

## Erfolgreiche Schweizer Genossenschaftsbanken vor strukturellen Herausforderungen

In der Schweiz sind die die Genossenschaftlichen regelnden Bestimmungen im Obligationenrecht verankert (Art. 828–926 OR). Das Obligationenrecht sieht für alle Genossenschaften – unabhängig von der konkreten Geschäftstätigkeit – besondere risikobegrenzende Artikel vor. Dazu gehören Vorschriften über die Reservenbildung und für die Verwendung des Reinertrags sowie spezielle Pflichten der Genossenschaftler, spezielle Artikel über die Haftung der Genossenschaft und der Genossenschaftler sowie allfällige (statutarische) Nachschusspflichten. Genossenschaftsmitglieder haben außerdem auch weitgehende Stimmrechte (one man one vote) sowie besondere Aufsichts- und Kontrollrechte. Für Kreditgenossenschaften gelten darüber hinaus noch weitere Sonderbestimmungen nach Art. 828–926 OR, so müssen Kreditgenossenschaften beispielsweise den Reingewinn nach einem bestimmten Schlüssel verwenden und einen Reservefonds bilden (Art. 861 OR).

### Fördergedanke

Hervorzuheben ist weiter Art. 828 OR, der den eigentlichen Zweck einer Genossenschaft definiert, nämlich „in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe“. Das heißt, nicht die isolierte wirtschaftliche Gewinnmaximierung für Shareholder, sondern die (wirtschaftliche) Förderung der Mitglieder und anderer Stakeholder ist die Aufgabe der Genossenschaftsbank, dies im deutlichen Unterschied zu rein renditeorientierten Kapitalgesellschaften. Im Gegensatz zum deutschen Recht („Investierendes Mitglied“) sieht das konservativere Schweizer Gesellschaftsrecht zur Finanzierung von genossenschaftlichem Eigenkapital nur die Ausgabe von Anteilscheinen, die verzinst werden können (Art. 832, 833, 859

Abs. 3 OR), und allenfalls Zusatzanteilscheine vor. Weitere Finanzierungsinstrumente wie etwa der „Split“ werden vereinzelt erfolgreich verwendet (zum Beispiel aktuell von der WIR Bank), die Ausgabe von partizipationsscheinähnlichen Beteiligungscheinen – in Österreich bei Genossenschaftsbanken seit Langem im Einsatz – sind in der Schweiz durch Raiffeisen angestoßen, durch die Rechtsprechung aber – mit problematischer Begründung – untersagt worden.

Neben dem gesellschaftsrechtlichen Rahmen des Obligationenrechts gelten für Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit alle weiteren Bestimmungen des Schweizer Finanzmarkt- und Auf-

sichtsrechts wie für alle anderen Banken auch. Hervorzuheben sind hierbei insbesondere die Eigenkapitalvorschriften, die in der Schweiz – beispielsweise durch den „Too big to fail“-Eigenmittel-Puffer (bis 4,3 Prozent) und den Zusatz-Puffer für antizyklische Risiken der Schweizer Nationalbank insbesondere zur Kontrolle von Immobilienrisiken (2,3 bis 2,5 Prozent) – deutlich über Basel III hinausgehen. Das heißt, es müssen zukünftig bis zu 19 Prozent des Kapitals als Eigenkapital in verschiedenen Klassen in der Bilanz ausgewiesen werden. Diese Vorschriften werden unabhängig von der Rechtsform und den besonderen rechtlichen Vorschriften zur Reservenbildung bei Kreditgenossenschaften angewendet. Diese Nichtberücksichtigung der genossenschaftlichen Besonderheiten durch die Finanzmarktaufsichtsbehörden ist ein Umstand, der auf europäischer Ebene von Genossenschaftsbanken und ihren Verbänden immer wieder beklagt wird.

### Charakteristik des Genossenschaftsbanking

Gemäß einer Europäischen Studie sind europäische Genossenschaftsbanken kundenorientiert (steigender Marktanteil, wachsende Beschäftigung, hohe lokale Filialdichte), haben effiziente Operations (gutes Kosten-/Ertragsverhältnis) mit einem einfachen Geschäftsmodell, das auf Retailbanking und Hypothekengeschäft fokussiert ist, sie sind gut kapitalisiert (hohe Eigenkapitalquoten), operieren mit niedrigeren Risiken als andere Banken (tiefer Wertberichtigungsbedarf) und verfügen über gute Kreditratings. Genossenschaftsbanken sind zudem krisenresilienter als andere Banken. Im Folgenden wird untersucht, ob das auch für die Schweiz zutrifft. Kaum Daten gibt es jedoch über den Strukturwandel von Genossenschaftsbanken, das heißt Bank- und Filialeröffnungen beziehungsweise -schließungen

*Prof. (FH) Dr. Alexander Jungmeister, CFP, Geschäftsführer, IFU/BLI Institut für Unternehmensrecht, und Leiter Kompetenzzentrum für Genossenschaftsunternehmen an der Universität Luzern, und Prof. Dr. Franco Taisch, Ordinarius für Wirtschaftsrecht und Vorsitzender, Direktorium, IFU/BLI Institut für Unternehmensrecht an der Universität Luzern, Mitglied Verwaltungsrat der Schweizer Raiffeisen Gruppe*

*Auch in der Schweiz sind die Genossenschaftsbanken vergleichsweise gut durch die Krise gekommen. Sie haben in den vergangenen Jahren Marktanteile und Mitarbeiterzahl gesteigert, ihre Cost Income Ratio verbessert, sind gut kapitalisiert und operieren mit niedrigeren Risiken als andere Banken. Das alles verdeutlichen die Autoren anhand von statistisch belastbaren Untersuchungen. Gleichwohl sehen sie gerade für Kleinbanken Herausforderungen bei der Stabilisierung ihres Wachstums. Das fängt an bei IT, Compliance und Eigenkapitalbeschaffung und reicht bis zu neuen Wettbewerbern aus dem Non- und Near-Bank-Bereich. (Red.)*

oder Fusionen, insbesondere auch in Bezug zur Agilität anderer Bankengruppen. Es darf vermutet werden, dass Genossenschaftsbanken diesbezüglich noch agiler als das Total der Banken in der Schweiz sind, dies bleibt zu überprüfen.

**Markt und Marktanteil:** Die Genossenschaftsbanken beanspruchen nur einen kleinen Teil des schweizerischen Bankgeschäfts für sich (2012 rund sieben Prozent der gesamten Bilanzsumme aller Banken); dominante Player mit rund 50 Prozent des Geschäfts sind nach wie vor die beiden Großbanken Credit Suisse und UBS (Abbildung 1), allerdings ist die wohl systemrelevante genossenschaftlich strukturierte Raiffeisengruppe die drittgrößte Schweizer Bank (Bilanzsumme). Die Bilanzsumme aller Genossenschaftsbanken ist zwischen 1999 und 2012 um rund 138 Prozent gestiegen, die der anderen Banken im Schnitt jedoch nur um 18 Prozent (Abbildung 4).

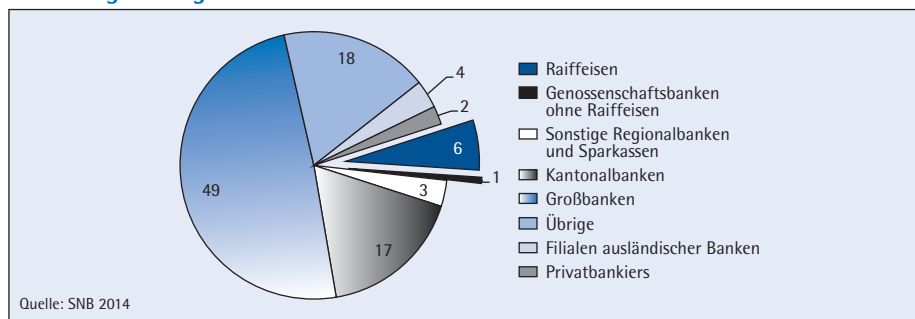
Setzt man jedoch die Gesamtbilanzsumme 2012 der Genossenschaftsbanken von 188,782 070 Milliarden Schweizer Franken (Abbildung 3) ins Verhältnis zum Schweizer BIP (nominal) von 2012 mit 591,9 Milliarden Schweizer Franken, so wird deutlich, dass die Genossenschaftsbanken mit rund 31,9 Prozent des BIP eine bedeutende inländische Wertschöpfung erbringen – im Gegensatz zu den Großbanken, deren Wertschöpfung international ist.

**Beschäftigung und Personalbestand:** Die gesamte Bankenbranche hat im Zeitraum von 2010 bis 2012 den Bestand der Mitarbeiter um 2,4 Prozent verringert. Bei den genossenschaftlichen Banken geht der Trend jedoch in die andere Richtung (Abbildung 2). Die Raiffeisengruppe hat dabei schweizweit als einzige große Bankengruppe im Jahre 2012 einen höheren Personalbestand als 2010, die Zunahme von 1,8 Prozent ist zudem noch um die Mitarbeiter der übernommenen Notenstein Privatbank bereinigt, die seit Anfang 2012 zur Raiffeisengruppe gehört. Die Genossenschaftsbanken schaffen also Arbeitsplätze (die kleinen prozentual mehr), während die Bankengruppen mit anderen Rechtsformen eher Mitarbeiter abbauen, diese Unterschiede sind hochsignifikant.

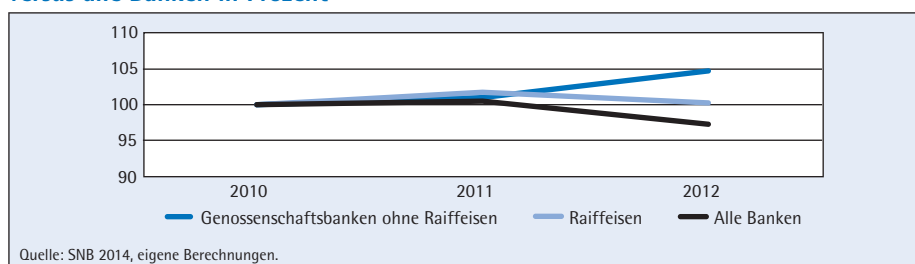
### Struktur der Genossenschaftsbanken

Mit Ausnahme der WIR Bank (Gründungsjahr 1934) sind alle Genossenschaftsbanken

**Abbildung 1: Vergleich Bilanzsumme Schweizer Banken 2012 in Prozent**



**Abbildung 2: Vergleich Mitarbeiterbestand 2010 bis 2012 Genossenschaftsbanken versus alle Banken in Prozent**



**Abbildung 3: Vergleich Strukturdaten Genossenschaftsbanken 2012**

Nr.	Name	Tätig in Region (Sitz)	Bilanzsumme 2012	Bruttogewinn 2012	Filialen 2012	Bruttogewinn/Filiale	RBA zugehörig
1	Raiffeisen Schweiz	CH (SG)	168 124 241	926 655	1 071	865	
2	WIR Bank	CH (BS)	4 012 678	37 873	7	5 410	
3	AEK Bank 1826	BE	3 082 055	33 583	13	2 583	
4	Clientis Zürcher Regionalbank	ZH	2 990 326	11 179	13	860	RBA
5	Clientis Sparcassa 1816	ZH	1 221 290	9 729	5	1 946	RBA
6	Bank Thalwil	ZH	1 092 114	7 935	4	1 984	
7	Bank EKI	BE	874 002	6 774	5	1 355	
8	Bezirks-Sparkasse Diesdorf	ZH	878 627	5 183	5	1 037	
9	Clientis Biene Bank im Rheintal	SG	778 903	4 413	4	1 103	RBA
10	Bank Leerau	AG	555 251	4 309	2	2 155	RBA
11	Bank Gantrisch	BE	575 697	4 062	6	677	
12	Caisse d'Epargne Riviera	VD	436 136	3 575	2	1 788	
13	Clientis Sparkasse Oftringen	AG	403 245	3 101	1	3 101	RBA
14	GRB Glarner Regionalbank	GL	418 530	2 966	4	742	RBA
15	Caisse d'Epargne de Cossonay	VD	347 371	2 420	2	1 210	RBA
16	Caisse d'Epargne d'Aubonne	VD	304 866	2 407	1	2 407	
17	Caisse d'Epargne de Nyon	VD	287 800	2 154	1	2 154	
18	Bank BSU	ZH	876 754	2 080	3	693	RBA
19	Bank Sparhafen Zürich <sup>*)</sup>	ZH	459 024	1 703	1	1 703	
20	Clientis Bank Thur	SG	284 145	1 635	2	818	RBA
21	Bürgerliche Ersparniskasse Bern	BE	293 144	1 570	1	1 570	RBA
22	Ersparniskasse Rüeeggisberg	BE	259 161	1 413	2	707	
23	Freie Gemeinschaftskasse	BS	226 710	828	1	828	
	<b>Total</b>		<b>188 782 070</b>	<b>1 077 547</b>	<b>1 156</b>		
	BIP 2012 (nominal) in 1 000 Schweizer Franken		591 900 000				
	Anteil Bilanzsumme Genossenschaftsbanken am BIP 2012 in Prozent		31,9				

Bilanzsumme und Bruttogewinne in 1 000 Schweizer Franken.  
<sup>\*)</sup> Aktiengesellschaft; Beteiligung der Dachgesellschaft BSZ Genossenschaft: 100%  
 Quelle: BIP – BFS 2014, eigene Berechnungen sowie Jahresberichte der Institute

## Erfolgreiche Schweizer Genossenschaftsbanken vor strukturellen Herausforderungen

ken im 19. Jahrhundert gegründet worden und gehören damit zu den ältesten Banken der Schweiz. Betrachtet man die Strukturdaten der Genossenschaftsbanken, so fällt auf, dass das System dreigliedrig aufgestellt ist: Es gibt einen Großkonzern (die Raiffeisengruppe mit über 1000 Filialen, landesweit tätig, drittgrößte Bank der Schweiz, wohl systemrelevant), zwei mittelgroße Gruppen (WIR, Clientis), die einen größeren Raum mit wenigen Filialen abdecken sowie viele Kleinstbanken, die nur mit ein bis zwei Filialen lokal vertreten sind und weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen. Dabei spiegelt die unterschiedliche Profitabilität der Banken (Bruttogewinn/Filiale) deren unterschiedliche Förderziele beziehungsweise die Gewinnerwartungen der Mitglieder (Abbildung 3).

Im Vergleich zu den Nachbarländern ist das genossenschaftliche Banking in Deutschland mit 1078 Banken beziehungsweise 13 056 Filialen und zwei genossenschaftlichen Zentralinstituten ins-

gesamt größer, aber zentraler organisiert. Die Deutsche Bevölkerung ist jedoch auch rund zehnmal größer als die österreichische beziehungsweise Schweizer Bevölkerung, die etwa gleich groß sind. Auf eine Bankfiliale der genossenschaftlichen BVR-Gruppe in Deutschland kommen somit 6 170 Einwohner, auf eine Bankfiliale der österreichischen Raiffeisengruppe sind es 3 868 Einwohner, während in der Schweiz 7 089 Einwohner auf eine Filiale kommen – das heißt die Schweiz hat hier noch „Synergiepotenzial“ im Sinne von Sparmöglichkeiten durch Bank-Zusammenlegungen im Vergleich zu Österreich beziehungsweise Deutschland.

Schweizer Genossenschaftsbanken haben sich zudem auf ihre Kerntätigkeit „Banking“ im Inland beschränkt – ganz anders als beispielsweise die österreichischen Raiffeisenbanken, die stark international aufgestellt sind (2013: 15 Länder mit Fokus Osteuropa) und sehr diversifizierte Geschäftsfelder außerhalb des eigentlichen Kerngeschäfts Banking betreiben (1 600 unabhängige Genossenschaften gehören

zur Gruppe, unter anderem auch Molke- reien, Lagerhäuser und Friedhofsgärtner- genossenschaften).

### Filialen

Das Genossenschaftsbanking in der Schweiz ist regional heterogen verteilt, in der Zentral- und Ostschweiz ist die Filialdichte geringer. Die lokalen Filialen der genossenschaftlichen Einzelbanken werden ergänzt durch das Netz der WIR Banken – dieses betreibt neun Filialen in regionalen Zentren – und das große flächendeckende Netz der über 1000 Raiffeisenbanken, –niederlassungen oder –geschäftsstellen beziehungsweise –filialen.

Im Vergleich zum Filialnetz von Großbanken fällt das dichtere – und damit kundenfreundlichere – Netz insbesondere in ländlichen Regionen auf, während eine Großbank wie die UBS im Vergleich mit Raiffeisen nur ein Drittel der Filialen aufweist, die zudem vorwiegend auf städtische Zentren und Agglomerationen konzentriert sind.

Abbildung 4: Aktiven – Vergleich Genossenschaftsbanken versus alle Banken 1999 bis 2012 in Millionen Schweizer Franken

Genossenschaftsbanken																
Total alle Banken (Gruppen 1 bis 5*)																
Jahr	Flüssige Mittel		Forderungen gegenüber Kunden				Hypothekar- forderungen	Handelsbestände in Wertschriften und Edelmetallen		Finanzanlagen		Bilanzsumme		Forderungen gegenüber Kunden und Hypothekar- forderungen/ Bilanzsumme		
			Total	davon gedeckt												
1999	1 311	19 699	6 309	407 596	3 264	217 328	61 699	507 665	209	243 098	730	54 925	77 798	2 206 867	0,87	0,41
2000	1 115	14 972	8 122	409 371	3 641	195 342	69 124	512 262	262	205 670	3 785	73 780	89 664	2 087 613	0,86	0,44
2001	1 294	33 144	8 365	416 188	3 441	185 550	73 468	526 963	243	217 404	3 557	87 193	95 179	2 193 032	0,86	0,43
2002	1 256	16 501	8 299	393 560	3 751	149 190	78 727	545 733	197	228 267	3 349	78 621	105 738	2 219 217	0,82	0,42
2003	1 528	15 717	8 180	343 957	3 588	179 404	84 879	578 713	227	269 751	3 849	90 898	116 228	2 203 602	0,80	0,42
2004	1 537	16 594	8 080	385 866	3 481	220 184	90 283	601 118	274	331 794	3 573	85 933	120 247	2 459 036	0,82	0,40
2005	1 424	16 361	7 863	455 468	3 262	266 342	95 169	646 199	353	419 055	3 505	96 499	122 889	2 811 821	0,84	0,39
2006	1 414	16 505	7 989	621 973	3 594	303 182	99 909	666 605	287	482 052	3 271	91 573	128 995	3 151 979	0,84	0,41
2007	1 481	25 594	8 362	710 044	3 886	359 548	106 693	681 341	893	504 264	2 875	72 313	138 735	3 393 940	0,83	0,41
2008	2 266	122 653	8 409	570 313	4 146	287 152	114 407	700 738	490	210 092	4 154	97 161	148 226	3 015 219	0,83	0,42
2009	1 821	87 752	8 228	535 587	3 978	253 447	124 571	732 544	653	202 930	7 620	124 901	157 335	2 605 121	0,84	0,49
2010	1 917	100 128	9 089	503 198	4 603	260 854	134 167	765 811	1 455	203 811	6 572	140 733	165 734	2 643 816	0,86	0,48
2011	5 264	209 194	9 315	501 955	4 480	253 281	143 783	808 164	1 696	177 116	5 549	116 821	175 243	2 681 753	0,87	0,49
2012	7 235	238 517	9 412	544 069	4 687	286 790	151 641	847 091	1 807	164 681	4 156	123 674	184 987	2 622 390	0,87	0,53
Zunahme %	451,87	1110,84	49,17	33,48	43,62	31,96	145,78	66,86	763,89	- 32,26	469,15	125,17	137,78	18,83		
Standard- abweichung	1 781,86	75 905,25	747,08	103 309,02	476,36	56 656,47	28 382,33	111 152,50	583,19	113 334,99	1 658,36	23 696,88	32 803,71	398 590,01	0,02	0,04
Korrelation	0,93		0,29		0,37		0,99		- 0,32		0,87		0,53		0,59	
T-Test Wert	0,006		0,000		0,000		0,000		0,000		0,000		0,000		0,000	
Sigfnifikanz- niveau	0,001		0,001		0,001		0,001		0,001		0,001		0,001		0,001	

\* Enthält alle Schweizer Banken außer Handelsbanken, Börsenbanken, ausländische Banken und Privatbankiers  
Quelle: SNB 2014, eigene Berechnungen

**Abbildung 5: Passiven – Vergleich Genossenschaftsbanken versus alle Banken 1999 bis 2012 in Millionen Schweizer Franken**

Genossenschaftsbanken														
Total alle Banken (Gruppen 1 bis 5*)														
Jahr	Wertberichtigungen und Rückstellungen		Reserven für allgemeine Bankgeschäfte		Eigene Mittel		Gesellschaftskapital		Allgemeine gesetzliche Reserve		Gewinnvortrag		Bilanzsumme	
1999	2 172	39 805	235	8 529	2 236	92 430	264	29 044	1 928	35 305	0,93	4 528,39	77 798	2 206 867
2000	1 514	28 230	241	9 448	4 315	116 315	290	30 241	3 975	49 373	0,80	6 520,48	89 664	2 087 613
2001	1 481	23 118	258	9 710	4 686	119 852	315	30 372	4 320	47 479	0,76	6 566,69	95 179	2 193 032
2002	1 512	23 536	270	10 418	5 143	118 010	351	27 879	4 739	47 749	0,74	5 989,35	105 738	2 219 217
2003	1 593	20 717	282	11 243	5 649	118 831	380	27 538	5 212	43 315	0,82	8 587,08	116 228	2 203 602
2004	1 608	19 552	281	12 605	6 207	121 579	462	27 629	2 586	42 353	0,81	10 810,56	120 247	2 459 036
2005	1 678	19 482	308	14 135	6 857	133 832	459	24 498	6 336	52 127	1,17	11 983,53	122 889	2 811 821
2006	1 726	17 259	321	15 610	7 606	138 205	495	23 044	2 820	49 547	1,45	16 777,57	128 995	3 151 979
2007	1 682	19 058	294	16 939	8 474	136 985	579	22 738	2 856	51 134	1,96	19 356,86	138 735	3 393 940
2008	1 613	17 656	359	17 258	9 016	137 713	575	23 945	910	70 697	1,40	19 896,31	148 226	3 015 219
2009	1 665	17 805	377	18 233	9 668	134 180	606	24 053	920	72 103	1,55	14 332,09	157 335	2 605 121
2010	1 687	16 100	398	18 667	10 354	141 112	641	24 078	953	78 677	1,38	11 801,75	165 734	2 643 816
2011	1 693	15 306	410	19 302	10 989	150 372	670	24 034	980	80 525	1,98	13 661,05	175 243	2 681 753
2012	1 755	17 314	438	19 735	11 620	148 246	688	23 750	1 003	80 271	2,22	11 872,62	184 987	2 622 390
Zunahme in Prozent	- 19,2	- 56,5	86,4	131,4	419,7	60,4	160,9	- 18,2	- 48,0	127,4	139,7	162,2	137,8	18,8
Standardabweichung	166,82	6 387,43	65,88	4 034,14	2 797,70	15 465,79	146,04	2 732,75	1 831,96	15 690,94	0,51	4 884,02	32 803,71	398 590,01
Korrelation	0,51		0,94		0,95		- 0,87		- 0,67		0,68		0,53	
T-Test Wert	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000		0,000		0,000	
Signifikanzniveau	0,001		0,001		0,001		0,001		0,001		0,001		0,001	

\* Enthält alle Schweizer Banken außer Handelsbanken, Börsenbanken, ausländische Banken und Privatbankiers  
Quelle: SNB 2014, eigene Berechnungen

Das Filialnetz der Genossenschaftsbanken ist dabei – zumindest bei Raiffeisen und damit der Mehrheit der Genossenschaftsbanken – einem stetigen Wandel unterworfen, in den Jahren 1999 bis 2012 kamen bei Raiffeisen Schweiz insgesamt 403 Filialen durch Fusionen dazu, 141 Filialen wurden neugegründet und 402 wurden geschlossen (Raiffeisen Schweiz inklusive Niederlassungen Schweiz). Raiffeisen kombiniert hier neue Märkte und Kundennähe mit Effizienzsteigerungen, ohne das lokale Dienstleistungsangebot – im Gegensatz zu den Großbanken, die zwei Drittel weniger Filialen haben – maßgeblich zu reduzieren. Dass diese Transformationen lohnen, zeigt der Zuwachs der Bilanzsumme von der Raiffeisen Gruppe 1999 bis 2012 um plus 13 Prozent, im gleichen Zeitraum ist die Bilanzsumme der Großbanken um 26,8 Prozent gesunken.

Effizienzsteigerungsprojekte und Skaleneffekte prägten jedoch alle Bankengruppen von 1999 bis 2012 in der Schweiz: Im Schnitt aller Banken ging die Anzahl un-

abhängiger Banken fusionsbedingt um ein Fünftel zurück. Besonders stark sind die Rückgänge bei den Kleinstinstituten, das heißt gemeindeeigenen Instituten (75 Prozent) und auch Genossenschaftsbanken (28,6 Prozent) sind überdurchschnittlich weniger geworden; besonders gering ist die Reduktion bei den Auslandsbanken (8,7 Prozent). Diese Unterschiede sind statistisch hochsignifikant.

Allerdings ist die Anzahl der Genossenschaftsbanken in den Krisenjahren 2008 bis 2012 nahezu stabil geblieben (nur ein Institut verschwand) während hier insbesondere die Aktiengesellschaften deutliche Reduktionen zeigen. Dies kann als ein Indikator für die Krisenresilienz von Genossenschaftsbanken gesehen werden.

#### Bilanzstruktur – Entwicklung der Aktiva und Passiva im Trend

Die Schweizer Genossenschaftsbanken sind sehr erfolgreich, sie konnten ihre Bilanzsummen im Zeitraum von 1999 bis

2012 mehr als verdoppeln. Das Wachstum liegt deutlich über dem Total aller Banken, das lediglich 19 Prozent betrug (Abbildung 4), die Unterschiede sind hochsignifikant.

Der Anteil der Forderungen (gegenüber Kunden und Hypothekarforderungen) an der Bilanzsumme konnte bei den Genossenschaftsbanken über den betrachteten Zeitraum konstant gehalten werden, er beträgt 2012 ungefähr 87 Prozent, genau wie 1999. Es konnten Sicherheiten in Form von Wertschriften und Edelmetallen aufgebaut werden, während über den ganzen Bankensektor betrachtet solche Handelsbestände, vor allem im Zuge der Finanzkrise ab 2008, stark abgebaut wurden.

Beim Total der Banken stieg der Anteil der Forderungen an der Bilanzsumme von 41 Prozent auf 53 Prozent an. Allgemein wurden die Handelsbestände in Wertschriften und Edelmetallen bei allen – gegenläufig zu den Genossenschaftsbanken – abgebaut, dies geschah vor allem ab 2008. Da-

## Erfolgreiche Schweizer Genossenschaftsbanken vor strukturellen Herausforderungen

für verfügt das Total aller Schweizer Banken über deutliche höhere Bestände an flüssigen Mitteln als Genossenschaftsbanken, ein großer Anstieg ist wiederum ab dem Jahr 2008 beobachtbar (Zuwachs 1 111 Prozent gegenüber 542 Prozent bei den genossenschaftlich organisierten Instituten).

Dem Hypothekengeschäft kommt bei den genossenschaftlichen Instituten ein höherer Stellenwert als anderen Banken zu. Im Allgemeinen konnten zudem die Forderungen konstant gehalten und Sicherheiten aufgebaut werden (Abbildung 4).

### Blick auf die Passivseite

Vergleicht man die Passivseite der Bilanz, so zeigt sich, dass die Abnahme bei Wertberichtigungen und Rückstellungen für Kredite bei genossenschaftlichen Instituten deutlich geringer ist als beim Total der Banken (Abbildung 5) und – insbesondere in den Krisenjahren 2008 bis 2012 – trotz massiv mehr Geschäften nahezu unverändert blieb, das heißt Kredite von Genossenschaftsbanken sind weniger krisenanfällig. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass aufgrund des einfacheren Geschäftsmodells und weniger Ausfällen eine Konsolidierung auf hohem Niveau stattgefunden hat beziehungsweise eine weitere Reduktion nicht nötig war. Im konkreten Falle von Raiffeisen Schweiz reduzierten sich die

Wertberichtigungen von 0,087 Prozent aller Kredite im Jahr 2003 (Daten hier erstmals erhoben) auf 0,012 Prozent im Jahr 2013, was einer Reduktion um 86,2 Prozent entspricht und damit die sorgfältige Risikopolitik der Raiffeisen Gruppe unterstreicht.

Die eigenen Mittel bei allen Genossenschaftsbanken konnten über die Jahre stark erhöht werden (420 Prozent), dies direkt im Vergleich zum Total aller Banken (60 Prozent), was einmal mehr die Stabilität des genossenschaftlichen Bankings unterstreicht (Abbildung 5).

Bemerkenswert ist zudem, dass sich das Gesellschaftskapital im betrachteten Zeitraum bei den Genossenschaftsbanken massiv erhöht hat, während beim Total der Banken eine deutliche Abnahme zu verzeichnen ist. Genossenschaftsbanken legen allerdings deutlich weniger Wert auf die Bildung von allgemeinen gesetzlichen Reserven, sie haben im Unterschied zu der gesamten Bankenbranche die allgemeinen gesetzlichen Reserven verringert. Die Abnahme von 1999 bis 2012 beträgt fast 50 Prozent, die Unterschiede sind statistisch hochsignifikant.

Bei den Genossenschaftsbanken verhält sich die Zunahme des Gewinnvortrags in etwa gleich wie die Zunahme der Bilanzsumme, jeweils im Bereich von knapp 140

Prozent im Zeitraum von 1999 bis 2012. Beim Total der Banken ist die Zunahme des Gewinnvortrags mit 162 Prozent zwar größer, doch die Bilanzsumme erhöht sich nicht in gleichem Maße (lediglich 18,8 Prozent gegenüber 137,8 Prozent bei den Genossenschaftsbanken (Abbildung 5). Alle Unterschiede zwischen Genossenschaftsbanken und dem Gesamt aller Banken sind statistisch hochsignifikant.

### Eigenkapitalausstattung im Detail

Die genossenschaftlichen Banken konnten in den letzten Jahren die eigenen Mittel gegenüber dem Total aller Banken markant steigern, wie aus Abbildung 5 ersichtlich ist. Wie sieht es aber im Detail bei den heutigen strengen Regularien für die Eigenmittel von Banken aus? Für die Raiffeisengruppe waren die Daten erhältlich. Es zeigt sich, dass die geforderten Eigenmittel von der Raiffeisenbanken-Gruppe in der Schweiz stets gut erbracht werden können, dies wird auch durch das gute Rating von Moodys bestätigt. Eindrücklich werden nicht nur die gesetzlichen Quoten der verschiedenen Klassen von Eigenkapital erfüllt, sondern es steigt auch der Eigenmitteldeckungsgrad von 1999 bis 2013 auf nahezu das Doppelte – von 98 Prozent auf 186,4 Prozent (Abbildung 6).

Vergleicht man die Eigenkapitalausstattung der Raiffeisen Gruppe mit der struk-

Abbildung 6: Eigenkapitalausstattung Raiffeisen Gruppe 1999 bis 2012 in Millionen Schweizer Franken

Eigenmittel Raiffeisen Gruppe jeweils zum Stichtag 31.12.	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	Basel III	Basel II	Basel II	Basel II	Basel II	Basel II	Basel II	Basel I	Basel I	Basel I	Basel I	Basel I	Basel I	Basel I	Basel I
Risikogewichtete Position gemäß Eigenmittel-Ausweis	80 523,8	79 275,7	74 358,8	70 388,7	65 999,4	61 508,9	56 976,0	58 146,0	55 200,0	53 269,0	50 621,0	47 801,0	44 900,0	43 043,0	40 094,0
Erforderliche Eigenmittel – in Prozent der Bilanzsumme	6 441,9 3,6%	6 342,1 3,8%	5 948,7 3,8%	5 631,1 3,8%	5 280,0 3,8%	4 920,7 3,7%	4 558,1 3,7%	4 652,0 4,08%	4 416,0 4,08%	4 262,0 4,02%	4 050,0 3,97%	3 824,0 4,13%	3 592,0 4,36%	3 443,0 4,46%	3 208,0 4,51%
Anrechenbare Eigenmittel															
Hartes Kernkapital (CET1)	11 169,6	10 464,0	9 843,9	9 251,4	8 599,8	7 951,5	7 376,7	6 662,6	5 954,2	5 316,1	4 788,0	4 315,0	3 859,0	3 508,0	3 171,0
./. Goodwill	215,0	178,7	257,9	277,2	227,8	169,4	200,4								
./. Beteiligungsabzug	0,0	314,9	9 586,0	8 974,1	8 372,0	7 782,1	7 176,3								
Anrechenbares hartes Kernkapital (net CET1)	10 954,6	9 970,4	2 869,5	4 485,7	4 299,9	3 975,1	3 688,3								
Zusätzliches Kernkapital (AT1)	549,7	535,0													
Total anrechenbares Kernkapital (net Tier 1)	11 504,3														
Ergänzungskapital (Tier 2)	501,0							3 331,0	2 977,0	2 658,0	2 394,0	2 158,0	1 929,0	1 754,0	1 585,0
Total anrechenbare Eigenmittel (regulatorisches Kapital)	12 005,3	10 190,5	12 197,6	13 182,6	12 444,0	11 588,4	10 664,2	9 993,6	8 931,2	7 974,1	7 182,0	6 473,0	5 788,0	5 262,0	4 756,0
Eigenmittel-Deckungsgrad	186,4%	160,7%	165,8%	154,4%	154,2%	154,7%	153,0%	134,7%	126,8%	116,7%	115,4%	110,0%	104,1%	99,6%	98,00%
Kernkapitalquote (CET1-Quote)	13,6%	12,6%	12,9%	12,7%	12,7%	12,7%	12,6%	11,5%	10,8%	10,0%	9,5%	9,0%	8,6%	8,2%	7,9%
Gesamtkapitalquote	14,9%	12,9%	16,4%	18,7%	18,9%	18,8%	18,7%	16,5%	15,5%	14,3%	14,0%	13,3%	12,6%	12,0%	11,8%
Longterm Rating															
Moody's Longterm Rating	Aa3	Aa2	Aa2	Aa1	Aa1	Aa1	Aa1	Aa2	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

Quelle: Raiffeisen Schweiz 2014 am 16. Juni 2014



**Abbildung 7: Vergleich Erfolgsrechnung Genossenschaftsbanken versus alle Banken 1999 bis 2012 in 1 000 Schweizer Franken**

Genossenschaftsbanken												
Total alle Banken (Gruppen 1 bis 5*)												
Jahr	Ertrag aus Zinsgeschäft		Ertrag aus Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft		Handelsgeschäft		Personalaufwand		Bruttogewinn		Personal-aufwand/Gewinn	
1999	1 217 891	43 914 586	117 677	21 777 618	54 128	10 258 671	406 540	19 806 453	715 119	25 337 002	57	78
2000	1 437 235	68 013 582	194 677	26 404 606	56 257	11 945 514	574 404	22 680 100	841 914	29 684 177	68	76
2001	1 556 938	65 872 852	160 978	22 991 840	34 928	8 477 620	639 596	22 139 306	803 911	23 141 874	80	96
2002	1 676 275	41 945 674	156 770	21 130 577	48 095	7 152 580	693 443	21 339 026	846 615	23 859 212	82	89
2003	1 804 272	36 020 899	166 222	20 827 943	78 428	3 752 041	728 908	21 058 167	994 880	20 785 651	73	101
2004	1 858 494	38 242 254	190 857	22 905 400	61 546	6 589 156	783 491	22 349 672	962 955	22 465 598	81	99
2005	1 954 179	55 433 598	260 962	25 973 854	110 182	10 797 602	837 666	24 776 859	1 074 287	28 885 641	78	86
2006	2 053 906	89 337 095	296 060	29 232 491	95 172	13 467 465	889 436	28 270 853	1 144 156	28 914 543	78	98
2007	2 147 028	120 363 513	290 591	33 726 882	116 125	5 021 484	977 502	30 445 207	1 129 503	22 683 351	87	134
2008	2 190 768	88 714 550	274 350	27 279 319	39 905	-8 419 302	1 062 376	23 670 668	962 257	7 629 807	110	310
2009	2 205 639	35 705 392	272 581	23 431 023	143 438	2 982 966	1 121 978	26 674 340	1 046 849	11 763 041	107	227
2010	2 260 130	27 361 015	290 464	22 492 522	111 381	11 378 969	1 139 945	27 500 874	1 079 971	18 193 954	106	151
2011	2 331 512	25 721 631	293 958	21 303 664	123 641	8 306 804	1 180 396	25 378 165	1 109 432	17 964 114	106	141
2012	2 326 389	23 476 222	318 406	21 108 078	163 326	8 229 886	1 300 849	26 082 072	1 030 616	16 651 245	126	157
Zunahme in Prozent	91,02	- 46,54	170,58	- 3,07	201,74	- 19,78	219,98	31,68	44,12	- 34,28	122,03	100,38
Standardabweichung	351 778,56	28 810 234,08	66 580,80	3 768 288,25	40 729,77	5 436 232,13	260 236,49	3 096 692,59	133 239,31	6 419 945,64	19,44	65,77
Korrelation	- 0,05		0,39		0,18		0,70		- 0,19		0,73	
T-Test Wert	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000		0,010	
Signifikanzniveau	0,001		0,001		0,001		0,001		0,001		0,001	

\* Enthält alle Schweizer Banken außer Handelsbanken, Börsenbanken, ausländische Banken und Privatbankiers  
Quelle: SNB 2014

turell ähnlichen Deutschen BVR Gruppe, so zeigt sich, dass die Raiffeisengruppe Schweiz mit höherer Eigenkapitalausstattung unterwegs ist (Kernkapitalquote 2012 von 12,6 Prozent anstelle von 10,15 Prozent der BVR).

### Kosten und Erträge

Der Bruttogewinn konnte bei den Genossenschaftsbanken von 1999 bis 2012 um 44 Prozent gesteigert werden, während der gesamte Bruttogewinn der Schweizerischen Banken um 34 Prozent abnahm. Diese Zahl ist umso beachtlicher, als Genossenschaftsbanken ja gesetzlich zu Mitgliederförderung und nicht zu Gewinnmaximierung verpflichtet sind. Betrachtet man das Krisenjahr 2008, so fällt auf, dass der Einbruch bei Genossenschaftsbanken hier weitaus geringer ist. Auch dies spricht für die Stabilität der genossenschaftlichen Institute im Sinne von Krisenresilienz (Abbildung 7), Unterschiede statistisch hochsignifikant).

Ein weiterer Indikator für das Wachstum der genossenschaftlichen Institute ist auch der gestiegene Personalaufwand, der sich

von 1999 bis 2012 mehr als verdreifachte. Im Vergleich dazu wuchs der Personalaufwand aller Banken im Schnitt jedoch lediglich 32 Prozent. Das Personalaufwand-Gewinnverhältnis weist für Genossenschaften einen leicht höheren Wert aus (122 Prozent statt 100 Prozent gegenüber dem Total aller Banken), was darauf hinweist, dass die Genossenschaftsbanken bei allem positivem Bilanzwachstum zukünftig ein Auge auf die Kosten haben sollten.

### Geschäftsstruktur und Geschäftsmodell

Schweizer Genossenschaftsbanken fokussieren ihr Geschäft vor allem auf Retailkunden und Hypothekengeschäft, ergänzend kommt das Firmenkundengeschäft hinzu (Abbildung 8). Die WIR Bank und die Raiffeisengruppe operieren dabei in der ganzen Schweiz, alle anderen Banken sind nur regional tätig.

Analysiert man die Ertragsstruktur der Bankengruppen nach Rechtsformen für das Jahr 2012, so sticht das – auf bestimmte Geschäftsfelder fokussierte – einfachere Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken gegenüber dem Schnitt aller anderen

Banken deutlich mit dem hohen Anteil am Zinsgeschäft sowie dem geringeren Ertrag im Bereich Kommissionen und Dienstleistungen (alle Banken 44 Prozent Genossenschaftsbanken 14 beziehungsweise 16 Prozent) hervor (Abbildung 9).

### Stabiles Wachstum vor strukturellen Herausforderungen

Die Schweizer Genossenschaftsbanken sind mit neun Prozent Marktanteil (Gesamtbilanzsumme) zwar nur ein kleiner Teil des Schweizer Bankings, erbringen aber mit rund 30 Prozent des nominalen BIPs einen wesentlichen Beitrag an die nationale Wertschöpfung. Sie operieren ähnlich wie ihre europäischen Kollegen. Sie sind ebenso kundenorientiert (steigender Marktanteil, wachsende Beschäftigung, hohe lokale Filialdichte), haben effiziente Operations (gutes Kosten-/Ertragsverhältnis) mit einem einfachen Geschäftsmodell, das auf Retailbanking und Hypothekengeschäft fokussiert ist, sie sind gut kapitalisiert (hohe Eigenkapitalquoten), operieren mit niedrigeren Risiken als andere Banken (tiefer Wertberichtigungsbedarf) und verfügen über gute Kreditratings. Schweizer

Abbildung 8: Vergleich Geschäftsstruktur und Sprachregion Genossenschaftsbanken 2013

Geschäftsart	Gesamtschweizerisch tätig		D-CH		F-CH		I-CH		Total	
	Anzahl	% Total	Anzahl	% Total	Anzahl	% Total	Anzahl	% Total	Anzahl	% Total
Retail	2	8,7	17	73,9	4	17,4	0	0	23	100
Private Banking	1	11,1	8	88,9	0	0	0	0	9	100
Hypothekar	2	8,7	17	73,9	4	17,4	0	0	23	100
Firmenkunden	2	11,1	13	72,2	3	16,7	0	0	18	100
Alle Banken	2	8,7	17	73,9	4	17,4	0	0	23	100

Quelle: Geschäftsberichte der Institute 2013

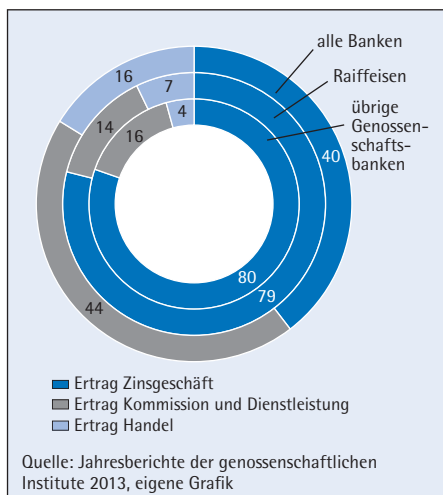
Genossenschaftsbanken sind wie ihre europäischen Kollegen auch krisenresilienter als andere Banken. Allerdings – und das ist die Schweizer Besonderheit im europäischen Kontext von Genossenschaftsbanken – bezüglich Zusammenschlüssen und Strukturwandel (Neueröffnungen) sind Genossenschaftsbanken noch agiler als das Total aller Banken in der Schweiz.

Das Geschäftsmodell der Schweizer Genossenschaftsbanken zeigt sich im betrachteten Zeitraum von 1999 bis 2012 sehr krisenresistent, stabil und wachsend. Es ist konservativ geprägt mit einem Fokus auf Hypothekar- beziehungsweise Zinsgeschäften im Inland-Retailsegment, gefolgt vom Kommissionsgeschäft und wenig Firmenkundengeschäft. Kritisch betrachtet hat das Geschäftsmodell aber wenig Risikodiversifikation, deswegen ist weiteres Wachstum mit diesem Geschäftsmodell vermutlich begrenzt. Man kann allenfalls Mitbewerbern im Inland Marktanteile

streitig machen. Möglich dürfte dies vor allem bei den durch die Finanzkrise und die Steuerproblematik mit dem Ausland (Stichwort: unbesteuerter Vermögen von ausländischen Bankkunden) stark geprüften Groß-, Privat- und Kantonalbanken sein. Ungenutzte Potenziale sind aber auch in der Geschäftsdiversifikation im Inlandbankengeschäft (mit Erweiterung der Dienstleistungen im Banking) sowie im Non-Bankingbereich zu finden. Das heute größte unternutzte Potenzial der Genossenschaftsbanken dürfte aber vermutlich außerhalb des ländlichen Raumes in den Städten liegen, denn der Anteil der Stadtfilialen bei Genossenschaftsbanken ist heute noch klein.

Die Genossenschaftsbanken haben die Fehler anderer Banken nicht mitgemacht. Ihr Erfolg basiert auf einem sehr robusten und nachhaltigen Geschäftsmodell. Es ist aber zu hinterfragen, ob in einer anderen Konjunktur- beziehungsweise Wertephase die Erfolge des Genossenschaftsbankings ebenso groß sein können und ob nicht andere Banken – vom Erfolg der genossenschaftlichen Werte angeregt – sich nicht auch die spezifischen DNA-Elemente der Genossenschaftsbanken auf die eine oder andere Weise zu eigen machen werden.

Abbildung 9: Vergleich Ertragsstruktur Genossenschaftsbanken und Raiffeisen versus alle Banken 2012 in Prozent



Engpass Kapitalbeschaffung?

Strukturell dürften auch die genossenschaftlich organisierten Kleinstbanken in Zukunft ein Problem haben, die steigenden Kosten für IT und Virtualisierung, Eigenkapitalkosten und Complianceaufwendungen im Griff zu behalten; für sie steht wohl zumindest mittelfristig eine Strukturbereinigung an.

Die Perspektive des weiteren Wachstums ist kurzfristig sicher intakt, bleibt aber mittelfristig wohl – auch aus Sicht der li-

mitierten Kapitalbeschaffungsinstrumente für Genossenschaftsbanken gegenüber Aktiengesellschaften – nicht einfach aufrechtzuerhalten, wie der gestoppte Versuch mit neuen Kapitalinstrumenten (Beteiligungsscheine) für Raiffeisen durch das Bundesgericht zeigt. Hier sind innovative Konzepte der Genossenschaftsbanken und der Gesetzgeber gefordert.

Dazu kommt, dass durch den Wertewandel – nicht zuletzt ausgelöst durch die Finanzkrise 2008 und das damit verbundene zunehmende Bedürfnis nach Sicherheit – viele Banken tendenziell wieder konservativer werden und somit sich ihr Geschäftsmodell an das der Genossenschaftsbanken annähert. Dadurch nimmt der Konkurrenzdruck auf die Genossenschaftsbanken mit eben diesem Geschäftsmodell zu. Das kann dazu führen, dass neue Strategien – wie etwa genossenschaftliche Differenzierungsstrategien, die das genuin Genossenschaftliche betonen – verstärkt erarbeitet und strategisch wie kommunikativ genutzt werden müssen.

Zudem treten neue Mitbewerber, sogenannte „Non- und Near Banks“, vermehrt in den Markt ein. Zu denken ist hier beispielsweise an Facebook, das in Irland eine Banklizenz erworben hat, ein neuer Mitbewerber im Beziehungsgeschäft, der aufzeigt, wie Beziehungsbanking neu elektronisch gestaltet werden kann – wo doch eigentlich lokale Beziehungen das genuine Merkmal der DNA von Genossenschaftsbanken sind.

Ebenso herausfordernd sind neue Online-Bezahlungssysteme wie Paypal, die das traditionelle Swift-Netzwerk der Banken im Zahlungsverkehr konkurrenzieren und gerade im Retailgeschäft – dem angestammten Geschäft der Genossenschaftsbanken – vermehrt an Bedeutung gewinnen. Hier gilt es, das genuin Genossenschaftliche in die moderne Sprache von heute mit den aktuellen Technologien zu übersetzen und die genossenschaftliche DNA so neu für Mitglieder, Kunden und andere Stakeholder erlebbar zu machen.

Der Beitrag kann in einer Langfassung mit einem umfangreichen Literaturverzeichnis und ausführlichen Fußnoten unter Angabe der Autorennamen oder eines Schlagwortes auf der Homepage des Verlages [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de) abgerufen werden.