

# Machtkampf um Raiffeisens Seele

Von Peter V. Kunz — Das Auswechseln der Raiffeisen-Spitze zieht das Publikum in Bann. Für die Zukunft der Bank ist jedoch wichtiger, dass die Genossenschaften an der Basis mehr Mitsprache erhalten.



Es herrscht Ruhe: Raiffeisen-Zentrale in St. Gallen.

Wie weiter bei Raiffeisen? Der drittgrösste Bankenkonzern der Schweiz, dem eine faktische Staatsgarantie zukommt, seit ihn die Nationalbank als systemrelevant (*too big to fail*) qualifiziert hat, scheint führungslos: der Verwaltungsrat in rapider Auflösung, der Verwaltungsratspräsident zurückgetreten und der CEO abtretend, spätestens per Ende Jahr. Herrscht Panik, steht die Schweiz am Abgrund? Sind die Bankkonten bei Raiffeisen gefährdet? Muss der Bundesrat intervenieren, und gibt es einen parlamentarischen Aufschrei? Nein, es herrscht Ruhe.

Es handelt sich um die Ruhe vor dem Sturm, denn ein interner Machtkampf steht bevor, um die Seele von Raiffeisen. Die Medien und das mehr oder weniger interessierte Publikum konzentrieren sich auf die süffige Personalsuche. Es werden Kandidaten präsentiert und diskutiert, als ginge es um eine neue Staffel der Fernsehserie «Bachelorette». Doch die neuen Chefs des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sind weniger wichtig als die Antwort auf die Frage: Wo liegt in Zukunft die Macht bei Raiffeisen, bei der St. Galler Zentrale, bei den 21 Regionalverbänden oder bei den Genossenschaftsbanken?

Raiffeisen stellt, seit Mitte des 19. Jahrhunderts, eine einzigartige Erfolgsstory dar, an der global mehr als 330 000 Unternehmen und eine

halbe Milliarde Genossenschafter mitschreiben, in der Schweiz total 255 Raiffeisenbanken mit fast vier Millionen Kunden und knapp zwei Millionen Genossenschaffern. Der schweizerische Gruppengewinn betrug letztes Jahr mehr als 900 Millionen Franken. Doch meist wird vergessen, nicht zuletzt von Raiffeisen wohlgesinnten Medien, dass diese Geschäftserfolge

## Die «Mutter» hat genügend Aufgaben, die sie nicht immer befriedigend erledigt.

weniger durch Herrn Vincenz oder die Zentrale in St. Gallen erarbeitet wurden, sondern primär durch die Basis von Raiffeisen, also durch die einzelnen Raiffeisen-Genossenschaften und ihre Angestellten.

Die Raiffeisen-Gruppe kann als atypischer Konzern bezeichnet werden. Bei den meisten Unternehmensgruppen – etwa UBS oder Credit Suisse – verläuft die Machtausübung «von oben nach unten», durch Aktienbeteiligungen der Muttergesellschaften an den Tochtergesellschaften. Bei einem Genossenschaftskonzern – wie Raiffeisen – geschieht dies umgekehrt, von «unten nach oben», weil es keine Beteiligungen gibt. In diesem Konzept war die St. Galler Zentrale in erster Linie als Dienstleis-

ter (Marketing, Rechtsberatung, Markennutzung etc.) für die einzelnen Raiffeisenbanken gedacht.

Doch im Raiffeisen-Konzern wurde diese Struktur sozusagen auf den Kopf gestellt, womit die basisdemokratische Seele von Raiffeisen verloren ging. Die Gruppenunternehmungen sind nicht durch Beteiligungen, jedoch vertraglich sowie statutarisch miteinander verknüpft, und diese Raiffeisen-internen Vernetzungen führten zu einem Machttransfer zur «Mutter» in St. Gallen. Die Zentrale führte (und führt) sich weniger als Dienstleisterin, sondern als Powerhouse auf, das sich – teils illegal – in die Zuständigkeiten der 255 «Töchter» einmischte, beispielsweise durch Weisungen über Fusionen oder durch Mitsprachen auf personeller Ebene.

## Riskante Vernetzungen

Es wird in den nächsten Wochen weniger ein personeller als ein struktureller Machtkampf stattfinden, befeuert durch die aufmuckenden Regionalverbände. Nach meiner Überzeugung sollten die Kompetenzen auf Stufe der Bankgenossenschaften verstärkt werden, und die Zentrale in St. Gallen müsste sich strategisch etwas reduzieren und auf ihre ursprüngliche Primärfunktion als Raiffeisen-interner Dienstleister fokussieren, gemäss dem Motto: «Schuster, bleib bei deinem Leisten.» Die Macht der Regionalverbände braucht keine Verstärkung, ansonsten das «Königreich St. Gallen» durch 21 «Fürstentümer» ersetzt zu werden droht.

Die «Mutter» soll ihre «Töchter» möglichst in Ruhe arbeiten lassen, sie hat genügend Aufgaben, die sie nicht immer befriedigend erledigt (Stichworte: Corporate Governance oder Legal Compliance). Die St. Galler Zentrale hat sich zudem mit der Thematik «Beteiligungskapital» auseinanderzusetzen und muss, auf behördliche Aufforderung hin, ihre eigene Umwandlung in eine Aktiengesellschaft abklären; dabei stellt sich die Frage, ob die 255 Raiffeisenbanken an einer künftigen Raiffeisen Schweiz AG «genossenschaftlich» – etwa mit je einer Aktie – oder «kapitalistisch» in Abhängigkeit von ihrer Wirtschaftskraft beteiligt würden.

Wie der Machtkampf um Raiffeisen enden wird, ist unklar. Die Hoffnung bleibt, dass die Seele von Raiffeisen zurückerobert wird, folglich die Elemente der Basisorientiertheit und der Selbsthilfe betonend. Mit dieser neuen «Macht der Basis» müssten wohl die riskanten Vernetzungen innerhalb des Raiffeisen-Konzerns zur Grundsatzdiskussion gestellt werden, was die Systemrisiken für die Schweiz reduzieren dürfte. Ein «Zurück zu den Wurzeln» bedeutet indes nicht, dass Raiffeisen Schweiz einen schwachen Verwaltungsrat erhalten sollte, ganz im Gegenteil – und wir dürfen gespannt sein, wen die «Bachelorette» auswählt.

Peter V. Kunz ist Professor für Wirtschaftsrecht an der Universität Bern