar Hundert selbständigen Booten? Ich meine, Sie sind eine Kombination von beiden. Die Entwicklung der letzten Jahre bestätigt auf eindrückliche Weise, dass und wie sich die dezentrale Verantwortlichkeit am Markt bewährt. Getragen durch die lokale Mitgliedschaft trägt sie dem Umstand Rechnung, dass das durch Raiffeisen betriebene Geschäft eben eine Beziehungsgeschäft ist. Der Kunde will

auf einer eher langen Zeitachse mit "seiner" Bank kooperieren und nicht durch ungeduldige Produkteverkäufer versorgt werden. Auf der anderen Seite muss man – frei von nostalgischen Träumen – vorbehaltlos akzeptieren, dass die zum Teil schmerzlichen Massnahmen zur Strukturanpassung ohne kraftvolle zentrale Führung nie und nimmer getroffen worden wären. Zu denken ist beispielsweise an die Tatsache, dass in den letzten zehn Jahren rund ein Drittel aller Raiffeisenbanken mit Schwesterinstituten zusammengelegt worden sind, einer von mehreren Schritten zur Optimierung der Betriebsabläufe und der Kostenstrukturen. Dass in diesem – längst nicht abgeschlossenen – Unterfangen die in St. Gallen tätigen Renovationsarchitekten nicht einfach befehlen konnten, sondern durch Argumente überzeugen mussten, mag da und dort einige Zeit gekostet haben. Diesem Nachteil stand aber der Vorteil einer höheren Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Kunden gegenüber, zweifellos ein Aspekt, den die Restrukturierer in anderen Organisationen oft unterschätzt haben.

Schlussbemerkungen

Hat die Raiffeisenbewegung ein Erfolgsgeheimnis? Nein, das hat sie nicht. Stattdessen hat sie ein durchaus transparentes Erfolgsrezept, das auf mehreren Erfolgsfaktoren beruht. Allein, Rezepte taugen nichts, wenn sie nicht beharrlich und mit einem wachsamen Sinn für die richtigen Proportionen umgesetzt werden. Da lohnt sich die respektvolle Erinnerung an das, was die Gründerväter geleistet haben. Sie waren weder Ökonomen noch Sprösslinge von Managementschulen, sondern häufig Geistliche. Ich weiss nicht, ob sie heute von der Eidg. Bankenkommision überhaupt eine Bankbewilligung bekommen könnten. Aber sie waren diszipliniert der Lösung akuter sozialer und wirtschaftlicher Probleme verpflichtet, und sie wussten um die wichtigen Erfolgsvoraussetzungen. Dank einer Politik der Selbstbeschränkung und Fokussierung haben die Raiffeisenkassen viele Stürme auf dem Bichel-, Boden- und Vierwaldstättersee fast unbeschadet überstanden.

Solche Erfahrungen sind gültige Wegweiser für die Zukunft. Kein Zweifel: Raiffeisen hat einen wichtigen und interessanten Platz im Bankensystem unseres Landes, zumal in einer Zeit, in der die Liebe zum Retail-Geschäft vielerorts nachgelassen hat. Aber die Zukunft wird Sie ebenso wie Ihre Konkurrenten mit neuen Herausforderungen konfrontieren. Ob und wie gut Sie diese meistern werden, wird meiner Meinung nach nicht eine Frage neuer, cleverer Rezepte sein. Vielmehr dürfte es entscheidend auf die Fähigkeit ankommen, die bewährten Rezepte in einer sich rasch wandelnden Welt zeitgerecht und gezielt umzusetzen und bei allem periodischen Nachdenken über die Strategie Raiffeisen den Respekt vor den richtigen, Ihren eigenen Proportionen nicht zu verlieren.

Ich gratuliere Ihnen zum Erreichten und wünsche der Raiffeisen-Flotte weiterhin gute Fahrt!