



Raiffeisen Die Regionalfürsten der Bank wollen die Zentrale bremsen. Nur wer dies unterstützt, wird zum neuen Präsidenten der Gruppe gekürt.

Angriff auf St. Gallen

► RAIFFEISEN IN ZAHLEN

1,9

Millionen Schweizer und Schweizerinnen sind Genossenschafter einer Raiffeisenbank.

164

Delegierte vertreten die Genossenschafter an der jährlichen Generalversammlung.

246

Banken bilden zusammen mit Raiffeisen Schweiz die Raiffeisengruppe. Rechtlich sind die Banken selbstständig.

917

Millionen Franken verdiente die Raiffeisengruppe konsolidiert im vergangenen Jahr (Reingewinn).

18

Prozent aller Hypotheken in der Schweiz (Volumen) liefen Ende 2018 über eine Raiffeisenbank.

229

Milliarden Franken umfasst die konsolidierte Bilanz der Raiffeisengruppe Ende Juni 2018.

MICHAEL HEIM UND SVEN MILLISCHER

Die Suche nach neuen Chefs für die Raiffeisengruppe läuft auf Hochtouren. Die Gruppengesellschaft Raiffeisen Schweiz braucht nicht nur einen Ersatz für Chef Patrik Gisel, sondern auch einen Nachfolger für den interimistischen Präsidenten Pascal Gantenbein. Zusätzlich gesucht sind fünf neue Verwaltungsräte, um das statutarische Minimum von neun Personen zu erfüllen. Nicht weniger als 400 Bewerbungen gingen bislang in St. Gallen ein. Headhunter Guido Schilling steuert den Prozess.

Viele Namen wurden schon kolportiert. Als wahrscheinliche Kandidaten aufs Präsidentenamt gelten unter anderem der frühere Helvetia-Chef, Stefan Loacker, und Urs Rügsegger, bis 2017 Chef der SIX Group (siehe Spalte rechts). Beide haben derzeit keine Exekutivmandate. Bis Ende September will der Verwaltungsrat von Raiffeisen einen Präsidentschaftskandidaten präsentieren, der an der ausserordentlichen Delegiertenversammlung im November im aargauischen Brugg gewählt werden soll.

Das seit Monaten bestehende Führungsvakuum hat neue starke Männer zutage gefördert. Schattenchefs in den Regionen. Schon in den Diskussionen um mögliche Straftaten des früheren Raiffeisen-Chefs Pierin Vincenz haben sich die Präsidenten grösserer Raiffeisenverbände aktiv eingebracht. Nun blasen deren Präsidenten zum Angriff auf die St. Galler Zentrale, die Genossenschaft Raiffeisen Schweiz. Aus dem faktischen Kopf der Gruppe, der Raiffeisen Schweiz unter den Alpha-Managern Vincenz und Gisel war, soll wieder ein bescheidener Dienstleister für die Banken werden, finden sie. Doch bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Von «Verkaufsorganisationen» ist in St. Gallen zuweilen die Rede, wenn die 250 rechtlich eigenständigen Banken gemeint sind. Und am Roten Platz in der Gallusstadt versteht man sich weiter als «Cockpit der Gruppe».

St. Gallen soll sich wie eine Tochter verhalten

Er nehme eine «missverständliche Sichtweise» dessen wahr, wie Raiffeisen organisiert ist, sagt Fredi Zwahlen, Präsident des Raiffeisenverbands Nordwestschweiz. «Raiffeisen Schweiz ist nicht etwa die Spitze der Gruppe, sondern eine Tochter der 246 Banken», betont er. Und als solche solle sie sich auch wieder verhalten. Gemäss Statuten habe Raiffeisen Schweiz in erster Linie folgende Aufgaben: Zentralbank, Gruppenstrategie und zentrale Dienstleistungen wie IT und das Gruppenmarketing. Mehr aber nicht.

Dem pflichtet Thomas Lehner vom Aargauer Raiffeisenverband bei. «Raiffeisen Schweiz soll wieder mehr Dienstleistungsunternehmen werden und weniger selber aktiv sein.» Es brauche einen deutlichen Schritt zurück. Die zwei Verbände stellen zwar nur 14 Prozent der Raiffeisen-

Delegierten. Lehner betont aber, in diesem Punkt herrsche Konsens unter den 21 Regionalchefs.

Die Banker in den Regionen stören sich daran, dass Raiffeisen Schweiz selber operativ tätig wurde. So investierte die Tochter unter Vincenz in Banken und andere banknahe Unternehmen. Ein Teil dieser Beteiligungen – etwa die Privatbank Notenstein La Roche – wurde inzwischen wieder verkauft. Andererseits wurden die Raiffeisenbanken aber auch operativ stärker eingebunden. Über Beratungsdienstleistungen und Kontrollen, welche St. Gallen ungefragt anbietet. Und verrechnet.

Der Leistungskatalog gehöre überarbeitet, fordert deshalb ein Regionalverbandspräsident, der anonym bleiben will. Für Wirbel sorgt auch die Verrechnung dieser Leistungen über Finanzierungs- und Kostenbeiträge. Dieser Fincoschlüssel stammt aus den frühen neunziger Jahren, gilt als kompliziert, intransparent und schürt das Misstrauen gegenüber der St. Galler Zentrale.

Auch die «Marktmanager» gelten als Stein des Anstosses. Das Marktmanagement ist in St. Gallen angesiedelt, begleitet jedoch die Banken in den Regionen. «Unsere Bank ist ein eigenständiges Institut», sagt Zwahlen, der auch die Raiffeisenbank Liestal-Oberbaselbiet präsidiert. «Da brauche ich doch keine Spezialisten aus St. Gallen, die uns strategisch begleiten.» Seine Bank liefere ihre Zahlen für das Gruppen-Controlling nach St. Gallen. Das müsse reichen.

Vor allem grosse Banken sehen nicht ein, weshalb sie so viele Dienstleistungen von St. Gallen beziehen sollen. Dienstleistungen, die sie auch selber erbringen können.

Dass Raiffeisen Schweiz zudem mit eigenen Bankfilialen tätig ist, kommt gar nicht gut an. Einst wurden die Banken in den grossen Städten – etwa in Zürich und Basel – als Ableger von Raiffeisen Schweiz gegründet, weil es dort keine genossenschaftlichen Strukturen gab. Die Idee war, Genossenschaften zu gründen, sobald genug Kunden gewonnen sind. Doch das ist nicht passiert. Zwanzig Jahre nach der Eröffnung der ersten Stadtfilialen werden diese noch immer als Niederlassungen von Raiffeisen Schweiz geführt. Damit tritt diese in Konkurrenz zu ihren Eigentümern. Korrekturen sind offenbar eingeleitet. Zumindest ein Teil der Stadtfilialen soll, Recherchen zufolge, an regionale Genossenschaften übertragen werden.

Statt Grosskunden wieder Gewerbler anpeilen

Kritisiert wird auch, dass St. Gallen die falschen Kunden anpeile, etwa im Firmenkundengeschäft. «Raiffeisen Schweiz hat die Tendenz, Dienstleistungen für mittlere und grosse Kunden aufzubauen», sagt Lehner. «Aber weniger für die kleinen Unternehmen, die wir als Kunden haben.» Auch beim Raiffeisen-Unternehmerzentrum ortet er Geburtsfehler. «Das Modell, Unternehmer beraten Unternehmer, funktioniert in der Praxis nicht.» Zwahlen teilt die Kritik. «Leistungen für die KMU

«Brauche keine Spezialisten aus St. Gallen, die mich begleiten.»

Fredi Zwahlen
Präsident
Raiffeisenverband
Nordwestschweiz