

# DIPLOMARBEIT

Titel der Arbeit

„Markteintritt der österreichischen Banken in Zentral- und Osteuropa am Beispiel Raiffeisen Zentral Bank (RZB) und Raiffeisen Bank International (RBI)“

Verfasserin

Lucia Cikovska

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 157  
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft  
ao. Univ.-Prof. Dr. Johann Brazda

## DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung meiner Diplomarbeit unterstützt haben.

Der Dank gilt hauptsächlich meinen Großeltern, die mich immer in meinem Weg bestärkten, ständig ein großes Interesse an meiner Arbeit zeigten und mir so eine unglaubliche Stütze während meines Studiums waren.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich auch bei meinen zwei Vorgesetzten. Hr. Mag. Martin Hofer, er hat mir in der Anfangsphase meiner Diplomarbeit sehr geholfen und mir die ersten Schritte in der Suche nach kompetenten Interviewpartnern erleichtert. Mein direkter Vorgesetzter, Hr. Jürgen Sattler, ist mir mit seinem unglaublichen Verständnis und Geduld während der Erfassung meiner Arbeit entgegengekommen.

Aufrichtigen Dank geht an die folgenden Interviewpartner/innen für ihre Hilfsbereitschaft und ihre Zeit, alle meine Fragen geduldig zu beantworten. Ihre wertvollen Anregungen und Kommentare waren für das Entstehen dieser Diplomarbeit sehr bereichernd.

Mein Dank geht daher an:

- ❖ Dr. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB
- ❖ Mag. Rainer Silhavy, CEO Singapore Branch, RBI
- ❖ Mag. Wolfgang Forster, Head of Group Strategy, RBI
- ❖ Razvan Munteanu, Managing Director Consumer Banking, RBI
- ❖ Mag. Martin Schreiber, Public Relations, RBI
- ❖ Mag. Christian Denk, Group Strategy, RBI
- ❖ Mag. Susanna Benoit, Head of International Banking Units, RBI
- ❖ Mag. Sabine Zucker-Bremer, Head of Cash Management, RBI
- ❖ Mag. Renate Kattinger, Head of Controlling, RBI
- ❖ Mag. Silvia Höretzeder, Mergers & Acquisitions, RBI
- ❖ Georgiana Grigore, Service Quality Manager, RBI
- ❖ Simon Peterman; Manager Factoring, RBI

Besonders hervorheben möchte ich Frau Brigitte Dungal, die sich auf die aufwendige Suche gegeben hat, mir alle notwendige Raiffeisen Dokumentationen seit dem Jahr 1990 zur Verfügung zu stellen. Ohne sie wäre das Erstellen dieser Diplomarbeit nicht möglich gewesen.

Ein herzlicher Dank geht an meinen Betreuer, Hr. Professor Dr. Johann Brazda, für die Themenstellung und wertvolle Anregungen sowie an Hr. Dr. Blisse, der als Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen der Uni Wien immer sehr hilfsbereit und schnell alle meine Anfragen beantwortete.

*Lucia Cikovska*

*Wien, 18. September 2012*

**EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Lucia Cikovska

Wien, 18. September 2012

# INHALTSVERZEICHIS

<u>EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
<u>AUFBAU DER ARBEIT</u>	<u>2</u>
<u>TEIL I RAIFFEISEN ALS GENOSSENSCHAFTSORGANISATION IN ÖSTERREICH</u>	<u>4</u>
1. GENOSSENSCHAFTSBEWEGUNG IN ÖSTERREICH	4
1.1. ENTSTEHUNG DER GENOSSENSCHAFTSIDEE IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM	4
1.2. GENOSSENSCHAFTLICHE PRINZIPIEN	9
1.3. DIE ANFÄNGE DER RAIFFEISENGENOSSENSCHAFTEN IN ÖSTERREICH	10
1.4. DIE RAIFFEISENGENOSSENSCHAFTEN IN DER ERSTEN REPUBLIK	18
1.5. DIE RAIFFEISENGENOSSENSCHAFTEN NACH DEM 2. WELTKRIEG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER VOLKSBANKEN	20
1.6. DIE WETTBEWERBSVORTEILE VON RAIFFEISEN IM VERGLEICH ZU DEN VOLKSBANKEN	30
1.6.1. BEZIEHUNG ZUM STAAT	31
1.6.2. DREISTUFIGE STRUKTUR	34
1.6.3. MARKETING	39
1.6.4. ANPASSUNGSFÄHIGKEIT NACH DEM ZWEITEN WELTKRIEG	40
2. DER GENOSSENSCHAFTLICHE FÖRDERAUFTRAG IN DER MODERNEN MARKTWIRTSCHAFT AM BEISPIEL RAIFFEISEN	42
2.1. MITGLIEDERENTFREMUNG	44
2.2. GESETZGEBUNG	46
2.3. FÖRDERUNG VON ÖSTERREICH	47
2.4. WISSENSCHAFTLICHE BEARBEITUNG DES GENOSSENSCHAFTLICHEN FÖRDERAUFTRAGES	49
2.5. DEMOKRATIE ALS WESENSMERKMAL DES GENOSSENSCHAFTLICHEN RAIFFEISENVERBUNDS	52
2.5.1. EIGENTÜMERSTRUKTUR	53
2.5.2. AUFGABENTEILUNG UND SUBSIDIARITÄTSPRINZIP	56
2.5.3. DEMOKRATISCHE WILLENSBILDUNG IM VERBUND	58
2.5.4. GRAD DER GENOSSENSCHAFTLICHEN DEMOKRATIE IN DEN VERBUNDSEBENEN	62

2.6. DURCHSETZUNG DER GENOSSENSCHAFTSIDEE IN ZENTRAL- UND OSTEUROPA	68
2.7. ORGANISATIONSSTRUKTUR DES CEE NETZWERKES	76
2.8. FAZIT	78
3. DIE MÖGLICHE GESTALTUNG DES GENOSSENSCHAFTLICHEN FÖRDERAUFTRAGS DURCH ‚SOZIALE SPARBÜCHER‘	82
<b><u>TEIL II RAIFFEISEN ALS INTERNATIONALES NETZWERK IM AUSLAND</u></b>	<b>85</b>
1. MOTIVE ZUR INTERNATIONALISIERUNG DER ÖSTERREICHISCHEN KREDITINSTITUTE	85
1.1. MOTIVE ZUR INTERNATIONALISIERUNG VOR DEM FALL DES EISERNEN VORHANGS	85
1.2. DIE OSTÖFFNUNG ALS HISTORISCHE CHANCE ZUM AUFBAU DES AUSLANDGESCHÄFTES	87
2. MARKTEINTRITTSFORMEN ÖSTERREICHISCHER KREDITINSTITUTE IN CEE	94
2.1. KORRESPONDENZBANK	95
2.2. GOING-TOGETHER-STRATEGIE	95
2.2.1. JOINT VENTURE	95
2.2.2. MINDERHEITSBETEILIGUNG	96
2.2.3. FUSION	97
2.3. GOING-ALONE-STRATEGIE	97
2.3.1. REPRÄSENTANZ	98
2.3.2. FILIALE	98
2.3.3. TOCHTERGESELLSCHAFT	100
3. EXPANSION DER AM STÄRKSTEN VERTRETENEN ÖSTERREICHISCHEN KREDITINSTITUTE IN CEE	104
4. INTERNATIONALISIERUNG VON RAIFFEISEN VOR DEM FALL DES EISERNEN VORHANGS	112
5. EXPANSION VON RAIFFEISEN IN ZENTRAL- UND OSTEUROPA NACH DEM ZUSAMMENBRUCH DER SOWJETUNION	118
6. EXPANSIONSPHASEN VON RAIFFEISEN IN ZENTRAL- UND OSTEUROPA NACH DEM PHASENMODELL VON BLEICHER	124
6.1. UNTERNEHMENS-WANDELZYKLEN IM PHASENMODELL NACH BLEICHER	127
6.2. ANWENDUNG VON BLEICHERS PHASENMODELLS AUF DIE CEE- EXPANSIONSGESCHICHTE VON RAIFFEISEN	131

---

7.	INNERE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IN DER EXPANSIONSGESCHICHTE VON RAIFFEISEN IN ZENTRAL- UND OSTEUROPA 1987 – 1999	134
	7.1. PIONIERPHASE 1987 – 1990	135
	7.2. MARKTERSCHLIEBUNG 1991 – 1999	137
	7.2.1. GRÜNDUNG VON TOCHTERBANKEN	140
	7.2.2. ERHÖHUNG DER ANTEILE	142
	7.2.3. VERDICHTUNG DES FILIALNETZES	143
	7.2.4. PERSONALENTWICKLUNG	145
	7.2.5. ENTWICKLUNG DER BILANZSUMME	147
	7.3. DIVERSIFIKATIONSPHASE 1995 – 1999	150
	7.4. FAZIT	152
8.	ÄUßERE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IN DER EXPANSIONSGESCHICHTE VON RAIFFEISEN IN ZENTRAL- UND OSTEUROPA 2000 – 2012	153
	8.1. AKQUISITIONSPHASE 2000 – 2011	154
	8.1.1. ERSTE AKQUISITIONSPHASE: NEUEINTRITTE 2000 – 2004	156
	8.1.1.1. BILANZENTWICKLUNG	159
	8.1.1.2. RETAIL GESCHÄFT	162
	8.1.1.3. SUCHE NACH NEUEN KAPITALQUELLEN UND DER DARAUS FOLGENDE BÖRSEGAN	167
	8.1.2. ZWEITE AKQUISITIONSPHASE: VERSTÄRKUNG DER MARKTPPOSITION 2005 – 2012	169
	8.1.2.1. AKQUISITIONEN (BANK AVAL, IMPEXBANK, EBANKA, POLBANK)	170
	8.1.2.2. BILANZENTWICKLUNG 2005 - 2007	177
	8.1.2.3. INTERNATIONALE WIRTSCHAFTSKRISE 2008 -2009	180
	8.1.2.4. RESTRUKTURIERUNG 2010: FUSION DER RI MIT DEN KUNDENGESCHÄFTSFELDERN DER RZB	180
	8.1.2.5. RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL HEUTE (2011/12)	182
	8.1.2.6. PLÄNE FÜR DIE ZUKUNFT	184
	8.2. KOOPERATIONSPHASE ALS DER WEG IN DIE ZUKUNFT	186
	8.3. FAZIT	192
	<b>SCHLUSSFOLGERUNG</b>	<b>194</b>
	<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>IX</b>

---

<u>INHALTSVERZEICHIS</u>	<u>VIII</u>
<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>XIV</u>
<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	<u>XV</u>
<u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>XVI</u>
<u>KURZFASSUNG</u>	<u>XVII</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>XVIII</u>
<u>LEBENS LAUF</u>	<u>XIX</u>

## **EINLEITUNG**

Raiffeisen gehört zu den 100 kapitalstärksten Banken der Welt und ihr internationales Netzwerk erstreckt sich über 36 verschiedene Länder. Durch den stark ausgeprägten Fokus auf die zentral- und osteuropäischen Märkte ist der Raiffeisen Konzern als ein CEE-Spezialist international anerkannt. Die Entwicklung der Raiffeisen Bankengruppe kann als ein vorbildliches Beispiel in der österreichischen Wirtschaftsgeschichte bezeichnet werden. Auch Raiffeisen hat als eines der österreichischen Spitzenunternehmen dazu beigetragen, dass Österreich zu einer wichtigen Drehscheibe zwischen dem Osten und dem Westen geworden ist und somit die Wichtigkeit österreichischer Wirtschaft am internationalen Markt gehoben wurde.

Während sich die jüngeren Leute unter Raiffeisen eine kapitalstarke, internationale und erwerbswirtschaftlich orientierte Bankengruppe vorstellen, fällt der älteren Generation eine dörfliche Bauernkasse oder eine genossenschaftliche Vereinigung auf. Darüber hinaus stellt sich als interessant heraus, wo der Übergang stattgefunden hat und wie Raiffeisen es geschafft hat, sich von einer rein landwirtschaftlichen und regional ausgerichteten Bank zu einem kräftigen, international tätigem Konzern zu entwickeln.

Die vorliegende Arbeit bietet eine gründliche Übersicht über die Geschäftstätigkeit von Raiffeisen seit Gründung der ersten Kasse im Mühlendorf bei Spitz im Jahr 1886 bis zum heutigen Tag, unter der besonderen Berücksichtigung ihrer Internationalisierungstätigkeiten in Zentral- und Osteuropa.

Die Verfasserin konnte zum Zweck der Erstellung dieser Arbeit als Mitarbeiterin der RBI auf verschiedene Quellen zugreifen. Außer der öffentlich zugänglichen Quellen; wie Studien über die Genossenschaften in Österreich, über die Entstehung und Entwicklung der Raiffeisen Gruppe sowie die aktuellen Raiffeisen Veröffentlichungen, konnte die Verfasserin auch die Raiffeisen Berichte seit dem Jahr 1987 sowie verschiedene interne Dokumentation in Betracht ziehen. Außerdem wurden zum Zweck der Erfassung der vorliegenden Arbeit Gespräche mit Kernexperten der RBI und der RZB geführt.

## AUFBAU DER ARBEIT

Die österreichischen Kreditinstitute sind zu Pionieren in zentral- und osteuropäischen Märkten geworden. Die Ostöffnung im Jahre 1989 war eine historische Chance zur Ausweitung ihrer Auslandspräsenz. Diejenigen Institute, die sich sehr früh für die Expansion nach Zentral- und Osteuropa entschieden haben und rasch in die neu eröffneten Märkte eindringen, konnten sich in diesem Wirtschaftsraum am besten etablieren und betreuen bis zum heutigen Tage die größten Marktanteile. Nicht alle Institute verfügten aber zum Zeitpunkt des Zusammenbruchs der Sowjetunion über genug Mittel, um eine frühe Expansion durchführen zu können. Daher stellt sich die Vorgeschichte der österreichischen Institute - insbesondere von Kreditgenossenschaften - als sehr betrachtenswert heraus.

Raiffeisen ist als eine Genossenschaftsorganisation seit mehr als 120 Jahren in Österreich tätig. In Zentral- und Osteuropa agiert sie seit 25 Jahren und besitzt den Ruf eines kapitalstarken internationalen Netzwerkes. In circa 100 Jahren schaffte Raiffeisen, sich als eine Kreditgenossenschaft im solchen Maße am österreichischen Markt zu etablieren, dass sie in der Lage war, schon drei Jahre vor der Ostöffnung anzufangen, ihre Präsenz in CEE aufzubauen. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit sehr wohl auch die Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften vor dem Zusammenbruch der Sowjetunion beschrieben.

Aufgrund der Länge des betrachteten Zeitraumes und der Doppelbetrachtung, Raiffeisen in Österreich versus in CEE, wurde diese Diplomarbeit in zwei Teile dividiert:

- ❖ Teil I: Raiffeisen als Genossenschaftsorganisation in Österreich
- ❖ Teil II: Raiffeisen als internationales Netzwerk im Ausland

Im ersten Teil befasst sich die Verfasserin mit der Entstehung der Kreditgenossenschaften in Österreich, insbesondere von Volksbanken und Raiffeisen (Kap. 1.1). Nachdem die genossenschaftlichen Grundprinzipien kurz erläutert werden (1.2), wird die Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften und teilweise auch der Volksbanken während der Donaumonarchie (1.3), der Ersten Republik (1.4) und nach dem zweiten Weltkrieg (1.5) beschrieben. Da die Raiffeisengenossenschaften sowie Volksbanken als die zwei wichtigsten genossenschaftlichen Bewegungen in Österreich gelten, werden diese verglichen, indem die

Wettbewerbsvorteile beschrieben werden, über welche Raiffeisen gegenüber den Volksbanken zum Zeitpunkt der Ostöffnung verfügte, um den starken Expansionstrend im Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropas fortsetzen zu können (Kapitel 1.6).

Neben der geschichtlichen Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften bis zum Zeitpunkt der Ostöffnung beschäftigt sich die Verfasserin im ersten Teil mit der Interpretierung des genossenschaftlichen Förderauftrags in der modernen Marktwirtschaft am Beispiel Raiffeisen (Kapitel 2). Anschließend zeigt die Verfasserin einen eigenen Lösungsvorschlag auf, auf welche Weise die soziale Wirkung von Raiffeisen bestärkt werden könnte und somit der genossenschaftliche Förderauftrag im ursprünglichen Sinne nach Friedrich Wilhelm Raiffeisen wiederbelebt werden kann (Kapitel 3).

Der zweite Teil der vorliegenden Diplomarbeit beschreibt die Auslandstätigkeit von Raiffeisen im Ausland, insbesondere in Zentral- und Osteuropa. Nachdem die Anfangsmotive zur Internationalisierung der österreichischen Kreditinstitute beschrieben werden (Kap. 1) und die häufigsten Marktauftrittsformen kurz aufgelistet werden (Kap. 2), wird die gegenwärtige Marktposition von drei am stärksten vertretenen österreichischen Kreditinstitute in CEE verglichen (Kap. 3). Nachfolgend wird die Internationalisierungstätigkeit der Raiffeisenbank vor (Kap. 4.) und nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion (Kap. 5) betrachtet.

Die tatsächlichen Schritte der Expansion, also der Kernteil der vorliegenden Diplomarbeit, wird anhand eines Unternehmenslebenszyklus - Modells beschrieben. Nach der Betrachtung von verschiedenen wissenschaftlichen Modellen entschied sich die Verfasserin, die Expansion von Raiffeisen basierend auf dem Phasenmodell nach Bleicher zu beschreiben (Kap. 6). Dieses teilt den Lebenszyklus eines Unternehmens in innere und äußere Unternehmensentwicklung. Die Phase der inneren Unternehmensentwicklung durchlief Raiffeisen in den Jahren von 1987 bis 1999, als sie sich ausschließlich durch organisches Wachstum entwickelte (Kap. 7.). Die Phase der äußeren Unternehmensentwicklung trat Raiffeisen mit dem Erwerb des ersten Fremdinstituts im Jahr 2000 an und sie wird bis heute fortgesetzt (Kap. 8). Die Beschreibung der Raiffeisens-Expansionsgeschichte - basierend auf einem Phasenmodell - erschien als sehr sinnvoll, weil anhand dessen eine Annahme getroffen werden konnte, wo sich Raiffeisen heutzutage befindet und welche Phase als nächste möglicherweise fortgesetzt werden kann (Kap. 8.2).

## **TEIL I RAIFFEISEN ALS GENOSSENSCHAFTSORGANISATION IN ÖSTERREICH**

### **1. Genossenschaftsbewegung in Österreich**

Die Raiffeisen Bankengruppe ist die größte österreichische Genossenschaftsorganisation und hat sich erfolgreich zu einem international tätigen Netzwerk entwickelt. Bereits zum Zeitpunkt der ersten Schritte ins Ausland in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts hatte Raiffeisen eine lange Geschichte hinter sich und hatte sich mit zahlreichen wirtschaftlichen, politischen und strukturellen Umwälzungen auseinandersetzen müssen. Dank ihrer Fähigkeit, sich ständig an die neuen Marktbedingungen anzupassen und gleichzeitig den genossenschaftlichen Förderauftrag zu erfüllen, hat sich Raiffeisen jedoch sehr gut am österreichischen Markt etabliert. Aufgrund dieser Stärke am nationalen Markt konnte Raiffeisen die Chance ergreifen, kompetent in neue Auslandsmärkte einzutreten. Heutzutage zählt Raiffeisen zu den hundert größten Banken weltweit.

In Österreich entwickelten sich unabhängig voneinander zwei unterschiedliche Genossenschaftsorganisationen: Raiffeisen und die Volksbanken. Im unmittelbar folgenden Kapitel werden die Wurzeln der beiden Genossenschaftsbewegungen erläutert und deren Entwicklung während der Donaumonarchie, der Zeit der Ersten Republik und nach dem Zweiten Weltkrieg kurz nachgezeichnet. Anschließend werden die Wettbewerbsvorteile von Raiffeisen im Vergleich zu den Volksbanken betrachtet. Diese Wettbewerbsvorteile sind insofern von Interesse, als sie entscheidend für die Fähigkeit zur Durchführung der Expansion in Zentral- und Osteuropa waren.

#### **1.1. Entstehung der Genossenschaftsidee im deutschsprachigen Raum**

Die Genossenschaftsidee im deutschsprachigen Raum geht auf die Arbeiten von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Franz Hermann Schulze-Delitzsch zurück, die unabhängig voneinander das Konzept der Kreditgenossenschaften als Selbsthilfeeinrichtungen entwickelten. Während sich Raiffeisen auf die Unterstützung der bäuerlich-ländlichen Bevölkerung konzentrierte, spezialisierte sich Schulze-Delitzsch auf die Handwerker- und Arbeiterfragen. Aus Raiffeisens Idee der Spar- und Darlehenskassenvereine für Landwirte

entwickelte sich das heutige Imperium der Raiffeisen Banken, Schulze-Delitzchs Vorschusskassen für den Gewerbestand waren der Ausgangspunkt für die Entstehung der Volksbanken. Beide Herren gelten somit als Vorreiter der Genossenschaftsbewegung in Deutschland und Österreich.

Wird eine Definition für die Genossenschaft gesucht, werden höchstwahrscheinlich sehr ähnliche und kaum abweichende Begriffserklärungen gefunden. Prinzipiell bezieht sich der Begriff „Genossenschaft“ auf eine spezifische Organisationsform bzw. den Zusammenschluss von Personen zum Zweck der gemeinschaftlichen Unterstützung ihrer wirtschaftlichen Ziele.<sup>1</sup> Kräkel unterscheidet dabei zwischen zwei Typen von Genossenschaften: Beschaffungsgenossenschaften und Verwertungsgenossenschaften.<sup>2</sup> Beschaffungsgenossenschaften dienen der Beschaffung von gemeinsamen kapitalintensiven Produktionsfaktoren wie Geld, Maschinen oder Lagerhallen, die sich z. B. ein Landwirt oder Handwerker alleine nicht leisten kann. Zu dieser Art der Genossenschaften zählen zum Beispiel Kreditgenossenschaften, Baugenossenschaften oder landwirtschaftliche Maschinengenossenschaften. Zu den Verwertungsgenossenschaften gehören Molkereigenossenschaften, Winzergenossenschaften und Fischereigenossenschaften. Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bezieht sich hauptsächlich auf die Entwicklung von Beschaffungsgenossenschaften, insbesondere Kreditgenossenschaften nach dem System Raiffeisen.

Das Konzept der Spar- und Darlehenskassen zum Zweck der Unterstützung der Landwirte nach Friedrich Wilhelm Raiffeisen wurde in Österreich zwischen 1866 und 1869 bekannt.<sup>3</sup> Zur Gründung der ersten Raiffeisenkasse auf dem Gebiet des heutigen Österreich kam es aber erst am 4. Dezember 1886 in Mühldorf bei Spitz.<sup>4</sup> Die gewerblichen Vorschusskassen nach Schulze-Delitzsch wurden in Österreich ab 1855 bekannt, in der Landwirtschaft ab 1860.<sup>5</sup> Schulze-Delitzchs Prinzipien wurden aber erst 1858 von einer breiten Öffentlichkeit rezipiert. In der Folge setzte eine Gründungswelle von gewerblichen Genossenschaften in der damaligen Donaumonarchie ein. Die meisten von ihnen wurden erst in der zweiten Hälfte der 60er Jahre des 19. Jahrhunderts weiter ausgebaut.<sup>6</sup> 1868 wurde die erste landwirtschaftliche

---

<sup>1</sup> Vgl. Werner, 1988, S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. Kräkel, 2012, S. 349.

<sup>3</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 9.

<sup>4</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 81.

<sup>5</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 18.

<sup>6</sup> Vgl. Werner, 2001, S. 19.

Vorschusskasse nach Schulze-Delitzsch gegründet.<sup>7</sup> Später stellte sich aber heraus, dass die Schulze-Delitzsch'schen Vorschussvereine für die Landwirtschaft nicht geeignet waren. Kurz nach der Einführung der Raiffeisen Spar- und Darlehenskassen in Österreich wandelten sich sogar einige von den im Agrarbereich tätigen Volksbanken nach Schulze-Delitzsch in Raiffeisenkassen um.<sup>8</sup>

Die erste Spar- und Darlehenskasse nach dem System Raiffeisen wurde 1862 in Anhausen, Deutschland, von Friedrich Wilhelm Raiffeisen gegründet. Raiffeisen wurde 1818 geboren und war zwischen 1845 und 1865 Bürgermeister der 22 Gemeinden im Westerwald. Er wurde täglich mit den Schwierigkeiten der Landbevölkerung konfrontiert. Die erste Hilfseinrichtung namens „Brodverein“ gründete er 1846 zum Zweck der Beschaffung der notwendigen Lebensmittel für die ländliche Bevölkerung. Daraufhin wurden zwei weitere Hilfseinrichtungen ins Leben gerufen, nämlich der „Flammensfelder Hilfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirte“ und der „Herresdorfer Wohltätigkeitsverein“. Diese sollten die Schuldenlast des Bauernstands in den jeweiligen Gemeinden abbauen. Der Grundstein für seine Tätigkeit wurde erst 1862 mit der Gründung des ersten Darlehenskassenvereins in Anhausen gelegt, wodurch das Prinzip der Wohltätigkeit der zwei vorherigen Hilfseinrichtungen durch das Prinzip der Selbsthilfe ersetzt wurde.<sup>9</sup>

Das Selbsthilfeprinzip beinhaltet den genossenschaftlichen Förderauftrag und ist die fundamentale Grundlage einer Genossenschaft.<sup>10</sup> Sowohl Raiffeisen als auch Schulze-Delitzsch zielen auf die Förderung der Mitglieder im Rahmen der solidarischen Selbsthilfe ab. Die Selbsthilfe beruht auf dem Zusammenschluss mehrerer leistungsschwächerer Mitglieder zum Zweck der Erreichung einer bestimmten Marktstärke und zum Schutz gegen ungünstige Marktentwicklungen. Der Förderauftrag liegt in der Unterstützung der Mitglieder bei der Erreichung von gemeinsamen wirtschaftlichen Zielen. „Die Förderung der Mitglieder wird als das Wesensprinzip der Genossenschaft herausgestellt. Förderauftrag ist ein Synonym für genossenschaftlichen Grundauftrag.“<sup>11</sup>

Das Prinzip der Selbsthilfe besteht bei den Raiffeisen Spar- und Darlehenskassen darin, dass sich die Kapitalbasis aus den gemeinsamen Einzahlungen der einzelnen Mitglieder

---

<sup>7</sup> Vgl. Brazda, 2001, S. 2.

<sup>8</sup> Vgl. Werner, 2001, S. 485.

<sup>9</sup> Vgl. Werner, 1988, S. 19.

<sup>10</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 64.

<sup>11</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 9.

(Sparaufkommen) ergibt. Auf dieser Basis werden Kredite zu fairen Bedingungen an die notleidenden Bauern vergeben. Nur die Mitglieder der Kreditgenossenschaft werden auf diese Weise gefördert, wodurch der genossenschaftliche Förderauftrag erfüllt wird.

Das Konzept des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens nach Friedrich Wilhelm Raiffeisen bezog auch den Warenaektor ein. Die Genossenschaft kaufte und lagerte die gemeinsamen Betriebsmittel wie z. B. Saatgut, um von der turbulenten Preisentwicklung geschützt zu sein. Das Giebelkreuz wurde als Symbol der Raiffeisenbewegung gewählt. Dieses Zeichen wurde im 19. Jahrhundert zum Schutz vor diversen Gefahren auf das Hausdach gesetzt. Raiffeisen wählte das Giebelkreuz als Markensymbol, weil die Mitglieder durch den Anschluss an die Genossenschaft auch vor wirtschaftlichen Gefahren geschützt werden sollten. Heutzutage stellt das Symbol des Giebelkreuzes in Österreich einen Markenwert von drei Milliarden EUR dar.<sup>12</sup>

Die gewerblichen Genossenschaften, die heutigen Volksbanken, haben sich aus dem Konzept nach Schulze-Delitzsch entwickelt. Franz Hermann Schulze-Delitzsch, 1808 geboren, wurde 1848 in die preußische Nationalversammlung gewählt, wo er sich mit den Handwerker- und Arbeiterfragen beschäftigte. Schulze war politisch sehr engagiert. Seine erste genossenschaftliche Tätigkeit setzte er 1849, als er eine Kranken- und Sterbekasse ins Leben rief. Daraufhin gründete er eine Vereinigung örtlicher Schuhmacher und Tischler, deren Aufgabe der gemeinsame Rohstoffbezug war. Ein angebundener „Vorschussverein“ gewährte kleinen Gewerbebetrieben Kredite, womit Schulze der beginnenden Industrialisierung entgegenwirken wollte.<sup>13</sup> Darüber hinaus gründete Schulze zahlreiche gewerbsgenossenschaftliche Vorschussvereine, die er 1859 in einem Verband zusammenfasste. Schulze wirkte wesentlich bei der Konstitution des preußischen Genossenschaftsgesetzes von 1867 mit.<sup>14</sup> Dieses deutsche Gesetz diente als Vorlage bei der Verfassung des österreichischen Genossenschaftsgesetzes 1873<sup>15</sup>, welches den Grundstein der genossenschaftlichen Bewegung in Österreich legte.

Der wichtigste Unterschied zwischen den Kreditgenossenschaften nach Raiffeisen und Schulze-Delitzsch betrifft die Tilgung des gewährten Kredits. Die Raiffeisenkassen boten

---

<sup>12</sup> Raiffeisen ist nach Red Bull, Swarovski und Telekom die drittwertvollste Marke Österreichs und gleichzeitig die Nummer eins unter den österreichischen Finanzdienstleistern.

<sup>13</sup> Vgl. Werner, 1988, S. 25. und Brazda/Todev, 2001 S. 36.

<sup>14</sup> Vgl. Werner, 1988, S. 26.

<sup>15</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 41.

grundsätzlich landwirtschaftliche Kredite über einen längeren Zeitraum (meistens fünf bis zehn Jahre) an. Die Vorschusskassen nach Schulze-Delitzsch gewährten nach dem Bedarf der Gewerbe und Bankleute kurze persönliche Kredite, deren Tilgung sich nur über ein paar Monate erstreckte. Schulze-Delitzsch verlangte von den Mitgliedern Geschäftsanteile, durch welche später eine Dividende ausbezahlt wurde. Raiffeisen verlangte keine Geschäftsanteile, sondern ein Eintrittsgeld.<sup>16</sup> Den Raiffeisengenossenschaften konnten ausschließlich Bewohner eines begrenzten Gebiets beitreten, meistens waren sie Mitglieder einer bestimmten Kirchengemeinde.<sup>17</sup> An die Schulze-Delitzsch'schen Vereine konnte sich grundsätzlich jeder wenden, sofern ein Geschäftsanteil erworben werden konnte. Die Führung der Vorschusskassen nach Schulze-Delitzsch war zu bezahlen. Die Geschäftsleitung bei Raiffeisen hingegen wurde ehrenamtlich geführt, was auch eine der Ursachen war, warum sich die Raiffeisenkassen ausschließlich auf ein lokales Gebiet begrenzten.<sup>18</sup> Ein weiterer Grund für die Begrenzung auf ein bestimmtes Gebiet war die unbeschränkte Solidarpflicht (Haftung) der Mitglieder bei den Raiffeisengenossenschaften. Die Besitz- und Wirtschaftsverhältnisse der Kreditnehmer und somit ihre Kreditwürdigkeit waren in einer engen Nachbarschaft gut überschaubar.<sup>19</sup> Sehr wichtig für die weitere Entwicklung der beiden Genossenschaftsrichtungen war die unterschiedliche Stellungnahme zur Staatshilfe. Während Schulze-Delitzsch jede staatliche Unterstützung strikt ablehnte und diese als Widerspruch zum genossenschaftlichen Selbsthilfeprinzip betrachtete, sah Raiffeisen die Staatshilfe als Hilfe zur Selbsthilfe oder als eine Ergänzung der Selbsthilfe. Die Denkweise von Raiffeisen ist auf das „aktive Christentum“<sup>20</sup>, also den tätigen Dienst am Mitmenschen, und die vorgesehene soziale Funktion der Genossenschaften zurückzuführen.

Obwohl beide Bewegungen das Selbsthilfeprinzip und den genossenschaftlichen Förderauftrag verfolgten, wiesen sie markante Unterschiede auf. Als Grund für die Unterschiedlichkeit der zwei Genossenschaftsbewegungen kann das verschiedene Wirkungsgebiet genannt werden. Während sich die Vorschusskassen mehr den Erfordernissen der städtischen Bevölkerung anpassten, konzentrierten sich die Raiffeisenkassen auf die Bedürfnisse der Landwirte. Zwar hatten die Vorschussvereine nach Schulze-Delitzsch schon im 19. Jahrhundert auch die landwirtschaftliche Bevölkerung betreut; im Laufe der Zeit wurde diese Aufgabe aber größtenteils den Raiffeisenkassen übertragen.

---

<sup>16</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 28.

<sup>17</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 23.

<sup>18</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 27.

<sup>19</sup> Vgl. Brazda, 1988, S. 17.

<sup>20</sup> Werner, 2005, S. 21.

## 1.2. Genossenschaftliche Prinzipien

Neben dem Selbsthilfeprinzip mit dem angebundenen Förderauftrag<sup>21</sup> bestehen zahlreiche Prinzipien, die sich als generelle Genossenschaftsprinzipien kategorisieren lassen. Diese ändern sich stark mit der Zeit und passen sich an die jeweiligen Markt- und Wettbewerbsverhältnisse an. Auch Wolfgang Werner weist in seinen Studien auf die ständige Anpassung des zeitbedingten genossenschaftlichen Förderauftrages hin.<sup>22</sup> Die Organisationsstruktur der österreichischen Raiffeisengenossenschaften bezeichnet er als besonders intelligent und flexibel.<sup>23</sup> In dieser Arbeit werden diejenigen Prinzipien betrachtet, die der heutige Vorstandsdirektor der RZB, Johannes Schuster, in seiner Dissertation als besonders relevant für die Raiffeisen-Bankengruppe aufgelistet hat.<sup>24</sup> Außerdem bezieht sich Wolfgang Werner in seinen Raiffeisenstudien auf dieselben Grundsätze. In der folgenden Tabelle werden die in dieser Arbeit betrachteten Prinzipien aufgelistet.

<b>Selbsthilfeprinzip und Förderauftrag</b>
Prinzip der Selbstverwaltung und -verantwortung
Subsidiaritätsprinzip
Regionalitätsprinzip

**Tabelle 1: Genossenschaftsprinzipien am Beispiel Raiffeisen**

Eigene Darstellung

Quelle: Schuster, 2009 und Werner, 2005

Das Selbsthilfeprinzip und der Förderauftrag stellen, wie bereits erwähnt, die Grundlage des Genossenschaftswesens dar. Obwohl die Interpretation des Förderauftrags dem Zeitgeist unterworfen zu sein scheint, ist dieser Auftrag dennoch das Hauptziel jeder genossenschaftlichen Bewegung.<sup>21</sup>

Das Prinzip der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung beruht auf der demokratischen Willensbildung und der Kontrolle durch die Mitglieder. Die Entscheidungen sollten demokratisch nach dem Prinzip ‚one man, one vote‘ - unabhängig vom Geschäftsanteil -

<sup>21</sup> Für eine Erklärung der Selbsthilfe und des Förderauftrags siehe Teil I Kapitel 1.1: „Entstehung der Genossenschaftsidee im deutschsprachigen Raum“.

<sup>22</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 472.

<sup>23</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 523.

<sup>24</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 64.

getroffen werden.<sup>25</sup> Wird die Mitgliederanzahl zu hoch, wird die Besetzung der Gremien für die Willensbildung nach dem genannten Prinzip durchgeführt. Die Entscheidungsfunktion in den Gremien können lediglich die Mitglieder der Genossenschaft ausüben. Die Selbstverantwortung beruht auf der Risikoübernahme durch die Mitglieder.

Das Subsidiaritätsprinzip wird zusammen mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag als Hauptgrundsatz der Genossenschaftsbewegung bezeichnet. Dieser Grundsatz beruht auf der Delegierung jener Aufgaben, die das Mitglied aus eigener Kraft nicht bewältigen kann. Unter der Einhaltung der Unabhängigkeit und Selbstständigkeit der Mitglieder sollen die Aufgaben auf derjenigen Ebene erledigt werden, wo sie am effizientesten abgewickelt werden können. Das Mitglied auf der unteren Ebene entscheidet aber selbstständig, welche Tätigkeiten es auf die nächst höhere Ebene auslagert. Dieses Prinzip stellt die Grundlage für die Organisation eines genossenschaftlichen Verbunds dar, in dem die Entscheidungen und die Auslagerung der Tätigkeiten von den unteren Stufen abhängen.

Das Regionalitätsprinzip basiert auf der Aufteilung der geografischen Gebiete zwischen den einzelnen Mitgliedern (z. B. Primärbanken). Auf diese Weise wird der Wettbewerb zwischen den genossenschaftlichen Mitgliedern vermieden. Bestünde ein Wettbewerb, könnte der genossenschaftliche Förderauftrag nicht mehr erfüllt werden.

Die genannten Prinzipien können als Haupt-Raiffeisengrundsätze bezeichnet werden, die auch in den meisten Raiffeisenstudien diskutiert werden. In den weiteren Kapiteln wird die Genossenschaftsbewegung in Österreich anhand der Einhaltung der obigen Prinzipien betrachtet.

### **1.3. Die Anfänge der Raiffeisengenossenschaften in Österreich**

Das heutige internationale Imperium der Raiffeisen Gruppe hat sich aus den landwirtschaftlichen Kassen entwickelt, die den notleidenden Bauern Kredite gewährten. Der Agrarkredit gewann in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts immer mehr an Bedeutung, was der österreichischen Bauernbefreiung und der Einführung der Handelsfreiheit 1848 zuzuschreiben ist. Die Bauernbefreiung vollzog sich in der Aufhebung des Untertanenverhältnisses zwischen den Bauern und ihren Grundherren. Die österreichische

---

<sup>25</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 66.

Revolution im Jahr 1848 war ein Ereignis von gesamteuropäischer Größe. Ausgehend von der französischen Revolution wurde das Grundentlastungsgesetz 1793 zuerst in Frankreich und zuletzt 1861 in Russland eingeführt.<sup>26</sup> Dieses Gesetz regelte die Rückgabe von Grund und Boden an die Bauern. In Österreich wurde diese Freiheitsbewegung vom Kaisertum unterstützt, weil eine Erhöhung der landwirtschaftlichen Produktion aufgrund des starken Bevölkerungswachstums notwendig war. Eine Modernisierung der Landwirtschaft war mit den „untertänigen“<sup>27</sup> Bauern nicht möglich. Als Folge der Grundentlastung wurde die Naturalwirtschaft auf Geldwirtschaft umgestellt.

Die Bauern wurden zwar von ihren Grundherren befreit, aber unmittelbar danach standen sie unter dem großen Druck der Märkte, den sie bis dahin nicht gekannt hatten. Durch die Handelsfreiheit, den Ausbau der internationalen Verkehrswege wie Eisenbahn und Dampfschiff, die Aufhebung der Zolllinie in Ungarn drangen billige landwirtschaftliche Produkte auf das österreichische Gebiet ein und verursachten einen starken Preisverfall.<sup>28</sup> Die klein strukturierte Landwirtschaft in den österreichischen Alpenländern wurde großteils durch die Importe von den anderen Ländern der damaligen Österreichisch-Ungarischen Monarchie wie Böhmen, Mähren und hauptsächlich Ungarn beeinträchtigt.<sup>29</sup> Nach Ungarn wiederum drängten billigere Waren aus Russland.<sup>30</sup>

Die Landwirtschaft verlor in Österreich immer mehr an Bedeutung und wie auch in anderen westeuropäischen Ländern setzte damit ein Übergangsprozess vom Agrarstaat zu einem Staat mit gewerblich-industrieller Ausrichtung ein. 88% der von Bauern bewirtschafteten Fläche wurden in kleine bäuerliche Betriebe zersplittert<sup>31</sup>, die nicht mit den Großhandelspreisen konkurrieren konnten. Die Landwirte verkauften für Preise unter ihren Produktionskosten<sup>32</sup>, was zu einem massiven Anstieg der Verschuldung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts führte<sup>33</sup>. Eine Modernisierung und Rationalisierung der landwirtschaftlichen Produktionsprozesse war erforderlich. Dafür mussten die Bauern Kredite aufnehmen, wobei ihnen aber keine entsprechenden Finanzinstitute zur Verfügung standen. Der Mangel an solchen Instituten ließ Landwirte teure Hypothekarkredite aufnehmen.<sup>34</sup> Dabei handelte es

---

<sup>26</sup> Vgl. Werner, 2001, S. 464.

<sup>27</sup> Werner 2001, S. 464.

<sup>28</sup> Vgl. Werner 2005, S. 2 und Werner 2001, S. 471.

<sup>29</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 3.

<sup>30</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 2.

<sup>31</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 4.

<sup>32</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 3.

<sup>33</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 5.

<sup>34</sup> Vgl. Werner, 2001, S. 472.

sich großteils um kurzfristige Ausleihungen mit wucherisch hohen Zinssätzen, die die Existenz der Kreditnehmer gefährdeten. Damit stieg die Verschuldung der Bauern weiter an. Die damals schon existierenden Privat- und Aktienbanken sowie Sparkassen konzentrierten sich hauptsächlich auf die Deckung des Finanzbedarfs des Großbürgertums und auf die Finanzierung der Industrie und Verkehrswege, insbesondere der Eisenbahnen.<sup>35</sup> Mitte der 1860er Jahre entstanden die genossenschaftlichen Volksbanken nach Schulze-Delitzsch, deren übliche Kreditlaufzeit von drei Monaten für die Landwirte nicht lang genug war. Im Gegensatz zu einem Handwerker, für den ein kurzfristiger Kredit adäquat schien, brauchte ein Landwirt wegen des langsamen Produktionsprozesses eine langfristige Finanzierung.<sup>36</sup> Das landwirtschaftliche Kreditproblem war seit der Bauerbefreiung 1848 ein Dauerthema für die Regierung und die Mitglieder der Landtage.<sup>37</sup> Zur Gründung der ersten Raiffeisenkasse kam es aber erst 1887.

Auf Basis des Vereingsetzes von 1852<sup>38</sup> wurden in den 1850er und 60er Jahren zahlreiche gewerbliche Vorschusskassen nach Schulze-Delitzsch gegründet.<sup>39</sup> Am 1. Juli 1873, als das österreichische Genossenschaftsgesetz in Kraft trat, existierten bereits 1011<sup>40</sup> Vereine nach Schulze-Delitzsch, die sich allerdings später in Genossenschaften umwandelten.<sup>41</sup> Das Genossenschaftsgesetz von 1873 war von großer Bedeutung und beschleunigte die Entwicklung beider Genossenschaftsbewegungen, der Vorschusskassen nach Schulze-Delitzsch (Volksbanken) und später der Raiffeisenkassen, beträchtlich. Als Vorbild diente das preußisch-norddeutsche Genossenschaftsgesetz von 1867/68, bei dessen Schöpfung Schulze-Delitzsch selbst mitwirkte.<sup>42</sup> Das österreichische Genossenschaftsgesetz sah im Gegensatz zum preußischen Gesetz die beschränkte Haftung vor.<sup>43</sup> Das Genossenschaftsgesetz von 1873 und das Pfandbriefrecht von 1874<sup>44</sup> bildeten eine wichtige gesetzliche Grundlage für die spätere Entstehung der Raiffeisengenossenschaften.

Obwohl die Dringlichkeit des Agrarproblems in den Landtagen der einzelnen Kronländer seit

---

<sup>35</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 17f.

<sup>36</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 17.

<sup>37</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 16.

<sup>38</sup> Vgl. Brazda/Todev/Schediwy, 1996, S. 72f: Das Vereingsetz sah eine Rechtsgrundlage für die bereits bestehenden und die später gegründeten Vereine vor. Eine Konzessionserteilung – Genehmigung vom Kronland – war erforderlich.

<sup>39</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 38.

<sup>40</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 81.

<sup>41</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 38.

<sup>42</sup> Vgl. Werner, 1988, S. 24.

<sup>43</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 42f.

<sup>44</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 19.

1866 immer wieder betont wurde, kam bis 1887 keine Lösung zustande.<sup>45</sup> Die gewerblichen Volksbanken nach Schulze-Delitzsch setzten sich in Österreich erst ab 1866 in größerem Maße durch und nachdem 1868 die erste Volksbank für Landwirtschaft gegründet worden war, bestand die Frage, ob die Schulze-Delitzsch'schen Vorschusskassen auch das bäuerliche Kreditproblem lösen konnten. In diesem Zusammenhang gewann die landwirtschaftliche Genossenschaftsidee nach Friedrich Wilhelm Raiffeisen immer mehr an Bedeutung und war ein wiederkehrendes Thema in den Landtagen. Bei den Sitzungen stellte sich heraus, dass die Raiffeisen Spar- und Darlehenskassen den landwirtschaftlichen Bedürfnissen besser entsprachen. Die kurzen Rückzahlungsfristen im Konzept von Schulze-Delitzsch waren für die Landwirtschaft nicht geeignet. Raiffeisen sah langfristige Kredite mit den Rückzahlungsterminen in den Monaten der vollendeten Ernte vor.<sup>46</sup> Außerdem erwarben die Mitglieder bei den Raiffeisengenossenschaften im Gegensatz zu den Vorschusskassen keine Geschäftsanteile und somit konnte der Reinertrag in die weitere Landwirtschaftsentwicklung investiert werden, anstatt diesen an die Mitglieder auszuzahlen. Als ein großer Vorteil der Raiffeisenvereine stellte sich durch die Begründung des Ackerbauministeriums die Zulassung der Staatshilfe und somit die Akzeptanz der Staatskontrollen heraus.<sup>47</sup>

Aus Sicht der Verfasserin waren die Volksbanken nach Schulze-Delitzsch im 19. Jahrhundert mehr erwerbswirtschaftlich orientiert als die Raiffeisenkassen. Die Raiffeisenmitglieder bezogen im Gegensatz zu den Mitgliedern der Schulze-Delitzsch'schen Genossenschaften keine Dividende und die Geschäftsführung wurde ausschließlich ehrenamtlich ausgeübt. Der Gewinn aus der Raiffeisentätigkeit wurde nicht an die Mitglieder ausbezahlt, sondern in die Finanzierung weiterer Landwirte investiert. Somit scheinen die Raiffeisenkassen im 19. Jahrhundert den genossenschaftlichen Förderauftrag besser erfüllt zu haben.

Einer der wichtigsten Akteure bei der Durchsetzung der Raiffeisenidee in Österreich war Gustav Marchet. Als Professor, Politiker und Fachberater für den landwirtschaftlichen Kredit des Ackerbauministeriums in Österreich sowie vieler anderer Organisationen im Ausland und als enger Freund von Friedrich Wilhelm Raiffeisen beeinflusste Marchet die österreichische Geschichte<sup>48</sup>. Marchet setzte sich sehr stark für die Einführung der Raiffeisen Spar- und Darlehenskassen in Österreich ein. Er stellte mehrere Anträge an das Ackerbauministerium und repräsentierte die Raiffeisenidee auf landwirtschaftlichen

---

<sup>45</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 19f.

<sup>46</sup> Vgl. Werner, 1993, S. 20fff und S. 49f.

<sup>47</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 90.

<sup>48</sup> Vgl. Werner, 1988, S. 20.

Kongressen.<sup>49</sup> Erst am 21. Jänner 1887 wurde der Antrag über die Einführung der Raiffeisenvereine in Niederösterreich angenommen. Somit wurde der Grundstein für das mitgliederorientierte landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Österreich gesetzt. Der niederösterreichische Landtag sah die Raiffeisenvereine als „Spezialgenossenschaften für das Kredit, Waren, und Verwertungsgeschäft“<sup>50</sup> vor. Die erste Spar- und Darlehenskasse nach dem System Friedrich Wilhelm Raiffeisens wurde, wie weiter oben erwähnt, schon am 4. Dezember 1886 in Mühldorf bei Spitz gegründet, aber erst 1887 offiziell eröffnet. Der Ausbau der Raiffeisenkassen ging bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges 1914 erfolgreich voran.

Ende 1914 befanden sich auf dem heutigen österreichischen Staatsgebiet bereits 2238 landwirtschaftliche Raiffeisengenossenschaften<sup>51</sup>. Sie waren ausschließlich mitgliederorientiert und sämtliche Funktionäre waren ehrenamtlich tätig. Die Kassen waren nur stundenweise, meistens am Sonntagvormittag oder jeden zweiten Samstag, geöffnet. Als Kassenlokal stand meistens ein Gasthaus, ein Raum des Gemeindeamts oder der Volksschule, ein Pfarrhof, das Wohnhaus des Obmannes oder die Post zur Verfügung.<sup>52</sup> Raiffeisengenossenschaften fingen bereits in der Donaumonarchie an, Kurse für Kassenbeamte zu organisieren und erste Zeitungen in Form von Mitteilungsblättern zu publizieren.<sup>53</sup>

Im Jahre 1899 wurde in Tirol ein gemeinsamer Ein- und Verkauf von Bedarfsartikeln und Maschinenhandel etabliert, was der erste Schritt zur Entwicklung der Raiffeisen Waren- und Lagerhausgenossenschaften war. Damit sollten der Zwischenhandel ausgeschaltet und der wucherische Landesprodukthandel bekämpft werden. Die Bauern waren dann zum Beispiel nicht mehr gezwungen, in den Perioden mit Überangebot unter ihren Kosten zu verkaufen und sie konnten warten, bis die Preise günstiger waren. Derartige Einrichtungen sowie die Raiffeisenkassen wurden von den politischen Behörden sehr unterstützt und sogar Kaiser Franz Joseph I. empfahl 1891 dem Ackerbauministerium ein Programm zur Förderung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens.<sup>54</sup> Die Aufgabe der Nahrungsversorgung durch die Unterstützung der Landwirtschaft brachte den Raiffeisengenossenschaften wesentliche Vorteile in Form von staatlicher Unterstützung.

---

<sup>49</sup> Vgl. Werner, 1993, 46-75.

<sup>50</sup> Werner, 2005, S. 20.

<sup>51</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 54. Dazu gehörten neben Kreditgenossenschaften auch Waren-, Milch- und Molkereigenossenschaften.

<sup>52</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 44.

<sup>53</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 46ff.

<sup>54</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 27f.

Die Raiffeisenkassen wiesen unter der Einhaltung des Regionalitätsprinzips ein starkes Wachstum auf. Die einzelnen Mitglieder (Kassen) hatten die geografischen Gebiete strikt aufgeteilt. Bereits acht Jahre nach der Gründung der ersten Raiffeisenkasse 1886 entstand 1894 die erste Landeszentrale in Tirol. Schrittweise wurden im Zeitraum von 1895 bis 1905 die weiteren Landeszentralen in Kärnten (1895), Vorarlberg (1895), Niederösterreich-Wien (1898), Oberösterreich (1900), Steiermark (1900) und Salzburg (1905) gegründet. Den Bundesländern Niederösterreich und Wien stand eine gemeinsame Landeszentrale zur Verfügung.<sup>55</sup> Die Landeszentrale in Burgenland entstand 1928 – erst zehn Jahre nach dem Ende des Ersten Weltkrieges, während der Zeit der Ersten Republik.

Die Landeszentralen und somit die sekundäre Ebene der Raiffeisengenossenschaften entstanden nach deutschem Vorbild relativ früh und hatten im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips die Aufgabe, nur diejenigen Tätigkeiten für die Primärbanken auszuüben, die letztere alleine überhaupt nicht oder nur mit höheren Kosten durchführen konnten. Dabei entschieden aber die Primärbanken selbst, welche Tätigkeiten sie der Landeszentrale, also der nächst höheren Ebene, übergaben.<sup>56</sup> Die Hauptfunktion der Landeszentralen war der zentrale Geldausgleich unter den Mitgliedern. Sie machten es sich zur Aufgabe, einen Ausgleich zwischen den gewährten Krediten und den aufgenommenen unverzinslichen Einlagen zu vermitteln.<sup>57</sup> Die angestrebte Mehrstufigkeit der Raiffeisengenossenschaften im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips zeigte sich in den Folgejahren als höchst effizient und stellte einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber den gewerblichen Genossenschaften dar.

Nur zehn Jahre nach der Gründung der ersten Raiffeisenkasse und unmittelbar nach der Errichtung der ersten vier Landeszentralen wurde 1898 der „Allgemeine Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Österreich (AV)“<sup>58</sup> ins Leben gerufen.<sup>59</sup> Die Raiffeisengenossenschaften schlossen sich in den 1890er Jahren einem Verband an – deutlich früher als die Volksbanken, die dies erst im Jahre 1911 taten<sup>60</sup>. Der AV übte herkömmliche Tätigkeiten eines Verbandes aus: Vertretung und Wahrung gemeinsamer Interessen, Beratung und Unterstützung der Mitglieder, Ausbildung, Herausgabe von Zeitungen und

---

<sup>55</sup> Bis heute gültig.

<sup>56</sup> Für die nähere Erläuterung des Subsidiaritätsprinzips siehe Teil I Kapitel 1.1: „Entstehung der Genossenschaftsidee im deutschsprachigen Raum“.

<sup>57</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 26.

<sup>58</sup> Seit 1960 „Österreichischer Raiffeisenverband (ÖRV).“

<sup>59</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 37.

<sup>60</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 83.

Druckschriften, Statistiken etc. Neben diesen traditionellen Verbandsaufgaben lehnte sich die Tätigkeit des AV aus der Sicht der Verfasserin an die Funktionen eines Zentralinstituts an, weil der AV auch die Funktion eines zentralen Geldausgleichs<sup>61</sup> unter den landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbänden ausübte. Außerdem half der AV beim Aufbau der Landeszentralen mit und diente auch als zentraler Verwalter beim Ein- und Verkauf von landwirtschaftlichen Bedarfsartikeln. Aufgrund dieser Gegebenheiten kann die Annahme getroffen werden, dass die Errichtung einer Reichszentralkasse<sup>62</sup> bei den Raiffeisengenossenschaften schon im 19. Jahrhundert sehr erwünscht war. Der AV ergriff diesbezüglich beim Finanzministerium eine Initiative<sup>63</sup>, die Idee scheiterte aber an der „Auffassungsunterschiedlichkeit zwischen den gewerblichen und den landwirtschaftlichen Genossenschaften“<sup>64</sup>. Die gewerblichen Vorschusskassen nach Schulze-Delitzsch waren gegen eine Zentralegenossenschaftskasse, weil sie diese Einrichtung als Widerspruch zur Selbsthilfe interpretierten.<sup>65</sup> Sie befürchteten, dass durch eine staatliche Zentralkasse in der Wirtschaft keine Freiheit mehr, sondern „[...] nur eine Bewegung innerhalb der engen, von der Staatsgewalt gestreckten Grenzen möglich sein soll.“<sup>66</sup> Obwohl das Finanzministerium im Sommer 1918 die Errichtung der Reichszentralkasse verordnete, konnte diese wegen des Endes des Ersten Weltkrieges und des damit einhergehenden Zerfalls der Donaumonarchie nicht mehr stattfinden.<sup>67</sup>

Die Denkweise von Schulze-Delitzsch hatte einen markanten Einfluss auf die Genossenschaftsbewegung der Volksbanken in Österreich. Schulze-Delitzsch war kein Befürworter eines zentralen Geldausgleichs, sondern der Meinung, dass die Geldquellen für jede Vorschusskasse innerhalb ihres Geschäftsbereichs zu beschaffen seien. Von anderen Kassen Geld zu beziehen, stand aus Schulze-Delitzschs Sicht im Widerspruch zum Selbsthilfeprinzip. Obwohl in Deutschland (wie auch später in Österreich) eine Zentralbank für die Vorschusskassen gegründet wurde, sollte mit dieser Schulze-Delitzsch zufolge weder ein zweistufiger Organisationsaufbau noch ein genossenschaftlicher Geldausgleich erzielt werden. Die Zentralbank sollte ausschließlich die Kassen im außergenossenschaftlichen Bereich am Geldmarkt vertreten und den Vorschussvereinen in der Krisenzeit durch das sichere Geschäft am Geldmarkt helfen. Im Gegensatz zu den Raiffeisengenossenschaften

---

<sup>61</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 39.

<sup>62</sup> Die Reichszentralkasse sollte alle, also landwirtschaftliche und gewerbliche, Genossenschaften verwalten.

<sup>63</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 41: „Der AV unternahm in Angelegenheit Reichszentralkasse wiederholt Vorstöße beim k.k. Finanzministerium, das diesbezügliche Vorarbeiten in Angriff genommen hatte.“

<sup>64</sup> Werner, 2005, S. 41.

<sup>65</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 130.

<sup>66</sup> Brazda/Todev, 2001, S. 128.

<sup>67</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 131 und Werner, 2005, S. 41.

strebte Schulze-Delitzsch also dezidiert keine Aufteilung der Regionen auf der Sekundärebene an.<sup>68</sup>

Ein weiterer markanter Unterschied zwischen der gewerblichen Genossenschaftsbewegung nach Schulze-Delitzsch und den landwirtschaftlichen Raiffeisengenossenschaften war, wie schon erwähnt, die Stellungnahme zur Staatshilfe. Die Einführung der Raiffeisenvereine wurde durch staatliche Maßnahmen, wie die Gewährung von Begünstigungen bei der Erwerb- und Einkommenssteuer und bei den Gebühren, unterstützt. Die Regierung erklärte diese Vorherrschaft wegen des Fehlens von für den Bauernstand geeigneten Kreditinstituten als höchst notwendig. Die gewerblichen Genossenschaften kritisierten die Zusammenarbeit der landwirtschaftlichen Raiffeisengenossenschaften mit der Regierung scharf und betrachteten diese, wie weiter oben angesprochen, als Widerspruch zum genossenschaftlichen Gedanken des Selbsthilfeprinzips.<sup>69</sup> Aber schon Friedrich Wilhelm Raiffeisen sah im Rahmen des aktiven Christentums die Staatshilfe als eine Hilfe zur Selbsthilfe.<sup>70</sup> Die Raiffeisengenossenschaften übten die wichtige Funktion der Nahrungsversorgung der Bevölkerung aus und aufgrund der allgemein schlechten Situation in der Landwirtschaft war es im Interesse der Regierung, diese zu unterstützen.

Zusammenfassend kann bis hierher konstatiert werden, dass die beiden Genossenschaftsbewegungen schon in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts markante Unterschiede in der Organisationsstruktur und der Interpretation des Selbsthilfeprinzips in Bezug auf die Staatshilfe aufwiesen. Während sich die Raiffeisengenossenschaften im Rahmen des Subsidiaritäts- und Regionalitätsprinzips zum Zweck der Erreichung größerer Effizienz auf der Landesebene gruppierten und sich die Gründung eines zentralen Spitzeninstituts wünschten, unterstützten die Volksbanken weder die Aufteilung der Kassen auf der Sekundärebene noch die Errichtung eines Zentralinstituts. Im Gegensatz zu den Raiffeisengenossenschaften, die im 19. Jahrhundert praktisch als para-staatliche Einrichtungen galten, lehnten die Volksbanken jede Staatshilfe grundsätzlich ab. Schon im 19. Jahrhundert waren also die höchst unterschiedlichen Richtungen vorgegeben, in die sich die beiden Genossenschaftsbewegungen in Österreich künftig entwickeln sollten. Darauf ist auch ihr unterschiedlicher Erfolgsgrad im 20. Jahrhundert zurückzuführen

---

<sup>68</sup> Vgl. Brazda/Todev, 2001, S. 119ff.

<sup>69</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 55f.

<sup>70</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 21.

## 1.4. Die Raiffeisengenossenschaften in der Ersten Republik

Nach dem Zerfall der Habsburger Monarchie und nach dem Ende des Ersten Weltkrieges wurde das übrig gebliebene österreichische Gebiet selbstständig und bildete einen unabhängigen Staat. Die österreichische Wirtschaft wurde nicht nur gezwungen, mit den Schwierigkeiten der Nachkriegszeit umzugehen, sondern musste sich auch auf das neue stark verkleinerte Staatsgebiet einstellen. Wegen des alpinen Charakters des Landes war der landwirtschaftliche Sektor stark benachteiligt und nicht in der Lage, die notwendigen Lebensmittel zu erzeugen. Die internationale Lebensmittelhilfe unterstützte die Ernährung der Bevölkerung.<sup>71</sup> Es herrschten mangelnder Glaube an die Überlebensfähigkeit des kleinen Reststaates und ein starker Anschlusswille an das Deutsche Reich.<sup>72</sup>

Raiffeisengenossenschaften wurden in der Ersten Republik mit vielen wirtschaftlichen Schwierigkeiten konfrontiert: Starke Inflation und ein daraus resultierender Verlust von Betriebsmitteln<sup>73</sup>, spekulativer Geldabfluss durch wucherische Konkurrenz<sup>74</sup>, die österreichische Bankenkrise des Jahres 1924 und die damit zusammenhängende Verunsicherung der Sparer<sup>75</sup> und die internationale Wirtschaftskrise in den 30er Jahren.

Werner bezieht sich in seiner Studie auf die Tatsache, dass es der Landwirtschaft in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung während der Zeit der Ersten Republik deutlich besser als der Industrie und dem Gewerbe ging.<sup>76</sup> Die Erfolge der Landwirtschaft in dieser Zeitperiode sind aber auf die staatlichen Einflüsse und die daraus folgende Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens zurückzuführen.<sup>77</sup> Die Raiffeisengenossenschaften gewannen in der Ersten Republik „als Instrumente der staatlichen Agrarpolitik Einfluss auf die gesamte Landwirtschaft.“<sup>78</sup> Während die Raiffeisengenossenschaften eine geringere Bedeutung während der Österreich-Ungarischen Monarchie hatten, verwalteten sie in der Ersten Republik grundsätzlich das gesamte Agrarsystem. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass das landwirtschaftliche

---

<sup>71</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 67.

<sup>72</sup> Vgl. Schediwy, 2001, S. 134.

<sup>73</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 81f: Alle überschüssigen Gelder in den Kriegsanleihen, gewährte Darlehen an die Kriegsgetreideverkehrsanstalt sowie gewährte Kredite mussten aufgrund der Inflation als Verlust abgeschrieben werden. Die Sparer hoben ihre Einlagen ab, um die steigende Lebensmittelpreise bezahlen zu können.

<sup>74</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 82: Trotz der 25% Verzinsung der Raiffeiseneinlagen legten viele Mitglieder ihr Geld lieber in den mit noch höheren Zinsen lockenden Klein- und Mittelbanken an.

<sup>75</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 83.

<sup>76</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 70.

<sup>77</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 122.

<sup>78</sup> Werner, 2005, S. 118.

Genossenschaftswesen durch die Bindung an die Hauptkörperschaften politisiert wurde.<sup>79</sup> Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen war aber nicht der einzige Sektor, der während der Ersten Republik seine Tätigkeit unter einer starken Staatskontrolle ausübte. Durch die CA-Krise<sup>80</sup> in den 30er Jahren war 1934 eine Großbankensanierung notwendig, in deren Folge fast das gesamte Wiener Bankwesen verstaatlicht wurde.<sup>81</sup>

Das wichtigste Ereignis für Raiffeisen in der Ersten Republik war die Errichtung eines Spitzeninstituts, also einer Tertiärebene des genossenschaftlichen Raiffeisenverbands. Am 16. August 1927 wurde die „Girozentrale österreichischer Genossenschaften AG“<sup>82</sup> gegründet. Das Ziel dieser Gründung war der seit der Donaumonarchie gewünschte zentrale Geldausgleich zwischen den einzelnen Landeszentralen. Der AV<sup>83</sup> übte seit seiner Gründung während der Donaumonarchie 1898<sup>84</sup> und seit der erneuten Gründung 1923<sup>85</sup> nach dem Ersten Weltkrieg vorübergehend die Funktion des zentralen Geldausgleichs aus. Die Girozentrale sollte jedoch neben dem Geldausgleich auch den Zutritt zu den großen Geldmärkten und die Verbindung zur Notenbank für das österreichische Genossenschaftswesen sicherstellen. Das Spitzeninstitut wählte die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, die die Aktienzeichnung und somit die Durchführung aller Bankgeschäfte ermöglichte.<sup>86</sup> Diese Einrichtung entsprach dem genossenschaftlichen Subsidiaritätsprinzip, indem bestimmte Aufgaben an ein leistungsgrößeres Institut ausgelagert wurden und die Verbundstruktur ‚von unten nach oben‘ erhalten wurde.

Das neu errichtete Spitzeninstitut etablierte sich bis zum Jahre 1938 den Erwartungen entsprechend. Knapp vor Mitternacht am 11. März 1938 begann der erzwungene Anschluss Österreichs an das Deutsche Reich, der am 13. März 1938 legalisiert wurde. Das selbstständige Österreich hatte somit aufgehört zu existieren. Die Mehrheit der Bevölkerung sowie der österreichischen Industriellen stimmten dieser Veränderung zu, weil sie sich eine Verbesserung der wirtschaftlichen Verhältnisse und einen Rückgang der Arbeitslosigkeit erhofften.<sup>87</sup> Im Zuge des Anschlusses Österreichs an das Deutsche Reich wurden die

---

<sup>79</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 123.

<sup>80</sup> Am 11. Mai 1931 meldete die Österreichische Creditanstalt (CA) im Rahmen ihrer Bilanzveröffentlichung einen Jahresverlust von 140 Mio. Schilling, der fast das gesamte Grundkapital der Bank aufzehrte.

<sup>81</sup> Vgl. Schediwy, 2001, S. 139: mit Ausnahme der französisch dominierten Länderbank.

<sup>82</sup> Heutige Raiffeisen Zentral Bank (RZB).

<sup>83</sup> Seit 1960 Österreichischer Raiffeisenverband (ÖRV).

<sup>84</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 37ff.

<sup>85</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 106.

<sup>86</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 92f.

<sup>87</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 130.

österreichischen Banken ins deutsche Bankensystem eingliedert und das ganze Genossenschaftswesen wurde vom Deutschen Reich verstaatlicht.

### **1.5. Die Raiffeisengenossenschaften nach dem 2. Weltkrieg unter Berücksichtigung der Volksbanken**

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges im Jahre 1945 entstand erneut ein selbstständiges Österreich. Das ‚Verbotsgesetz‘ gemeinsam mit dem ‚Gesetz über öffentliche Verwalter‘ vom April 1945 sollte sicherstellen, dass die österreichischen Unternehmen und Organisationen nach den gleichen Strukturen wie vor dem Anschluss an das Deutsche Reich wieder die Arbeit aufnehmen. Die österreichische Landwirtschaft erreichte nach dem Zweiten Weltkrieg einen Tiefstand in fast allen Produktionszweigen. Die Lebensmittelversorgung der Bevölkerung war von internationaler Hilfe abhängig.<sup>88</sup>

Nach Kriegsende lag die Wirtschaft danieder und eine starke Nachkriegsinflation setzte sich fort. Die Voraussetzung für den Wiederaufbau war die Schaffung einer einheitlichen Währung: Am 30. November 1945 wurde das Schillinggesetz erlassen. Der Wert des alten Schillings aus der Zeit der Ersten Republik wurde stark reduziert, wodurch viele Sparer das Vertrauen in ihre Finanzinstitute verloren. Eine bedeutende Rolle spielte dabei das Verstaatlichungsgesetz von 1946, wodurch alle großen Kreditinstitute verstaatlicht wurden. Dieses Gesetz sollte sicherstellen, dass das noch in deutschen Händen befindliche Eigentum an Österreich zurückgegeben wurde. Außerdem sollten auf diese Weise Kapitalien für den Wiederaufbau der Wirtschaft generiert werden.<sup>89</sup> Das Kreditwesen blieb in den Nachkriegsjahren ein stark regulierter Sektor.

Ganz besonders unterstützte die Regierung die bäuerlichen Organisationen, unter anderem auch die Raiffeisengenossenschaften, die so rasch wie möglich wieder den Betrieb aufnehmen sollten, um die landwirtschaftliche Produktion sicherzustellen. Raiffeisengenossenschaften erhielten unmittelbar nach Kriegsende ihre horizontale und vertikale Gliederung.<sup>90</sup> Die

---

<sup>88</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 137ff.

<sup>89</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 140f.

<sup>90</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 147.

Kassen konnten mit dem Inkrafttreten des Schaltergesetzes<sup>91</sup> vom 3. Juli 1945 wieder den Betrieb aufnehmen.<sup>92</sup>

Das Spitzeninstitut Girozentrale wurde gleich nach Kriegsende verstaatlicht, um nicht als deutsches Eigentum betrachtet zu werden. Die Klärung der Besitzverhältnisse und die Rückstellung der Aktien an die ursprünglichen Eigentümer dauerten bis 15. Februar 1956.<sup>93</sup> Die öffentliche Verwaltung dauerte auch bis zu diesem Datum. Die neu definierten Strukturen ähnelten stark den vor dem Niedergang der Ersten Republik bereits vorhandenen.

Unmittelbar nach Kriegsende 1945 wurde die Wiedererrichtung des AV geplant, die aber erst im März 1946 zustande kam.<sup>94</sup> Damit wurde der organisatorische Aufbau der Raiffeisenorganisation relativ rasch nach Kriegsende abgeschlossen, was als ein großer Vorteil für die Weiterentwicklung der Raiffeisenkreditgenossenschaften anzusehen ist. Diejenigen Kreditinstitute nämlich, die zu lange für ihre Regenerierung brauchten, verloren ihre langfristigen Bestände durch die Nachkriegsinflation. Der unterschiedliche Nachholbedarf zur Wiederherstellung der Strukturen hatte einen großen Einfluss auf die Weiterentwicklung einzelner Kreditinstitute in Österreich.<sup>95</sup> Während die Bewältigung des Nachholbedarfs der Raiffeisen vom Staat unterstützt wurde, waren die Volksbanken auf Selbsthilfe angewiesen.

Eine normale Geschäftstätigkeit der Kreditinstitute setzte erst ab 1948 ein.<sup>96</sup> Nach der Überwindung der Kriegsfolgen, in den frühen 50er Jahren, begann ein Jahrzehnte andauerndes Wachstum der österreichischen Volkswirtschaft, das auch durch das starke internationale Wachstumsklima geprägt wurde. Diesem Trend folgten auch die österreichischen Kreditinstitute, indem sie eine Entwicklungstendenz zur Universalbank zeigten. Obwohl das österreichische Wirtschaftswachstum in den 60er Jahren eine Verlangsamung aufwies und die Inflationsrate zunahm, setzten die Kreditunternehmen ein aggressives Wachstum fort, was zu einer extremen Wettbewerbsverschärfung führte.

---

<sup>91</sup> Das Schaltergesetz ermöglichte die Wiedereröffnung der Kreditunternehmen und die Wiederaufnahme des Zahlungsverkehrs.

<sup>92</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 150.

<sup>93</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 152.

<sup>94</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 163.

<sup>95</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 311.

<sup>96</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 321.

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts setzte sich ein Strukturwandel des österreichischen Bankensektors fort, der sich in verschiedenen Phasen vollzog. Der Auslöser dafür war das unterschiedliche Wachstum der Kundengruppen, das die gegenseitige Durchdringung in die traditionellen Kundensegmente der einzelnen Kreditinstitute zur Folge hatte. Daraus folgte der Beginn des Zuges zur Universalbank, weil die Banken sämtliche Bankgeschäfte anzubieten begannen. Diese Entwicklung wurde durch zwei Gesetze verstärkt. Die Freigabe der Filialgründungen im Jahr 1977 erlaubte den Kreditinstituten, noch expansiver zu werden und das Kreditwesengesetz von 1979 löste die letzte Spezialisierung und Aufgabenteilung der Kreditunternehmungen auf.<sup>97</sup> Die Raiffeisenbanken und die Volksbanken gingen sehr unterschiedlich mit dem Strukturwandel um und wiesen eine unterschiedliche Entwicklung auf.

Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelten sich die Raiffeisenkassen und die Volksbanken ziemlich ähnlich, wobei sie sich hauptsächlich auf die Beseitigung der Kriegsfolgen konzentrierten. Die Raiffeisengenossenschaften wurden aber als Nahrungsversorger durch die staatliche Unterstützung sehr begünstigt. Daher war die Bewältigung des Nachholbedarfs für Raiffeisen einfacher als für die Volksbanken.

Von großer Bedeutung für die Nachkriegsentwicklung war das Verbot der Neugründungen von Kreditinstituten und deren Zweigstellen, das im März 1950 vom Bundesministerium für Finanzen erlassen wurde.<sup>98</sup> Das Bankwesen war nach dem Krieg ein stark regulierter Sektor, so musste ein Antrag für jede Eröffnung gestellt werden, dessen Genehmigung eine längere Zeit in Anspruch nahm. 1952 gab es aber schon so viele Forderungen nach neuen Bankplätzen, dass eine spezielle Vereinbarung der Fachverbände der Kreditwirtschaft in Kraft trat. Die Vereinbarung war ein Zweigstellenabkommen, das eine Aufgabenteilung zwischen den einzelnen Geldanstaltsektoren vorsah und jedem Sektor eine gewisse Ausweitung seines Geschäftsstellennetzes im Rahmen der zugeteilten Aufgabenbegrenzung erlaubte.<sup>99</sup>

Die Raiffeisenkassen zeigten in den 50er Jahren einen starken Willen zur Geschäftsausweitung. Sie begannen ihren Geschäftsumfang auf Darlehen und Kredite für Gewerbe, Industrie, Handel sowie Fremdenverkehr sukzessive zu erweitern. Besonders

---

<sup>97</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 312f.

<sup>98</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 205.

<sup>99</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 330.

erfolgreich war das Fremdenverkehrsgeschäft.<sup>100</sup> Dadurch wurden die Kassen sehr schnell gezwungen, wenn möglich auf Tagesverkehr umzuschalten und die Öffnungszeiten zu verlängern. Die Geschäftsausweitung auf andere Sektoren war wegen des Verbots der Neugründungen sehr schwierig, aber nicht unmöglich. Die Raiffeisengenossenschaften erreichten durch Verhandlungen die Eröffnung neuer Zweigstellen und das Vordringen in andere Geschäftsfelder. So setzte ein Trend zur Verlagerung des wirtschaftlichen Gewichts von den Dörfern in den Stadtraum ein. Die Raiffeisenorganisation begann bereits in den 50er Jahren damit, kleinere Einheiten zusammenzulegen, um leistungsstärkere Institute zu gewinnen.<sup>101</sup>

In Bezug auf Neugründungen waren die Volksbanken benachteiligt, weil nur solche Organisationen während des Gründungsstopps bevorzugt wurden, die über eine bestimmte Stärke oder eine bereits vorhandene Ausbreitung des Geschäftsstellennetzes verfügten. Daraus zogen zum Beispiel die Raiffeisengenossenschaften einen Vorteil. Der starke Nachholbedarf der Volksbanken, der durch den Zweiten Weltkrieg verursacht worden war, wurde vom Finanzministerium nicht beachtet.<sup>102</sup> Andererseits zeigten die Volksbanken aber keinen überdurchschnittlich starken Willen zur Geschäftsstellenausweitung. „Die Expansion sollte nur dort stattfinden, wo es unbedingt wirtschaftlich notwendig war.“<sup>103</sup>

Im Gegensatz zu den Raiffeisenbanken strebten die Volksbanken keine Durchdringung in andere Bankensektoren an. Sie wurden aber durch die Modernisierung der österreichischen Wirtschaft, die Massenproduktion und den Massenabsatz stark benachteiligt, weil das Kleingewerbe und der Einzelhandel dem Konkurrenzdruck nicht standhalten konnten.<sup>104</sup> Schon in den 50er Jahren spürten die Volksbanken einen starken Konkurrenzdruck seitens der Sparkassen und der Raiffeisenbanken, die in das traditionelle Geschäftsgebiet der Volksbanken langsam einzudringen begannen.<sup>105</sup>

In den 60er und 70er Jahren wurde die Konkurrenz aufgrund des unterschiedlichen Wachstums der Kundenschichten und des Vordringens der Kreditinstitute in die traditionellen Sektoren von anderen Instituten extrem verschärft. Die ländliche Bevölkerung und die Unselbstständigen stiegen erst in den 60er Jahren in höhere Einkommensschichten auf,

---

<sup>100</sup> Kredite an Gastgewerbe, Hoteliers und Wechselstuben.

<sup>101</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 204ff.

<sup>102</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 331.

<sup>103</sup> Todev/Brazda, 2001, S. 332.

<sup>104</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 338.

<sup>105</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 340f.

wodurch Raiffeisen und die Sparkassen profitierten, weil sie diese Kundensegmente seit jeher betreut hatten.<sup>106</sup> Der Kreditbedarf in der Landwirtschaft stieg wegen der Mechanisierung stark an.<sup>107</sup> Daraus zogen hauptsächlich die Raiffeisenbanken einen Vorteil und expandierten in den 70er Jahren überdurchschnittlich, weil das Marktpotenzial am Land noch nicht erschöpft war. Die traditionellen Marktsegmente bauten sich langsam ab. Raiffeisenbanken drangen durch die verstärkte Betreuung der städtischen Bevölkerung in das traditionelle Segment der Volksbanken ein. In den Volksbankensektor drangen gleichzeitig auch die Sparkassen und die Kommerzbanken ein, indem sie viele gewerbliche Kunden gewannen. Die Sparkassen begannen damit, die industriellen Kunden und somit den Bereich der Kommerzbanken zu betreuen. Große Aktienbanken boten hingegen Privatkleinkredite und Spareinlagen an. Mit diesem Vorgehen setzte sich die Entwicklung zur Universalbank fort. Die Banken boten sukzessive alle Dienstleistungen an.<sup>108</sup>

Die Raiffeisenkassen, die teilweise Initiatoren der neuen Marktentwicklung waren, folgten sehr schnell dem sich durchsetzenden Trend zur Universalbank. Sie wurden immer mehr auch im städtischen Raum tätig<sup>109</sup> und drangen erfolgreich in den Gewerbesektor ein. Die Raiffeisenkassen erhöhten im Zeitraum von 1955 bis 1966 ihre Gewerbekreditstände auf das 7,7-Fache, während die Volksbanken und die Sparkassen nur das 4,4-Fache erreichten.<sup>110</sup> Viele Sonntagskassen schalteten auf Tagesverkehr um. Zahlreiche Neugründungen wurden bewilligt und vorgenommen, wodurch Raiffeisen im Laufe der Zeit über das dichteste Netz von allen Gruppen verfügte.<sup>111</sup> Diese Entwicklung wurde durch die Gründung von Spezialgesellschaften verstärkt, die als subsidiäre Institute der genossenschaftlichen Zentralbank neue Dienstleistungen anboten: Bausparen (ab 1961), Sektoreigene Anleihen (ab 1968), Reisebüro (ab 1969), Versicherung und Leasing (ab 1970).<sup>112</sup> Durch derartige neue Bankgeschäfte und das gezielte Marketing<sup>113</sup> schaffte Raiffeisen die Wandlung von einer rein bäuerlichen Bank zu einem modernen Kreditinstitut für den ländlichen und städtischen Raum.

---

<sup>106</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 312.

<sup>107</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 207.

<sup>108</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 312 und 354.

<sup>109</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 355, 363 und 381.

<sup>110</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 389.

<sup>111</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 355 und 363.

<sup>112</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 207.

<sup>113</sup> Der Bekanntheitsgrad von Raiffeisen wurde stark über Sponsoring erhöht, beispielsweise in Form von Unterstützung von Sportaktivitäten (z. B. Rapid Wien, Niki Lauda etc.). Durch derartige Aktivitäten verstoßen die Raiffeisenbanken nicht so sehr gegen das Wettbewerbsabkommen wie die Sparkassen, deren Vorgehen die Volksbanken als eine „aufdringliche, rücksichtslose und wettbewerbswidrige Werbung“ beschreiben.

Wegen der Vielfalt der betriebenen Geschäfte geriet Raiffeisen trotz des dreistufigen Aufbaus in Strukturprobleme. Die selbstständigen Raiffeisenkassen der Primärstufe waren zu klein und daher nicht leistungsstark genug, um die Gesamtpalette der Produkte anzubieten. Aus diesem Grund waren Fusionen notwendig, die aus den kleinen Kassen wirtschaftlich schlagkräftige Finanzinstitute machten. Auf diese Weise wurde eine Mindestgröße für die breitere Kreditsteuerung erreicht, damit die Höhe der Einzelkredite in angemessenem Verhältnis zum Eigenkapital blieb.<sup>114</sup> Durch derartige Fusionen waren die Raiffeisengenossenschaften aus Sicht der Verfasserin auf das Kreditwesengesetz 1979 gut vorbereitet, weil dieses durch das Vieraugenprinzip und die Großkreditbegrenzung viele Institute zu Fusionen zwang.

Um dem neuen Entwicklungstrend in den 50er, 60er und 70er Jahren folgen zu können, war ein verstärkter Filialausbau notwendig. Für diese Periode war ein Kampf der Kreditinstitute um neue Zweigstellen und staatliche Privilegien charakteristisch. Bis 1977 war der Kreditsektor stark reguliert und das Streben nach neuen Geschäftsstellen war ein mühsamer Prozess. Trotzdem war die Nachfrage nach neuen Bankstellen so groß, dass sogar die OeNB in ihrem Jahresbericht 1960 bemerkte: „Obwohl die Struktur des Kreditapparates gebietsweise bereits Merkmale einer Überbesetzung aufweist, halten die Bestrebungen zur Erweiterung des Filialnetzes unvermindert an.“<sup>115</sup> Die Volksbanken folgten dem Ausbautrend in diesem Zeitraum zu spät.<sup>116</sup> Sie vertraten die Meinung, dass sie die Neugründungen nur an denjenigen Plätzen fördern sollten, wo ein Bedarf für den Gewerbestand bestand. Die Volksbank hielt an den ursprünglichen Grundsätzen fest und sah eine Neugründung nur dort vor, wo die Gewerbekreise „von ihr eine wirtschaftliche Förderung erwarten“.<sup>117</sup> Obwohl den Volksbanken bekannt war, dass am Markt eine fortlaufende Entwicklung zur Universalbank herrschte, blieben sie ihrer Aufteilung des Aufgabengebiets auf den Gewerbe- und Handelsektor treu. Sie passten sich dem verschärften Wettbewerb nicht an und beharrten auf dem Standpunkt, dass der Wettbewerb nicht unter den an einem Ort tätigen Kreditinstituten, sondern unter den einzelnen Banksektoren stattfinden sollte, weil jedem Institut schon aus seiner Entstehungsgeschichte eine bestimmte Aufgabenteilung zustünde.<sup>118</sup>

Wegen der strikten Aufgabenabgrenzung waren die Volksbanken stärker von den Finanzierungsproblemen des gewerblichen Mittelstands betroffen. Sie gerieten in eine Krise

---

<sup>114</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 208.

<sup>115</sup> Zitiert in Todev/Brazda, 2001, S. 363.

<sup>116</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 354f.

<sup>117</sup> Todev/Brazda, 2001, S. 360.

<sup>118</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 361f.

des Selbstverständnisses und es war offensichtlich, dass ihre Überlebensfähigkeit bedroht war. Im Gegensatz zu anderen Kreditinstituten hatten die Volksbanken eine abneigende Haltung zu Werbung und lehnten es wie erwähnt ab, dem Trend zur Universalbank zu folgen. Erste Ende der 60er Jahre waren sie gezwungen, mit den traditionellen Grundsätzen zu brechen. Mit dem Werbeslogan „die Bank für Alle“<sup>119</sup> versuchten sie, die bisher vernachlässigten Kundengruppen anzusprechen. In den 70er Jahren, als die meisten Kreditinstitute schon einen jahrelangen Weg zur Universalbank hinter sich hatten, fingen die Volksbanken an, denselben Weg<sup>120</sup> einzuschlagen. Aus dem Grund, dass viele Kreditinstitute bereits dieselben Produkte anboten, setzte sich ein Qualitätswettbewerb fort, dem die Volksbanken wegen der mangelnden Automatisierung<sup>121</sup> und der schwachen Kooperation zwischen den kleinen unabhängigen Genossenschaftseinheiten nicht folgen konnten. Obwohl die Volksbanken in den 70er Jahren zahlreiche Anstrengungen zum Zweck der Umwandlung in eine Universalbank vornahmen, lagen sie trotzdem unter österreichischem Durchschnitt des gesamten Kreditsektors.<sup>122</sup>

Ab dem Jahre 1977 traten zahlreiche Gesetzesänderungen in Kraft, die einen großen Einfluss auf die Entwicklung des österreichischen Kreditsektors hatten. 1977 erfolgte die Freigabe von Filialgründungen, aufgrund derer keine Genehmigung vom Staat mehr notwendig war. Es wurde teilweise auch eine Erlaubnis zur Geschäftsausweitung der bereits spezialisierten Kreditinstitute festgesetzt. Dies wurde jedoch durch das Kreditwesengesetz von 1979 verstärkt, das die noch letzte bestehende Spezialisierung bzw. Aufgabenteilung auflöste. Das Kreditwesengesetz brachte zahlreiche Neubestimmungen mit sich, von denen das Vieraugenprinzip und die Vorschriften über die Höhe der Einzelkredite die größte Bedeutung für das Genossenschaftswesen hatten.<sup>123</sup> Auch die Verschärfung der Bestimmungen über die Eigenkapitalvorschriften, die unter anderem allen Banken die Rechtsnorm einer Aktiengesellschaft<sup>124</sup> anbot, und der Übergang zur freien Zinsbildung, der einen starken Wettbewerb bei den Einlagenzinsen ausübte, zeigten eine deutliche Wirkung auf die Kreditgenossenschaften.

---

<sup>119</sup> Todev/Brazda, 2001, S. 391.

<sup>120</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 394. Die Volksbanken haben die folgenden Maßnahmen vorgenommen: Aufbau des Filialnetzes, Intensivierung der Schulung, Ausbau der technischen Einrichtungen, Verstärkung der Kooperation zwischen den Genossenschaftseinheiten etc.

<sup>121</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 393.

<sup>122</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 395.

<sup>123</sup> Vgl. Todev/Brazda 2001, S. 420f.

<sup>124</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 326: §8a des KWG von 1979 sah die Möglichkeit der Freiumwandlung in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft vor.

Das Vieraugenprinzip sah vor, dass alle Kreditgeschäftsstellen mindestens zwei hauptberuflich tätige Geschäftsführer haben mussten. Dies führte zu einer Fusionswelle in der österreichischen Bankwirtschaft. Die kleinen Geschäftseinheiten mussten sich zusammenfügen, um den neuen Voraussetzungen des Kreditwesengesetzes 1979 entsprechen zu können. Dieser Trend wurde durch das Verschmelzungsgesetz von 1980 verstärkt, das einer genossenschaftlichen Strukturbereinigung diente.<sup>125</sup> In diesem Zusammenhang war die von 1981 bis 1993 gültige Bankplatzsteuer von großer Bedeutung, die jede Betriebsstätte bis zu einer bestimmten Bilanzsumme belastete. Die Bankplatzsteuer war ungefähr so hoch wie das durchschnittliche Gehalt eines Banken-Geschäftsleiters.<sup>126</sup> Interessanterweise war die Steuerbelastung umso höher, je niedriger die Bilanzsumme einer Bankgeschäftsstelle ausfiel.<sup>127</sup> Die Abgabenverpflichtung nahm also keine Rücksicht auf die Ertragskraft der Institute. Das Vieraugenprinzip, das Verschmelzungsgesetz und die Bankplatzsteuer führten nachhaltig zu Fusionen und somit zu einer Strukturbereinigung des österreichischen Kreditgenossenschaftssektors.

Die neuen gesetzlichen Bestimmungen waren für alle bestehenden Kreditinstitute in Österreich eine große Herausforderung. Die letzte Spezialisierung bzw. Aufgabenteilung zwischen den Kreditinstituten wurde aufgelöst, was die Expansion der Kreditinstitute noch mehr förderte. Während die Freigabe der Filialgründungen von 1977 den Finanzinstituten die Expansionsplanung erleichterte, zwang sie das Kreditwesengesetz (KWG) von 1979 zu nachhaltigen Fusionen, die mit großen Strukturanpassungskosten verbunden waren.

Nach der Zweigstellenliberalisierung 1977 begannen die Kreditinstitute massiv zu expandieren. Raiffeisen zog aus diesem Gesetz einen riesigen Vorteil, weil sie bereits über die ausgebauten Strukturen verfügte.<sup>128</sup> Während Ende der 60er Jahre nur ein Drittel der ländlichen Sonntagskassen den Tagesverkehr eingeführt hatte, wurden 1977 alle Kassen in Filialen umgewandelt. Dieses Gesetz löste bei Raiffeisen eine große Welle von Filialgründungen aus, die allerdings im Vergleich zu anderen Kreditinstituten nicht mit allzu hohen Kosten verbunden waren, weil die breite Struktur der Kassen bereits vorhanden war. Dank der dezentralen Verwaltung der Landeszentralen verfügte Raiffeisen über ein breites Bankstellennetz in allen österreichischen Bundesländern.

---

<sup>125</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 320.

<sup>126</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 334.

<sup>127</sup> Vgl. Werner, 2001, S. 327: Die Bankplatzsteuer belastete jede Betriebsstätte mit 100.000 Schilling. Bis zu einer Bilanzsumme von 200 Millionen Schilling war ein Promille an Steuern zu bezahlen. Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von über 200 Millionen hatten nur 0,6 Promille der Steuer abzuführen.

<sup>128</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 323.

Das Kreditwesengesetz von 1979 zwang die klein strukturierten Genossenschaftsbanken zu Fusionen. Im Gegensatz zu den Volksbanken war Raiffeisen dafür, wie bereits erörtert, gut vorbereitet. Bereits in den 50er Jahren hatte Raiffeisen angefangen, die vorhandenen Kassen zusammenzulegen, um leistungsfähigere Kreditinstitute zu schaffen.<sup>129</sup> Nach der Einführung der neuen Bankdienstleistungen in den 60er Jahren ergaben sich aufgrund der Vielfalt der Produkte Strukturprobleme, für deren Lösung Fusionen erforderlich waren.<sup>130</sup> Raiffeisen verfügte also bereits zum Zeitpunkt des Erlasses des KWG nicht nur über ein Netz von leistungsstärkeren Instituten, sondern war auch durchführungstechnisch auf die notwendigen Fusionen gut vorbereitet. Sehr hilfreich dabei waren die Landeszentralen, die zusammen mit dem Spitzeninstitut die Fusionen übersichtlich verwalten konnten. Trotz der vereinfachten Bedingungen für die Umsetzung der neuen gesetzlichen Bestimmungen musste Raiffeisen die Zahl der Raiffeisenkassen im Zeitraum von 1980 bis 1984 von 1262 auf 916 reduzieren.<sup>131</sup>

Die Volksbanken hatten im Gegensatz zu Raiffeisen viel schwierigere Bedingungen für die Umsetzung der Neubestimmungen des KWG. Bereits zum Zeitpunkt des Erlasses waren sie in Schwierigkeiten. Allgemein lässt sich sagen, dass sie in den 70er Jahren in eine „Krise des Selbstverständnisses, der Sinnhaftigkeit und der ökonomischen Existenz“<sup>132</sup> schlitterten. Mitte der 70er Jahre ging die Bilanzsumme der gewerblichen Kreditgenossenschaften stark zurück.<sup>133</sup> Der Grund dafür war nicht nur, dass sie zu lange an den traditionellen Grundsätzen festhielten und zu spät dem Trend zur Universalbank sowie zum verstärkten Filialausbau folgten, sondern dass sie zum Zweck der Erreichung eines größeren Geschäftsvolumens eine riskante Geschäftspolitik betrieben. In der zweiten Hälfte der 50er Jahre hatten die Volksbanken absichtlich große Kredite<sup>134</sup> vergeben, weil sie weniger kosten- und personalaufwändig waren. Außerdem gab es in diesem Zeitraum auch Fälle, dass hohe Kredite an bonitätsschwache Firmenkunden vergeben wurden und darüber hinaus große Verluste entstanden.<sup>135</sup> Aufgrund der verlustreichen Ereignisse in den 50er Jahren fand das Wesen des Volksbankenkredits auch Mitte der 60er Jahre seinen Niedergang. Die Wahl der Kreditsicherheiten war aus Sicht der Verfasserin grob fahrlässig. Es überwogen sogenannte „Vertrauenskredite“, die ohne etwaige Kreditsicherheiten nur auf Basis der Kenntnis der Bonität des Kreditnehmers vergeben wurden. Außerdem wurden die Hypothekarkredite ohne

---

<sup>129</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 205.

<sup>130</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 208.

<sup>131</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 324.

<sup>132</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 313.

<sup>133</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 407.

<sup>134</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 359.

<sup>135</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 372: Volksbanken in Villach, Radenthein und Tragwein.

die genaue Kenntnis der örtlichen Funktionäre über den Wert des als Sicherstellung verwendeten Objekts vergeben.<sup>136</sup> Dies resultierte in großen Kreditausfällen in den 70er und frühen 80er Jahren, die mit den Eigenmitteln nicht verkraftet werden konnten. Darüber hinaus drängt sich aus der Sicht der Verfasserin die Überlegung auf, ob den Volksbanken Tradition mehr galt als eine sichere Geschäftspolitik. Einem Drittel der Volksbanken stand nicht genug Eigenkapital zur Verfügung. Die negative Resonanz in den Medien benachteiligte die Volksbanken zusätzlich, deren Marktanteil weiterhin stark sank. Im Gegensatz zu Raiffeisen verfügten die Volksbanken über keine größeren Medien, die die negative Berichterstattung hätten ausgleichen könnten.<sup>137</sup>

Aufgrund der ungünstigen Geschäftsentwicklung der Volksbanken in den 70er Jahren brachte die Zweigstellenliberalisierung des Jahres 1977 keine Vorteile für die gewerblichen Kreditgenossenschaften mit sich, weil sie nicht genug Kapital für eine Geschäftsausweitung hatten und dem starken Expansionstrend der Konkurrenz nicht folgen konnten. Das Vieraugenprinzip des Kreditwesengesetzes 1979 sah für die Volksbanken Fusionen vor, die allerdings aufgrund der Strukturprobleme nicht effizient durchgeführt werden konnten.

„Der große Krach“<sup>138</sup> kam dann im Oktober 1985, als ein Rettungsplan für die Volksbanken ausgearbeitet werden musste. Trotz aller Schwierigkeiten erklärte die Volksbankengruppe einen starken Willen zur Unabhängigkeit und Selbstständigkeit sowie zur Erhaltung der genossenschaftlichen Strukturen. Obwohl es zahlreiche Interessenten<sup>139</sup> für den Volksbankensektor gab, lehnte die Volksbank Angebote, Teile von ihr abzukaufen, ab. Der Verband wollte „alles daran zu setzen, um wieder autonome und rentable Einheiten im Sektor zu schaffen und sich die genossenschaftliche Struktur zu erhalten.“<sup>140</sup> Letztendlich gelang es den Volksbanken, die Krise aus eigener Kraft und ohne Zuschüsse des Staates zu überstehen.<sup>141</sup>

Für die Sanierung des Volksbankensektors war eine Umstrukturierung erforderlich. Im Zeitraum von 1986 bis 1989 folgte eine Fusionswelle<sup>142</sup>, um leistungsstärkere Institute und eine Strukturbereinigung zu schaffen. Durch die strategische Neuorientierung und dank der

---

<sup>136</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 387.

<sup>137</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 434f.

<sup>138</sup> „Die Presse“, 2.10.1985, zitiert in Todev/Brazda, 2001, S. 435.

<sup>139</sup> z. B. Raiffeisen, Sparkassen und Creditanstalt.

<sup>140</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 436.

<sup>141</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 437.

<sup>142</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 437 und 446.

Ausrichtung des vertikalen Verbunds<sup>143</sup> konnten eine strukturierte Willensbildung<sup>144</sup>, Überschaubarkeit und Kontrolle erreicht werden. Durch die Vereinheitlichung der EDV-Organisation<sup>145</sup> und die Verstärkung der Kooperation zwischen den Genossenschaftseinheiten gelang es den Volksbanken, die Effizienz ihrer Geschäftstätigkeit zu steigern, wodurch der Marktanteil langsam zu wachsen begann. Das Strukturkonzept von 1985 brachte erst in den 90er Jahren eine bedeutsame Ertragssteigerung<sup>146</sup>, genau in der Zeit, als Raiffeisen bereits stark international präsent war und eine expansive Markterweiterung in Zentral- und Osteuropa fortzusetzen begann. Aus diesem Grund folgten die Volksbanken der Expansionsgeschichte in Zentral- und Osteuropa sehr spät.

## **1.6. Die Wettbewerbsvorteile von Raiffeisen im Vergleich zu den Volksbanken**

Ihre Stärke am österreichischen Markt ermöglichte es Raiffeisen, effizient in die neuen Auslandsmärkte durchzudringen. Sie agiert als Marktführer in den meisten Ländern Zentral- und Osteuropas.

Die schnelle Anpassungsfähigkeit an die neuen Marktbedingungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts<sup>147</sup> war nicht das Einzige, wodurch sich Raiffeisen ihre starke Stellung am nationalen Markt schaffte. Schon seit ihrer Entstehung im Jahre 1886 nahm sie bedeutende Schritte vor, die ihre Entwicklung positiv beeinflussten. Obwohl beide genossenschaftlichen Bewegungen in Österreich die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags anstrebten, waren sie schon im 19. Jahrhundert in hohem Maße voneinander unterschieden. Sie operierten teilweise nach konträren Prinzipien, die ihre weitere Entwicklung in zwei verschiedene Richtungen steuerten und auch für den heutigen Erfolg der beiden Organisationen verantwortlich sind.

An dieser Stelle seien erneut die wichtigsten, bereits oben angesprochenen Entwicklungsstränge zusammengefasst: Die Volksbanken etablierten sich in Österreich in den 60er Jahren des 19. Jahrhunderts und konzentrierten sich auf die Finanzierung des gewerblichen Mittelstandes. Die von den Volksbanken angebotenen Kredite hatten

---

<sup>143</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S.445 und 447f.

<sup>144</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 447.

<sup>145</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 446.

<sup>146</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 453.

<sup>147</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.6.4: „Anpassungsfähigkeit nach dem zweiten Weltkrieg“.

grundsätzlich eine kurze Laufzeit, die für die Agrarkredite wegen des langsamen Produktionsprozesses in der Landwirtschaft nicht geeignet war. Aus diesem Grund wurden 1886 die Raiffeisengenossenschaften gegründet, die die langfristigen landwirtschaftlichen Kredite vorsahen. Ein weiterer wichtiger Grund, warum das Ministerium den Raiffeisengenossenschaften den Vorrang gab, war die Akzeptanz der Staatshilfe und der Staatskontrolle.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Wettbewerbsvorteile von Raiffeisen im Vergleich zu den Volksbanken. Die Merkmale, durch die sich die Volksbanken von Raiffeisen unterschieden, waren die Stärken von Raiffeisen – dank dieser Stärken konnte Raiffeisen reüssieren. Die stets gute Beziehung zum Staat, der dreistufige Organisationsaufbau, das effiziente Marketing sowie die ausgezeichnete Anpassungsfähigkeit an die geänderten Marktbedingungen nach dem Zweiten Weltkrieg waren für die positive Entwicklung von Raiffeisen entscheidend.

### **1.6.1. Beziehung zum Staat**

Schon das ursprüngliche Konzept nach Friedrich Wilhelm Raiffeisen ließ Staatshilfe zu. Raiffeisen sah diese, wie erwähnt, im Rahmen des aktiven Christentums als Hilfe zur Selbsthilfe. Das Konzept der Volksbanken nach Schulze-Delitzsch lehnte die staatliche Unterstützung strikt ab und betrachtete diese als Widerspruch zum genossenschaftlichen Gedanken der Selbsthilfe. Diese Stellungnahme, die schon seit der Entstehung der Volksbanken vorhanden war, brachte viele Nachteile für ihre weitere Entwicklung.

Raiffeisen fungierte bereits seit ihrer Entstehung als bedeutender Nahrungsversorger, weil sie nicht nur die Landwirte durch günstige Kredite unterstützte, sondern auch den Waren- und Verwertungssektor mit einbezog. Raiffeisen übernahm die Versorgungsfunktion mit Waren des täglichen Bedarfs. Durch die Lagerhausgenossenschaften wurde der wucherische Zwischenhandel bekämpft, Bedarfsartikel in großer Menge zu günstigeren Preisen eingekauft und die Bauern mussten in der Zeit des Überangebots nicht mehr unter ihren Kosten verkaufen. Raiffeisen sorgte für die Verbilligung von Kreditkosten, die Bündelung des zersplitterten bäuerlichen Angebots und somit die Sicherung von Preis und Absatz. Wie kein anderes Kreditinstitut erfüllte Raiffeisen die Nahrungsversorgungsfunktion der Bevölkerung

und damit eine der wichtigsten volkswirtschaftlichen Funktionen.<sup>148</sup> Aus diesem Grund erhielten die Raiffeisengenossenschaften stets eine besondere Unterstützung vom Staat.

Dank der positiven Auswirkungen der Raiffeisengenossenschaften auf die Landwirtschaft wurden sie schon im 19. Jahrhundert von Kaiser Franz Joseph I. und dem Ackerbauministerium unterstützt<sup>149</sup>. In der Ersten Republik übernahmen die Raiffeisengenossenschaften die Nahrungsversorgungsfunktion in einem solchen Ausmaß, dass sie als Instrumente der Agrarpolitik Einfluss auf die gesamte Landwirtschaft gewannen.<sup>150</sup> Auf diese Weise weckten sie nicht nur die Sympathie des Staates, sondern auch der Bevölkerung. Der Bekanntheitsgrad und die Vertrauenswürdigkeit der Marke Raiffeisen wurden dadurch schon in den frühen Jahren verstärkt. Nach dem Zweiten Weltkrieg war es wieder im Interesse des Staates, die bäuerlichen Organisationen so schnell wie möglich mit Leben zu füllen, um die landwirtschaftliche Produktion sicherzustellen.<sup>151</sup> Während die meisten Kreditinstitute mit dem Nachholbedarf zur Wiederherstellung der alten Strukturen kämpften, erhielten die Raiffeisengenossenschaften mit der Hilfe des Staates sehr rasch ihre alte Gliederung. Viele Institute, die zu lange für ihre Regenerierung brauchten, verloren durch die Nachkriegsinflation ihre langfristigen Bestände.<sup>152</sup> Darüber brauchten sich die Raiffeisengenossenschaften dank der schnellen Betriebswiederaufnahme der Raiffeisenkassen keine Sorgen zu machen.

Mit der Unterstützung des Staates baute Raiffeisen sehr schnell das Netzwerk der Kassen wieder auf und dehnte dieses weiter aus. Nach dem Gründungsstopp von 1950 wurden nur denjenigen Instituten neue Gründungen genehmigt, die bereits über eine bestimmte Stärke oder ein breites Geschäftsstellennetz verfügten<sup>153</sup>. Raiffeisen hatte dabei einen klaren Vorteil. Volksbanken wurden jedoch von dieser gesetzlichen Bestimmung benachteiligt, weil ihr Nachholbedarf nach dem Zweiten Weltkrieg nicht berücksichtigt wurde.

Die Raiffeisenkassen wurden vor dem Zweiten Weltkrieg ausschließlich ehrenamtlich geführt und beschränkten sich jeweils auf ein bestimmtes ländliches Gebiet. Dank dieser Gegebenheiten erfolgte die Betriebswiederaufnahme nach dem Krieg relativ leicht. Die Volksbanken, die hauptsächlich im Stadtraum tätig waren und ihre Angestellten bezahlen

---

<sup>148</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 287ff.

<sup>149</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 27f.

<sup>150</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 118.

<sup>151</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 147.

<sup>152</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 311.

<sup>153</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 331.

mussten, fanden schwierigere Bedingungen zur Wiederherstellung der alten Strukturen vor. Im Vergleich zu Raiffeisen wurden sie vom Staat beim Wiederaufbau sehr wenig unterstützt.

Die Raiffeisengenossenschaften erhielten als Nahrungsversorger in der Zwischen- und Nachkriegszeit verschiedene Begünstigungen in puncto Steuern und Gebühren. Derartige Vorteile hatten die Volksbanken nicht und außerdem lehnten sie jede staatliche Unterstützung nach dem Prinzip von Schulze-Delitzsch strikt ab. Die schwache politische Präsenz der Volksbanken stellte sich bei vielen Angelegenheiten als ein Wettbewerbsnachteil heraus. Ein Beweis dafür war zum Beispiel die Nichtgewährung der Mündelsicherheit im Jahr 1964.<sup>154</sup>

Volksbanken klagten oft über Nachwuchsprobleme<sup>155</sup>, darüber, dass keine Geschäftsführer als Nachfolger verfügbar waren. Außerdem war der Bildungsstand bei den Volksbanken sehr niedrig. Raiffeisen hat über derartige Probleme nie berichtet. Schon während der Österreich-Ungarischen Monarchie förderte Raiffeisen Kurse<sup>156</sup> für Kassenbeamte sowie genossenschaftliche Kurse für Mitarbeiter und Funktionäre. Während der Ersten Republik forcierte Raiffeisen, dass die landwirtschaftliche Jugend bereits in der Schule das Prinzip des bäuerlichen Genossenschaftswesens gelehrt wurde. In der 1972 gegründeten Raiffeisenakademie wurden Nachwuchskräfte ausgebildet. Bereits fünf Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg befasste sich der AV<sup>157</sup> mit der Gründung eines Genossenschaftsinstituts auf Universitätsebene, dessen Ziel die Erforschung des Genossenschaftswesens im Einklang von Wissenschaft, Praxis und Gesetzgebung darstellte. Das Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen wurde 1952 in Form einer Stiftung an der Universität Wien gegründet.<sup>158</sup> Aufgrund dieser Gegebenheiten kann der Schluss gezogen werden, dass Raiffeisen stets einen besseren Zugang zur Intelligenz hatte. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Funktionäre der Raiffeisen bis zum Erlass des Kreditwesengesetzes 1979 ihre Tätigkeit ehrenamtlich ausgeübt hatten. Sie waren meistens hoch gebildete Menschen und wichtige Persönlichkeiten in der Gemeinde. Im Gegensatz dazu bezahlten die Volksbanken ihre Geschäftsleitung und so kann angenommen werden, dass sie durch die Einsparungen nicht stets das Personal mit dem höchsten Bildungsniveau anstellten. Besonders zu beachten ist aus Sicht der Verfasserin der Hintergrund der guten Beziehungen zwischen Raiffeisen und dem Staat. Denn durch die enge Zusammenarbeit mit dem Staat hatte

---

<sup>154</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 382.

<sup>155</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 358.

<sup>156</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 46.

<sup>157</sup> „Allgemeiner Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Österreich“: 1960 umbenannt in „Österreichischer Raiffeisenverband“.

<sup>158</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 268.

Raiffeisen sicher auch einen guten Zugang zur politischen Intelligenz und somit zu den bestausgebildeten Experten des Staates. Es ist auch nicht auszuschließen, dass die Bildung des Raiffeisenpersonals zum agrarpolitischen Zweck der Unterstützung der Landwirtschaft gefördert wurde.

### 1.6.2. Dreistufige Struktur

Der Vorreiter der Volksbankenidee Franz Herrmann Schulze-Delitzsch sowie Friedrich Wilhelm Raiffeisen unterstützten die Genossenschaftsidee, die auf dem Selbsthilfeprinzip und dem Förderauftrag der Mitglieder basiert. Während Raiffeisen die Staatshilfe als Hilfe zur Selbsthilfe sah, ließ Schulze-Delitzsch die Staatshilfe nicht zu, weil er diese als widersprüchlich zum genossenschaftlichen Prinzip betrachtete. Aus Sicht der Verfasserin sind beide Ansichtsweisen intersubjektiv gut nachvollziehbar.

Schulze-Delitzsch lehnte aber auch eine Mehrstufigkeit bzw. eine vertikale Ausrichtung in seinem Volksbankenverbund ab. Im Gegensatz zu Raiffeisen wollte Schulze-Delitzsch keinen Geldausgleich<sup>159</sup> zwischen seinen Vorschussvereinen erzielen. „Für ihn hatten die eigentlichen Geldquellen für jeden Verein innerhalb seines Kredit- und Geschäftsbereichs zu liegen, und ein Verein, der es nicht verstand, diese zu erschließen und daher Aushilfe von anderswo in Anspruch nehmen musste, stand nicht auf dem Prinzip der Selbsthilfe.“<sup>160</sup> Die Ansicht, dass der zentrale Geldausgleich zwischen den einzelnen Vorschussvereinen im Widerspruch zur Selbsthilfe liege, ist aus Sicht der Verfasserin weniger nachvollziehbar als die Ablehnung der Staatshilfe. Es ist schon wegen der geografischen und agrarischen Gegebenheiten verständlich, dass der Verein eines Gebietes über mehr Sparer verfügen kann, während es in einem anderen Landesteil mehr Kreditnehmer gibt. Schulze-Delitzsch sah die Einhaltung des Selbsthilfeprinzips nicht in Hinblick auf die Volksbankenmitglieder des ganzen Landes, sondern nur im Rahmen eines einzigen Vereins vor. Aufgrund dieses Standpunkts wurden kein vertikaler Verbund, keine Mehrstufigkeit und keine Aufgabenteilung angestrebt.

---

<sup>159</sup> Geldausgleich bezieht sich auf einen Ausgleich zwischen dem Sparaufkommen und den gewährten Krediten. Beispiel: Wenn ein Verein über zu viel Sparaufkommen verfügt und wenige Nachfrager für Kredite hat, können aus seinem Sparaufkommen Kredite an Mitglieder anderer Vereine gewährt werden.

<sup>160</sup> Brazda/Todev, 2001, S. 119f.

Während diese Vorgehensweise in der Donaumonarchie, als die Vorschusskassen die monopolistische Funktion im Gewerbekreditbereich hatten, ausreichend war, scheiterten die Volksbanken nach dem Zweiten Weltkrieg zusehends an Strukturproblemen. Der Mangel an Mehrstufigkeit beeinträchtigte die Innovation der Bankdienstleistungen, den Vertrieb, die Ausbreitung des Geschäftsstellennetzes, die buchhalterische Aufklärung, die ökonomische Effizienz und vieles mehr.

Die Mehrstufigkeit im Raiffeisenverbund sah schon Friedrich Wilhelm Raiffeisen vor. Die Sekundärebene sollte die Primärebene unterstützen, beraten und diejenigen Aufgaben erledigen, die die Mitglieder aus eigener Kraft nicht bewältigen können. Sie sollte auch den zentralen Geldausgleich zwischen den einzelnen Kassen durchführen. Das Spitzeninstitut, die Tertiärebene, hatte wiederum die Aufgabe, den Geldausgleich zwischen den Einheiten der Sekundärebene abzuwickeln. Raiffeisen sah auch vor, dass Mitglieder unterschiedlicher Vereine gemeinsam Solidarität entwickeln und sich letztlich die gesamte Bevölkerung im Raiffeisenbund zusammenschließt. Dank dieser Organisationsstruktur etablierte der Raiffeisenverbund nicht nur eine gezielte Aufgabenteilung unter Berücksichtigung der Selbstständigkeit der einzelnen Mitglieder, sondern auch eine übersichtliche Vereinheitlichung der Genossenschaftseinheiten auf der gesamtstaatlichen Ebene.

Nach deutschem Vorbild wurden die Sekundär- und Tertiärebene sehr rasch auch in Österreich eingeführt. Schon acht Jahre nach der Eröffnung der ersten Raiffeisenkasse 1886 wurde die erste Landeszentrale in Tirol gegründet. Bis 1928 verfügte jedes Bundesland über eine Landeszentrale.<sup>161</sup> Der Wille zu einem Spitzeninstitut bestand schon zur Zeit der Gründung des Allgemeinen Verbandes 1898. Wegen der politischen Ereignisse wurde das zentrale Institut erst während der Ersten Republik im Jahr 1927 gegründet.

Der vertikale Verbund von Raiffeisen basiert, wie erläutert, auf dem genossenschaftlichen Subsidiaritätsprinzip.<sup>162</sup> Die Aufgaben werden auf derjenigen Ebene durchgeführt, wo sie am effizientesten erledigt werden können.<sup>163</sup> Der Verbund beinhaltet aber nicht nur die genannten drei Ebenen, sondern auch die sogenannten Subsidiärinstitute. Solche Institute wurden zum Beispiel in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts gegründet, um Spezialdienstleistungen wie Bausparen, Versicherungen oder Leasing zu entwickeln. Sie

---

<sup>161</sup> Niederösterreich und Wien haben eine gemeinsame Landeszentrale.

<sup>162</sup> In der modernen Betriebswirtschaft auch als „Outsourcing“ bezeichnet.

<sup>163</sup> Am effizientesten werden die Aufgaben auf derjenigen Ebene durchgeführt, wo durch die Gruppierung gleichartiger Tätigkeiten Economies of Scale und somit Kosteneinsparungen erreicht werden.

wurden von der genossenschaftlichen Zentralbank geführt und weiteten die Produktpalette der Primärebene aus. Die Subsidiärinstitute verfügen im Prinzip über keinen eigenen Vertrieb, sondern entwickeln lediglich die Produkte für die Primärbanken und unterstützen diese beim Vertrieb. Auf diese Weise werden das Subsidiaritätsprinzip und die spezialisierte Aufgabenteilung umgesetzt. Oft wird in diesem Zusammenhang in der Forschungsliteratur auch der genossenschaftliche Rationalisierungseffekt erwähnt, der umso größer wird, je planmäßiger die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ebenen, dem Zentralinstitut und den Subsidiärinstituten ist. „Diese Zusammenarbeit wird umso wichtiger, je mehr sich die Konkurrenz verschärft.“<sup>164</sup>

Die Ausrichtung des vertikalen Verbunds war schon immer der wichtigste Wettbewerbsvorteil der Raiffeisen Bankengruppe. Dank dieser flexiblen, mitgliederorientierten und aufgabenspezifischen Struktur konnte Raiffeisen viele politische, wirtschaftliche und gesetzliche Umwälzungen effizient bewältigen sowie in ihrer Geschäftstätigkeit produktbezogen und auch geografisch expandieren. Laut Schuster (Vorstandsdirektor der RZB) ist durch die Mehrstufigkeit auch eine bessere Risikodiversifikation gewährleistet<sup>165</sup>, was zum Beispiel den Volksbanken in ihrer zweistufigen Struktur nicht gelang. Aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit können nicht alle positiven Auswirkungen des vertikalen Verbunds aufgelistet werden. Nachfolgend wird eine Auswahl dessen kurz erläutert.

Die Einführung der Landeszentralen und somit des zentralen Geldausgleichs hat dazu geführt, dass die Effizienz der gesamten Organisation gesteigert wurde, infolgedessen konnte sich Raiffeisen am Markt gut etablieren. Während der Ersten Republik konnte die Nahrungsversorgung österreichweit effizient gesichert werden. Nach dem Zweiten Weltkrieg war die Mehrstufigkeit von besonderer Bedeutung. Unmittelbar nach dem Krieg konnte der Wiederaufbau in allen Bundesländern durch die Sekundär- und Tertiärebene übersichtlich gesteuert werden. In der Zeit der Genehmigungspflicht halfen die Landeszentralen in besonderem Maße, weil sie die wichtige Funktion „als Geburtshelfer bei der Vereinigung mehrerer kleiner RK als Filiale der Landesbank und deren spätere Umwandlung in eine autonome Genossenschaft“<sup>166</sup> ausübten. Diese Vorgehensweise war in der Zeit des Gründungsstopps besonders wichtig und sicherte die Ausbreitung des Geschäftsstellennetzes.

---

<sup>164</sup> Werner, 2005, S. 208.

<sup>165</sup> Vgl. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB, Expertengespräch, 16.8.2012. Als ein gutes Beispiel für eine mitgliederorientierte und demokratisch ausgerichtete Bank nennt Schuster die Raiffeisen Regionalbank Mödling.

<sup>166</sup> Werner, 2005, S. 211.

Immer wichtiger wurden auf Kundenebene Finanzberatung und in der Folge Bilanzberatung. „In schwierigen Fällen konnten sich die RK dabei auf die Unterstützung der Landeszentralen verlassen. Die sachliche Aufklärung über Bankdienstleistungen wurde für die RK zu einem wichtigen Mittel im Konkurrenzkampf. Die Kundenbilanzanalyse war aber auch im Interesse des Gläubigerschutzes der Kassen erforderlich und nützlich.“<sup>167</sup>

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Konkurrenz immer stärker. Die traditionellen Kundensegmente der einzelnen Kreditinstitute begannen sich aufzulösen und ein allgemeiner Trend zur Universalbank setzte sich fort, nachdem Kreditinstitute angefangen hatten, alle Bankdienstleistungen anzubieten. Die Neugründungen und die Dichte in den einzelnen Bundesländern konnten durch die Landeszentralen effizient gesteuert werden, wodurch Raiffeisen über das dichteste Netzwerk von allen Bankengruppen verfügte. Auch die Produktentwicklung konnte im dreistufigen Verbund besser organisiert werden. Während sich die Subsidiärinstitute gemeinsam mit den einzelnen Landeszentralen und dem Spitzeninstitut mit dem Produktenentwurf befassten, konnten sich die Primärbanken ausschließlich auf den Vertrieb konzentrieren. Durch die Ausweitung des Produktangebotes geriet Raiffeisen jedoch in Strukturschwierigkeiten, für deren Bewältigung Fusionen erforderlich waren, die aus kleinen Kassen leistungsstarke Finanzinstitute machten. Durch die frühe Durchführung der Fusionen war Raiffeisen aber sehr gut auf das Kreditwesengesetz des Jahres 1979 vorbereitet. Der Meinung der Verfasserin nach entstand in diesem Fall eine Erfolgskette: Durch den subsidiären dreistufigen Aufbau wurden Spezialprodukte entwickelt, für deren Vertrieb Fusionen notwendig waren, was wiederum bei der Durchführung der Maßnahmen des KWG behilflich war. All dies verstärkte die Marktposition der Raiffeisen überdurchschnittlich.

Im Gegensatz zu allen aufgelisteten Vorteilen des dreistufigen Raiffeisenverbunds verfügten die Volksbanken aufgrund der stets zweistufigen Struktur über sehr wenige Vorteile. Den zentralen Geldausgleich rechtzeitig einzuführen, wurde im Volksbankensektor versäumt. Der Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg war in einem zweistufigen Verbund viel schwieriger. Dies beeinflusste auch die Planung von Neugründungen<sup>168</sup>, weil die gesetzliche Genehmigungspflicht nur Institute mit einer bereits vorhandenen breiten Struktur bevorzugte und den Nachholbedarf der Volksbanken nicht berücksichtigte. Die Primärbanken waren auf die eigene Produktentwicklung angewiesen – zudem war die Unterstützung der Zentrale nicht ausreichend. Im zweistufigen Volksbankenverbund konnten auch keine einheitliche

---

<sup>167</sup> Werner, 2005, S. 212.

<sup>168</sup> Volksbanken bemühten sich wenig um die Bankstellenausbreitung.

buchhalterische Aufklärung, keine Automatisierung und somit keine Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaftseinheiten erreicht werden. Wegen der mangelnden Organisationsvereinheitlichung war die Umsetzung der Neubestimmungen des KWG unmöglich. Außerdem wurde das Spitzeninstitut der Volksbankengruppe erst 1974 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.<sup>169</sup> Alle diese Strukturmängel verursachten den „großen Krach“<sup>170</sup> des Volksbankensektors im Jahr 1985.

„Die vertikale Kooperation im Geldbereich erhöhte die Sicherheit des gesamten Sektors.“<sup>171</sup> Die dreistufige Verbundstruktur der Raiffeisen erwies sich als sehr intelligent, weil diese nicht nur durch die demokratische Willensbildung den Förderauftrag<sup>172</sup> bis heutzutage erfüllt, sondern weil sie auch eine risikoscheue Geschäftspolitik, innovative Entwicklungen und eine sichere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ebenen sicherstellt.

Die Primärebene bilden die Genossenschaftsbanken, die die Eigentümer der Sekundärebene, der Landeszentralen, sind. Das Spitzeninstitut schafft eine Vereinheitlichung des gesamten Systems und hilft den Landeszentralen in jenen Belangen, von denen sie sich überfordert fühlen. Die Landeszentralen sind wiederum die mehrheitlichen Eigentümer der Zentrale. Das Spitzeninstitut spezialisiert sich seit 1957 ausschließlich auf die Unterstützung der Landeszentralen, den Geldausgleich des Raiffeisensektors, das Großfirmenkundengeschäft und das Auslandsgeschäft. Die demokratische Willensbildung der unteren Ebene ist bis heute beibehalten worden und wird im zweiten Kapitel dieses Teils behandelt. Zum Raiffeisenverbund gehören auch Subsidiärinstitute, die sich ausschließlich auf die Durchführung bestimmter Geschäfte spezialisieren und die drei Verbundebenen unterstützen. Der Österreichische Raiffeisenverband<sup>173</sup> übt die Funktion einer höheren Ordnung aus und ist ein Ergänzungsbetrieb für die einzelnen Verbundebenen, insbesondere die Primärbanken.<sup>174</sup> Der Verband befasst sich mit strategischen und wirtschaftspolitischen Fragen der ganzen Raiffeisengruppe, führt aber kein Eigenleben und hat eine ausschließlich unterstützende Funktion.

---

<sup>169</sup> Das Raiffeisen-Spitzeninstitut hatte seit seiner Entstehung 1927 die Rechtsnorm einer Aktiengesellschaft.

<sup>170</sup> „Die Presse“, 2.10.1985, zitiert in Todev/Brazda, 2001, S. 435.

<sup>171</sup> Werner, 2005, S. 212.

<sup>172</sup> Näheres dazu in Kapitel 2: „Der Genossenschaftliche Förderauftrag in der modernen Marktwirtschaft“.

<sup>173</sup> Vor 1960 „Allgemeiner Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Österreich“ (AV).

<sup>174</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 255.

### 1.6.3. Marketing

Das gezielte Marketing von Raiffeisen war stets ein großer Wettbewerbsvorteil. Während Raiffeisen in der Donaumonarchie und der Ersten Republik als rein bäuerliches Finanzinstitut agierte, konnte sie durch verschiedene Marketingmaßnahmen und Produktinnovationen das Image einer modernen Universalbank sowohl für den ländlichen als auch für den städtischen Raum gewinnen.

Ein großer Wettbewerbsvorteil von Raiffeisen war, dass sie bereits in der Donaumonarchie angefangen hatte, eigene Zeitschriften und Mitteilungsblätter<sup>175</sup> zu publizieren. Die Veröffentlichung der eigenen Publikationen erhöhte den Bekanntheitsgrad und informierte die breite Bevölkerung über das Wesen der Raiffeisengenossenschaften. Besonders signifikant ist des Weiteren, dass die Raiffeisengenossenschaft bereits seit 1910 eigene Genossenschaftsstatistiken erstellte und publizierte. In dieser Hinsicht scheint die gute Beziehung zum Staat von Vorteil gewesen zu sein, weil das Ackerbauministerium die Erstellung der statistischen Daten unterstützte.<sup>176</sup> Mit der Offenlegung der Bilanzzahlen gewann Raiffeisen schon sehr früh das Vertrauen der Bevölkerung.

Die Dichte eigener Medien entwickelte sich im Laufe der Jahre weiter und die Bevölkerung erhielt immer mehr Informationen bezüglich der Entwicklung von Raiffeisen. Auf diese Weise konnte Raiffeisen die der Öffentlichkeit zugängliche Information in den einzelnen Bundesländern und in Gesamtösterreich<sup>177</sup> steuern, kontrollieren und etwaige negative Auswirkungen der Aussagen von unabhängigen Fremdmedien mindern. Raiffeisen stand nämlich manchmal ungewollt im Mittelpunkt medialer Berichterstattung. Sehr vorteilhaft für die mediale Wirkung scheinen der Verfasserin auch die Beteiligungen<sup>178</sup> der Raiffeisen an verschiedenen Fremdmedien, wie Tageszeitungen oder Zeitschriften, zu sein – denn es konnte von einer gewissen Hemmung ausgegangen werden, Negatives über den eigenen Investor zu publizieren.

---

<sup>175</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 47f – Medien in der Donaumonarchie: Für Gesamtösterreich „Österreichische landwirtschaftliche Genossenschaftspresse“ und „Die Selbsthilfe“. Für Bundesländer: „Salzburger Landwirtschafts-Blätter“, „Tiroler Landwirtschaftliche Blätter“, „Mitteilungen des vorarlbergischen Landwirtschaftsvereins an seine Mitglieder“ später umbenannt in „Nachrichten des Verbandes der Spar- und Darlehenskassenvereine in Vorarlberg“, „Landwirtschaftliche Mitteilungen für Steiermark“, „Das Niederösterreichische Landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt“.

<sup>176</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 47ff.

<sup>177</sup> Sowohl das Spitzeninstitut als auch die Landeszentralen befassten sich mit Marketing, wodurch die Werbeaktivitäten österreichweit verstärkt wurden. Die Mehrstufigkeit zeigte auch bei der Werbung ihre positive Wirkung.

<sup>178</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 479ff.

Eine große Wirkung hat außerdem die 1973 gegründete Zentrale Raiffeisen Werbung, der es – hauptsächlich durch die Unterstützung von Sportaktivitäten – innerhalb weniger Jahre gelang,<sup>179</sup> den Bekanntheitsgrad von Raiffeisen auf über 90% zu steigern.<sup>180</sup> Sponsoringaktivitäten entwickelten sich dann zu einer wichtigen Maßnahme des Raiffeisen Marketings.

Im Gegensatz zu Raiffeisen hatten die Volksbanken nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges eine ablehnende Haltung zu Werbung. Sie veröffentlichten deutlich später als die meisten Kreditinstitute (erst 1964<sup>181</sup>) die erste Werbung. In den 1980er Jahren, in einer Zeit des verschärften Konkurrenzkampfs, standen die Volksbanken im Mittelpunkt ungünstiger medialer Berichterstattung. Im Vergleich zu Raiffeisen verfügten sie über keine schlagkräftigen Medien<sup>182</sup>, die die negativen Effekte mindern hätten können. Der Mangel an Ausbildungs-, Schulungs- und Marketingaktivitäten der Volksbanken fand in den 80er Jahren seinen Niederschlag.

#### **1.6.4. Anpassungsfähigkeit nach dem Zweiten Weltkrieg**

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte eine neue Marktentwicklung ein. Die einzelnen Kundenschichten wuchsen in unterschiedlichem Maße, weswegen die Kreditinstitute damit begannen, in die traditionellen Segmente anderer Institute vorzudringen. Von Seiten der Finanzinstitute entstand ein starker Trend zur Umwandlung in Universalbanken. Eine Ausweitung des Geschäftsstellennetzes sowie ständige Innovationen der angebotenen Bankdienstleistungen waren für die positive Entwicklung der Kreditinstitute in diesem Zeitraum höchst notwendig.

Raiffeisen zeigte permanente Anstrengungen zur Ausweitung ihres Filialnetzes auch in Zeiten der Genehmigungspflicht. Sie verfügte über eine dichte Kette an Sonntagskassen, die während des Gründungsstopps nur teilweise in Filialen umgewandelt werden konnten. Nach der Zweigstellenliberalisierung im Jahr 1977 kam es zu einer Gründungswelle, weil sich alle bisher tätigen Kassen nun in Filialen umwandeln konnten. Dadurch schaffte sich Raiffeisen im Vergleich zu allen anderen Bankengruppen das dichteste Netz an Niederlassungen.

---

<sup>179</sup> z. B. Sponsoring von Rapid Wien und Niki Lauda.

<sup>180</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 217

<sup>181</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 383.

<sup>182</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 434.

Außerdem bemühte sich Raiffeisen beharrlich, in andere Bankensektoren vorzudringen und innovative Produkte anzubieten. Somit folgte sie dem Trend zur Universalbank und war auf das Kreditwesengesetz des Jahres 1979 gut vorbereitet, weil dieses die letzte Aufgabenteilung zwischen den Bankensektoren auflöste.

Dem dynamischen Strukturwandel folgten die genossenschaftlichen Einrichtungen unterschiedlich schnell. Während die Raiffeisengenossenschaften ihre Strukturen ständig den neuen Marktgegebenheiten anpassten, hielten die Volksbanken zu lange an den traditionellen Grundsätzen<sup>183</sup> fest und beharrten darauf, einen Sonderstatus<sup>184</sup> in der österreichischen Kreditwirtschaft inne zu haben. Obwohl die Volksbanken eigentlich ähnliche Schritte<sup>185</sup> zur Anpassung an das neue Marktumfeld wie die Raiffeisenbanken vornahmen, waren sie aufgrund der späten Durchführung einer strategischen Neuorientierung mit großen Schwierigkeiten konfrontiert. Während die Bilanzsumme der Volksbanken in der Mitte der 70er Jahre einen starken Rückgang aufwies<sup>186</sup>, konnte die Bilanzsumme der Raiffeisenbanken im Zeitraum von 1970 bis 1977 mehr als vervierfacht werden.<sup>187</sup> In den 70er Jahren expandierten die Raiffeisenbanken überdurchschnittlich<sup>188</sup> und betrieben das dichteste Bankstellennetz.<sup>189</sup> Während die Volksbanken in den späten 80er Jahren einen Rettungsplan ausarbeiteten, planten die Raiffeisenbanken eine internationale Expansion. Letztendlich konnten die Raiffeisenbanken aufgrund der starken wirtschaftlichen Position in Österreich nach dem Fall des Eisernen Vorhangs 1989 sehr rasch in die neuen Märkte Zentral- und Osteuropas durchdringen. Die Volksbanken konnten ihre Betriebserträge erst in den 90er Jahren steigern, folgten dem Expansionstrend also erst spät. Dies blieb nicht folgenlos: Immerhin bedienen diejenigen Kreditinstitute, die als Erste in den Markt in Zentral- und Osteuropa eintraten, bis heute die größten Marktanteile.<sup>190</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 326.

<sup>184</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 377.

<sup>185</sup> z. B.: Ausrichtung im vertikalen Verbund, Vereinheitlichung der Genossenschaftseinheiten und der EDV Organisation, Filialenausbau, Werbung, Innovation der Bankdienstleistungen, etc.

<sup>186</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 407.

<sup>187</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 146

<sup>188</sup> Vgl. Todev/Brazda, S. 312.

<sup>189</sup> Vgl. Todev/Brazda, S. 355.

<sup>190</sup> Von österreichischen Kreditinstituten ist Unicredit Austria am stärksten in Zentral- und Osteuropa vertreten, gefolgt von Raiffeisen und Erste Bank.

## 2. Der genossenschaftliche Förderauftrag in der modernen Marktwirtschaft am Beispiel Raiffeisen

Dem genossenschaftlichen Förderauftrag kamen die genossenschaftlichen Kreditinstitute in Österreich in den einzelnen Zeitperioden auf unterschiedliche Weise nach. Während sich die Volksbanken in der Zeit der Donaumonarchie mehr an marktwirtschaftlichen Prinzipien als die Raiffeisenkassen orientierten, hielten sie nach dem Zweiten Weltkrieg viel stärker als die meisten Kreditinstitute in Österreich an traditionellen Grundsätzen fest, was ihre Überlebensfähigkeit beeinträchtigte. Aus diesem Grund scheint die Frage berechtigt, inwieweit der Förderauftrag von den genossenschaftlichen Kreditinstituten heutzutage erfüllt werden kann und in welcher Form die genossenschaftlichen Grundprinzipien erhalten bleiben.

Auf einige relevante Unterschiede, die schon weiter oben besprochen wurden, soll an dieser Stelle zum leichteren Verständnis erneut rekuriert werden: Die Volksbanken und Raiffeisenkassen entstanden während der Österreich-Ungarischen Monarchie. Der Unterschied zwischen diesen bestand nicht nur darin, dass sich die Volksbanken auf den Handwerker- und Gewerbestand konzentrierten, während die Raiffeisenkassen hingegen den Landwirten Kredite anboten. Beide Organisationen wiesen schon im 19. Jahrhundert wesentliche Unterschiede in der Organisationsstruktur auf. Die Volksbanken nach Schulze-Delitzsch verlangten von den Mitgliedern den Erwerb von Geschäftsanteilen, wodurch ein Gewinn in Form von Dividenden an die Mitglieder ausbezahlt wurde. Die Kassenmitarbeiter waren zu entlohnen. Im Gegensatz dazu verlangten die Raiffeisengenossenschaften von ihren Mitgliedern nur ein Eintrittsgeld und der Gewinn wurde in die weitere Finanzierung der notleidenden Bauern investiert. Die Kassenmitarbeiter bei Raiffeisen waren wichtige Persönlichkeiten in der Gemeinde<sup>191</sup>, die ihre Tätigkeit ausschließlich ehrenamtlich ausübten und kein Entgelt verlangten. Aus diesen Gegebenheiten kommt die Verfasserin zur Überzeugung, dass die Raiffeisengenossenschaften in der Zeit der Donaumonarchie den genossenschaftlichen Förderauftrag besser als die Volksbanken erfüllten.

Ein Urteil in der Frage, wie der Förderauftrag in der Ersten Republik umgesetzt wurde, scheint schwierig, weil beide Genossenschaftsbewegungen mit schlechten wirtschaftlichen Verhältnissen kämpften. Wie bereits weiter oben erwähnt, war es den

---

<sup>191</sup> z. B. Obmann, Pfarrer, Lehrer etc.

Raiffeisengenossenschaften jedoch aufgrund der ihnen gewährten staatlichen Unterstützung möglich, die Nahrungsversorgungsfunktion für die Bevölkerung zu übernehmen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg änderten sich die Marktverhältnisse rasant. Der Konkurrenzkampf wurde immer härter, die Institute begannen in die traditionellen Kundensegmente der anderen Kreditinstitute vorzudringen und es setzte sich ein starker Trend zur Umwandlung in Universalbanken fort. Für diesen Zeitraum waren der starke Filialausbau und die ständige Verbreitung des Bankenproduktangebotes charakteristisch. Die Genossenschaften befanden sich in einem Dilemma, weil sie sich einerseits den neuen Marktbedingungen anpassen mussten, um das bereits Erreichte nicht zu verlieren, und andererseits den genossenschaftlichen Förderauftrag weiterhin verfolgen wollten. Die Volksbanken orientierten sich zwar im Vergleich zu anderen Kreditinstituten stärker am Förderauftrag der mittelständischen Wirtschaft, sie wurden aber deswegen auch stärker von den Finanzierungsproblemen des gewerblichen Mittelstands getroffen.<sup>192</sup> Als Folge dieser negativen Entwicklung setzten die Volksbanken schließlich verschiedene Maßnahmen, um in diesem veränderten Marktumfeld bestehen zu können.

Im Gegensatz dazu erwies sich die dreistufige Raiffeisenstruktur nach dem Zweiten Weltkrieg als günstiger und flexibler.<sup>193</sup> Die Anpassungsfähigkeit dieses Organisationsaufbaus an die neuen Marktbedingungen und gesetzliche Änderungen war ein riesiger Vorteil von Raiffeisen. Die einzelnen Partner der drei Stufen konzentrierten sich stets auf die jeweiligen Kernaktivitäten, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Aufgrund der ständig steigenden Marktkonkurrenz konzentrierten sich die Genossenschaften in Österreich zusehends auf den Markterfolg. Raiffeisen folgte diesem Trend ein paar Jahre früher als die Volksbanken. Dieses Vorgehen verminderte den Mitgliedereinfluss in den Genossenschaften, was als besonders relevant zu bezeichnen ist, weil eine Genossenschaft primär auf der Unterstützung der eigenen Mitglieder basiert, die eine große Mitsprachemöglichkeit haben sollten. Genossenschaftsorganisationen in ganz Europa nahmen diesen Trend zur „Mitgliederapathie“ wahr.<sup>194</sup> Darüber hinaus kristallisierte sich eine ganz neue Problematik des modernen Genossenschaftswesens heraus: Die Frage, in welcher Form der genossenschaftliche Förderauftrag heutzutage erfüllt werden kann.

---

<sup>192</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, S. 409.

<sup>193</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 523.

<sup>194</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 461.

## 2.1. Mitgliederentfremdung

Das Wesensprinzip einer Genossenschaft ist der Förderauftrag, der sich, wie schon der Name sagt, auf die Förderung der Mitglieder bezieht. Um eine effiziente Erfüllung dieses Auftrages sicherzustellen, ist von Seiten der Mitglieder das Bewusstsein vonnöten, dass sie Mitglieder sind und dass sie gefördert werden.

Das ursprüngliche Gefühl der Mitglieder, dass sie der Raiffeisen Genossenschaft in einem Zustand der Bedürftigkeit beitreten, um sich ein besseres Leben zu sichern, ging verloren. Die Mitglieder haben nicht mehr das Empfinden, dass es sich bei der Genossenschaft um ihr eigenes Unternehmen handelt.<sup>195</sup> Dies ist ein durchaus natürlicher Prozess der Entfremdung, der allgemein bei andauerndem Unternehmenswachstum zu beobachten ist. Das Streben nach größerer ökonomischer Effizienz und das dadurch verursachte Wachstum der Genossenschaften hat eine Identitätskrise zur Folge, weil die Beziehung Mitglied-Genossenschaft verloren geht. Die Lösung für dieses Problem wäre die Verstärkung der persönlichen Kontakte der Mitarbeiter zu den Mitgliedern.<sup>196</sup> Werner berichtet aber, dass die Versuche des Raiffeisen-Geldbereichs, die Identifikation des Mitglieds mit seiner Genossenschaft zu verstärken und die gesellschaftspolitische Seite der Raiffeisenidee zu betonen, kaum Erfolge gebracht haben.<sup>197</sup> Eine wichtige Erkenntnis ist hier, dass den Mitgliedern ihre Mitgliedschaft<sup>198</sup> kaum bewusst ist.<sup>199</sup>

Die Mitgliedschaft verlor aus Sicht der Verfasserin somit im modernen Genossenschaftswesen an Bedeutung. Die Zeiten, als die Leute durch den Zusammenschluss in einer Genossenschaft und ihre dadurch erworbene Mitgliedschaft leistungsstärker werden wollten, sind vorbei. Diese Tatsache ist auf das wirtschaftliche Wachstum und den allgemein höheren Wohlstand in der modernen Gesellschaft zurückzuführen. In der heutigen Kreditwirtschaft ist das Prinzip der Solidarität, demzufolge sich die wohlhabenden Sparer mit den notleidenden Kreditnehmern in einer Genossenschaft zusammenschließen, um die ökonomische Effizienz der Region zu erhöhen, fast überhaupt nicht mehr vorhanden.<sup>200</sup> „Hat der Mensch nämlich einmal Anschluss an die allgemeine Prosperität gefunden, dann hat er für

---

<sup>195</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 470.

<sup>196</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 463

<sup>197</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 470.

<sup>198</sup> In der Regel sollte jeder Kunde automatisch auch ein Mitglied der Raiffeisen Genossenschaft werden.

<sup>199</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 463.

<sup>200</sup> Als Ausnahme davon gelten die sogenannten Mikrokredite, mittels derer wohlhabende Menschen durch soziale Einlagen in ein Mikrofinanzinstitut notleidende Menschen (meistens in Ländern der Dritten Welt) unterstützen.

Solidarität nur kaum Interesse, damit hat aber die Genossenschaft ihren Sinn verloren. Die Genossenschaftstheorie und -praxis sollte dem Rechnung tragen und Modelle entwickeln, die dem kapitalistischen Zeitgeist entsprechen.“<sup>201</sup>

Werner hält eine zweigeteilte Zielorientierung der genossenschaftlichen Leistung – einerseits auf den Markterfolg und andererseits auf die Mitgliederförderung – für sinnvoll. „Orientiert sich eine Genossenschaft auf Dauer nur am Markterfolg, dann hört sie auf, eine Genossenschaft zu sein.“<sup>202</sup> Die Mitgliederförderleistung teilt er in einen ökonomischen und einen metaökonomischen Strang ein, was auf die Ursprungstheorie von Friedrich Wilhelm Raiffeisen zurückzuführen ist, der neben der wirtschaftlichen eine sittliche Komponente vorsah. Der sittliche Teil bezog sich auf geistig-kulturelle Werte. Allgemein lässt sich sagen, dass sich Raiffeisen primär auf den wirtschaftlichen Teil des Förderauftrages orientiert. Der sittliche (metaökonomische) Teil wird laut Werner durch „konsequente Informationspolitik im Rahmen der Genossenschaftsdemokratie“<sup>203</sup> gewährleistet.<sup>204</sup>

Das Problem bei der Erfüllung des Förderauftrages im heutigen Genossenschaftswesen besteht aus Sicht der Verfasserin nach im mangelnden Förderbedarf. Die allgemein gute wirtschaftliche Situation in Österreich erfordert keine Rettungspläne des Mittelstands mehr. Daher konzentrieren sich die Genossenschaften primär auf den Markterfolg. Trotzdem weisen die Strukturen der genossenschaftlichen Kreditinstitute in Österreich wesentliche Unterschiede zu den rein kapitalorientierten Banken auf. Das Wesensprinzip einer Genossenschaft ist bei der Raiffeisen Bankengruppe weiterhin gegeben.

Durch den Globalisierungsdruck und die Wettbewerbsverschärfung hat sich Raiffeisen in Richtung einer so genannten „genossenschaftlichen Kapitalgesellschaft“<sup>205</sup> entwickelt. Obwohl der Sinn der Mitgliedschaft in der modernen Marktwirtschaft immer mehr abgeschwächt wird, kann Raiffeisen durch strukturierte Willensbildung bis heute die Verwirklichung der genossenschaftlichen Demokratie gewährleisten. Die Entscheidungsstruktur ist auf das ursprüngliche genossenschaftliche Prinzip der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung zurückzuführen. Erwähnenswert ist auch, dass die Primärbanken der unteren Stufe weiterhin die Rechtsform einer Genossenschaft behalten

---

<sup>201</sup> Werner, 2005, S. 525.

<sup>202</sup> Werner, 2005, S. 460.

<sup>203</sup> Werner, 2005, S. 461.

<sup>204</sup> Mehr dazu im Teil I Kapitel 2.5; „Demokratie als Wesensmerkmal des genossenschaftlichen Raiffeisenverbunds“.

<sup>205</sup> Werner, 2005, S. 526.

haben. Außerdem konstatiert Schuster, dass in den Regionalbanken viel Demokratie bei der Entscheidungsbildung vorhanden ist und dass viele Primärbanken bis heute großes Engagement für ihre Mitglieder zeigen und somit nach wie vor als Genossenschaften gemäß „Gründungstyps“ agieren.<sup>206</sup> Das genossenschaftliche Regionalitätsprinzip ist in Österreich ebenfalls aufrecht erhalten geblieben. Die Arbeitsteilung und Spezialisierung erfolgt im Sinne der genossenschaftlichen Organisation ‚von unten nach oben‘ und entspricht somit dem Subsidiaritätsprinzip. Die Einhaltung dieser Prinzipien, die Raiffeisen noch immer als eine genossenschaftliche Organisation charakterisieren, wird in Kapitel 2.5 „Demokratie als Wesensmerkmal des genossenschaftlichen Raiffeisenverbunds“ näher behandelt.

## 2.2. Gesetzgebung

Raiffeisen hat es geschafft, sich von einer rein bäuerlichen mitgliederorientierten Genossenschaftsbank zu einem international tätigen Bankennetzwerk zu entwickeln. Durch diese Erfolgsgeschichte mussten allerdings das genossenschaftliche Wesen und die Identität teilweise abgegeben werden. Raiffeisenbanken, die sich durch ihre flexible Struktur den neuen Marktbedingungen anpassten, waren aber nur zum Teil dafür verantwortlich, dass das Prinzip des Genossenschaftswesens im ursprünglichen Sinne verloren ging. Vor allem die staatliche Gesetzgebung setzte zahlreiche Maßnahmen, um die genossenschaftlichen Wesenselemente zu beseitigen.<sup>207</sup>

Die Zweigstellenliberalisierung des Jahres 1977 und das Kreditwesengesetz des Jahres 1979 gab den Kreditgenossenschaften in Österreich grünes Licht für Nichtmitgliedergeschäfte. Die Auslöschung der ursprünglichen Aufgabenteilung zwischen den Bankensektoren wurde somit legalisiert und die Kreditgenossenschaften konnten großzügig ihr Filialennetz ausweiten. Das Vieraugenprinzip im Rahmen des Kreditwesengesetzes von 1979 diente zur genossenschaftlichen ‚Strukturbereinigung‘ und zwang die Institute zu Fusionen. Die klein strukturierten Genossenschaftskassen hörten somit auf zu existieren. Folglich orientierten sich die neu errichteten leistungsstarken Finanzinstitute noch mehr an erwerbswirtschaftlichen Prinzipien. Das Verschmelzungsgesetz von 1980 und die Bankplatzsteuer verstärkten diese Entwicklung nachhaltig.

---

<sup>206</sup> Vgl. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB, Expertengespräch, 16.8.2012: Als ein gutes Beispiel für eine mitgliederorientierte und demokratisch ausgerichtete Bank nennt Schuster die Raiffeisen Regionalbank Mödling.

<sup>207</sup> Vgl. Werner, 2005, S.525.

Die gesetzlichen Neubestimmungen trugen zwar zur Beseitigung mancher genossenschaftlicher Prinzipien bei, sind aber aus Sicht der Verfasserin auch positiv zu betrachten. Die Gesetzgebung unterstützte den sich am Markt durchsetzenden Trend und verstärkte somit die wirtschaftliche Position Österreichs in Europa.

Trotz der gesetzlichen Änderungen, die vorsahen, die Genossenschaften in Aktiengesellschaften umzuwandeln, schaffte Raiffeisen ihre genossenschaftliche Struktur zu behalten. Die selbstständigen lokalen Raiffeisenbanken (Primärstufe) haben bis heute die Rechtsform einer Genossenschaft behalten.<sup>208</sup> Vier von acht Landeszentralen (Sekundärstufe) wandelten ihre ursprünglich genossenschaftliche Rechtsform in eine Aktiengesellschaft um.<sup>209</sup> Dabei ist aber zu bedenken, dass die Eigentümer der aktienrechtlichen Landeszentralen fast ausschließlich die genossenschaftlichen Primärbanken oder ihre Holdings<sup>210</sup> sind. Die genossenschaftlichen Primärbanken besitzen also die teilweise aktienrechtlichen Landeszentralen, die wiederum als Besitzer des Spitzeninstituts agieren.

### 2.3. Förderung von Österreich

Das ursprüngliche Genossenschaftskonzept beruht auf der Förderung leistungsschwächerer Mitglieder, die durch den Zusammenschluss in einer Genossenschaft stärker werden sollen. Durch die Wettbewerbsverschärfung am nationalen Markt, die staatliche Gesetzgebung sowie durch die zunehmende Bedeutung der globalen Märkte, die Internationalisierung und das hohe Wohlstandsniveau wurde die Bedeutung des genossenschaftlichen Förderauftrags der Mitglieder abgeschwächt.

Es wurden zahlreiche Studien<sup>211</sup> verfasst, die sich mit der zeitgemäßen Interpretation des Förderauftrags beschäftigen und erklären, auf welche Weise die heutigen Genossenschaften den Förderauftrag erfüllen können oder warum zum Beispiel die Raiffeisen Gruppe noch immer als eine Genossenschaft bezeichnet werden kann. Grundsätzlich wird konstatiert, dass Raiffeisen durch ihre strukturierte demokratische Willensbildung sowie ihre

---

<sup>208</sup> Mit Ausnahme der Walser Privatbank AG.

<sup>209</sup> RLB Niederösterreich-Wien, RLB Tirol, RLB Oberösterreich und RLB Steiermark haben die Rechtsnorm einer Aktiengesellschaft angenommen.

<sup>210</sup> Derartige Holdings bündeln die genossenschaftlichen Eigentümer-Primärbanken.

<sup>211</sup> Patera/Brazda/Zacherl, 1984; Schuster, 2009; Werner, 2005.

Eigentümerstruktur weiterhin die wesentlichen Merkmale einer Genossenschaft erfüllt. Dazu trägt auch die Einhaltung der Aufgabenteilung auf Basis des Subsidiaritätsprinzips bei.<sup>212</sup>

Aus Sicht der Verfasserin besteht bei Raiffeisen keine Abschwächung des Förderauftrages, sondern eine Verschiebung des Wirkungsgebietes, welches Raiffeisen durch ihre Tätigkeit fördert. Während die Raiffeisen Genossenschaft in der Zeit der Donaumonarchie, der Ersten Republik und nach dem Zweiten Weltkrieg die leistungsschwachen landwirtschaftlichen Mitglieder unterstützte, fördert sie heutzutage im Großen und Ganzen die gesamte österreichische Wirtschaft. Der Förderauftrag von Raiffeisen bezieht sich aus Sicht der Verfasserin nun nicht mehr auf die Unterstützung der Mitglieder, sondern hauptsächlich auf die Förderung der gesamten österreichischen Wirtschaft. Der neue Förderauftrag von Raiffeisen heißt heutzutage Österreich.

Zu dieser Schlussfolgerung gelangt die Verfasserin dadurch, dass es hauptsächlich der genossenschaftlichen Bewegung zu verdanken ist, dass wichtige Teile der österreichischen Agrarindustrie sowie des Banken- und Versicherungssektors in österreichischen Händen geblieben sind. „Österreichische Raiffeisengenossenschaften sind so verstanden eine Alternative zur anonymen Macht der meist in ausländischer Hand befindlichen großen Konzerne und beugen durch die Beteiligungspolitik auf Ebene der Zentralorganisationen auch dem Ausverkauf der österreichischen Wirtschaft vor.“<sup>213</sup> Durch die Stärke am nationalen Markt konnte Raiffeisen dazu übergehen, sich in den Ländern Zentral- und Osteuropas als Pionier zu positionieren, wodurch wiederum der österreichische Staat gestärkt wurde und wird. Raiffeisen gelingt es durch ihre internationalen Verflechtungen, die österreichische Wirtschaft bedeutender zu machen und das kommerzielle Risiko zu steuern.

Auch in einer Zeit der starken Globalisierung und der internationalen Eigentümerverflechtungen konnte die Raiffeisen Bankengruppe eine rein österreichische Eigentümerstruktur behalten. Nach der Russlandkrise des Jahres 1998, die merkbare Spuren in der Bilanz hinterließ, bestand die Überzeugung, dass Raiffeisen ihre Ostexpansion mit Hilfe einer Kapitalerhöhung von ausländischen Partnern unterstützen sollte. Zahlreiche Institute wie die französische Crédit Agricole, die deutsche DG Bank, die DZ Bank und die holländische Rabobank waren an der Zusammenarbeit mit Raiffeisen interessiert und bereit,

---

<sup>212</sup> Dieses Thema wird im Teil I Kapitel 2.5 „Demokratie als Wesensmerkmal des genossenschaftlichen Raiffeisenverbunds“ näher behandelt.

<sup>213</sup> Werner, 2005, S. 524f.

die nötige Kapitalerhöhung zu ermöglichen. Raiffeisen lehnte derartige Angebote grundsätzlich ab. Die einzige Form der Kooperation, die Raiffeisen zulassen wollte, war eine Zusammenarbeit mit den österreichischen Volksbanken. Diese aber zeigten kein Interesse. Die notwendige Kapitalerhöhung für die Expansion wurde letztendlich durch den Börsegang 2005 ermöglicht.<sup>214</sup> Raiffeisen International Bank Holding, die für die internationale Tätigkeit der Raiffeisen zuständig ist, bot 2005 das erste Mal ihre Aktien an der Börse an, wobei das Spitzeninstitut Raiffeisen Zentral Bank mehr als 70% der Aktien behielt. Heute hält die RZB 78,5% der Aktien. Die Eigentümer der RZB sind wiederum ausschließlich österreichische Unternehmen, 88,97% der RZB-Aktien gehören den Raiffeiseninstituten.

Durch die klare österreichische Eigentümerstruktur der Raiffeiseninstitute am nationalen Markt sowie im Ausland fördert die Raiffeisen Bankengruppe wie bereits erwähnt ganz klar die österreichische Wirtschaft und deren Relevanz am internationalen Markt. Der Förderauftrag der Raiffeisenorganisation ist somit weg von der Unterstützung der leistungsschwachen Mitglieder hin zur Wirtschaftsförderung der Österreichischen Republik gedriftet.

## **2.4. Wissenschaftliche Bearbeitung des genossenschaftlichen Förderauftrages**

Vom dynamischen Wandel in der Marktwirtschaft im 20. Jahrhundert waren auch die Genossenschaften betroffen. Sie stellten sukzessive den ökonomischen Aspekt in den Vordergrund, was eine Mitgliederentfremdung und eine Identitätskrise zur Folge hatte. Dies ist jedoch nicht auf Entscheidungen der Geschäftsführung, sondern auf das andauernde wirtschaftliche Wachstum zurückzuführen. Die technische Entwicklung im Bankensektor und die weitgehende Automatisierung haben den Mitgliederkontakt im Geldverkehr immer mehr eingeschränkt.<sup>215</sup> Allgemein lässt sich auch sagen, dass ein Wissensdefizit bei Genossenschaftscharakteristika besteht.<sup>216</sup> Hauptsächlich das rein geschäftsbezogene Wissen wird heutzutage gefördert, was durch den Wettbewerbsdruck bedingt ist. Es ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden, dass die Mitarbeiter sehr verkaufsorientiert agieren. Es ist daher festzustellen, dass sich die gesamte Unternehmenskultur der Genossenschaftsorganisation kaum mehr von der Kultur rein erwerbswirtschaftlicher

---

<sup>214</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 340ff.

<sup>215</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 29.

<sup>216</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 18.

Unternehmensorganisationen unterscheidet. Aus diesem Grund scheint es sehr wichtig zu sein, die heute maßgeblichen Genossenschaftsprinzipien zu bestimmen.

Der genossenschaftliche Förderauftrag gelangte immer mehr in den Hintergrund. Verschiedene wissenschaftliche Theorien wurden entwickelt, die die Rahmenbedingungen beschreiben, unter denen der Förderauftrag geleistet werden kann. Für den theoretischen Hintergrund wurde die Publikation von Patera/Brazda/Zacherl gewählt, weil diese zu einem ähnlichen Schluss in Bezug auf die Einhaltung der genossenschaftlichen Prinzipien kommt wie der heutige Vorstandsvorsitzende Johannes Peter Schuster in seiner Dissertation von 2009. Außerdem bezieht sich auch Werner in seinen Studien indirekt auf die Ergebnisse derselben Forschung.

Zu den verschiedenen Theorien zur Interpretation des Förderauftrages gehören zum Beispiel die folgenden: Die Theorie nach Raiffeisen, die Harmonietheorie, die Konflikttheorie, die allgemeine Systemtheorie und die sozialwissenschaftliche Genossenschaftstheorie mit dem Modell der Förderbilanz.

Raiffeisens Theorie charakterisiert das folgende Zitat: „Nach F. W. Raiffeisen ist die wirtschaftliche Betätigung nie Selbstzweck, sondern letztlich nur daran zu messen, ob und inwieweit die Tätigkeit und der Erfolg den Menschen dienen.“<sup>217</sup>

Die Harmonietheorie sieht zwar vor, dass die unternehmerischen Funktionen der Mitglieder durch den Zwang des Wettbewerbs und des Größenwachstums auf die Verwaltungsorgane übertragen werden, der Förderauftrag der Mitglieder bleibt aber als Wesensprinzip der Genossenschaft bestehen. Die Harmonietheorie definiert die Genossenschaften als „fördernde Betriebswirtschaften“.<sup>218</sup>

Die neoklassische Konflikttheorie sieht die konsequente Reduktion des genossenschaftlichen Handelns auf rein ökonomische Faktoren vor, wobei der genossenschaftstypische Solidaritätsaspekt verloren geht. Der Förderauftrag verliert laut dieser Theorie an Bedeutung und es wird ausschließlich die Förderung des wirtschaftlichen Wachstums angestrebt.<sup>219</sup>

---

<sup>217</sup> Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 6.

<sup>218</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 7f.

<sup>219</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 9f.

Die allgemeine Systemtheorie sieht die Genossenschaft als eine förderungswirtschaftliche Struktur, die mit dem Begriff „kooperativer Betriebsverbund“<sup>220</sup> bezeichnet wird. Die reibungslose Geschäftstätigkeit hängt von der Aufrechterhaltung des Fließgleichgewichts ab, dessen Gewährleistung wiederum von den Verhaltensweisen der beteiligten Sub-Systeme abhängt.<sup>221</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden: Während die Harmonietheorie den genossenschaftlichen Förderauftrag zwar vorsieht, kann nicht ganz klar nachvollzogen werden, wie dieser bei den Raiffeisengenossenschaften durch die Übergabe der unternehmerischen Funktionen der Mitglieder an die Verwaltungsorgane gewährleistet wird. Die Konflikttheorie tilgt den Förderauftrag ganz, wodurch die Genossenschaft im Grunde aufhören würde zu existieren. Die Systemtheorie berührt zwar das Subsidiaritätsprinzip der Raiffeisengenossenschaften, sie ist aber für die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags bei Raiffeisen wenig anwendbar.

Als besonders aussagekräftig stellt sich die sozialwissenschaftliche Genossenschaftstheorie dar, deren Grundsätze auch Schuster indirekt in seine Forschung einbezogen hat.<sup>222</sup> Die Zielvorstellungen dieser Theorie basieren auf der Dualität einer ökonomischen sowie metaökonomischen Dimension der Genossenschaft, das heißt, dass sowohl die marktbezogenen Funktionen eines Wirtschaftsunternehmens als auch die gruppenbezogenen Funktionen sozialer Organisation zur Anwendung kommen. Das wesentliche Charakteristikum der Genossenschaft ist gemäß der sozialgenossenschaftlichen Theorie die Demokratie, die auf Freiwilligkeit und Selbstverantwortung basiert. Diese Theorie stützt sich im Grunde auf das Entscheidungsverhalten und der genossenschaftliche Förderauftrag wird dann erfüllt, wenn die partizipatorischen Willensbildungsprozesse im Verbund gesichert werden, sodass das Mitwirken von Mitgliedern und Geschäftsleitung als unverzichtbar erscheint.<sup>223</sup>

Im Zusammenhang mit der sozialwissenschaftlichen Genossenschaftstheorie kommt das Modell der genossenschaftlichen Förderbilanz zur Anwendung, das vom Forschungsverein für Genossenschaftswesen und dem Genossenschaftsinstitut der Universität Wien entwickelt wurde. Das Ziel der Erfassung der Förderbilanz war es, die Verbindung der beiden Teile des

---

<sup>220</sup> Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 11.

<sup>221</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 10f.

<sup>222</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 70-100.

<sup>223</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 11f.

Förderauftrages (also des ökonomischen und des metaökonomischen) in der Praxis zu beweisen. Die Förderbilanz soll auch dazu dienen, die sittliche Komponente des Förderauftrags bei den Genossenschaften zu überprüfen<sup>224</sup> oder eine Revitalisierung der genossenschaftlichen Charakteristika<sup>225</sup> sicherzustellen. Die Genossenschaften werden als „produktive soziale Systeme“<sup>226</sup> bezeichnet.

Im Forschungsbeitrag von Patera/Brazda/Zacherl wird auf Folgendes hingewiesen: „[...] genossenschaftliche Mitbestimmung könne oder müsse quasi von selbst funktionieren ohne das Defizit der Bildungsinvestition in diesem Bereich zu erkennen.“<sup>227</sup> Diese Aussage bezieht sich aus Sicht der Verfasserin auf die mögliche Operationalisierung des Förderauftrags, der durch die klar festgestellten Entscheidungsprozesse aufrecht erhalten wird, ohne die Mitglieder in Sachen Genossenschaftswesen einschulen zu müssen. Der Förderauftrag wird durch eine klar definierte Entscheidungsstruktur sichergestellt, auch wenn nicht alle Entscheidungsträger die Bedingungen zur Erfüllung des genossenschaftlichen Auftrags kennen. Daher stellt sich die partizipatorische demokratische Willensbildung als ideale Lösung für die Erhaltung des genossenschaftlichen Förderauftrages heraus.

Die Zusammenarbeit der Mitglieder und die dadurch gewachsene Entscheidungsstruktur sind für die partizipatorische Willensbildung von zentraler Bedeutung. Die Demokratie der Mitglieder wird durch den genossenschaftlichen Abstimmungsmechanismus ‚one man, one vote‘ sichergestellt und somit wird der genossenschaftliche Förderauftrag erfüllt.<sup>228</sup> Die demokratische Willensbildung ist bis heute ein Merkmal der Raiffeisenorganisation und wird im nächsten Kapitel behandelt.

## **2.5. Demokratie als Wesensmerkmal des genossenschaftlichen Raiffeisenverbunds**

Das übergeordnete Ziel einer genossenschaftlichen Organisation ist die Erfüllung des Förderauftrages, dessen Interpretation jedoch in den einzelnen Zeitperioden stark variiert. Daher ist es notwendig, die demokratische Willensbildung und die Aufgabenteilung gemäß dem Subsidiaritätsprinzip auf eine genossenschaftliche Weise zu operationalisieren. So kann

---

<sup>224</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 472ff.

<sup>225</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 41.

<sup>226</sup> Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 16.

<sup>227</sup> Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 19.

<sup>228</sup> Vgl. Patera/Brazda/Zacherl, 1984, S. 38.

die Organisation trotz des starken erwerbswirtschaftlichen Trends zur Unternehmensausrichtung weiterhin die genossenschaftlichen Prinzipien verfolgen.

Gemäß der sozialwissenschaftlichen Genossenschaftstheorie, die in 2.4 behandelt wurde, ist die Erfüllung des Förderauftrages dann gegeben, wenn im genossenschaftlichen Verbund eine demokratisch organisierte Willensbildung und Entscheidungsfindung bestehen. Die Willensbildung sollte daher von den unteren Ebenen des Verbunds ausgehen und von den Experten der höheren Ebenen durchgesetzt werden. Im Hinblick auf das traditionelle genossenschaftliche Prinzip der Selbstverwaltung und der Selbstverantwortung<sup>229</sup> ist das Mitwirkungsrecht der Mitglieder von besonderer Bedeutung. Die Mitglieder können in einer demokratisch aufgebauten Entscheidungsstruktur mitwirken und ihren Willen durch den genossenschaftlichen Abstimmungsmechanismus ‚one man, one vote‘ erklären. Die Demokratie ist also das wichtigste Wesensmerkmal der heutigen Genossenschaften, durch welche sie sich von den rein kapitalorientierten Unternehmen unterscheiden.

Im vorliegenden Kapitel wird erläutert, auf welche Weise die demokratische Willensbildung und somit die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages bei Raiffeisen gewährleistet wird. Aufgrund der Größe der Raiffeisenorganisation ist eine klare Entscheidungsstruktur erforderlich, die die Demokratie im Verbund sicherstellt. Diese Struktur hängt jedoch stark von der Eigentümerstruktur des Verbunds und von der subsidiären Aufgabenteilung zwischen den Verbundebenen ab. Daher werden in den folgenden Unterkapiteln zuerst die Eigentümerstruktur, dann die Aufgabenteilung gemäß dem genossenschaftlichen Subsidiaritätsprinzip und hernach die demokratische Willensbildung behandelt. Anschließend wird das Ergebnis der Untersuchung des heutigen Vorstandsvorsitzenden der RZB, Johannes Peter Schuster, über den Grad der genossenschaftlichen Demokratie im Raiffeisenverbund zusammengefasst.

### **2.5.1. Eigentümerstruktur**

Die Raiffeisen Bankengruppe RBG ist, wie bereits erwähnt, dreistufig aufgebaut und betreibt das dichteste<sup>230</sup> Bankenstellennetz des Landes. Die erste Stufe des Raiffeisenverbunds bilden die autonomen und lokal tätigen Raiffeisenbanken, die alle mit Ausnahme der Primärbank

<sup>229</sup> Für die Erläuterung des Prinzips siehe Teil I Kapitel 1.2: „Genossenschaftliche Prinzipien“.

<sup>230</sup> Interne Pressemitteilung an Mitarbeiter der RZB und der RBI von 13.6.2012.

Walser Privatbank AG unter der Rechtsform einer Genossenschaft agieren. Die lokalen Raiffeisenbanken eines Bundeslandes sind (Haupt-)Eigentümer ihrer jeweiligen Raiffeisen Landeszentrale. Die acht<sup>231</sup> Landeszentralen in Österreich wurden ursprünglich in der Rechtsform einer Genossenschaft gegründet.<sup>232</sup> Heute haben die Landeszentralen Niederösterreich-Wien, Tirol, Oberösterreich und Steiermark die Rechtsform einer Aktiengesellschaft.<sup>233</sup> Die Landeszentralen sind die (Haupt-)Eigentümer der Raiffeisen Zentral Bank (RZB), die unter der Rechtsform einer Aktiengesellschaft als Spitzeninstitut der Raiffeisenbankengruppe agiert. Wie die folgende Tabelle zeigt, halten die Landeszentralen 88,96% der Aktien ihres Spitzeninstituts, der Raiffeisen Zentralbank.

Aktionärsverzeichnis der Raiffeisen Zentralbank	Anteil in Prozent*
Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien	31,92
Raiffeisen-Landesbank Steiermark	15,18
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich	15,18
Raiffeisen-Landesbank Tirol	5,85
Raiffeisenverband Salzburg	5,80
Raiffeisenlandesbank Kärnten	5,63
Raiffeisenlandesbank Burgenland	4,71
Raiffeisenlandesbank Vorarlberg	4,65
ZVEZA Bank	0,04
<b>Summe Raiffeisenlandesbanken**</b>	<b>88,96</b>
Österreichische Volksbanken	5,15
UNIQA Versicherungen AG	2,64
RWA Raiffeisen Ware Austria AG	2,61
Landeshypothekenbank Steiermark AG	0,63
<b>Summe anderer Aktionäre</b>	<b>11,03</b>
<b>Total***</b>	<b>100,00</b>

**Tabelle 2: Aktionärsverzeichnis der Raiffeisen Zentralbank**

Quelle: www.rzb.at (10. September 2012).

Das Spitzeninstitut der Raiffeisen Bankengruppe Österreich, die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, betreibt eine strukturierte Beteiligungspolitik, wie in Abbildung 1 ersichtlich ist. Einerseits hält die RZB Haupteigentümer-Beteiligungen an verschiedenen Raiffeisen-Sondergesellschaften, die über keinen eigenen Vertrieb verfügen, sondern die lokalen Raiffeisenbanken, die Landeszentralen und das Spitzeninstitut bei der Produktentwicklung unterstützen. Andererseits erwirbt die RZB verschiedene Beteiligungen, um die eigene Effizienz am Markt zu steigern und das Risiko zu streuen. Der für das Erkenntnisinteresse der

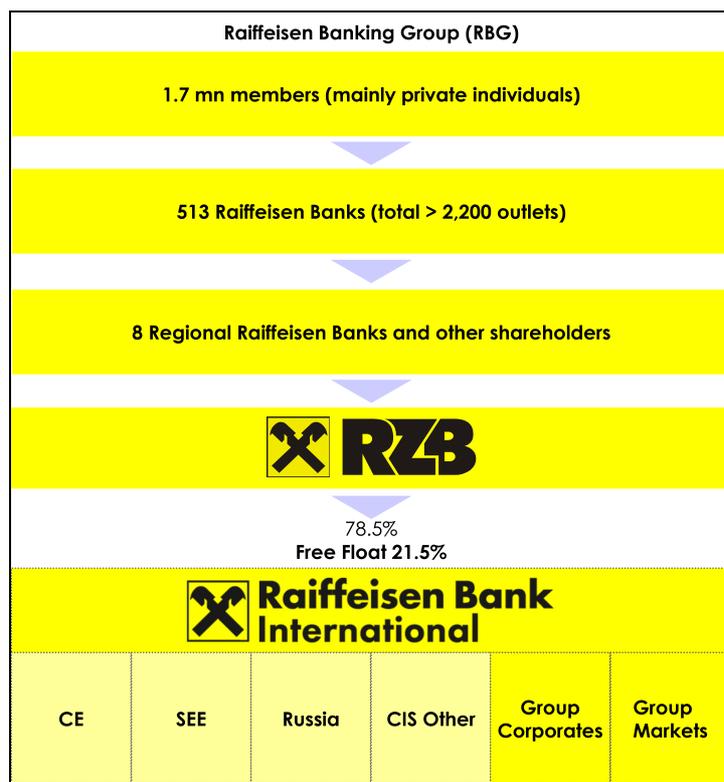
<sup>231</sup> Die Bundesländer Niederösterreich und Wien haben eine gemeinsame Landeszentrale RLB Niederösterreich-Wien.

<sup>232</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 20.

<sup>233</sup> Da die Haupteigentümer der aktienrechtlichen Landeszentralen die genossenschaftlichen Primärbanken sind, bleibt aus Sicht der Verfasserin die genossenschaftliche Struktur aufrecht erhalten. Die Landeszentralen können in Form einer Aktiengesellschaft die Primärbanken zusätzlich unterstützen.

vorliegenden Arbeit zentrale Aspekt der Beteiligungspolitik der Raiffeisen Zentralbank ist die 78,5%-Beteiligung an ihrer börsenorientierten Tochter Raiffeisen Bank International, die mit ihren 15 Netzwerkbanken und 13 Millionen Kunden das größte Netzwerk in Zentral- und Osteuropa betreibt.

**Abbildung 1: Struktur der Raiffeisen Bankengruppe**



Quelle: Investorenpräsentation der RBI, August – November 2012  
Daten vom Dezember 2011

Diese Abbildung verdeutlicht die demokratische Willensbildung gemäß der Eigentümerstruktur. Die genossenschaftlichen lokalen Primärbanken sind die (Haupt-) Eigentümer der jeweiligen Landeszentralen, die wiederum als Hauptaktionäre der RZB agieren. Die RZB besitzt 88,5% der Aktien der Raiffeisen Bank International, die alle Netzwerkbanken in CEE steuert. Das Eigentum der Primärbanken greift also bis zu den Netzwerkbanken in Zentral- und Osteuropa. Dadurch bleibt die Eigentümerstruktur von Raiffeisen im Vergleich zu anderen nicht-genossenschaftlichen Kreditinstituten einzigartig und demokratisch. Da die unteren Ebenen Endeigentümer sind, erfolgt die Willensbildung auf demokratische Weise von ‚unten nach oben‘.

Diese Art des hierarchischen Aufbaus wird in der Literatur oft als Bottom-up Organisation bezeichnet.<sup>234</sup> Derartige Organisationsform sieht vor, dass sich die Willensbildung (z. B. Veränderungsvorschläge) von den untersten Hierarchieebenen nach oben fortsetzen soll, bis sie schließlich die Führungsspitze erreicht, welche ihre Umsetzung fordert. Diese Art der Vorgehensweise beruft oft auch auf der Bottom-up Eigentümerstruktur, indem die unteren Ebenen Eigentümer von den übergeordneten Ebenen sind (Bsp. Raiffeisen Verbund). Derartiger Aufbau einer Organisation oder Eigentümerstruktur besteht auf der Delegation der Aufgaben von den unteren auf die höheren Ebenen, was im Genossenschaftswesen als Prinzip der Subsidiarität bezeichnet wird. Dieses wird im nächsten Kapitel behandelt.

### 2.5.2. Aufgabenteilung und Subsidiaritätsprinzip

Die Raiffeisen Bankengruppe zeichnet sich durch ihre genossenschaftliche Aufgabenteilung aus, die auf dem Subsidiaritätsprinzip beruht. Dieses Prinzip wird neben den Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverwaltung als Grundidee des Genossenschaftswesens bezeichnet.<sup>235</sup>

Wie oben dargelegt wurde, zielt der Grundsatz der Subsidiarität darauf ab, dass die jeweils untere Ebene frei darüber entscheidet, welche Aufgaben sie an die nächst höhere Ebene auslagert.<sup>236</sup> Die Genossenschaften schließen sich gezielt in einem Verbund zusammen, damit sie eine effiziente Aufgabenteilung und Produktivitätssteigerung erreichen. Die Aufgaben sollen von denjenigen Subunternehmen erledigt werden, die sie am effizientesten abwickeln können, ohne die Selbstständigkeit anderer Verbundsinstitute zu beeinträchtigen.

Die Raiffeisengenossenschaften waren Pioniere auf dem Gebiet der Arbeitsteilung und etablierten bereits im 19. Jahrhundert eine Mehrstufigkeit nach diesem Prinzip. Sie nutzten vergleichsweise früh die Vorteile von Outsourcing<sup>237</sup> und Economies of Scale<sup>238</sup>, als sie die Landeszentralen im Zeitraum zwischen 1894 und 1928 ausbauten. Die Landeszentralen, somit die zweite Stufe des Raiffeisenverbunds, haben primär den regionalen Liquiditätsausgleich und weitere zentrale Dienstleistungen zur Aufgabe, die die Primärstufe unterstützen. Außerdem betreiben sie das eigene Firmenkundengeschäft und Beteiligungspolitik. Die dritte Stufe des Raiffeisenverbunds, die Raiffeisen Zentralbank (RZB), besteht seit dem Jahr 1927, ihr Tätigkeitsbereich beschränkt sich auf den zentralen Geldausgleich zwischen den

---

<sup>234</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 378g.

<sup>235</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 67.

<sup>236</sup> Für die nähere Erläuterung der genossenschaftlichen Prinzipien siehe Teil I Kapitel 1.2.

<sup>237</sup> Auslagerung der kostenaufwendigen Tätigkeiten an ein anderes Unternehmen, welches diese sparsamer ausüben kann.

<sup>238</sup> Größenvorteile, die entstehen, wenn es in großen Mengen produziert wird, um Kostenersparnisse zu erzielen.

Landeszentralen, die Unterstützung der zweiten Stufe sowie Subsidiärinstitute, das Firmenkundengeschäft und das Auslandsgeschäft. Eine weitere wichtige Aufgabe der RZB ist ihre Beteiligungspolitik. Sie besitzt die Raiffeisen Subsidiärinstitute, die in der Literatur auch als Raiffeisen Sektor-Sondergesellschaften oder Raiffeisen Spezialunternehmen bezeichnet werden. Dazu gehören zum Beispiel Raiffeisen Bausparkasse, Raiffeisen Versicherung, Raiffeisen Kapital Management oder Raiffeisen Leasing. Diese Gesellschaften wurden von der RZB als Produktionsstätte für Spezialprodukte<sup>239</sup> gegründet, die prinzipiell über keinen eigenen Vertrieb verfügen. Ihre Produkte werden ausnahmslos über die lokalen Primärbanken angeboten. Die wichtigste Beteiligung der RZB ist ihre börsenorientierte Tochter Raiffeisen Bank International, die das gesamte CEE Netzwerk steuert.

Wie bereits dargestellt wurde, besteht beim Raiffeisenverbund eine klare Spezialisierungsstruktur, wobei sich jeder Partner auf seine Kernaktivitäten konzentriert, um seine eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.<sup>240</sup> Dank dieser Vorgehensweise konnte Raiffeisen auch in Zeiten harten Konkurrenzkampfes reüssieren.<sup>241</sup> Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern man die heutigen Raiffeisen Strukturen noch als genossenschaftlich bezeichnen kann und im welchem Maße sie dem genossenschaftlichen Subsidiaritätsprinzip folgen. Im Laufe seiner 120-jährigen Geschichte hat sich das ursprüngliche Modell einer Kreditgenossenschaft weiterentwickelt, was Auswirkungen auf die Arbeitsteilung im Verbund hatte.<sup>242</sup> Oft blieb den Genossenschaften nichts anderes übrig, als sich den wirtschaftlichen Bedingungen anzupassen, um das Erreichte nicht zu verlieren und weiter entwickeln zu können.

Viele Unternehmen in der modernen Marktwirtschaft bilden Verbunde, um eine spezialisierte Arbeitsteilung zu erreichen und wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>243</sup> Es scheint daher sinnvoll zu sein, zu betrachten, inwiefern sich der Raiffeisenverbund von den erwerbsorientierten Netzwerken unterscheidet. Die Raiffeisengenossenschaften waren zwar Pioniere in der Umsetzung von Prinzipien wie Outsourcing oder Economies of Scale, diese werden aber heutzutage fast von allen großen Unternehmen angesetzt. Der wichtige Unterschied zwischen

---

<sup>239</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 26.

<sup>240</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 523.

<sup>241</sup> Durch die Mehrstufigkeit von Raiffeisen wurde ein Allfinanzangebot „unter ein Dach“ gebracht, wobei alle möglichen Kundensegmente bedient werden. Die lokalen Raiffeisenbanken betreuen Privatpersonen, Freiberufler und kleinere KMU. Die Landesbanken kümmern sich um größere KMU und Firmenkunden. RZB dient als Drehscheibe zwischen Raiffeisen Bankengruppe Österreich und der Raiffeisen Bank International (RBI). Außerdem betreibt die RZB das Großkunden- und Auslandsgeschäft.

<sup>242</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 80.

<sup>243</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 13.

Raiffeisen und anderen Netzwerken besteht in der Delegation der Aufgaben. Jede Ebene soll frei darüber entscheiden können, welche Tätigkeiten sie der nächst höheren Ebene übergibt. In rein erwerbsorientierten Unternehmen treffen diese Entscheidungen stets die höheren Ebenen.

Durch die Delegation der Aufgaben ‚von unten nach oben‘ wird das genossenschaftliche Organisationswesen beibehalten. Auf die gleiche Weise sollte auch die Willensbildung im Verbund erfolgen, um Demokratie<sup>244</sup> und somit die Erfüllung des Förderauftrages sicherzustellen. Die Delegation verliert aber immer mehr an Bedeutung, weil das Expertenwissen der höheren Ebenen wegen der sehr komplexen Marktbedingungen zusehends wichtiger wird. Aus Sicht der Verfasserin besteht das Subsidiaritätsprinzip im Verbund zwar fort, es wird aber durch die Komplexität der Aufgaben immer mehr abgeschwächt. Diese Überlegung bestärkt die Verfasserin in der Überzeugung, dass die Sicherstellung der demokratischen Willensbildung im Verbund von besonderer Bedeutung ist, weil diese das Wesen der Genossenschaft und somit die Erfüllung des Förderauftrages ausmacht.

### **2.5.3. Demokratische Willensbildung im Verbund**

Die Willensbildung sollte ähnlich wie das genossenschaftliche Subsidiaritätsprinzip demokratisch erfolgen – alle Mitglieder und Ebenen können bei den Entscheidungen mitwirken. Die bestehende Eigentümerstruktur<sup>245</sup>, in der das Eigentum der Primärbanken bis zu den CEE-Netzwerkbanken reicht, sieht zwar indirekt eine demokratische Entscheidungsstruktur vor, diese ist aber durch die Komplexität der Struktur und den Schwierigkeitsgrad der Entscheidungen, die Fachwissen verlangen, schwierig sicherzustellen.

Gemäß dem genossenschaftlichen Prinzip der Selbstverwaltung und -verantwortung<sup>246</sup> sollten alle Mitglieder in der Lage sein, bei den genossenschaftlichen Entscheidungen mitzubestimmen. Unter dem Begriff „Mitglied“ werden auch alle Kunden gemeint, die in den meisten Fällen unbewusst durch ihre Verträge mit Raiffeisen automatisch auch zu Mitgliedern geworden sind. In der obigen Abbildung 1 ist ersichtlich, dass die Kunden als Mitglieder der

---

<sup>244</sup> Für eine Erläuterung siehe Teil I Kapitel 2.5: „Demokratie als Wesensmerkmal des genossenschaftlichen Raiffeisenverbunds“,

<sup>245</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.1: „Eigentümerstruktur“.

<sup>246</sup> Für die Erläuterung der genossenschaftlichen Prinzipien siehe Teil I Kapitel 1.2.

Raiffeisen-Struktur betrachtet werden. Diese sind sich aber ihrer Mitgliedschaft meistens nicht bewusst oder zeigen kein Interesse an Mitbestimmung.<sup>247</sup>

Aufgrund der beschriebenen Gegebenheiten vertreten die Geschäftsführer der lokalen genossenschaftlichen Banken der ersten Stufe die Interessen ihrer Mitglieder. In diesem Zusammenhang macht Werner die folgende Aussage: „Noch haben die Führungskräfte aber durchaus direkten Kontakt zu den regionalen Märkten und zu den Kunden und können so ihre Entscheidungen strategisch danach ausrichten.“<sup>248</sup> Auf diese Weise wird das Streben nach der Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages trotz der erwiesenen Mitgliederentfremdung<sup>249</sup> auf der Primärebene aufrecht erhalten.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass der Begriff Mitglied nicht nur die Kunden sondern auch alle Institute des Raiffeisenverbands umfasst. Diejenigen Mitglieder, die als Kunden verstanden werden, wurden aber schon seit jeher durch die Geschäftsführer der einzelnen Genossenschaften vertreten. Diesbezüglich konstatiert Werner, dass die einzelnen strategischen Schritte ohnehin schon seit der Donaumonarchie entweder Angelegenheit der Politik, Geschäftsführer, Verbände oder des Spitzeninstituts waren. Die Genossenschaftsdemokratie der Raiffeisen bezeichnet er nicht als Basisdemokratie, sondern als Abstimmungsdemokratie.<sup>250</sup>

Die Willensbildung soll durch Abstimmungen der Mitglieder der einzelnen Verbundebenen auf einer vertikalen Ebene erfolgen. Dies ist mit der zunehmenden Komplexität der Unternehmensstruktur und der notwendigen Entscheidungen immer schwieriger geworden. Daher musste eine klare Willensbildungsstruktur etabliert werden, die einerseits die Mitwirkung aller Mitglieder und somit die Erfüllung des Förderauftrages ermöglicht und andererseits das fachliche Expertenwissen bei komplexen Entscheidungsfragen bevorzugt.

Deshalb wurden klare Governance Strukturen<sup>251</sup> zwischen den einzelnen Instituten des Verbunds bestimmt, die durch Prinzipien der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung<sup>252</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 462f: Zum Thema des mangelnden Interesses an Mitbestimmung: „Ein Teil der Mitglieder meint, dass sie sowieso nichts mitentscheiden können, eine andere Gruppe ist der Meinung, es sei sowieso alles in Ordnung. Diese Haltung führt unter anderem zum Rückgang des Mitgliederbesuches bei genossenschaftlichen Versammlungen.“

<sup>248</sup> Werner, 2005, S. 523.

<sup>249</sup> Für die Erläuterung der Mitgliederentfremdung siehe Teil I Kapitel 2.1.

<sup>250</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 524.

<sup>251</sup> Ordnungsrahmen für Unternehmensleistung und Kontrolle, der zur Ausgestaltung der Willensbildung und Entscheidungsfindung dient.

<sup>252</sup> Diese Prinzipien sind auch auf die demokratische Willensbildung zurückzuführen.

geprägt sind. Sie regeln durch zahlreiche Richtlinien, Vereinbarungen und Verträge die Tätigkeiten der einzelnen Mitglieder. Die Bestimmungen unterscheiden sich je nach Bundesland. Auf der Primärstufe wird der Einfluss des einzelnen Mitglieds über die Satzung der jeweiligen Genossenschaftsbank sichergestellt. Die Mustersatzung dafür hat der Österreichische Raiffeisenverband (ÖRV)<sup>253</sup> ausgearbeitet. Es gibt weiters separate Governance Strukturen für die Zusammenarbeit der Raiffeisenbanken (erste Stufe) mit ihren jeweiligen Landeszentralen (zweite Stufe) sowie zwischen den Landeszentralen und der Raiffeisen Zentral Bank (dritte Stufe) und den Verbundunternehmen (zum Beispiel Subsidiärinstitute für Produkte wie Bausparen, Leasing, Versicherung, Raiffeisen Bank International, etc.).<sup>254</sup>

Die Komplexität in der Entscheidungsfindung wächst mit der Zeit und mit der Größe der Herausforderungen am Markt. Die notwendige Effizienz stellt hohe Anforderungen<sup>255</sup> an die Leitungs- und Kontrollorgane. Diese sind nach dem Prinzip der Mitgliederförderung ausschließlich durch Mitglieder zu besetzen.<sup>256</sup>

Das österreichische Genossenschaftsgesetz sieht drei verpflichtende Organe vor: Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung. Die Generalversammlung ist das höchste Entscheidungsorgan der Genossenschaftsorganisation.<sup>257</sup> Neben den gesetzlich vorgesehenen Organen wurden freiwillige satzungsmäßige Verbundgremien errichtet, denen zwar keine gesellschaftsrechtliche Kompetenz zusteht, die aber einen hohen „normativen“ Charakter für alle Institute der Raiffeisen Bankengruppe haben.<sup>258</sup> Das höchste Sektorgremium der RBG ist der sogenannte Leitungsausschuss, das zweite wichtigste Sektorgremium ist die Zentrale Raiffeisenwerbung (ZRW)<sup>259</sup>. Der Leitungsausschuss ist das strategisch bedeutendste Gremium der Raiffeisen Bankengruppe. Seine Geschäftsordnung<sup>260</sup> regelt nicht nur seine eigene Aufgabenstellung sondern auch die der zwei anderen strategischen Fachgremien (Fachgremium Marketing, Fachgremium Organisation/Automation). Außerdem installiert die

---

<sup>253</sup> ÖRV ist ein Organ der höheren Ordnung, das kein Eigenleben führt, sondern die Institute in wirtschaftlichen, gesetzlichen und genossenschaftlichen Fragen unterstützt. Seine Tätigkeit ist hauptsächlich auf die Förderung der Primärstufe ausgerichtet.

<sup>254</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 83f.

<sup>255</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 36.

<sup>256</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 82.

<sup>257</sup> Vgl. Schuster 2009, S. 77ff.

<sup>258</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 35ff.

<sup>259</sup> Behördlich registrierter Verein, der sich mit der gemeinsamen Kommunikationsarbeit der ganzen Bankengruppe befasst.

<sup>260</sup> Zuletzt am 13. Oktober 2000 adaptiert und von den acht Raiffeisenlandesbanken sowie der RZB unterzeichnet.

Geschäftsordnung des Leistungsausschusses das „Sektorbüro“ als Geschäftsstelle der gesamten Bankengruppe.<sup>261</sup>

Der Leitungsausschuss wird aufgrund seiner Geschäftsordnung demokratisch zusammengesetzt. Er setzt sich aus den Generaldirektoren der acht Landeszentralen und dem Vorstandsvorsitzenden der RZB zusammen. Es gilt das genossenschaftliche Prinzip ‚one man, one vote‘, somit hat jedes Bundesland unabhängig von seiner Größe eine Stimme. Der Vorstandsvorsitzende der RZB trägt dazu mit einer Stimme bei. Die übrigen Vorstandsmitglieder der RZB werden als Gäste eingeladen.<sup>262</sup> Es ist das geeignete Gremium für die Landeszentralen, um ihre eigene Wünsche und Ziele zu besprechen.<sup>263</sup> Den Vorsitz führt der Generaldirektor der RZB.<sup>264</sup> Obwohl bei den Entscheidungen des Leitungsausschusses Einstimmigkeit angestrebt wird, können Beschlüsse bereits mit drei Viertel der Stimmen gefasst werden. Jeder Stimmberechtigte kann aber unter bestimmten Voraussetzungen ein Veto einlegen.<sup>265</sup>

Im Leitungsausschuss treffen sich die Generaldirektoren der acht Landeszentralen und der Vorstand der RZB stets mit offenen Fragestellungen. Die Geschäftsordnung sieht zwar bestimmte Themenbereiche<sup>266</sup> vor, das Gremium befasst sich aber mit allen Themen, die die Raiffeisenbankengruppe betreffen. Dies ist dadurch begründet, dass der Leitungsausschuss seitens der Landeszentralen personident mit den Vertretern des Aufsichtsrats der RZB ist und daher auch wichtige Themen des Spitzeninstituts behandelt werden. Die Beschlüsse des Leistungsausschusses sind somit für die ganze Raiffeisen Bankengruppe höchst wirksam.<sup>267</sup>

Durch den Leitungsausschuss wird die demokratische Willensbildung und somit die Mitwirkung der Raiffeisen Mitglieder sichergestellt. Die Interessen der Kunden (Mitglieder) werden von den Primärbanken vertreten und an die zuständigen Landeszentralen weitergeleitet. Die Vertreter der jeweiligen Landesbanken, die Generaldirektoren, können ihre Wünsche und Zielvorstellungen in diesem strategischen Gremium präsentieren. Der Vorstand des Spitzeninstituts hat nur eine Stimme, genau wie alle anderen Landeszentralen. Die

---

<sup>261</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 92ff.

<sup>262</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 36.

<sup>263</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 124.

<sup>264</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 92.

<sup>265</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 94.

<sup>266</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 37, Beispiele: Strategische Planung, Fragen zur Finanzwirtschaft in Österreich, Aktivitäten im Marketingbereich, Fragen der Planung, Organisation und Automation sowie der EDV, Strukturelle Maßnahmen der Raiffeisen-Allfinanzgruppe, Fragen der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Funktionäre etc.

<sup>267</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 35ff.

Entscheidungen im Leitungsausschuss werden demokratisch durch den genossenschaftlichen Abstimmungsmechanismus getroffen. Auf diese Weise ist die Demokratie im Verbund gegeben und der genossenschaftliche Förderauftrag der Mitglieder wird somit erfüllt.

Für die demokratische Willensbildung im Raiffeisenverbund ist besonders relevant, dass alle wichtigen Entscheidungen durch den Leitungsausschuss getroffen werden. Die starke internationale Expansion in CEE war daher die Entscheidung des gesamten Raiffeisenverbunds. Nicht nur die Raiffeisen Zentralbank, die durch ihre börsenorientierte Tochter Raiffeisen Bank International in CEE agiert, sondern auch die Landeszentralen waren die aktiven Entscheidungsträger der Internationalisierung. Dies wird nicht nur durch die Beteiligungen der Landeszentralen an den CEE-Tochterbanken bestätigt, sondern auch durch die Eigentümerstruktur des gesamten Raiffeisenverbunds. Die Landesbanken sind nämlich die Haupteigentümer der RZB, die wiederum mehrheitlich ihre Börsentochter RBI besitzt. Das wirtschaftliche Prosperieren des CEE-Netzwerks ist also nicht allein im Interesse der RZB und der RBI, sondern des gesamten Raiffeisenverbunds. Obwohl Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa rein erwerbswirtschaftlich agiert, hat ihre Internationalisierungstätigkeit gemäß der Eigentümerstruktur und der demokratischen Willensbildung im Verbund einen genossenschaftlichen Hintergrund.<sup>268</sup>

#### **2.5.4. Grad der genossenschaftlichen Demokratie in den Verbundebenen**

Die demokratische Willensbildung im Verbund wird durch den strategischen Leitungsausschuss gesichert, weil die Vertreter der einzelnen Bundesländer und der Vorstand der RZB Entscheidungen jeweils mit einer Stimme treffen. Auf diese Weise wird der genossenschaftliche Förderauftrag basierend auf der sozialwissenschaftlichen Genossenschaftstheorie<sup>269</sup> erfüllt.

Des Weiteren stellt sich die Frage, wie viel vom ursprünglichen Genossenschaftswesen in den einzelnen Verbundebenen beibehalten wurde. Nicht nur die Tätigkeit der einzelnen Verbundebenen bestimmt den Grad der genossenschaftlichen Demokratie. Vielmehr sind auch die Beziehungen zwischen ihnen zu betrachten. Ein genossenschaftliches

---

<sup>268</sup> Mehr dazu im Teil I Kapitel 2.6: „Durchsetzung der Genossenschaftsidee in Zentral- und Osteuropa“.

<sup>269</sup> Siehe Kapitel Teil I Kapitel 2.4: „Wissenschaftliche Bearbeitung des genossenschaftlichen Förderauftrages“.

Subsidiaritätsprinzip in diesem Bereich würde bedeuten, dass die unteren Ebenen über die Auslagerung ihrer Tätigkeiten an die höheren Ebenen frei entscheiden können.

Wie bereits erwähnt, besteht der Raiffeisenverbund aus drei Ebenen. Die Primärstufe bilden die lokalen selbstständigen Raiffeisenbanken, die viele von ihren Tätigkeiten an die Landeszentralen (Sekundärstufe) auslagern. Das Spitzeninstitut, die Tertiärstufe, ist die Raiffeisen Zentral Bank Österreich AG, die der mehrheitliche Eigentümer der Raiffeisen Bank International und aller Sondergesellschaften ist. Die Raiffeisen Bank International steuert das gesamte Netzwerk in Zentral- und Osteuropa. Die Sondergesellschaften verfügen über keinen eigenen Vertrieb, sondern entwickeln Spezialprodukte wie Bausparen, Leasing, Versicherung und sonstiges für die Primär- und Sekundärstufe. Die Beschaffenheit dieser Struktur macht ersichtlich, dass sehr starke Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Unternehmen im Raiffeisenverbund entstehen. Dies ist im genossenschaftlichen Konzept durchaus vorgesehen, solange das Subsidiaritätsprinzip bei der Delegation der Aufgaben erhalten bleibt – denn auch dieses Prinzip sieht vor, dass bestimmte Aufgaben zum Zwecke der Kosteneffizienz von Experten abgewickelt werden können.

Die Primärstufe, die lokalen selbstständigen Raiffeisenbanken, haben mit einer Ausnahme<sup>270</sup> die genossenschaftliche Rechtsform behalten. Zwar nahmen sie im Laufe ihrer 120-jährigen Geschichte verschiedene Strukturänderungen<sup>271</sup> vor. Diese gingen aber langsamer vonstatten als die meisten Consulting-Firmen prognostiziert hatten. Die Primärbanken bilden nach wie vor das Herzstück der Raiffeisen Bankengruppe. „Es ist zum Großteil ihnen zuzuschreiben, dass sich dieses ‚Netzwerk‘ überhaupt noch als ‚genossenschaftlich‘ bezeichnen kann.“<sup>272</sup>

Die acht Raiffeisen Landeszentralen (Sekundärstufe) sind im Vergleich zu den lokalen Primärbanken weniger genossenschaftlich ausgerichtet. Vier von ihnen (RLB Niederösterreich-Wien, Tirol, Oberösterreich und Steiermark) nahmen die Rechtsnorm einer Aktiengesellschaft an. Die Umfirmierung der ursprünglich genossenschaftlichen Landeszentralen in Aktiengesellschaften machte bankpolitisch Sinn, weil danach „eine neue Qualität in der Beweglichkeit auf allen bankmäßig interessanten Märkten“<sup>273</sup> gegeben war. Die Landeszentralen argumentierten diesen Schritt mit „der zunehmenden Komplexität des

---

<sup>270</sup> Walser Privatbank AG.

<sup>271</sup> Die meisten Strukturänderungen waren bedingt durch das Kreditwesengesetz von 1979 und das Verschmelzungsgesetz von 1980.

<sup>272</sup> Schuster, 2009, S. 41.

<sup>273</sup> Werner, 2005, S. 337.

Bankgeschäftes und dem Anwachsen des Eigengeschäftes im Kommerz- und Privatkundenbereich<sup>274</sup>. Der neue Begriff „Aktien-rechtliche Genossenschaft“ wurde in den Raiffeisen Sprachgebrauch eingeführt, weil sich die neue Struktur trotz der Rechtsnorm einer AG durch eine genossenschaftliche Eigentümerschaft auszeichnet.

Vorreiter bei der Umwandlung war die Landesbank Niederösterreich-Wien, die 2001 die Umfirmierung in eine Aktiengesellschaft vornahm. Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG ist aber im mehrheitlichen Eigentum<sup>275</sup> der Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien, die die Rechtsform einer Genossenschaft trägt. Den Rest der Aktien besitzen die genossenschaftlichen Primärbanken. Diese rein genossenschaftliche Eigentümerstruktur der aktienrechtlichen Landesbank stellt sicher, dass die Bank AG bei ihrer Tätigkeit von genossenschaftlichen Führungsprinzipien ausgeht. Die genossenschaftliche Holding, die als Mehrheitseigentümer der aktienrechtlichen Bank agiert, ist ein wertvoller Baustein der neuer Struktur und wahrt das Genossenschaftsprinzip. „Es entstand somit ein neuartiges genossenschaftliches Verbundsystem.“<sup>276</sup>

2002 nahm die Raiffeisenlandesbank Tirol die Umfirmierung in eine Aktiengesellschaft vor. Die Bank AG ist im Eigentum der Raiffeisen Primärbanken, die ebenfalls wie die anderen aktienrechtlichen Landeszentralen in einer Holding zusammengefasst sind.

2004 nahm die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich die Umfirmierung vor. Ähnlich wie bei der RLB Niederösterreich-Wien befinden sich die Aktien der Bank AG im Besitz einer Holding. Die Aktien der RLB Oberösterreich sind aber in den Händen von zwei verschiedenen genossenschaftlichen Raiffeisenholdings, eine mit dem Kopfstimmrecht unter dem Besitz der Primärbanken und eine andere mit dem Anteilstimmrecht unter der Ermöglichung der Minderheitsbeteiligungen sonstiger Mitglieder.<sup>277</sup>

Die bisher letzte Umfirmierung nahm die Raiffeisen-Landesbank Steiermark Mitte 2005 vor. 100% der Aktien der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG sind in den Händen einer genossenschaftlichen Holding. Diese Holding besitzen aber nicht direkt die Primärbanken, sondern ein anderer genossenschaftlicher Verbund, der wiederum zu 100% Eigentum der

---

<sup>274</sup> Werner, 2005, S. 335.

<sup>275</sup> Minderheitsbeteiligungen sonstiger Mitglieder an der genossenschaftlichen Raiffeisen-Holding Nö-Wien reg GenmbH werden zugelassen.

<sup>276</sup> Werner, 2005, S. 337.

<sup>277</sup> Vgl. Schuster, 2009, 52f.

Primärbanken ist.<sup>278</sup> Die Holding lässt eine Minderheitsbeteiligung der sonstigen Mitglieder zu.

Die Umfirmierung der restlichen vier Landesbanken (Salzburg, Kärnten, Burgenland, Vorarlberg) in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft ist im Gegensatz zu der Primärstufe, wo eine andere Rechtsform als die der Genossenschaft eine Ausnahme<sup>279</sup> bleibt, in der Zukunft nicht auszuschließen.<sup>280</sup>

Die Umfirmierungen waren für Raiffeisen als Anpassungsmaßnahmen notwendig, um die Flexibilität auf den Märkten sicherzustellen. Trotz der Zulassung aktienrechtlicher Strukturen stellte Raiffeisen sicher, dass die genossenschaftlichen Holdings ihre Subsidiärstruktur behalten und somit weiterhin dem Prinzip des genossenschaftlichen Förderauftrags folgen. Die Unterschiede in der Umwandlung der einzelnen Zentralen bestätigen, dass alle Institute als selbstständige unabhängige Unternehmen auf dem Markt agieren.

Während die Primärbanken traditionellerweise die Rechtsform einer Genossenschaft tragen, treten andere Verbundpartner wie Landeszentralen, das Spitzeninstitut oder die Sondergesellschaften in der Regel unter der Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung auf.<sup>281</sup> Die einzelnen Verbundpartner haben aber nicht nur eine unterschiedliche Rechtsform, sondern sind auch in ihren Kompetenzen, bedienten Kundensegmenten und Strukturen sehr unterschiedlich. Die Tätigkeiten der Verbundunternehmen hängen stark voneinander ab, was eine klare Feststellung der Aufgabenteilung und der Organisation erforderlich macht. Diese beruht nicht auf einer zwingenden gesetzlichen Anordnung, sondern auf einer privatautonomen Rechtsgestaltung.<sup>282</sup> Alle gegenseitigen Beziehungen basieren auf den verbundsinternen Verträgen und Satzungen. Dies ermöglichte Raiffeisen einerseits große Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, andererseits musste darauf geachtet werden, dass die Änderungsmaßnahmen nicht zu einem vollständigen Verlust der genossenschaftlichen Prinzipien führen. Obwohl die Strukturen möglichst genossenschaftlich ausgerichtet werden, verliert man mit jeder weiteren Ebene im Verbund an genossenschaftlichen Prinzipien.<sup>283</sup>

---

<sup>278</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 53f.

<sup>279</sup> Die einzige nicht unter der Rechtsform der Genossenschaft agierende Primärbank ist die Walser Privatbank AG.

<sup>280</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 49 und Vgl. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB, Expertengespräch, 16.8.2012.

<sup>281</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 74.

<sup>282</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 70.

<sup>283</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 175.

Laut Schuster ist (verglichen mit allen anderen Stufen) „im Zusammenspiel zwischen 1./2. Stufe wesentlich mehr Genossenschaft im ursprünglichen Sinn anzutreffen“<sup>284</sup>. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Primärbanken unter der Rechtsnorm einer Genossenschaft agieren. Werner konstatiert in seiner Untersuchung, dass die Verträge zwischen den ersten zwei Ebenen die Eigenständigkeit der Filialen festlegen: „Die effiziente Zusammenarbeit der Primär- und Sekundärebene im Geldbereich war stets ein Anliegen der genossenschaftlich orientierten Fachleute. Für die aus Kostengründen notwendigen Fusionierungen wurden Kooperationsmodelle erstellt, die die Eigenständigkeit von Filialen im bestimmten Umfange sicherstellen.“<sup>285</sup> Die Eigenständigkeit ist zwar gegeben, aber die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit wäre ohne das Mitwirken der Landeszentralen sehr gering. Die Abhängigkeit der ersten von der zweiten Stufe ist im gesamten Verbundvergleich sehr groß. Die Primärbanken sind auf die Hilfe der Landeszentralen angewiesen. Speziell die Palette an Produkten und Dienstleistungen hängt stark von der Tätigkeit der Landeszentralen ab, die diesbezüglich mit der RZB und den Sondergesellschaften arbeiten. Ausschließlich die Landeszentralen nehmen Kontakt mit der RZB auf, um die Interessen der Primärbanken zu repräsentieren. Außerdem sind die eingesetzten EDV-Systeme komplett verflochten. Primärbanken sind in großem Maße vom Know-how der Landeszentralen abhängig. „Einer einzigen selbstständigen Raiffeisenbank ist es daher ganz unmöglich, alle für ihr lokales Bankgeschäft erforderlichen Systeme auf einer stand alone Basis vorzuhalten.“<sup>286</sup> Gleichzeitig sind die Primärbanken aber vertragsrechtlich nicht gebunden und können jederzeit selbstständig werden. Sie entscheiden frei und selbstständig darüber, welche Dienstleistungen sie von den Landesbanken in Anspruch nehmen (Subsidiaritätsprinzip).<sup>287</sup>

Während im Zusammenspiel zwischen erster und zweiter Stufe trotz der starken Abhängigkeit noch viele genossenschaftliche Prinzipien im ursprünglichen Sinne gefunden werden können, schwächen sich umso mehr genossenschaftliche Merkmale ab, je in weiterer Stufe sich die Organisationseinheit befindet. Der ‚Konzerncharakter‘ wird also mit jeder weiteren Stufe deutlicher. Schuster zufolge besteht auf der zweiten Ebene des Verbunds ein Verhältnis von Genossenschaft zu Aktiengesellschaft im Ausmaß von 50 zu 50.<sup>288</sup> Die Abhängigkeit der zweiten von der dritten Stufe ist allerdings sehr klein. Großteils sind die Landeszentralen komplett selbstständige Institute, die durch ihre Rechtsnorm als AG an der Börse agieren

---

<sup>284</sup> Schuster, 2009, S. 118.

<sup>285</sup> Werner, 2005, S. 398.

<sup>286</sup> Schuster, 2009, S. 111.

<sup>287</sup> Vgl. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB, Expertengespräch, 16.8.2012.

<sup>288</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 118.

können. Die einzige Abhängigkeit besteht in der Dividende, die an die Landeszentralen aufgrund der gegebenen Beteiligungsstruktur von der RZB ausbezahlt wird.<sup>289</sup>

Aus Sicht der Verfasserin wird der Grad an genossenschaftlicher Demokratie zwischen den einzelnen Ebenen nicht durch die Abhängigkeiten zwischen diesen beeinflusst. Das Subsidiaritätsprinzip ist zwar weiterhin gegeben, weil die Institute als selbstständige Unternehmen agieren und Tätigkeiten frei delegieren. Komplette Unabhängigkeit bzw. eine Nicht-Delegation der Aufgaben wäre in den meisten Fällen aufgrund der ökonomischen Gegebenheiten des Marktumfelds nicht möglich.

Allgemein gesagt kommt Schuster zum Ergebnis, dass mit jeder weiteren Ebene der Grad an Genossenschaftlichkeit sinkt. Die Primärstufe ist am ‚genossenschaftlichsten‘ ausgerichtet. Deswegen wird das Zusammenspiel zwischen den ersten zwei Ebenen als genossenschaftlich betrachtet. Auf der zweiten Stufe besteht ein Verhältnis von Aktiengesellschaft zu Genossenschaft von 50 zu 50. Im Zusammenspiel zwischen der zweiten und der dritten Stufe sinkt der Grad an Genossenschaft zwar beträchtlich, aber dank der Willensbildung durch den Leitungsausschuss wird der genossenschaftliche Förderauftrag für den ganzen Verbund sichergestellt.<sup>290</sup> Schuster bezieht sich auch auf den Verdacht, dass es bei den Neu- und Umgründungen der Gesellschaften bzw. deren Governance-Strukturen im Netzwerk weniger an genossenschaftlichen Prinzipien gibt.<sup>291</sup> Obwohl die Entscheidungen über Gründungen der neuen Verbundinstitute durch den Leitungsausschuss stets von den unteren Ebenen ausgingen, führten die Entwicklungen des Marktumfelds dazu, dass die Töchter und Beteiligungsinstitute immer selbstständiger am Markt agieren und ihre Geschäftspolitik sehr erwerbswirtschaftlich ausrichten.<sup>292</sup>

Aufgrund der komplexen Verbundstrukturen und der Verschiedenheit des ‚Genossenschaftsgrades‘ zwischen den einzelnen Ebenen gewinnt die strukturierte demokratische Willensbildung zum Zweck der Erfüllung des Förderauftrages an Bedeutung. In Bezug auf die Frage, wie viel genossenschaftliche Demokratie der Markt in der Willensbildung ausgebildet hat, macht Schuster die folgende Aussage: „Die Ergebnisse seiner wissenschaftlichen Arbeiten bestärken den Verfasser in der Überzeugung, dass demokratische Willensbildung und kompetitiver Markt selbst im 21. Jahrhundert kein Widerspruch sind und

---

<sup>289</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 115ff.

<sup>290</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.3: „Demokratische Willensbildung im Verbund“.

<sup>291</sup> Vgl. Schuster, 2009, 175ff.

<sup>292</sup> Vgl. Schuster, 2009, S. 40.

ein modernes, effizientes und an betriebswirtschaftlichen Kriterien orientiertes Wirtschaften nach wie vor Entfaltungsmöglichkeiten für genossenschaftliche Prinzipien zulassen, die vor mehr als 140 Jahren unter gänzlich anderen Rahmenbedingungen entstanden sind.“<sup>293</sup>

## **2.6. Durchsetzung der Genossenschaftsidee in Zentral- und Osteuropa**

Die Ostöffnung nach dem Fall des Eisernen Vorhangs im Jahr 1989 war eine historische Chance zum Aufbau des Auslandsgeschäfts, die Raiffeisen auch ergriff. Durch die Stärke am nationalen Markt konnte Raiffeisen ein effizientes Netzwerk in Zentral- und Osteuropa aufbauen. Ihre Ostaktivitäten beschränken sich auf die Gründung und den Erwerb von Unternehmen, die aber nicht genossenschaftlichen Prinzipien folgen. Die Tätigkeit von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa war und ist bis heute rein erwerbswirtschaftlich orientiert. Die Ostöffnung wurde von der österreichischen Raiffeisenorganisation genossenschaftspolitisch nicht genützt.<sup>294</sup>

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit den Gründen dafür, dass Raiffeisen die Märkte Zentral- und Osteuropa nicht in Form von genossenschaftspolitischen Instituten bearbeitete. Anschließend wird der genossenschaftliche Förderauftrag von Raiffeisen in den CEE-Märkten erörtert und diskutiert, in welcher Weise dieser erfüllt wird.

Zunächst ist zu überlegen, wie stark die österreichische Raiffeisenorganisation zum Zeitpunkt der Ostöffnung nach genossenschaftlichen Grundsätzen ausgerichtet war. Die momentane Geschäftspolitik und Unternehmenskultur einer Organisation bestimmen die Art und Weise ihrer Expansion entscheidend mit. Das Kreditwesengesetz von 1979 hatte den Wettbewerb zwischen den einzelnen Bankinstituten noch weiter verschärft, weil es die letzten Spezialisierungsmöglichkeiten der einzelnen Bankensektoren auflöste und freie Filialengründungen vorsah. Eine starke Expansionstendenz setzte sich fort, die von einem engagierten Filialenausbau und einer Bankproduktausweitung begleitet wurde. Raiffeisen expandierte überdurchschnittlich schnell, weil sie die bis dahin tätigen Kassen in Filialen umwandelte und somit ihr Geschäftsnetz stark ausweiten konnte. Durch die Entwicklungen am Markt orientierte sich Raiffeisen immer mehr marktwirtschaftlich. Die Genossenschaft im ursprünglichen Sinne verlor an Bedeutung, weil einerseits die Förderung der Mitglieder

---

<sup>293</sup> Schuster, 2009, S. 175.

<sup>294</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 492.

aufgrund des allgemeinen wirtschaftlichen Wohlstands der Gesellschaft nicht mehr derart erforderlich war und andererseits das Marktumfeld die Genossenschaftsinstitute ausdrücklich dazu zwang, sich noch mehr erwerbswirtschaftlich zu orientieren, um das Erreichte nicht zu verlieren und weiterentwickeln zu können. Zum Zeitpunkt der Ostöffnung zeigte der österreichische Markt starke Übersättigungsmerkmale im Bankwesen auf – hier stand also kein Raum mehr für die weitere Expansion der österreichischen Kreditinstitute zur Verfügung. Der Fall des Eisernen Vorhangs öffnete der österreichischen Bankwirtschaft neue Möglichkeiten und stellte zugleich eine große Herausforderung dar. Die Raiffeisenbankorganisation war bereits zum Zeitpunkt der Ostöffnung stark marktwirtschaftlich ausgerichtet. Die genossenschaftlichen Prinzipien wurden immer mehr abgeschwächt. Das Wesen einer Genossenschaft im ursprünglichen Sinne wurde durch die demokratische Willensbildung<sup>295</sup> im Verbund und die Aufgabenteilung gemäß dem genossenschaftlichen Subsidiaritätsprinzip<sup>296</sup> sichergestellt. Die Wichtigkeit der Einhaltung der genossenschaftlichen Grundsätze begriffen aber nur die höheren Ebenen. Die meisten Mitarbeiter hingegen agierten rein marktorientiert. Dies beeinflusste natürlich die Denkweise, auf deren Basis die Expansion durchgeführt wurde. Die Hauptziele der Osterweiterung waren Gewinnerzielung und die strategische Verstärkung der österreichischen Raiffeisen Bankengruppe.

Erwähnenswert ist, dass gemäß dem demokratischen Prinzip sämtliche Entscheidungen für den Markteintritt in Zentral- und Osteuropa stets den Willen des gesamten Raiffeisenverbunds repräsentierten.<sup>297</sup>

Bei der Expansion in Zentral- und Osteuropa wurde absichtlich keine genossenschaftliche Strategie verfolgt. Die Vorgehensweise beim Markteintritt ist wohl als übervorsichtig zu bezeichnen. Der konzeptuelle Hintergrund der Expansion war die Kundennachfolgethese, also im Fall von Raiffeisen, dass sie ihre Firmenkunden in CEE bei ihrer Tätigkeit unterstützt.

Raiffeisen konzentrierte sich in den ersten Jahren hauptsächlich auf das Kommerzkundengeschäft, das nicht allzu hohe Investitionen erforderte. Das kostenaufwendige Retail-Geschäft wurde erst später, ab dem Jahr 2000, großteils durch Akquisitionen bereits vorhandener Institute durchgesetzt. Um ein genossenschaftliches

---

<sup>295</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.3: „Demokratische Willensbildung im Verbund“.

<sup>296</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.2: „Aufgabenteilung und Subsidiaritätsprinzip“.

<sup>297</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.3: „Demokratische Willensbildung im Verbund“.

Netzwerk aufbauen zu können, wäre nach österreichischem Beispiel zuerst die Gründung von Retail-Primärbanken erforderlich. Raiffeisen setzte absichtlich ihre aus Österreich stammende genossenschaftliche Idee in Zentral- und Osteuropa nicht um. Die Ostmärkte waren relativ neu, politisch sowie wirtschaftlich sehr instabil und es bestand kein Willen seitens der Bevölkerung zur Errichtung von Genossenschaften. Raiffeisen zeichnete sich durch eine besondere Stärke am österreichischen Markt aus, die sie durch ihre jahrelange Tätigkeit erreicht hatte. Das effiziente österreichische Netzwerk sollte wohl durch den Markteintritt in Zentral- und Osteuropa nicht gefährdet werden. Die Expansion in CEE diene am Anfang primär der wirtschaftlichen Stärkung der österreichischen Raiffeisengruppe.

Nichtsdestotrotz bezieht sich Werner in seiner Raiffeisen-Studie auf die Tatsache, dass Raiffeisen zum Zeitpunkt der Ostöffnung doch einen Willen zum Aufbau des Raiffeisen Genossenschaftswesens in den ehemaligen Ostblockländern erklärte. „Wohl setzte man zunächst Hoffnungen in Kooperation, wohl gab es große Bereitwilligkeit, den ehemaligen Ostblockländern auf Anfrage das System der Raiffeisengenossenschaften als Hilfe zur Demokratisierung zu erklären, und der ÖRV schlug für diese Staaten eine Brücke zur IRU und zur COGECA vor, doch war man nach Kontakten nicht sicher, ob die Nachfolgestaaten ein freies Bauerntum überhaupt wünschen.<sup>298</sup> Das Wesen einer Genossenschaft besteht doch darin, dass ihre Gründung ‚von unten‘ von den Mitgliedern selbst initiiert werden soll und nicht als ein Befehl ‚von oben‘ diktiert werden kann.<sup>299</sup>

Werner zufolge waren internationale Genossenschaftsfachleute am Beginn des Transformationsprozesses in CEE der Meinung, dass sich die Errichtung von Verwertungs- und Absatzgenossenschaften fortsetzen würde.<sup>300</sup> Diese Auffassung basiert aus Sicht der Verfasserin wahrscheinlich darauf, dass nach dem Fall des Eisernen Vorhangs das primäre Ziel aller Reformländer der Aufbau einer mittelständischen Wirtschaft war.<sup>301</sup> Durch die Auflösung der Staatsbetriebe waren Millionen Kleinbetriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern entstanden. Diese Gegebenheit ähnelte dem genossenschaftlichen Marktumfeld in Österreich, als Raiffeisen und die Volksbanken während der Zeit der Donaumonarchie, der Ersten Republik sowie nach dem Zweiten Weltkrieg die zahlreichen mittelständischen Betriebe unterstützten. Die neu entstandene mittelständische Schicht in den Reformländern befand sich

---

<sup>298</sup> Werner, 2005, S. 492.

<sup>299</sup> Vgl. Martin Schreiber, Public Relations, RBI, Expertengespräch, 31.8.2012 und Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17.8.2012.

<sup>300</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 492.

<sup>301</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 10.

in einem prekären Umfeld. Ihnen standen keine Kreditinstitute zur Verfügung, sie verfügten über kein eigenes Finanzierungssystem<sup>302</sup> mit zugänglichen Bankkrediten. Außerdem waren die mittelständischen Landwirte, denen nach Generationen ihr Grund und Boden zurückgegeben worden war, durch die Liberalisierung der Agrarmärkte und Importe stark beeinträchtigt<sup>303</sup>. Nicht nur die Landwirte, sondern alle Klein- und Mittelbetriebe befanden sich in einem permanenten Existenzkampf, der durch Billigimporte aus dem Westen verursacht wurde.<sup>304</sup>

Alle diese wirtschaftlichen Gegebenheiten ähneln sehr stark jenen, die die österreichische Mittelstandswirtschaft in der Zeit der Donaumonarchie, der Ersten Republik und nach dem Zweiten Weltkrieg vorfand. Daher wurde von vielen Experten angenommen, dass sich zum Zweck der Bekämpfung derartiger Probleme ähnlich wie in Österreich auch in den Reformländern ein sozial aufgebautes Genossenschaftswesen etablieren würde. Außerdem hatten die ehemaligen Ostblockländer einen politischen Willen zur Errichtung von als ideal gedachten Genossenschaften nach westlichem Vorbild erklärt.<sup>305</sup>

Trotz dieser Gegebenheiten entschied sich Raiffeisen dafür, in Zentral- und Osteuropa nicht den genossenschaftlichen Prinzipien zu folgen. Die Länder waren politisch sehr instabil, stark ethnisch polarisiert und wirtschaftlich rückständig.<sup>306</sup> Privatisierung als Strukturreform erwies sich als sehr kompliziert, weil es in den Ländern keinen funktionsfähigen Bankensektor gab.<sup>307</sup> Außerdem herrschte nach dem Fall des kommunistischen Regimes in den meisten Reformländern eine generelle Abneigung gegenüber der Organisationsform einer Genossenschaft, weil die Bevölkerung diese nur mit den kommunistischen Genossenschaftsarten in Verbindung stellte.<sup>308</sup>

Später stellte sich die Entscheidung von Raiffeisen in Bezug auf die Nicht-Errichtung genossenschaftlicher Institute in CEE als angemessen heraus, weil der Umstellungsprozess von der sozialistischen Genossenschaftskonzeption auf ein freies Genossenschaftswesen sehr schwierig war und die neu erlassene genossenschaftliche Gesetzgebung in CEE große Mängel

---

<sup>302</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 13.

<sup>303</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 14.

<sup>304</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 13.

<sup>305</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 14.

<sup>306</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 7.

<sup>307</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 9.

<sup>308</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 12ff.

aufwies.<sup>309</sup> Die Expertenvorhersage am Anfang des Transformationsprozesses bestätigte sich nicht, einerseits wegen der ungünstigen Marktentwicklungen in CEE, andererseits wegen der mangelhaften Gesetzgebung hinsichtlich genossenschaftlicher Organisationsformen. Höchstwahrscheinlich wäre eine genossenschaftlich ausgerichtete Bank in Zentral- und Osteuropa wirtschaftlich nicht überlebensfähig gewesen.

Todev listet mehrere Gründe auf, warum das Konzept des westlichen Genossenschaftswesens in den ehemaligen Ostblockländern scheiterte. Als Erstes nennt er die Abwesenheit eines funktionsfähigen Bankensektors.<sup>310</sup> Ohne diesen kann keine Strukturreform effizient stattfinden. Das mangelnde Wissen der Politiker über marktwirtschaftliche Prinzipien beeinträchtigte die Entwicklung. Der fortgesetzte Ausverkauf der Banken verschärfte noch zusätzlich die Schwierigkeiten des Mittelstands.<sup>311</sup>

Es bestand eine generelle Abneigung zur Rechtsform einer Genossenschaft, weil diese viele an die kommunistischen zentralistischen Genossenschaften erinnerte. „Mit Relikten der ‚realsozialistischen‘ Gesellschaft wollte man nichts zu tun haben.“<sup>312</sup> Nach dem Vorbild der deutschsprachigen Länder wollten die Reformstaaten ein freies Unternehmertum erreichen und die mittelständische Wirtschaft fördern, denn diese wurde als ‚Träger und Garant der jungen Demokratie‘ angesehen. Es wurde außer Betracht gelassen, dass die positive Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft in Westeuropa größtenteils durch Genossenschaften erreicht worden war. Die Reformstaaten forcierten die Durchsetzung der marktorientierten Wirtschaftspolitik ohne Genossenschaften. Vor den kommunistischen Regimes in CEE hatten bereits Genossenschaften existiert, die sich an die Grundsätze der westlichen Institute anlehnten und die nach dem Fall des Eisernen Vorhangs wieder ins Leben gerufen wurden. Aber auch mit diesen wollte die Regierung nichts zu tun haben, sie forderte vielmehr ihre Auflösung und eine nachfolgende Neugründung demokratischer Genossenschaften nach westlichem Vorbild. Dieses Vorhaben wurde aber nie realisiert.

Sehr dramatisch ging die Privatisierung des Landwirtschaftssektors vonstatten. Die genossenschaftlichen Strukturen wurden aufgelöst. Das Eigentum in Form von Grund und Boden wurde an die ursprünglichen Eigentümer zurückgegeben. Es war meistens die zweite oder dritte Generation nach den Eigentümern, denen Grund und Boden durch die

---

<sup>309</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 492.

<sup>310</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 9.

<sup>311</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 10.

<sup>312</sup> Todev, 1999, S. 13.

kommunistische Gewalt zum Zeitpunkt des Durchbruchs des Regimes entzogen wurde. Die Nachfahren dieser Menschen verfügten aber größtenteils nicht über das erforderliche landwirtschaftliche Wissen oder zeigten kein Interesse an der Bebauung der Böden ihrer Eltern oder Großeltern.

Diejenigen, die sich für die Landwirtschaft entschieden hatten, gerieten meist in einen Existenzkampf. Die politischen Führungen förderten den Aufbau kleiner und mittlerer bäuerlicher Familienbetriebe und wollten so Privateigentum an Grund und Boden wiederherstellen. Andererseits ließen sie auch die Liberalisierung der Agrarmärkte und der Importe zu. Die Landwirte konnten mit ihrem mangelnden landwirtschaftlichen Know-how nicht mit den westlichen Produktionstechniken konkurrieren. Zudem waren die steigenden Importe und der Preisdruck ein beträchtliches Problem für die Betriebe.

Die kommunistischen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) wurden aufgelöst. Als bedeutende Orientierungshilfe für die meisten Reformstaaten dienten die östlichen Bundesländer Deutschlands. Diese lösten aber die Genossenschaften der LPG nicht auf, sondern wandelten sie in eingetragene Genossenschaften um, die die Nutzung von Economies of Scale nach genossenschaftlichen Prinzipien vorsahen. Die Reformländer übersahen vielleicht absichtlich diese Tatsache und forcierten die Auflösung der Genossenschaften aller Art dennoch, weil sie den kommunistischen zentralistischen Prinzipien ähnelten.

Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs erließen die meisten Reformländer eine neue genossenschaftliche Gesetzgebung, die sich sehr stark an die Rechtsstandards Westeuropas anlehnte. Die Tradition und Praxis der Genossenschaften in den jeweiligen Ländern wurden nicht in Betracht gezogen. Deswegen war die neue Gesetzgebung mit den vorhandenen Strukturen kaum anwendbar. Die Regierung sowie die Bevölkerung lehnten die bestehenden Genossenschaftsstrukturen strikt ab und forderten ausschließlich ‚ideale‘ Genossenschaften im westlichen Sinn. Die Gesetzgebung des westlichen Genossenschaftswesens blickte aber auf eine 150-jährige Geschichte zurück, sie war sehr oft den jeweiligen Marktbedingungen angepasst und in bestimmten Zeitabständen regelmäßig novelliert worden. Das gegenwärtige Genossenschaftsgesetz Westeuropas konnte nur schwierig die Realität der Reformwirtschaft der ehemaligen Ostblockländer widerspiegeln.<sup>313</sup> Die mangelhafte Gesetzgebung

---

<sup>313</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 14f.

benachteiligte die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Zentral- und Osteuropa beträchtlich.

Die Entwicklung des Genossenschaftswesens wurde auch durch das mangelhafte Finanzierungssystem beeinträchtigt. Die Bankenaufsichtsbehörden setzten aufgrund der vielen Bankpleiten hohe Mindestkapitalerfordernisse fest. Privatpersonen, Landwirte sowie mittelständische Gewerbebetriebe entsprachen derartigen Erfordernissen nicht. Daher konnten ihnen keine Kredite gewährt werden. „Wäre vergleichbares in Westeuropa vor 100-120 Jahren geschehen, gäbe es heute keine europaweiten genossenschaftlichen Bankengruppen.“<sup>314</sup>

Todev kritisiert indirekt die fehlende Unterstützung der westlichen Genossenschaftsorganisationen. Seiner Meinung nach hätten jene politischen Kräfte unterstützt werden sollen, die für das moderne Genossenschaftswesen eintraten. Die westlichen Genossenschaftsorganisationen stellten nur finanzielle Hilfe zur Verfügung und wollten durch direkte Präsenz in den Reformländern ihre Märkte erweitern.<sup>315</sup>

Wäre Raiffeisen als eine Genossenschaftsorganisation in die Märkte Zentral- und Osteuropas eingetreten und hätte den ursprünglichen österreichischen Zweck der Mittelstandshilfe verfolgt, hätte sie höchstwahrscheinlich ihre Existenz gefährdet. Denn die politische Instabilität, die generelle Abneigung zu genossenschaftlichen Strukturen und mangelnde Gesetzgebung wären für eine genossenschaftliche Entwicklung von Raiffeisen unüberwindbar gewesen. Raiffeisen war ein wichtiges Instrument zur Hilfe für die mittelständische Wirtschaft während der Zeit der Donaumonarchie, der Ersten Republik und nach dem Zweiten Weltkrieg. Die damaligen Marktbedingungen in Österreich waren – ähnlich wie in den Reformländern nach der Ostöffnung – sehr schwierig. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass Raiffeisen in den schwierigen Zeiten stets staatliche Unterstützung von Österreich erhielt und in bestimmten Zeiträumen wie eine para-staatliche Organisation agierte. Derartige Unterstützung hätte Raiffeisen von den Regierungen der Reformstaaten wohl kaum erwarten können. Außerdem waren die politischen Behörden der ehemaligen Ostblockländer stark gegen die genossenschaftlichen Strukturen ausgerichtet.

---

<sup>314</sup> Todev, 1999, S. 15.

<sup>315</sup> Vgl. Todev, 1999, S. 15.

Werner bezieht sich folgendermaßen auf das positive Wirken der Raiffeisenorganisation in Zentral- und Osteuropa: „Ungeachtet des kommerziellen Aspektes war und ist ein Engagement von Unternehmen, die genossenschaftliche Wurzeln aufweisen, ein Beitrag zum Aufbau einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung in den Reformstaaten, damit soll die osteuropäische Bankenlandschaft an das westliche Niveau herangeführt werden.“<sup>316</sup>

Die Raiffeisenbanken traten zwar am Anfang sehr vorsichtig in den Markt ein, wobei sie sich hauptsächlich auf das Kommerzgeschäft konzentrierten; in weiterer Folge wurden aber auch die Klein- und Mittelbetriebe (KMU) nach österreichischem Muster unterstützt. Bei der Durchführung dieses KMU Projekts arbeitete Raiffeisen mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) und der Europäischen Union zusammen.<sup>317</sup> Raiffeisen trug wesentlich zum Aufbau der entwickelten Bankenlandschaft in Zentral- und Osteuropa bei. In vielen Märkten war sie als Erste präsent. Sie etablierte sich zum Beispiel unmittelbar nach dem Krieg in vielen Nachfolgestaaten des ehemaligen Jugoslawien. In vielen Ländern waren die Raiffeisenbanken Pioniere. Die Bevölkerung war in den meisten Ländern für die Existenz derartiger Institute dankbar, weil sie nach den zahlreichen nationalen Bankenpleiten nun einem Kreditinstitut vertrauen konnten. In der Zeit der Einführung des Retail-Geschäfts rund um das Jahr 2000 hatten laut Martin Schreiber (Public Relations, Raiffeisen Bank International (RBI)) die CEE-Privatkunden ein schwaches Vertrauen in die oft instabilen heimischen Banken, die in ihrer Geschäftstätigkeit als sehr unzuverlässig erschienen, und brachten österreichischen Finanzinstituten mehr Vertrauen entgegen.<sup>318</sup> Die Raiffeisenbanken stellten eine starke Vertrauensbasis dar und trugen wesentlich zur Verbesserung der zentral- und osteuropäischen Wirtschaft bei.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Wissenstransfer. Raiffeisen beschäftigt weltweit ungefähr 60.000 Mitarbeiter, denen von der österreichischen Zentrale Expertenwissen zur Verfügung gestellt wird. Raiffeisen investiert wesentlich in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter, wodurch sie zu einer Erhöhung des Expertenwissens in den Ländern Zentral- und Osteuropas beiträgt. Die Mitarbeiter sowie Führungskräfte werden fast ausschließlich in der lokalen Bevölkerung rekrutiert.<sup>319</sup>

---

<sup>316</sup> Werner, 2005, S. 339.

<sup>317</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 76.

<sup>318</sup> Vgl. Martin Schreiber, Public Relations, RBI, Expertengespräch, 31.8.2012.

<sup>319</sup> Vgl. Martin Schreiber, Public Relations, RBI, Expertengespräch, 31.8.2012 und Rainer Silhavy, CEO, RBI Singapur, Expertengespräch, 22.11.2011.

Die soziale und somit ‚genossenschaftliche‘ Wirkung von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa ist durch verschiedene Aspekte gegeben: Aufbau der Bankenlandschaft nach westlichen Standards, Unterstützung der Klein- und Mittelbetriebe, Bereitstellung von vertrauenswürdigen Retail Produkten für die breite Bevölkerung, Transfer vom westlichen Expertenwissen, Anstellung und Ausbildung lokaler Bevölkerung etc. Alle diesen Aspekten beeinflussen nachhaltig die Wirtschaft der CEE Länder und tragen zum Wirtschaftswachstum der gesamten Region bei. Nach dem Prinzip ‚Wir kommen um zu bleiben‘, das auf langfristig orientierte Entwicklung abzielt, bleibt Raiffeisen selbst auch in den schwierigen Zeiten in den Märkten präsent, so auch nach der Russlandkrise 1998: Als die meisten ausländischen Kreditinstitute den russischen Markt verließen, blieb Raiffeisen als eine der wenigen westlichen Banken trotz aller Schwierigkeiten im Lande.<sup>320</sup>

## 2.7. Organisationsstruktur des CEE Netzwerkes

Die dezentrale Organisationsstruktur des CEE Netzwerks von Raiffeisen ist auch als sehr genossenschaftlich ausgerichtet zu betrachten. Die Tochterbanken agieren als selbstständige Institute an lokalen Märkten und treffen selbst Entscheidungen über ihre Geschäftstätigkeit. Obwohl die größeren Entscheidungen über das gesamte Netzwerk nicht auf demokratischer Weise getroffen werden können (wie z. B. Im österreichischen Raiffeisen Verbund, Teil I Kapitel 2.5), haben die Raiffeisen-Tochterbanken viel mehr Mitspracherecht bzw. – Möglichkeit sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen, als etwa die Tochterbanken des Citi Bank oder Unicredit Group Netzwerks.<sup>321</sup> Die bessere Einbindung dezentraler Konzerngesellschaften in Entscheidungsprozesse begründet sich sicherlich mehr durch die genossenschaftlich geprägte Kultur Raiffeisens, denn durch Unterschiede in der rechtlichen Struktur und Governance.<sup>322</sup>

Die Tochterbanken als selbstständige Institute werden seitens der Raiffeisenzentrale vielmehr nur durch die Budgetvorgaben gesteuert. Diese sind zwingende Befehle seitens der Zentrale und sind auf eine ziemlich strenge Weise einzuhalten. Die Art und Form der Einhaltung und der Durchführung ihrer Geschäftstätigkeit bestimmen die Tochterbanken meistens selbst. Das

---

<sup>320</sup> Vgl. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB, Expertengespräch, 16.8.2012: Die langfristige Strategie in Russland brachte Raiffeisen mittlerweile zahlreiche namhafte Kunden der russischen Kernindustrie, die vielfach eben erst in Krisenzeiten gewonnen wurden, weil sich Raiffeisen als vertrauenswürdiger und langfristiger Partner positionieren konnte. Russland ist heutzutage der profitabelste Markt von Raiffeisen.

<sup>321</sup> Vgl. Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17.8.2012.

<sup>322</sup> Vgl. Christian Denk, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 11.9.2012.

Expertenwissen wird ihnen auf freiwilliger Basis transferiert. Die Tochterbanken können die Empfehlungen annehmen oder auch ablehnen. Sie entscheiden selbstständig, welche Art der Unterstützung sie von dem österreichischen Spitzeninstitut in Anspruch nehmen. Dadurch wird das ursprüngliche genossenschaftliche Subsidiaritätsprinzip erhalten. Während die Budgetvorgaben als zwingende Befehle zu betrachten sind, findet der Wissenstransfer von der Zentrale bis zu den Tochterbanken in Form von Überzeugungen und basierend auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit statt.

Das Wissen wird zum Beispiel durch Job-Rotations transferiert, indem der befristete Wechsel von österreichischen Mitarbeitern ins Netzwerk gefördert wird und umgekehrt.<sup>323</sup> Außerdem werden oft die sogenannten Projektgruppen gebildet, in welchen die Tochterbanken ihr Wissen und ihre Erfahrungen austauschen können. Ein gegenwärtiges Beispiel dafür ist die Kooperation der Tochterbanken in Tschechien und Polen, wobei die tschechische Netzwerkbank ihre Erfahrungen von der Fusion mit der eBanka 2006 mit der polnischen Tochterbank teilt, die im Moment mit der akquirierten Polbank verschmolzen wird (2012).<sup>321</sup>

Um eine bestimmte Servicequalität und Einheitlichkeit im Raiffeisens Retail Netzwerk zu erreichen, wird der Ansatz des Projekts ‚Branch Service Excellence‘ angewandt, dessen Implementierung im Jahr 2011 in allen Netzwerkbanken abgeschlossen wurde. Dieses Projekt diagnostiziert die Servicequalität in den einzelnen Netzwerkbanken und entwickelt die sogenannten Servicequalität-Konzepte, welche eine bestimmte Einheitlichkeit im Raiffeisen Netzwerk einstreben aber auch vom Land zum Land unterschiedlich sein können. Diese Konzepte werden basierend auf den Kundenwünschen, dem Serviceangebot von anderen Tochterbanken des Netzwerks und der Konkurrenz entwickelt. Da die Kundenwünsche in jedem Land ein wenig unterschiedlich sind, wird für jede Netzwerkbank ein separates Servicequalität-Konzept entwickelt, welches den Besonderheiten des Marktes und den Kundenerwartung angepasst wird. Die Konzepte verfügen im Grunde über die gleiche Struktur im ganzen Raiffeisen Netzwerk, sind aber in Bezug auf die konkreten Vorgaben der Service Qualität und das Training vom Markt zum Markt unterschiedlich.<sup>324</sup> Im Corporate Banking werden für viele internationale Bankenprodukte, die durchaus von mehreren Netzwerkbanken angeboten werden, Standardisierungsregeln festgelegt.<sup>325</sup>

---

<sup>323</sup> Vgl. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB, Expertengespräch, 16.8.2012.

<sup>324</sup> Vgl. Georgiana Grigore; Service Quality Manager, RBI, Expertengespräch, 5.9.2012.

<sup>325</sup> Zum Beispiel wurde bei den Wertpapierverwaltungsprodukten das sogenannte ‚Group Standardisation Handbook‘ erworben, nach dessen Vorgaben sich die Netzwerkbanken richten und ihre Produkte gestalten sollen.

## 2.8. Fazit

Raiffeisen hat sich ständig den jeweiligen Marktbedingungen angepasst und hat den genossenschaftlichen Förderauftrag in den einzelnen Zeitperioden in je anderer Weise erfüllt. In der Zeit der Österreichisch-Ungarischen Monarchie, der Ersten Republik und nach dem Zweiten Weltkrieg war Raiffeisen in hohem Maße genossenschaftlich ausgerichtet. Ihr Hauptziel war die Förderung leistungsschwächerer Mitglieder, die sich durch den Zusammenschluss mit der Genossenschaft ein besseres Leben sichern wollten. Raiffeisen war bis zur zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hauptsächlich in der landwirtschaftlichen Kreditwirtschaft tätig und gewann durch die stets guten Beziehungen mit dem Staat Einfluss auf das gesamte Agrarsystem. Raiffeisenbanken erfüllten in diesem Zeitraum den genossenschaftlichen Förderauftrag basierend auf dem Prinzip der Selbsthilfe auf vorbildliche Weise. Es ist aber erneut darauf hinzuweisen, dass Raiffeisen während vieler Krisenzeiten von der Regierung als ein wichtiger Nahrungsversorger unterstützt wurde. Sie sahen die Staatshilfe im Gegensatz zu den Volksbanken als eine Art Hilfe zur Selbsthilfe und waren ihr deshalb nicht abgeneigt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg begannen die Raiffeisenbanken damit, sich aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks immer mehr auf den Markterfolg zu konzentrieren. Sie entwickelten sich in der Folge von einer rein bäuerlichen Bank zu einem international tätigen Netzwerk. Viele Experten artikulierten aber den Gedanken, dass das Genossenschaftswesen im ursprünglichen Sinne bei Raiffeisen verloren gegangen sei. Bei einem differenzierteren Blick auf die Organisationsstruktur können wesentliche Unterschiede zu den rein erwerbswirtschaftlichen Bankengruppen gefunden werden. Die genossenschaftlichen Prinzipien wie das Subsidiaritätsprinzip, das Prinzip der Selbstverwaltung und der Selbstverantwortung wurden in der Geschäftspolitik von Raiffeisen aufrecht erhalten. Obwohl die genossenschaftliche Art der Delegation der Aufgaben ‚von unten nach oben‘ durch die Komplexität der Bankaktivitäten immer schwieriger wurde, blieb das Subsidiaritätsprinzip im Großen und Ganzen erhalten, weil die einzelnen Raiffeiseninstitute als selbstständige Unternehmen agieren und sich im Rahmen des dreistufigen Organisationsaufbaus gegenseitig unterstützen. Denn auch das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass die Aufgaben von denjenigen Verbundunternehmen erledigt werden sollen, die sie am effizientesten abwickeln können. Das Prinzip der Selbstverwaltung und der Selbstverantwortung besteht in der demokratischen Willensbildung, die durch das strategische Gremium Leitungsausschuss sichergestellt wird. Der Leitungsausschuss setzt sich aus den Vertretern der acht Landeszentralen und dem

Vorstandsvorsitzenden der RZB zusammen, die durch den genossenschaftlichen Abstimmungsmechanismus ‚one man, one vote‘ Entscheidungen treffen. Jedes Bundesland hat unabhängig von seiner Größe eine Stimme, der Vorstandsvorsitzende der RZB verfügt ebenfalls über nur eine Stimme. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Wünsche und Zielvorstellungen der Mitglieder aller Stufen und Bundesländer Beachtung finden. Demokratie stellt die Basis des modernen Genossenschaftswesens dar.

Das Wesen einer Genossenschaft besteht aber in der Erfüllung des Förderauftrages, der sich auf die Unterstützung ihrer Mitglieder bezieht. Aufgrund der stark erwerbswirtschaftlichen Orientierung von Raiffeisen existieren verschiedene Überlegungen, wie der genossenschaftliche Förderauftrag heutzutage erfüllt wird. Die meisten davon basieren auf der demokratischen Willensbildung, weil durch diese die Mitglieder ihren Willen zum Ausdruck bringen können, was ihrer Förderung dient. Die Verfasserin ist im Rahmen dieser Arbeit zum Schluss gekommen, dass der Förderauftrag von Raiffeisen in der modernen Marktwirtschaft sein Wirkungsgebiet geändert hat. Raiffeisen unterstützt heutzutage nicht nur ihre Mitglieder, sondern die gesamte österreichische Wirtschaft. Es ist großteils auch den Raiffeisengenossenschaften zu verdanken, dass wichtige Teile der Agrarindustrie und des Banken- und Versicherungswesens nicht an ausländische Investoren verkauft wurden. Sie beugen dem Ausverkauf in hohem Maße vor und fördern die österreichische Ökonomie nachhaltig. Raiffeisen behielt auch in schwierigen Zeiten eine rein österreichische Eigentümerstruktur. Nach der Russlandkrise im Jahr 1998, die merkbare Spuren in den Bilanzen hintergelassen hatte, musste Raiffeisen eine Kapitalerhöhung vornehmen, um dem Expansionsplan in Zentral- und Osteuropa folgen zu können. Viele ausländische Investoren zeigten großes Interesse an der Zusammenarbeit, Raiffeisen lehnte derartige Angebote aber ab. Letztendlich konnte sie das erforderliche Kapital durch den Börsengang der Raiffeisen International Bank-Holding einbringen, wobei RZB mit über 70% die Mehrheit der Aktien behielt. Raiffeisen trug wesentlich zur Förderung der österreichischen Wirtschaft bei und steigerte ihr Gewicht am internationalen Markt. Der neue Förderauftrag der Raiffeisenorganisation ist somit weg von der Förderung der Mitglieder hin zur Wirtschaftsförderung der Republik Österreich gewandert. Der neue Förderauftrag Raiffeisens heißt Österreich.

Durch ihre Stärke am nationalen Markt war es Raiffeisen möglich, zum richtigen Zeitpunkt in die Märkte Zentral- und Osteuropas einzutreten. Raiffeisen hat ihr effizientes Netzwerk in

Österreich nie gefährdet und ging sehr vorsichtig vor. Während der ersten zehn Jahre (1989-1999) expandierte sie ausschließlich durch organisches Wachstum, wobei sie sich hauptsächlich auf das kostenfreundliche Firmenkundengeschäft konzentrierte. Erst seit dem Jahr 2000 hat sie das kostenaufwendige Retail-Geschäft durch Akquisitionen ausgebaut. Dadurch wurde die wirtschaftliche Wichtigkeit Österreichs am internationalen Markt bestärkt. Es ist auch auf Raiffeisen zurückzuführen, dass Österreich heute als eine wichtige wirtschaftliche Drehscheibe zwischen dem Westen und Osten fungiert.

Die genossenschaftliche Idee wurde in den Raiffeisen Netzwerkbanken Zentral- und Osteuropas nicht verfolgt. Dafür gab es mehrere Gründe. Einerseits wollte Raiffeisen das bereits Erreichte nicht gefährden, weil die neu entstandenen Märkte politisch sehr instabil, wirtschaftlich unterentwickelt und ethnisch polarisiert waren. Andererseits herrschte in den meisten Ländern eine generelle Abneigung gegenüber der Organisationsform einer Genossenschaft, weil die Politiker sowie die Bevölkerung diese in Verbindung mit den kommunistischen, zentral organisierten Genossenschaftsvereinigungen sahen. Es mangelte an einer Gesetzgebung, die für die genossenschaftliche Geschäftspolitik von Raiffeisen anwendbar gewesen wäre. Obwohl das damalige Marktumfeld der zersplitterten unterfinanzierten und durch Importe beeinträchtigten Kleinbetriebe an die wirtschaftliche Situation Österreichs im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts erinnerten, hätte Raiffeisen ihr Konzept in den Reformländern höchstwahrscheinlich nicht so wie in Österreich durchsetzen können. Die Raiffeisengenossenschaften trugen zwar wesentlich zur wirtschaftlichen Verbesserung des Mittelstands während der österreichischen Krisenzeiten bei, es sollte aber nicht vergessen werden, dass dieser Erfolg auch auf staatliche Hilfe zurückzuführen ist. Ähnliche Unterstützungsleistungen wie seitens der österreichischen Regierung hätten die Raiffeisenbanken von den zentral- und osteuropäischen Staaten wahrscheinlich nicht erhalten. Unabhängig vom Willen der Politiker zur Bereitstellung verfügen die ehemaligen Ostblockländer bis heute nicht über genug Finanzierungsmittel. Außerdem war die Rechtsform einer Genossenschaft in den CEE Ländern wie erwähnt nicht erwünscht. Die Gründung einer Genossenschaft muss, wie bereits oben erwähnt, in der Regel von den Mitgliedern initiiert werden und kann nicht als ein Befehl von oben diktiert werden.

Die Aktivitäten der Raiffeisenbanken im Ausland zeigen eine sehr positive Wirkung. Diese ist auf den Aufbau der Bankenlandschaft nach westlichen Standards, den Transfer von Expertenwissen, die Arbeitsplätze für die lokale Bevölkerung und vertrauenswürdige

Bankenprodukte zurückzuführen. Nach dem Prinzip ‚Wir kommen um zu bleiben‘ blieb Raiffeisen auch in den schwierigen Zeiten in den Märkten präsent. Ob während der Russlandkrise 1998, nach der nur wenige Banken im Land blieben, oder der heutigen Krise in Ungarn - Raiffeisen zog nie in Betracht, den Markt zu verlassen und agiert stets als ein vertrauenswürdiger, verlässlicher und dauerhafter Partner in allen Märkten.

### **3. Die mögliche Gestaltung des genossenschaftlichen Förderauftrags durch ‚soziale Sparbücher‘**

Die Raiffeisenbank hat das Image einer international tätigen, schlagkräftigen und stark gewinnorientierten Bankengruppe. Obwohl Raiffeisen in manchen Publikationen als „eine genossenschaftliche Kapitalgesellschaft“<sup>326</sup> bezeichnet wird, bleibt dieser Begriff den meisten Kunden unbekannt. Raiffeisen wird allgemein als eine erwerbswirtschaftliche, international tätige Kapitalgesellschaft wahrgenommen. Die genossenschaftlichen Prinzipien oder ihre ‚Reste‘ sind zwar in den Raiffeisenstrukturen und ihrer Tätigkeit vorhanden, sie sind der Öffentlichkeit aber unwichtig. Raiffeisen wird immer weniger als ein soziales Unternehmen angesehen. Sie verfügt über einen hohen Bekanntheitsgrad und die starke Marke Raiffeisen ist unter den Kunden sehr beliebt. Trotzdem bleibt die soziale Wirkung einer Genossenschaft weitgehend außer Betracht.

Das Nachhaltigkeitsmanagement, das meistens unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) erwähnt wird, ist bei Raiffeisen in den letzten Jahren ein wichtiges Thema geworden. Sie veröffentlicht alle zwei Jahre einen Bericht über die gesellschaftliche Verantwortung, der die Sozialwirkungen von Raiffeisen auf die Umwelt, das Personal oder die Wirtschaft darstellt. Es wurde zu diesem Zweck sogar eine eigene Caritas gegründet. Diesen Trend verfolgen aber die meisten großen Unternehmen. Durch die zahlreichen Skandale, die durch das fahrlässige Handeln mancher Unternehmen an die Öffentlichkeit gebracht wurden, verliert das Konzept der CSR immer mehr an Vertrauen. Aus Sicht der Verfasserin sollte Raiffeisen andere Wege suchen, um das Image einer verantwortungsvollen und nachhaltig agierenden Bankengruppe zu stärken. Raiffeisen ist über 100 Jahre ihrem genossenschaftlichen Förderauftrag gefolgt und sollte diese Tatsache als soziale Erfolgsgeschichte artikulieren.

Raiffeisen kann auf eine langjährige Tradition in der Gewährung von Kleinkrediten an mittellose Landwirte zurückblicken. In den österreichischen Krisenzeiten trug sie wesentlich zur Armutsbekämpfung bei und unterstützte das gesamte Agrarsystem. In Zentral- und Osteuropa hat sie teilweise in Zusammenarbeit mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) Kredite an unterfinanzierte Klein- und Mittelbetriebe vergeben. Raiffeisen verfügt also über reiche Erfahrungen in Bezug auf Entwicklungsfinanzierung und

---

<sup>326</sup> Werner, 2005, S. 526.

hat jahrelang mit dem Konzept der sozialen und wirkungsvollen Kredite gearbeitet. Mit der Verbesserung der Lebensqualität in der europäischen Gesellschaft sinkt die Bedeutung des sozialen Genossenschaftswesens. Raiffeisen orientierte sich immer mehr am Markterfolg und richtete ihre Tätigkeit stark erwerbswirtschaftlich aus. Obwohl in den Entscheidungs- und Aufgabenteilungsstrukturen immer noch die genossenschaftlichen Prinzipien vorhanden sind, wird die soziale Wirkung der Raiffeisenorganisation durch den allgemeinen Wohlstand in den europäischen Ländern immer mehr abgeschwächt.

Aus der Sicht der Verfasserin stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob für Raiffeisen die Hebung ihres sozialen Images wünschenswert ist. Es ist allgemein bekannt, dass verantwortungsvolle Unternehmen reibungsloser und erfolgreicher am Markt agieren. Raiffeisen war jahrelang als eine soziale Genossenschaftsorganisation bekannt. An die bereits bestehende Tradition sozialer Wirksamkeit könnte Raiffeisen anknüpfen. Diese kann aber nicht durch Nachhaltigkeitsmanagement sichergestellt werden, weil die Gewinne der Gesamtorganisation die soziale Wirkung des CSR zu stark übertreffen. Durch das Firmenkundengeschäft können auch keine sozialen Auswirkungen erreicht werden – es sei denn, Raiffeisen spendet einen sehr hohen Betrag an eine Wohltätigkeitsorganisation. Derartiges könnte aber auf mangelndes Vertrauen stoßen, weil die Werbungsvorteile oft höher als der gespendete Betrag sind.

Ein möglicher Weg zu sozialer Wirksamkeit liegt nach dem Dafürhalten der Verfasserin in der Stärkung des Retail-Geschäftes durch die Erweiterung des Produktangebotes um soziale Sparbücher. Jeder Sparer hätte somit die Wahlmöglichkeit zwischen einem klassischen Sparbuch mit einem höheren Zinssatz und einem sozialen Sparbuch mit niedrigerer Verzinsung. Das soziale Sparbuch hätte eine ethische und verantwortungsvolle Wirkung. Aus dem gesammelten Sparaufkommen würden Mikrokredite an notleidende Menschen der Dritten Welt vergeben. Auch eine kleine Summe hat in einem Entwicklungsland eine große Wirkung. Diese Idee ist auf das Konzept der Mikrofinanzierung zurückzuführen. Für die vorliegende Diplomarbeit wurde hauptsächlich die Tätigkeit der internationalen Entwicklungsgenossenschaft Oikocredit in Betracht gezogen. Oikocredit Österreich wird vom ehemaligen Vorstandsmitglied der RZB Peter Püspök ehrenamtlich geleitet.

Oikocredit besteht seit dem Jahr 1975 und ist in mehr als 70 Ländern der Welt tätig. Es ist eine der wirkungsvollsten Mikrofinanzorganisationen weltweit, die einen wesentlichen

Beitrag zur Armutsbekämpfung leisten. Die Sparer erwerben Genossenschaftsanteile und werden somit automatisch zu Mitgliedern. Diese Mitgliederanteile gelten als ethische Geldanlagen, die jederzeit zurückgefordert werden können und einen maximalen Zinssatz von 2% liefern. Der Zinssatz ist eigentlich eine Beteiligung an der Gewinnausschüttung aus dem investierten Betrag. Das gesammelte Sparaufkommen wird an die Mikrofinanzinstitutionen in den Entwicklungsländern weiterleitet, die die Kredite unter der Einhaltung bestimmter Voraussetzungen direkt an die Kreditnehmer vergeben. Die soziale Wirkung des Oikocredits ist extrem groß und dient zur nachhaltigen Verbesserung der Wirtschaft der Entwicklungsländer. Das Konzept der Mikrokredite ist aus Sicht der Verfasserin das einzige effiziente Mittel zur Armutsbekämpfung. Es können nie genügend Spenden gesammelt werden, um einer größeren Zahl von Menschen zu helfen. Durch Mikrokredite können zumindest diejenigen Menschen, die eine gute Unternehmensidee, aber keinen Zugang zu den notwendigen Finanzdienstleistungen haben, gefördert werden.

Als eine Möglichkeit zur Steigerung der sozialen Wirkung von Raiffeisen stellt sich aus Sicht der Verfasserin die Zusammenarbeit mit Oikocredit Österreich dar. Die Mikrokredite von Oikocredit könnten von den Raiffeisen Retail-Vertriebsstellen angeboten werden. Da der Vorsitzende von Oikocredit ein ehemaliges Vorstandsmitglied der Raiffeisen Zentralbank ist, könnte die genannte Zusammenarbeit reibungslos erfolgen. Sollte eine derartige Kooperation nicht möglich sein, könnte die Raiffeisen Bankengruppe auch die Entwicklung eigener Produkte dieses Zuschnitts in Erwägung ziehen.

Es scheint der Verfasserin durchaus realistisch zu sein, dass sich viele Österreicherinnen und Österreicher für ein soziales Sparsbuch entscheiden würden, wenn es ein solches gäbe. Auf diese Weise könnten alle drei Stakeholders profitieren. Raiffeisen würde das soziale Image gewinnen, die Sparer das gute Gefühl der Mithilfe und die Kreditnehmer könnten ihr Leben zum Besseren verändern. Das soziale Sparen der Kreditinstitute in Österreich könnte vielen Menschen der Dritten Welt bessere Möglichkeiten des Wirtschaftens und Lebens bringen. Und genau darin bestand das ursprüngliche Prinzip von Friedrich Wilhelm Raiffeisen: Die Sparer, die Ersparnisse hatten, waren solidarisch mit Menschen, die Kredite brauchten. Basierend auf dem Prinzip der Sammlung von Geldeinlagen von wohlhabenden Personen und der daraus folgenden Kreditvergabe an notleidende Bauer konnte das Imperium der heutigen Raiffeisenbanken entstehen.

## TEIL II RAIFFEISEN ALS INTERNATIONALES NETZWERK IM AUSLAND

### 1. Motive zur Internationalisierung der österreichischen Kreditinstitute

Die österreichischen Kreditinstitute sind zu bedeutenden Akteuren in Zentral- und Osteuropa geworden. Viele von ihnen nutzen die Gelegenheit der Ostöffnung, um neue Märkte zu erschließen. Diese Entwicklung ist auf die der Finanzinstitute am österreichischen Markt und ihre anfänglichen Motive zur Internationalisierung zurückzuführen. Daher werden in diesem Kapitel zuerst die Beweggründe zum Aufbau des Auslandsgeschäfts vor dem Fall des Eisernen Vorhangs erläutert. Nachfolgend wird die historische Chance der Ostöffnung betrachtet.

#### 1.1. Motive zur Internationalisierung vor dem Fall des Eisernen Vorhangs

Der dynamische Wandel des österreichischen Bankensektors, der nach dem Zweiten Weltkrieg stattfand, legte die Grundlage für die spätere Internationalisierung der Kreditinstitute. In den 60er Jahren begannen die Finanzinstitute durch verschiedene Marketingmaßnahmen, in die traditionellen Segmente anderer Institute einzudringen. Daraus entwickelte sich ein starker Trend zur Umwandlung der Kreditinstitute in Universalbanken, wodurch fortan ein starker Qualitätswettbewerb am Markt herrschte. In den 70er Jahren kam zu diesem bereits bestehenden Qualitätswettbewerb auch noch ein ausgeprägter räumlicher Kampf der Kreditinstitute um neue Standorte hinzu. Diese dynamische Entwicklung wurde durch das Kreditwesengesetz von 1979 verstärkt, weil dieses die Auflösung der letzten bestehenden Bankensegmente und die Zweigstellenliberalisierung vorsah. In der Folge fingen die Kreditinstitute an, sehr stark zu expandieren. Fast alle Banken boten schon eine Universalproduktpalette an und bauten ihr Netz immer weiter aus. Der österreichische Markt wies schon in den 70er und 80er Jahren deutliche Sättigungsmerkmale auf. Es gab keinen Raum mehr für eine weitere Expansion am nationalen Markt, weil das räumliche und produktbezogene Potenzial schon ausgeschöpft schien.<sup>327</sup>

Die österreichischen Kreditinstitute suchten nach neuen Wegen zur Gewinnerzielung. Wegen der Sättigung des nationalen Markts gingen sie dazu über, ihre internationale Präsenz

<sup>327</sup> Näher dazu siehe Teil I Kapitel 1.5: „Die Raiffeisengenossenschaften nach dem 2. Weltkrieg unter Berücksichtigung der Volksbanken“.

aufzubauen.

Als das generelle Oberziel jeder Expansion ins Ausland wird das Gewinn- und Rentabilitätsstreben betrachtet: Jedes Unternehmen denkt beim Aufbau seiner Auslandspräsenz zuerst an die Gewinnmöglichkeiten.<sup>328</sup> Oft werden die Internationalisierungsentscheidungen auch mit Reputationszielen begründet. Viele Unternehmen wollen durch ihre Präsenz in bestimmten Ländern ihr Prestige erhöhen. Aber auch dieses Vorhaben ist letztlich auf das übergeordnete Ziel der Gewinnerzielung zurückzuführen, denn durch das bessere Image werden viele potenzielle Kunden, Investoren und Mitarbeiter angesprochen. Als oberstes Ziel der Internationalisierung ist somit eine anhaltende langfristige Gewinnerzielung zu betrachten. Zu deren Erreichung werden verschiedene Subziele formuliert, die das Hauptziel Gewinn fördern.<sup>329</sup> Zu den Subzielen gehören zum Beispiel: die Erweiterung der Basis für Eigengeschäfte, die Erleichterung der Bonitätsprüfung im Auslandskreditgeschäft, der Ertragsausgleich, die Ausnutzung besonderer Standortvorteile und die Reputationsziele.<sup>330</sup>

Beim Markteintritt ausländischer Akteure zum Zweck der Gewinnerzielung wird zwischen einer defensiv- und einer offensiv-strategischen Zielausrichtung unterschieden. Die defensive Markterweiterung, die auch als Kundennachfolgethese bezeichnet wird, richtet sich auf die Sicherung und Intensivierung bestehender Kundenbeziehungen aus. Im Gegensatz dazu beruht die offensive Strategie auf der Gewinnung neuer Kunden sowohl im Inland als auch im Domizilland.<sup>331</sup> Durch die Erweiterung der Auslandspräsenz werden nicht nur die am ausländischen Markt vorhandenen potenziellen Kunden angesprochen, sondern auch die angebotenen Dienstleistungen am Heimmarkt erweitert. Somit wird die Position des expandierenden Kreditinstituts sowohl am inländischen als auch am ausländischen Markt gestärkt.

Vor dem Fall des Eisernen Vorhangs verfolgten die österreichischen Kreditinstitute im Rahmen des Rentabilitätsstrebens zumeist eine defensive Strategie (Kundennachfolgethese). Das allgemeine Wirtschaftswachstum ermutigte viele österreichische und deutsche Unternehmen dazu, ihre Tätigkeiten ins Ausland auszulagern. Man wollte die bereits

---

<sup>328</sup> Die Ausnahme davon bilden zum Beispiel Entwicklungsbanken oder Mikrokreditbanken, deren Hauptziel die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Gastlandes ist. Aber auch diese streben die Wirtschaftlichkeit ihrer Projekte an.

<sup>329</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 603.

<sup>330</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 605ff.

<sup>331</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 603ff.

bestehenden Kunden nicht an andere, international operierende Banken verlieren. Viele Institute wanderten aus reinen Standing-Gründen in die populären Finanzplätze der Welt aus, um ihr Prestige im Inland zu erhöhen und ‚einen Fuß in der Tür‘ zum internationalen Markt zu halten. Aufgrund der sich immer verkleinernden Gesamtzinsmargen<sup>332</sup> am österreichischen Bankenmarkt suchten die Finanzinstitute nach neuen Gewinnquellen, die durch eine defensive Markterweiterung nicht in ausreichendem Umfang erschlossen werden konnten. „In den 1980er-Jahren suchten zunächst viele österreichische Banken in New York oder London ihr Glück.“<sup>333</sup> Die Präsenz auf einerseits sehr populären, aber andererseits schon stark gesättigten Märkten war nicht besonders rentabel. Erst mit der Marktöffnung der ehemaligen Ostblock-Länder konnte eine deutliche Expansion auch im Rahmen einer offensiven Strategie stattfinden.

## **1.2. Die Ostöffnung als historische Chance zum Aufbau des Auslandsgeschäftes**

Die österreichischen Kreditinstitute suchten nach Möglichkeiten, um auf die geänderten Rahmenbedingungen durch die sich verschärfende Konkurrenz zu reagieren, und waren bereit, im Ausland aktiv zu werden. Im November 1989 tat sich komplett unerwartet durch den Fall des Eisernen Vorhangs ein großer, unbearbeiteter Markt ‚direkt vor der Haustür‘ auf. Die Marktöffnung der ehemaligen Ostblockländer Zentral- und Osteuropas stellte eine neue wirtschaftliche Ära dar. Plötzlich stand ein ganz neuer Wirtschaftsraum mit über 320 Millionen Einwohnern (was die Bevölkerungszahl der USA übertrifft) direkt hinter der Grenze zur Verfügung. Durch die Ostöffnung taten sich für die gesamte österreichische Wirtschaft neue Märkte auf.

Als Erste expandierten verschiedene westliche Industriebetriebe in Zentral- und Osteuropa, um die damaligen Standortvorteile nutzen zu können. Die großen Vorteile dieser Märkte waren die billige Arbeitskraft und die günstige Ressourcenbeschaffung. Im Gegensatz zu den anderen Wachstumsmärkten, wie Asien oder Afrika, gab es in CEE einen sehr hohen Bildungsstand.<sup>334</sup> Viele Unternehmen entschieden sich dazu, ihre Geschäftsbetriebe in diesen Wirtschaftsraum auszulagern, weil das angeworbene Personal sehr gebildet und billig war; die kulturelle Barriere schien auch nicht zu groß zu sein. Die meisten westlichen Kreditinstitute

---

<sup>332</sup> Unterschied zwischen den Einlagen- und Kreditzinsen, wodurch eine Bank ihre Gewinne erzielt.

<sup>333</sup> Zeitlberger, 2007, S. 177.

<sup>334</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 179.

expandierten anfänglich hauptsächlich im Sinne der Kundennachfolgethese in den CEE-Raum.

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den ehemaligen Ostblockländern Zentral- und Osteuropas und den expandierenden westlichen Unternehmen hatte Österreich erhebliche Vorteile. Die meisten Länder zeigten wegen der gemeinsamen Vergangenheit und der geteilten kulturellen Basis Sympathien. Außerdem pflegte Österreich selbst während des Kalten Krieges Kontakte zu den Ostblockländern<sup>335</sup>, hauptsächlich in Form von Handelsbeziehungen. Die Expansion der österreichischen Unternehmen in den zentral- und osteuropäischen Raum stieß auf eine solide Vertrauensbasis. Die zentrale Lage und die guten Beziehungen zu seinen Nachbarländern machten Österreich zu einer wichtigen Drehscheibe zwischen dem Westen und dem Osten und seine Vermittlerrolle wurde immer gefragter.

Die Nähe Österreichs zu den neu eröffneten Ostmärkten spielte ebenfalls eine wichtige Rolle. Die schnelle Erreichbarkeit der potenziellen Geschäftspartner oder der bereits vorhandenen Vertriebsstellen und der rasch herzustellende Kontakt vereinfachten das grenzüberschreitende Management. Eine bessere Einflussnahme, Steuerung und die Möglichkeit der Überprüfung ergaben sich durch die unmittelbare geografische Nähe Österreichs zu seinen Auslandsstützpunkten in CEE. Die Kontrolle wurde von den beiden Seiten durch diese lokale Nähe stärker empfunden.

Die Neugestaltung Zentral- und Osteuropas brachte viele Chancen mit sich und eine große Herausforderung für die österreichischen Kreditinstitute. Die Chancen lagen hauptsächlich in der praktisch nicht vorhandenen Konkurrenz am Markt, im Wachstumspotenzial der Region und den vorteilhaften Zinsmargen.

Genau in der Zeit, als der Wettbewerb am österreichischen Markt in solchem Maß verschärft wurde, dass dieser starke Sättigungsmerkmale aufwies und es keinen Raum für eine weitere Expansion gab, öffnete sich der unbearbeitete Markt Zentral- und Osteuropas. Die Banken in der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft waren lediglich ausführende Organe der zentralen Planungsirtschaft gewesen. Die Bankenprodukte für die Bevölkerung beschränkten sich auf einfache Sparbücher, Zahlungsverkehrsmöglichkeiten und Kredite, die unter sehr strengen Voraussetzungen nur an die im staatlichen Besitz betriebenen

---

<sup>335</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 180.

Gesellschaften vergeben wurden. Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs sollte der Großteil der Tätigkeiten der Staatsbanken an die Privatbanken übergeben werden.<sup>336</sup> Der zentral- und osteuropäische Markt stand somit ohne jegliche Konkurrenz zur Verfügung, was die österreichischen Kreditinstitute stark anzog.

Ein weiterer wichtiger Vorteil, der für den Markteintritt in Zentral- und Osteuropa sprach, war das prognostizierte Wachstumspotenzial der Region. Gebiete wie Ungarn, Tschechien oder Mähren waren vor dem Einbruch des kommunistischen Regimes wirtschaftlich sogar stärker gewesen als Österreich<sup>337</sup>. Consulting-Firmen sahen ein andauerndes wirtschaftliches Wachstum in der CEE-Region voraus.

Die durchwegs höhere Zinsmarge der CEE-Länder zählte ebenfalls zu den wichtigen Vorteilen der Expansion in diese Region. Diese war viel höher als die österreichische Gesamtzinsmarge, was auf die starke Marktsättigung in Österreich zurückzuführen ist. Der Grund für die Zinsdifferenz lag in den länderspezifischen Risikofaktoren, vor allem im Wechselkursrisiko. Mit dem wirtschaftlichen Wachstum eines Landes sinkt die Zinsmarge, was auch in den CEE-Ländern in weiterer Folge zu beobachten war. Die Banken, die sehr früh vor Ort tätig waren, konnten somit durch die günstigen Zinsmargen stärker wachsen.

Die nicht vorhandene Konkurrenz, das Wachstumspotenzial und die hohe Zinsmarge waren die Hauptmotive für die Expansion der österreichischen Banken in Zentral- und Osteuropa. Die Erschließung der mittel- und osteuropäischen Märkte war aber auch mit erheblichen Risiken verbunden.

Neben den üblichen Risiken, die bei jeder Expansion auftreten, waren speziell für Zentral- und Osteuropa marktspezifische Risiken vorhanden. Zu den üblichen zählen zum Beispiel das Wechselkursrisiko, das Zinsänderungsrisiko, das Kreditausfallrisiko oder das Risiko der Wettbewerbsintensivierung. Die größte Unsicherheit in Zentral- und Osteuropa bestand aber in den politischen Gegebenheiten. Der Transformationsprozess von der zentralen Planwirtschaft zur dezentralen Marktwirtschaft, der mit schwierigen Umstrukturierungen und Anpassungen verbunden war, erwies sich als sehr mühsam und langwierig. Dies beeinflusste die Entscheidung westlicher Unternehmen für die Expansion in Zentral- und Osteuropa wesentlich. Mut war der wichtigste Erfolgsfaktor der Kreditinstitute, denn diejenigen, die als

---

<sup>336</sup> Vgl. Klein, 2003, 13ff.

<sup>337</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 179.

Erste in CEE tätig waren, konnten das größte Wachstum in dieser Region verzeichnen.

Vor dem Fall des Eisernen Vorhangs war das Bankensystem eher eine Form von Rechnungswesen zum Zweck der Verteilung von Geldressourcen an verschiedene Wirtschaftssektoren. Es gab nur eine Staatsbank, die die Banknotenausgabe und einfache Bankgeschäfte abwickelte. Da für eine zentrale Staatsbank keine Kontrolle erforderlich war, waren auch keine Aufsichtsregeln zur Überwachung der Finanzinstitute vorhanden. Nach der politischen Wende 1989 war die Schaffung eines marktwirtschaftlichen Finanzsystems notwendig, weil vorher im Prinzip keines bestanden hatte.<sup>338</sup>

Vor der Revolution gab es ein einstufiges Bankensystem, das nur aus der Stufe Zentralbank bestand.<sup>339</sup> Dieses System sollte nach der Ostöffnung auf ein zweistufiges Bankensystem umgestellt werden, das heißt, dass eine Trennung der Staatsbank von allen üblichen Tätigkeiten, die für eine Geschäftsbank typisch sind, vorgenommen wurde.<sup>340</sup> Nicht alle Länder konnten sich mit der Umstellung gleich erfolgreich auseinandersetzen. Viele Staaten gerieten in systemwechselbedingte Anpassungskrisen, die durch die jahrelange Unterversorgung der Bevölkerung mit Bankprodukten, die hohe Inflationsraten und die Komplexität der Transformationsprozesse verursacht wurden.<sup>341</sup>

Der Transformationsprozess vollzog sich in meisten Ländern in den folgenden Schritten<sup>342</sup>:

1. Schaffung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Einführung des zweistufigen Bankensystems
2. Ausgliederung der Geschäftsbankfunktionen aus den ehemaligen Zentralbanken auf neugegründete Geschäftsbanken
3. Umstellung der ehemaligen Zentralbank auf das westliche Modell der Nationalbank
4. Zulassung der freien Gründung der Privatbanken nach dem marktwirtschaftlichen Prinzip

In Bezug auf Schritt 4 wurden neue rechtliche Regelungen, Aufsichtssysteme des Bankensektors sowie Richtlinien einzelner Länder für den Markteintritt ausländischer Banken

---

<sup>338</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 13.

<sup>339</sup> Vgl. Kern, 1996, S. 9.

<sup>340</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 14.

<sup>341</sup> Vgl. Klein, 2003, 16f.

<sup>342</sup> Vgl. Kern, 2003, S. 9f.

und die Rahmenbedingungen für die Privatisierung der im Staatsbesitz befindlichen Unternehmen festgelegt, was die Expansionspläne der westlichen Kreditinstitute stark beeinflusste.<sup>343</sup>

Trotz der zahlreichen gesetzlichen Reformen mangelte es am Zusammenspiel zwischen der Rechtsordnung und dem neuen, nach westlichem Vorbild eingeführten Bankensystem. Kurz nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion wäre es für eine westliche Bank undenkbar gewesen, ein osteuropäisches Finanzinstitut zu erwerben. Die aus dem Kommunismus stammenden Geschäftsstrukturen, Arbeitsprozesse und die Unternehmenskultur konnten mit einem westlichen Bankenkonzept nicht in Einklang gebracht werden. Als Folge eines solchen Erwerbs wäre eine komplette Sanierung notwendig gewesen, die aus Kostengründen zumeist wohl nicht gerechtfertigt gewesen wäre. Die Regierungen der meisten zentral- und osteuropäischen Länder begrüßten aber die Auslandsbeteiligungen, weil durch diese das Eigenkapital erhöht wurde und größere, leistungsstärkere Finanzinstitute geschaffen werden konnten.<sup>344</sup>

Nach der Wende setzte ein starker Privatisierungsprozess ein, an dem sich auch die ausländischen Finanzinstitute beteiligten. Bereits vor dem Fall des Eisernen Vorhangs hielten manche westliche Institute Beteiligungen an den Konsortialbanken.<sup>345</sup> Nach der Ostöffnung halfen die ausländischen Banken bei den Neugründungen, hauptsächlich durch finanzielle Unterstützung in Form von Beteiligungen. Später gründeten sie auch eigene Tochterbanken. Viele Länder diskriminierten das Auslandskapital jedoch und es wurde vielen Instituten untersagt, Einlagen breiter Bevölkerungsschichten entgegenzunehmen.<sup>346</sup> Das kann auch als einer der Gründe angesehen werden, warum sich die österreichischen Kreditinstitute am Anfang vor allem auf das Kommerzkundengeschäft konzentrierten und erst in späterer Folge die Retail-Produkte anzubieten begannen.

In jedem Reformland fand der Transformationsprozess hin zur dezentralen Marktwirtschaft in Bezug auf den Zeitpunkt der Durchführung, die Geschwindigkeit der Abwicklung und den daraus folgenden Erfolg unterschiedlich statt.<sup>347</sup> Am besten entwickelten sich die

---

<sup>343</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 19ff.

<sup>344</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 22.

<sup>345</sup> Eine Konsortialbank ist ein Finanzinstitut, das sich nur auf bestimmte Geschäfte spezialisiert und somit nur eine eingeschränkte Banklizenz erhält. Beteiligungen an derartigen Instituten konnten auch ausländische Banken halten. Zum Beispiel hielt die Raiffeisenbank bereits seit 1987 eine 15%-Beteiligung an der ungarischen Unicbank.

<sup>346</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 23.

<sup>347</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 14.

Finanzsysteme derjenigen Länder, die sich frühzeitig für das zweistufige Bankensystem entschieden hatten.<sup>348</sup> Gemessen an den Fortschritten des Transformationsprozesses lassen sich die Reformländer in drei Gruppen unterteilen: Die ersten Gruppen bilden die Länder Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien, Polen und Estland, die mit der Umstrukturierung am frühesten begannen und sich sehr rasch nach westlichen Standards entwickelten. Zur zweiten Gruppe gehören Kroatien, Litauen und Lettland, die die Reform zwar später anlegten, aber den Prozess schnell und reibungslos durchführten. Die dritte Gruppe bilden diejenigen Länder, die mit dem Umstellungsprozess die größten Schwierigkeiten hatten und in verschiedene Krisen gerieten: die GUS-Staaten (Russland, Ukraine, Weißrussland), die ehemaligen Staaten Jugoslawiens (Serbien, Montenegro, Bosnien und Herzegowina, Mazedonien, Kosovo), Albanien, Rumänien und Bulgarien. Die Expansion der meisten Kreditinstitute fand in der Reihenfolge von Gruppe eins bis zu Gruppe drei statt. Zuerst wurde in den stabilen Märkten der ersten Gruppe expandiert und die restlichen zwei Gruppen wurden von den ausländischen Finanzinstituten hauptsächlich erst nach der Überwindung der Restrukturierungsprobleme beachtet. Diese Reihenfolge wurde großteils auch von der Raiffeisen-Bankengruppe eingehalten.

Der Bankenmarkt Zentral- und Osteuropas wird hauptsächlich von großen internationalen Bankengruppen mit Sitz innerhalb der EU<sup>349</sup> bedient: Deutschland, Österreich, Belgien, Niederlande, Italien, Frankreich, Irland und Portugal. Die baltischen Länder werden hingegen von der Präsenz schwedischer Großbanken dominiert, die hauptsächlich nur am Heimmarkt und im Baltikum vertreten sind. In Bezug auf die Banken aus dem deutschsprachigen Raum ist Österreich die klare Nummer eins. Die Unicredit-Gruppe (Bank Austria), Raiffeisen-Gruppe und die Erste-Bank-Gruppe sind Marktführer auf dem zentral- und osteuropäischen Markt.<sup>350</sup>

Die Bank Austria, die Raiffeisen-Gruppe und die Erste Bank begannen bereits in den 70er und 80er Jahren damit, internationale Markteintrittsstrategien zu entwickeln und ihre Präsenz in den großen Finanzzentren auszubauen. Die Ostöffnung stellte eine historische Chance zur Internationalisierung dar, die allerdings mit zahlreichen Risiken verbunden war. Alle drei Institute haben zum richtigen Zeitpunkt diese Chance ergriffen, in die Märkte Zentral- und Osteuropas zu expandieren und zu klaren Pionieren in der Region zu werden. Denn diejenigen

---

<sup>348</sup> Vgl. Kern, 1996, S. 244.

<sup>349</sup> Die außerhalb der EU ansässigen Banken sind nur wenig in CEE vertreten. Am stärksten tritt die amerikanische Citibank als eine global tätige Geschäftsbank auf.

<sup>350</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 25f.

Institute, die als erste in den CEE-Markt eintraten, konnten das stärkste Wachstum verzeichnen und zählen heutzutage zu den bedeutendsten Akteuren in der Region.<sup>351</sup>

Die Raiffeisen-Bankengruppe war die einzige Organisation mit genossenschaftlichen Wurzeln; sie führte ihre Expansion sehr erfolgreich und zugleich vorsichtig durch. Die genossenschaftlichen Volksbanken, die sich zum Zeitpunkt der Ostöffnung nur langsam von der Existenzkrise erholten, konnten ihre Marktpräsenz in CEE hauptsächlich durch Kooperationsverträge mit anderen ausländischen Banken behaupten.<sup>352</sup> Obwohl sie 1999 bereits über 51<sup>353</sup> eigene Bankstellen in Zentraleuropa betrieben, bediente Raiffeisen zugleich 132<sup>354</sup> Auslandsstützpunkte in ganz CEE.

---

<sup>351</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 262f.

<sup>352</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, 455f.

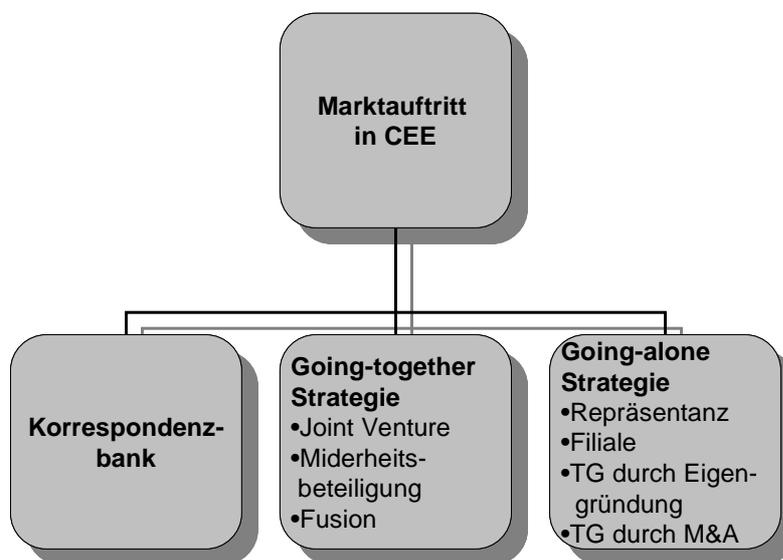
<sup>353</sup> Vgl. Todev/Brazda, 2001, 456.

<sup>354</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 22.

## 2. Markteintrittsformen österreichischer Kreditinstitute in CEE

Im vorliegenden Kapitel werden die häufigsten rechtlichen Markteintrittsformen der österreichischen Kreditinstitute in Zentral- und Osteuropa behandelt. Die Art des Marktauftritts variiert stark je nach Zeitperiode und war bei jedem Finanzinstitut unterschiedlich. Die vorliegende Abbildung zeigt die wichtigsten rechtlichen Formen des Markteintritts österreichischer Institute in den postkommunistischen Ländern in CEE.

**Abbildung 2: Rechtliche Formen der Auslandspräsenz**



Eigene Darstellung

TG = Tochtergesellschaft

M&A = Mergers & Acquisitions

Wie in der obigen Abbildung ersichtlich ist, sind die Markteintrittsformen in drei Kategorien unterteilt. Obwohl der Markteintritt durch die Korrespondenzbankverbindung als ein Teil der Going-together-Strategie angesehen werden kann, bildet dieser eine separate Gruppe, weil er sich von den anderen kooperativen Formen stark unterscheidet. Die Herstellung einer derartigen Bankenverbindung benötigt keine Kapitalbeteiligung und wird deswegen getrennt behandelt. Im Folgenden werden alle aufgelisteten Auslandspräsenzformen im Detail erläutert.

## **2.1. Korrespondenzbank**

Die Internationalisierung durch eine Korrespondenzbankbeziehung ist eine Kooperationsform ohne Kapitalbindung und die älteste Verbindung zum Aufbau der Auslandspräsenz. Es handelt sich meistens um eine gegenseitige Kontoführung in den jeweiligen Währungen, um den internationalen Zahlungsverkehr sicherzustellen. Die Korrespondenzbank ist die traditionsreichste Form des Markteintritts und hatte eine wichtige Vorreiterrolle für die weitere Expansion der österreichischen Kreditinstitute in CEE. Heutzutage kommt den Korrespondenzverbindungen nur eine ergänzende Funktion im Auslandsengagement der Institute zu.

## **2.2. Going-together-Strategie**

Die Going-together-Strategie basiert auf einer vertraglichen Einigung zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Banken aus verschiedenen Ländern zum Zweck der Erreichung von strategischen Wettbewerbsvorteilen.<sup>355</sup> Die Markteintrittsstrategie der österreichischen Kreditinstitute durch Joint Venture und Minderheitsbeteiligungen fand in Zentral- und Osteuropa hauptsächlich zu Beginn der 90er Jahre Anwendung, als der Markteintritt aufgrund der noch bestehenden ungünstigen Rahmenbedingungen unmittelbar nach der Einleitung des Reformprozesses mit erheblichem Risiko verbunden war. Der Markteintritt durch Joint Ventures und Beteiligungen wird oft in solchen Märkten angewandt, auf denen die Erfolgsaussichten zwar sehr positiv bewertet werden, aber wo weiterhin eine erhebliche Umfeldunsicherheit besteht.<sup>356</sup> Oft ist er der erste Schritt der weiteren Expansion am Markt. Die Erschließung durch Fusionen wird zum Zweck der Gewinnung großer Marktanteile betrieben.

### **2.2.1. Joint Venture**

Die am häufigsten angewandte Kooperationsform zur Markterschließung ist die Errichtung eines Joint Venture, das sich auch als Konsortialbank bezeichnet lässt. Es handelt sich um eine Zusammenarbeit der sich beteiligenden Partner, die eine rechtlich unabhängige Gesellschaft gründen, um eine gemeinsame Markterschließung zu erzielen. Auf diese Weise

---

<sup>355</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 627.

<sup>356</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 628.

können einerseits hohe Kapitalien aufgebracht werden und andererseits wird das Risiko durch das gemeinsame Vorgehen zwischen den einzelnen Partnern geteilt.<sup>357</sup> Diese Kooperationsform wird meistens bei riskanten Markteintritten angewandt. Oft schließen sich aber auch viele kleine Institute zusammen, um eine starke Auslandspräsenz aufbauen zu können und vom gemeinsamen Know-how zu profitieren. Konsortialbanken bringen jedoch viele Nachteile mit sich. Der Koordinationsaufwand ist durch den komplexen Abstimmungsbedarf bei Entscheidungsprozessen sehr groß, was die Flexibilität und Handlungsfähigkeit des Joint Venture stark beeinträchtigt.<sup>358</sup> Ein Beispiel für eine internationale Konsortialbank ist die Errichtung der ungarischen Unicbank im Jahr 1987, als sich Raiffeisen mit einem Anteil von 15% bereits zwei Jahre vor der Ostöffnung beteiligte.<sup>359</sup> Raiffeisen gründete am Anfang Joint Ventures, rasch ging sie aber dazu über, eigene Tochterbanken zu gründen, weil sie auf diese Weise ihre Zielvorstellungen besser umsetzen konnte.<sup>360</sup> Es war für Raiffeisen sehr wichtig, sich stets an der Gründung der Finanzinstitute in CEE zu beteiligen.<sup>361</sup> Daher bevorzugte sie im Wirtschaftsraum von Zentral- und Osteuropa Joint Ventures vor Minderheitsbeteiligungen.

### 2.2.2. Minderheitsbeteiligung

Eine Form der Going-together-Strategie bilden auch die Minderheitsbeteiligungen. Ein Joint Venture kann durchaus zugleich eine Minderheitsbeteiligung sein. Es sieht eine Neugründung vor, eine Minderheitsbeteiligung kann im Gegensatz dazu auch an einem bereits bestehenden ausländischen Kreditinstitut erworben werden. Eine Minderheitsbeteiligung sollte den Anteil von 49,9%<sup>362</sup> nicht überschreiten. Wird der Anteil des Kreditinstituts größer als 50%, handelt es sich um eine Mehrheitsbeteiligung, die in dieser Arbeit als Tochtergesellschaft behandelt wird, weil durch die erworbene Mehrheit der Anteile die Entscheidungskraft auf den Mehrheitsbeteiligten übergeht. Die Minderheitsbeteiligungen an bestehenden Kreditinstituten bringen zahlreiche Vorteile mit sich, wie zum Beispiel der rasche Markteintritt, der Erwerb des lokalen Know-hows und die Sicherung der Marktposition.<sup>363</sup> Die Nachteile liegen im mangelnden Einfluss auf die Strategien des Auslandsinstituts begründet. Die Markteintrittsform einer Minderheitsbeteiligung ist oft eine Vorstufe der späteren

---

<sup>357</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 83.

<sup>358</sup> Vgl. Kutschker/Schmid, 2005, S. 863 – 869.

<sup>359</sup> Vgl. Unicbank Annual Report, 1987, S. 2.

<sup>360</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 176.

<sup>361</sup> Vgl. Renate Kattinger, Controlling, RBI, Expertengespräch, 20. 8. 2012.

<sup>362</sup> Vgl. Kutschker/Schmid, 2005, S. 875.

<sup>363</sup> Vgl. Kutschker/Schmid, 2005, S. 876f.

selbstständigen Markterschließung. Entweder werden die Anteile so weit aufgestockt, bis der Investor die Mehrheit erwirbt und somit die Entscheidungsfunktion übernimmt, oder es wird auf diese Weise der Markt beobachtet, um die spätere selbstständige Errichtung eines autonomen Auslandsinstituts zu planen. In Bulgarien zum Beispiel stockte Raiffeisen über ein paar Jahre eine Minderheitsbeteiligung auf, um diese später zu verkaufen und ein eigenes Kreditinstitut zu gründen.

### **2.2.3. Fusion**

Eine weitere und die letzte hier aufgelistete Form der Going-together-Strategie ist die Fusion. Es handelt sich dabei um eine Vereinigung zweier oder mehrerer Kreditinstitute zu einer einzigen Einheit. Von einer Fusion erhofft man sich die Erreichung von Synergieeffekten und Skalenerträgen durch Fixkostendegression. Werden internationale Finanzinstitute verschmolzen, steht meist das Streben nach Erweiterung ihrer Auslandspräsenz durch den Aufbau einer wettbewerbsfähigen Auslandsinfrastruktur dahinter.<sup>364</sup> Raiffeisen betrat in ihrer bisherigen Expansionsgeschichte keinen Markt durch Fusion mit einem ausländischen Finanzinstitut. Sehr wohl führte sie aber Fusionen der akquirierten Gesellschaften mit den eigenen, durch organisches Wachstum entstandenen Kreditinstituten durch. Im Gegensatz dazu fusionierte die österreichische Bank Austria im Jahr 2000 mit der deutschen Hypo Vereinsbank und erwarb somit Marktanteile in Bulgarien, Kroatien, Polen, Tschechien, der Slowakei und Ungarn mit.

## **2.3. Going-alone-Strategie**

Die Markteintrittsformen der Going-alone-Strategie sind im Vergleich zu den oben beschriebenen Formen als präsenzintensiver zu bezeichnen, weil es sich bei diesen um eine selbstständige Markterschließung handelt. Die autonomen Präsenzformen wie Repräsentanz, Filiale und Tochtergesellschaft bieten eine Internationalisierung unter eigenem Namen an.

---

<sup>364</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 88.

### 2.3.1. Repräsentanz

Die Repräsentanz ist die einfachste und präsenzschwächste Markteintrittsform der Going-alone-Strategie. Sie kann alleine keine Bankgeschäfte ausführen und hat eine rein repräsentative Funktion für das Mutterinstitut. Eine Repräsentanz ist somit keine Bank im engeren Sinne, sondern nur ein Vertretungsbüro, dessen Mitarbeiterzahl sich auf einige Fachkräfte beschränkt. Sie hat zur Aufgabe, die bestehenden Kundenkontakte im Ausland zu pflegen und neue zu bilden. Die Repräsentanz ist eine wichtige Quelle der Informationsbeschaffung über den Markt, falls ein späterer präsenzintensiverer Marktauftritt geplant wird. Die Gründung einer Repräsentanz bringt nur geringe Investitionskosten mit sich und ihr Rückzug vom Markt ist mit keinem großen Imageverlusten verbunden. Der Ausbau der Auslandspräsenz über eine Repräsentanz stellt oft die einzige Möglichkeit für das Kreditinstitut dar, am gegebenen Markt vertreten zu sein. Viele Länder legen große Marktzugangsbeschränkungen fest. Die Betreuung der Kunden erfolgt zwar über die Repräsentanzen, aber die tatsächliche rechtliche Abwicklung der Geschäfte muss vom Mutterinstitut vorgenommen werden.<sup>365</sup>

Die Errichtung einer Repräsentanz war für Raiffeisen oft der erste Schritt in einen neuen Markt. Auf diese Weise trat sie in die Märkte vieler Ländern Zentral- und Osteuropas ein, wie zum Beispiel in Tschechien (1990), Russland (1990), Ukraine (1994), Rumänien (1994) und Slowenien (1998). Außerdem ist die Auslandspräsenz von Raiffeisen in den asiatischen, westeuropäischen Märkten und in den USA bis heute durch Repräsentanzen aufgebaut. Die Filialen in London (Großbritannien), Beijing (China), Singapur und New York (USA) waren ursprünglich Repräsentanzen.

### 2.3.2. Filiale

Die Filiale stellt eine weitere mögliche Markteintrittsform der Going-alone-Strategie dar. Sie ist die nächst intensivere autonome Präsenzstufe am Auslandsmarkt. Im Gegensatz zu den Repräsentanzen können Filialen Bankgeschäfte am Standort betreiben, sie sind aber rechtlich unselbstständige Zweigniederlassungen der Muttergesellschaft. Die angebotene Produktpalette richtet sich nach dem Angebot des Mutterinstituts, welches für sämtliche Tätigkeiten der Filiale haftet. Die Geschäftstätigkeit der Filialen spiegelt sich unmittelbar in

---

<sup>365</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 100ff.

der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung der Zentrale wider und sie unterliegen der direkten geschäftspolitischen Steuerung des Mutterinstituts. Mit den beschriebenen Merkmalen ist eine Filiale keine selbstständige Bank, sondern letztlich der verlängerte Arm des Stammhauses im Ausland.<sup>366</sup> Sie ist ein flexibles Instrument auf ausländischen Märkten und stellt die Fremdwährungsliquidität zu günstigen Konditionen her. Der große Vorteil für die Tätigkeit der Filiale am ausländischen Markt ist, dass sie das Rating der Muttergesellschaft übernimmt, was ihr Standing und ihre Geschäftstätigkeit sehr positiv beeinflusst.<sup>367</sup>

Bankenaufsichtsrechtlich unterliegen die Filialen sowohl den Bestimmungen des Gastlandes als auch denen des Herkunftslandes, weil sie vollständig in den ausländischen Bankenplatz eingebracht sind und gleichzeitig unmittelbar dem Mutterinstitut angehören. Diese Doppelkontrolle kann in vielen Fällen als ein starker Wettbewerbsnachteil empfunden werden. Als nachteilig kann auch die mangelnde Flexibilität der Geschäftsführung im Ausland betrachtet werden, weil sich die Filialen stark nach den Entscheidungen der Muttergesellschaft richten, welche über die ausländischen Marktverhältnisse nicht immer die besten Kenntnisse hat. Die Attraktivität der Filialen besteht vor allem in der relativ geringen notwendigen Kapitalausstattung für ihre Gründung und der Möglichkeit der eigenständigen Geschäftspolitik nach den Zielvorstellungen der Mutter. Außerdem kann auf diese Weise das lokale Know-how erworben werden. Die Filialen sind jedoch von den internen Stärken der Mutterbank abhängig und ihr langfristiger Erfolg richtet sich nach der Effizienz der Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft.<sup>368</sup>

Zahlenmäßig dominieren Auslandsfilialen gegenüber Auslandstochtergesellschaften, was in erster Linie durch gesetzliche Bestimmungen von Gastländern und nicht durch ökonomische Überlegungen zu begründen ist.<sup>369</sup> Im hier untersuchten Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropa bilden jedoch die Tochtergesellschaften einen höheren Anteil an der Auslandspräsenz der ausländischen Banken als die Filialen.

Obwohl Filialen in der Literatur als die häufigste Markteintrittsform für die Auslandsstützpunkte aufgelistet werden, hat Raiffeisen nur sehr selten von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. In ganz Zentral- und Osteuropa war die Raiffeisen-Gruppe noch nie mit

---

<sup>366</sup> Vgl. Bosch, 2000, S. 40.

<sup>367</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 102f.

<sup>368</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 618ff.

<sup>369</sup> Vgl. Bosch, 2000, S. 41.

einer Filiale aktiv. Im CEE-Raum war und ist diese internationale Bankengruppe ausschließlich durch eigene Tochtergesellschaften, Repräsentanzen und Bankbeteiligungen vertreten. Filialen spielen jedoch im restlichen Wirtschaftsraum der Welt eine wichtige Rolle. Raiffeisen ist in Großbritannien, USA und Asien mit der Rechtsform der Filiale tätig.<sup>370</sup>

Im Jahr 2008 kam zur Filiale in Peking noch eine weitere Filiale in Xiaman am chinesischen Markt hinzu. 2011 wurde die Filiale in Labuan (Malaysia) eröffnet, die als eine eher seltene Markterschließung durch die Errichtung einer Filiale in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen zu betrachten ist. Raiffeisen war aber schon lange vorher durch Bankbeteiligungen<sup>371</sup> in Malaysia tätig. Dank der geografischen Nähe der neu errichteten Filiale in Labuan zur Filiale Singapur war die Eröffnung nicht mit allzu großem Aufwand verbunden. Die beiden Filialen arbeiten aber eng zusammen und sind auch buchhalterisch verbunden. Die restlichen Filialen von Raiffeisen (London, New York, Singapur, Peking) sind Umwandlungen bereits bestehender Repräsentanzen.

### **2.3.3. Tochtergesellschaft**

Eine Tochtergesellschaft, die in der Regel im mehrheitlichen Besitz der Muttergesellschaft ist, gilt als die präsenzintensivste Form zur Erschließung eines ausländischen Bankenmarktes. In dieser Arbeit wurden zwei Arten von Tochtergesellschaften behandelt: durch Eigengründung erworbene Tochtergesellschaften und Tochtergesellschaften aufgrund des Erwerbs bereits bestehender Kreditinstitute. Diese Unterscheidung spielt in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen eine wichtige Rolle, weil sich basierend darauf die Unternehmensentwicklungsphasen bestimmen lassen.

Die Tochtergesellschaft ist eine rechtlich vom Mutterinstitut unabhängige Gesellschaft, die nur den Bankgesetzen des Gastlandes unterliegt. Im Gegensatz zu anderen Formen der Going-alone-Strategie (wie Repräsentanzen oder Filialen) müssen sie sich nicht mit den Bestimmungen des Herkunftslandes auseinandersetzen. Ihre Unabhängigkeit ermöglicht es

---

<sup>370</sup> Christian Denk, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 11.9.2012 konstatiert dazu, dass die Filialen zwar rechtlich als die von der RZB/RBI unselbstständigen Institute betrachtet werden, die Raiffeisen Unternehmenskultur erlaubt aber eine möglichst selbstständige Art der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit (Kulturell bedingte Unselbstständigkeit ist ähnlich wie bei den Tochtergesellschaften, siehe auch Teil I Kapitel 2.7 „Organisationsstruktur des CEE Netzwerks“).

<sup>371</sup> Beteiligung an der Rakyat First Merchant Bankers Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia, von ca. 1987 bis 1995.

der Tochtergesellschaft, sich den Geschäftsgefliegenheiten des Gastlandes flexibler anzupassen.<sup>372</sup>

Diese traditionelle rechtliche Unabhängigkeit der Tochtergesellschaften am ausländischen Bankenplatz und der Vorteil, nicht den Bankgesetzen im Heimatland des Mutterunternehmens unterworfen zu sein, sind durch die Implementierung der bankenaufsichtsrechtlichen Konsolidierungen weitgehend obsolet geworden.<sup>373</sup> Die Mutterbanken üben somit durch die Konsolidierung der Bilanz-Ergebnisse der Tochterbanken indirekt Kontrolle über die Geschäftstätigkeit aller Institute im Konzern aus. Dies führt zur indirekten Einschränkung der Geschäftsmöglichkeiten für die Tochter und zum Nachteil, dass die liberalen Bestimmungen des Gastlandes nicht im vollen Umfang genutzt werden können.<sup>374</sup> Dieser Trend wurde durch die Vereinheitlichung des EU-Aufsichtsrechts weitgehend verstärkt. Die Tochtergesellschaften verfügen also im Vergleich zu den Filialen nur über eine eingeschränkt größere rechtliche Unabhängigkeit. Bei der Entscheidung, ob in den Markt durch eine Tochter oder eine Filiale eingetreten wird, spielen aber auch die steuerlichen und organisatorischen Aspekte eine bedeutende Rolle.<sup>375</sup>

Neben der rechtlichen sind auch die wirtschaftliche und die geschäftspolitische Unabhängigkeit relevant. Die politische Unabhängigkeit macht es im Gegensatz zu den Filialen möglich, das ausländische Marktpotenzial viel stärker auszunützen, weil intensiver an den Markt angeschlossen werden kann. Obwohl die wirtschaftliche Unabhängigkeit immer mehr eingeschränkt wird, sind die gewährten geschäftspolitischen Freiräume sehr wichtig und sie stellen eine freie Geschäftstätigkeit der Tochterbanken am ausländischen Markt sicher.

Die wirtschaftliche Unabhängigkeit wird immer mehr abgeschwächt, weil die Mutter durch eine Patronaterklärung die Haftung über den gesamten Konzern übernimmt und somit Kontrolle über die Tochterbanken gewinnen kann.<sup>376</sup> Die Tochterbanken können somit grundsätzlich frei Entscheidungen treffen, sie müssen sich aber buchhaltungs- und bilanztechnisch stark an die Vorschriften der Mutter halten.

---

<sup>372</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 103.

<sup>373</sup> Vgl. Büschgen, 1998, S. 620.

<sup>374</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 103f.

<sup>375</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 104.

<sup>376</sup> Vgl. Schubert, 1995, S. 103.

Durch die Sicherheitsmaßnahmen im Bankensektor wurden die Selbstständigkeit und die Unabhängigkeit der Tochterbanken weltweit stark eingeschränkt. Sie stellen aber weiterhin die intensivste Präsenzform zur Markterschließung dar und stellen im Vergleich mit anderen Eintrittsformen die größten geschäftspolitischen Freiräume für die Tochterinstitute zur Verfügung. Auf dieser Weise sollte sichergestellt werden, dass die Tochterbanken ihre Tätigkeit sehr sicher, aber gleichzeitig marktorientiert ausüben.

Tochterbanken können auf zwei verschiedene Weisen erworben werden: Entweder können die Kreditinstitute aus eigener Kraft gegründet werden und sich durch organisches Wachstum weiterentwickeln, oder es können die bereits bestehenden Banken akquiriert und in die Strukturen des Kreditinstitutes eingegliedert werden. Beide Formen bringen sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich.

Das organische Wachstum bei der Eigengründung erfolgt meistens problemloser und ist aus kultureller Sicht akzeptabler. Die Gesamtunternehmensstrategien können besser verfolgt werden und das Risiko wird deutlich kleiner als bei Akquisitionen. Die neu gegründeten Tochtergesellschaften können leichter in die bereits bestehenden Strukturen eingegliedert werden. Im Gegensatz dazu sind Eigengründungen von Tochtergesellschaften sehr zeitintensiv und es dauert lange, eine bestimmte Größe zu erreichen. Die landes- und kulturspezifischen Ressourcen, wie das Personal und das Wissen, können viel schwerer erworben werden.<sup>377</sup> Bei einer Akquisition werden diese immerhin mitgekauft. Diese Form des Markteintritts mit einer selbst gegründeten Tochtergesellschaft wird meistens in sehr riskanten oder unreifen Märkten bevorzugt.

Die Eingliederung der akquirierten Tochterbanken in eigene Strukturen bietet im Generellen einen schnellen Markteintritt und die Möglichkeit einer raschen Marktdurchdringung. Die meisten wichtigen Ressourcen, wie Technologien, Personal, Wissen und Ähnliches, werden miterworben, wodurch viele notwendige Schritte des organischen Wachstums übersprungen werden können. Die akquirierten Banken verfügen schon zum Zeitpunkt der Übernahme über zahlreiche Geschäftsbeziehungen, besitzen ein bestimmtes Image und sind am Markt bereits etabliert. Die Akquisitionen werden getätigt, um rascher in den Markt einzutreten und einen größeren Anteil davon zu gewinnen. Oft ist sie aufgrund der starken Konkurrenz die einzige Möglichkeit zur Markterschließung. Neben den wertvollen Vorteilen sind auch erhebliche

---

<sup>377</sup> Vgl. Kutschker/Schmid, 2005, S. 883f.

Nachteile vorhanden, wie zum Beispiel der hohe Kaufpreis, Überfremdungsängste und Aversionen der Öffentlichkeit gegenüber ausländischen Investoren, Ängste und Verunsicherung der Mitarbeiter, der mühsame Integrationsprozess, die bei der Übernahme nicht entdeckten und später auftretenden Schwächen der akquirierten Institute, hohes Risikopotenzial und vieles mehr.<sup>378</sup>

Raiffeisen hat beide Arten des Erwerbs von Tochtergesellschaften erfolgreich kombiniert. Während sie in den 90er Jahren ihre Präsenz durch Eigengründungen und organisches Wachstum aufbaute, führte sie während des 21. Jahrhunderts große Akquisitionen durch und erweiterte ihren Marktanteil. Die Raiffeisen-Netzwerkbanken in Ungarn, der Slowakei, Bulgarien, Kroatien und Serbien wurden aus eigener Kraft gegründet und entwickelten sich ausschließlich durch organisches Wachstum. Die Tochterbanken in Polen, Tschechien, Russland, der Ukraine und Rumänien wurden zwar durch Eigengründung erworben, ihre Marktposition wurde aber später durch Akquisitionen verstärkt. Alle akquirierten Banken außer die in der Ukraine<sup>379</sup> wurden mit den bereits bestehenden und durch Eigengründung erworbenen Tochtergesellschaften verschmolzen. In Märkte wie Bosnien, Slowenien, Kosovo, Weißrussland und Albanien trat Raiffeisen durch den Kauf der bereits am Markt bestehenden Kreditinstitute ein. In den folgenden Kapiteln wird diese Entwicklung näher behandelt.

---

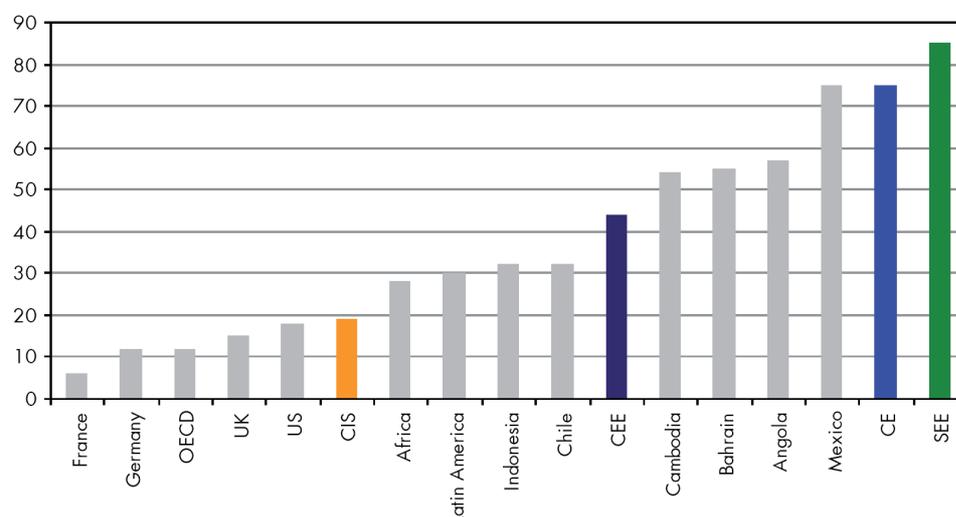
<sup>378</sup> Vgl. Kutscher/Schmid, 2005, S. 893f.

<sup>379</sup> Die durch die Eigengründung erworbene Bank wurde verkauft und ein bereits bestehendes stärkeres Kreditinstitut akquiriert.

### 3. Expansion der am stärksten vertretenen österreichischen Kreditinstitute in CEE

Die Bankenlandschaft in Zentral- und Osteuropa wurde großteils durch westeuropäische Banken aufgebaut und die Präsenz internationaler Kreditinstitute bleibt bis heute sehr groß. Der CEE-Raum gehört zu jenen Wirtschaftszonen der Welt, deren Banken-Eigentümerstruktur überdurchschnittlich stark durch ausländische Investoren geprägt ist. Die folgende Abbildung 3 bietet eine Übersicht.

**Abbildung 3: Präsenz von Auslandsbanken in den einzelnen Wirtschaftsregionen (% an Gesamtaktiva)**



Quelle: CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 12.

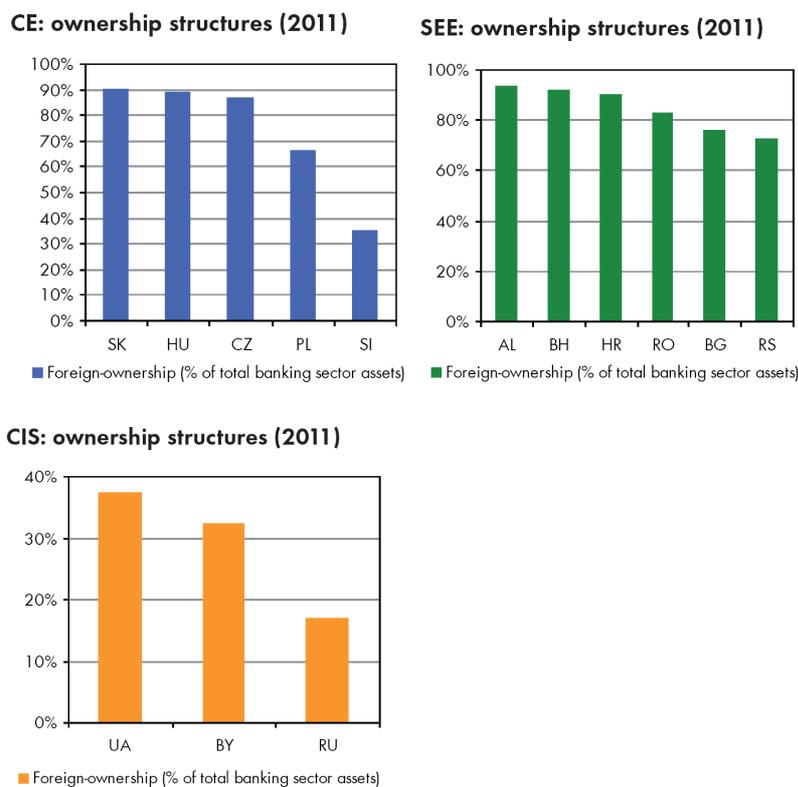
In Zentraleuropa (CE) und Südosteuropa (SEE) ist der Anteil der ausländischen Banken gemessen an den Gesamtaktiva im Vergleich zu den westlichen Ländern, aber auch zu den Schwellenländern, überdurchschnittlich groß. In CE beträgt der Anteil ausländischer Investoren am dortigen Bankensektor ungefähr 73% und in SEE sogar über 83%. In manchen Ländern liegt dieser Anteil ausländischer Kreditinstitute an der Gesamtbankenlandschaft bei bis zu 90%. Im Gegensatz dazu behalten die Länder der GUS-Region<sup>380</sup> (CIS) in solidem Maße eine reine nationale Eigentümerstruktur im Bankensektor. Nur etwa 20% der Banken, gemessen an den Aktiva, gehören ausländischen Investoren. Dies ist hauptsächlich auf die expansive russische Sberbank zurückzuführen, die einerseits sehr stark an ihrem nationalen

<sup>380</sup> Russland, Ukraine und Weißrussland.

Markt vertreten ist und sich andererseits bemüht, durch massive Akquisitionen<sup>381</sup> in die restlichen Länder von CEE durchzudringen. Auch die russischen VTP und Gazprombank spielen in der GUS-Region eine wichtige Rolle.<sup>382</sup>

In der folgenden Abbildung 4 ist die Präsenz ausländischer Banken gemessen an den Gesamtaktiva in den einzelnen Länder Zentral- und Osteuropas dargestellt.

**Abbildung 4: Eigentümerstruktur in CE, SEE und CIS (% ausländischer Investoren an Gesamt-Bankenaktiva)**



Quelle: CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 8f.

Der Großteil des in ausländischen Händen befindlichen Besitzes gehört traditionellerweise den westeuropäischen Banken, die 60 bis 70% ihrer Gewinne durch die Tätigkeit an ausländischen Märkten erwirtschaften. Der Marktanteil der westeuropäischen Institute in Polen und Russland ist im Vergleich zu den vergangenen Jahren gesunken, weil die polnische

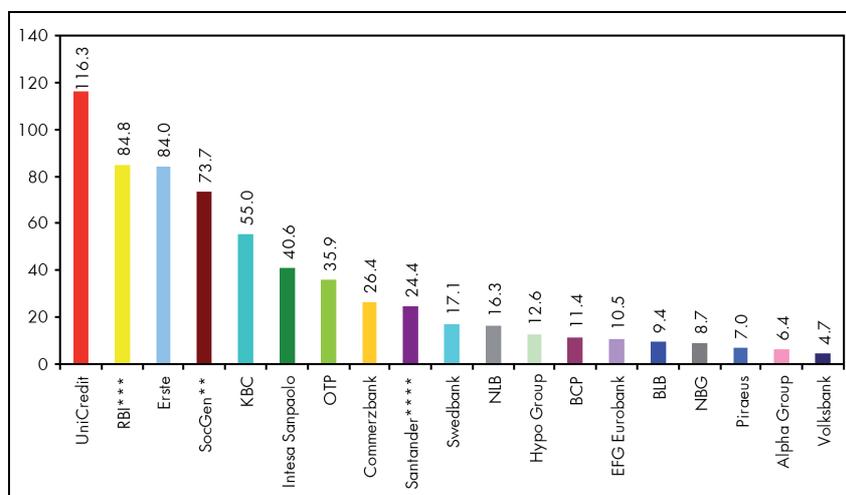
<sup>381</sup> Durch die 2012 durchgeführte Akquisition der Volksbank International von Volksbank AG (VBAG) ist die staatliche russische Sberbank in acht neue Märkte eingetreten: Slowakei, Tschechien, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Ukraine, Serbien, Bosnien und Herzegowina.

<sup>382</sup> Vgl. CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 12.

PKO-Bank sowie die russische Sberbank und die VTB-Bank ihre Tätigkeit auf den nationalen Märkten stark ausgeweitet haben.<sup>383</sup>

In der folgenden Abbildung 5 werden die am stärksten vertretenen internationalen Kreditinstitute in der Region Zentral- und Osteuropa dargestellt. Die Abbildung listet nicht die größten Banken am Markt auf, sondern die größten Kreditinstitute in ausländischem Besitz.

**Abbildung 5: Internationale Banken in CEE gemessen an den Gesamtaktiva (konsolidiert 2011, in EUR Billionen.)\***



Quelle: CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 65.

\*vollständig konsolidierte Einheiten

\*\*die neu akquirierten polnischen Aktiven geschätzt auf EUR 2, 6 Billionen.

\*\*\*inkl. Polbank.

\*\*\*\*inkl. Kredyt Bank.

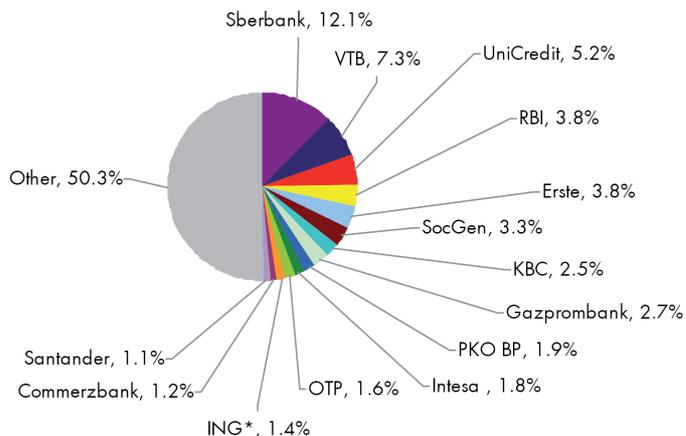
UniCredit bleibt der klare ausländische Marktführer in Zentral- und Osteuropa. Raiffeisen hat ihre Position durch die Akquisition der polnischen Polbank gestärkt. Auf dem dritten Platz bleibt die Erste Bank. KBC ist weiterhin unter den Top Fünf, obwohl sie die polnische Kredyt Bank an die spanische Bankengruppe Santander verkauft hat.

Wie in Abbildung 5 ersichtlich ist, sind die österreichischen Kreditinstitute als die größten ausländischen Investoren im CEE-Wirtschaftsraum vertreten. UniCredit, Raiffeisen Bank International und die Erste Bank waren jene österreichischen Institute, die als Erste in den neu geöffneten Markt Zentral- und Osteuropas eintraten und bis heute die größten Marktanteile bedienen.

<sup>383</sup> Vgl. CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 8 – 12.

Die folgende Abbildung 6 bietet eine Übersicht über die Marktanteile einzelner Kreditinstitute in Zentral- und Osteuropa, die nicht nur die international tätigen Banken, sondern auch die nationalen und/oder staatlichen Kreditinstitute berücksichtigt.

**Abbildung 6: Marktanteil in CEE (in % der Gesamtaktiva)**



Quelle: CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 70.

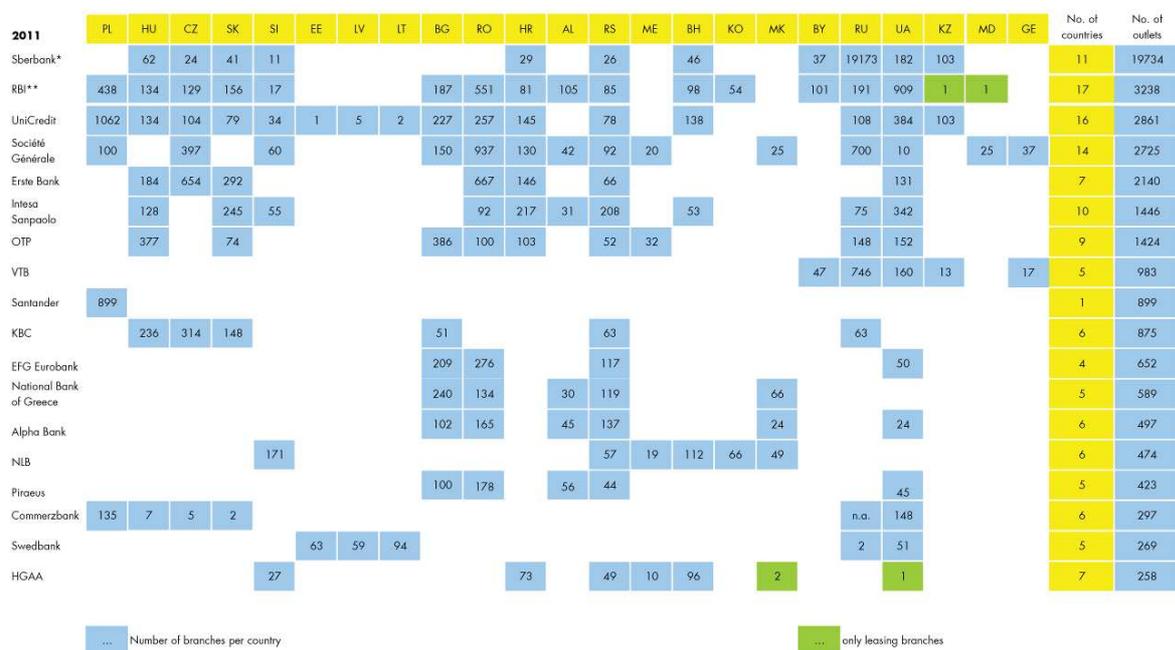
Die klaren Marktführer in CEE, gemessen an den Gesamtaktiva, sind die russischen Banken Sberbank und VTB Bank, die fast ausschließlich am Heimmarkt tätig sind. Obwohl die Sberbank zurzeit kräftige Akquisitionen durchführt und sich stark zu internationalisieren beginnt, bleiben 95% ihrer Aktiva in Russland<sup>384</sup>. Sie wird daher in dieser Arbeit als eine national tätige Bank betrachtet. Die VTB Bank, die den zweitgrößten Marktanteil in CEE bedient, ist ausschließlich am Heimmarkt tätig. Die russische Gazprombank, der der achtgrößte Marktanteil gehört, agiert ebenfalls nur am nationalen Markt. Die polnische staatliche PKO BP Bank ist auch nur am Heimmarkt vertreten. Die internationalen Banken, die beginnend mit UniCredit den drittgrößten Marktanteil bedienen, sind in derselben Reihenfolge wie in Abbildung 5 aufgelistet. Interessant ist, dass die internationalen Banken nicht mehr die ersten zwei Plätze am CEE-Markt besetzen, wie es in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts oder am Beginn des 21. Jahrhunderts der Fall war. Die russischen Banken gewinnen durch die massive Größe des nationalen Marktes immer mehr von den CEE-Gesamtaktiva. Russland hat durchaus ein großes Potenzial für alle international tätigen Bankengruppen. Viele von diesen wollen jedoch bewusst nicht ihren Marktanteil in Russland verstärken, weil auf diese Weise starke Ungleichgewichte zwischen den präsenten Märkten entstehen könnten. Konzentriert sich die Bankengruppe im größeren Maße nur auf einen

<sup>384</sup> Vgl. CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 66.

Markt, verliert sie hinsichtlich ihrer Risikodiversifikation und sie wird zu stark von der jeweiligen Landeswirtschaftsentwicklung abhängig. Zum Beispiel ist der größte Gewinnträger der RBI der russische Markt. Würde sie aber noch stärker auf diesen Markt fokussieren, könnte sie etwa durch ungünstige politische oder wirtschaftliche Entwicklungen in Russland andere Länder des Raiffeisen-Netzwerks gefährden.

Die österreichischen Kreditinstitute UniCredit, Raiffeisen Bank International und die Erste Bank sind als die größten ausländischen Investoren im CEE-Raum tätig. Während UniCredit als internationaler Investor den größten Marktanteil bedient, hat Raiffeisen das dichteste Filialnetz in ganz Zentral- und Osteuropa. UniCredit serviziert 5,2% des CEE-Marktes (gemessen an Aktiva), Raiffeisen hingegen nur 3,8%. RBI verfügt aber über 3.238 Auslandsstützpunkte, während UniCredit 2.861 CEE-Filialen betreibt. Die folgende Abbildung 7 bietet eine Übersicht über die Geschäftsstellendichte sowohl der internationalen als auch der nationalen Kreditinstitute.

**Abbildung 7: Geschäftsstellendichte der Kreditinstitute in CEE**



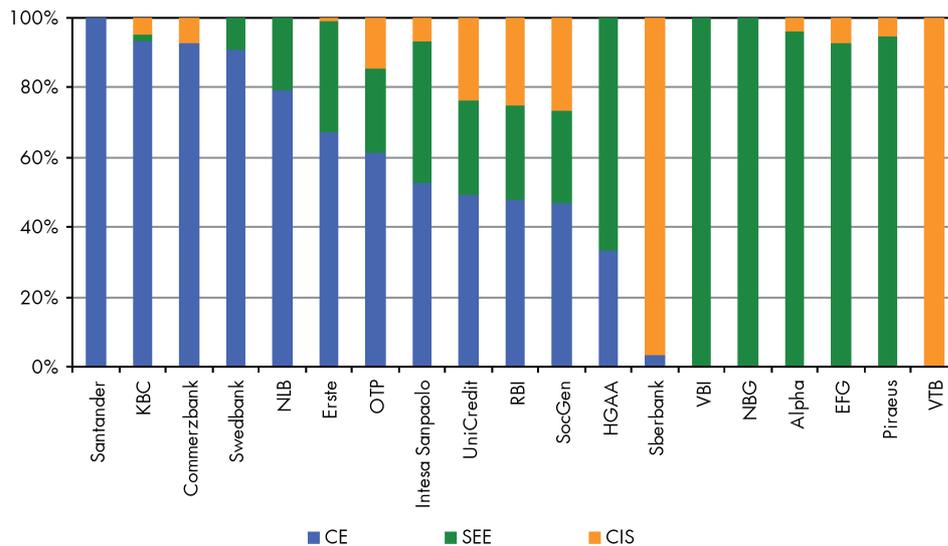
Quelle: CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 72.

\*) VBI Filialen inkl, \*\*) Polbank Filialen inkl.

Die internationalen Bankengruppen neigen jedoch dazu, sich auf eine bestimmte Region in CEE zu konzentrieren. Die österreichische UniCredit und Raiffeisen Bank International betreiben ein sehr ausgeglichenes Netzwerk innerhalb der einzelnen Regionen Zentral- und

Osteuropas. Die französische Société Générale ist auch auf eine sehr balancierte Weise in CE, SEE und CIS vertreten. Die folgende Abbildung stellt eine Übersicht dar, wie die wichtigen Kreditinstitute in den einzelnen Regionen in CEE in Bezug auf die verteilten Aktiva vertreten sind.

**Abbildung 8: Aktiva-Verteilung der Kreditinstitute in CE, SEE und CIS**



Quelle: CEE Banking Report, Raiffeisen Research, Juni 2012, S. 62.

UniCredit Austria, Raiffeisen Bank International und die Erste Bank, die als österreichische Kreditinstitute die stärksten ausländischen Investoren in CEE sind, haben teilweise sehr unterschiedliche Strategien in Bezug auf den Markteintritt und die weitere Entwicklung verfolgt.

Alle drei Kreditinstitute machten allerdings den ersten Schritt in Richtung CEE durch die Errichtung eines Auslandsstützpunktes in Ungarn. Dies ist auf die kulturelle und geografische Nähe, die gemeinsame geschichtliche Vergangenheit und die Reformbereitschaft Ungarns in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts zurückzuführen. Die damalige Bank Austria Creditanstalt (heute UniCredit) war als erstes österreichisches Finanzinstitut im CEE-Raum tätig. Bereits 14 Jahre vor dem Fall des Eisernen Vorhangs im Jahr (1975) hat die Bank Austria eine Repräsentanz in Ungarn gegründet. Diesem Trend folgte auch die Raiffeisen Bank, als sie sich im Jahr 1987, zwei Jahre vor der Ostöffnung, mit einem 15%-Anteil an der Errichtung der Konsortialbank Unicbank Rt. beteiligte.<sup>385</sup> Den ersten Schritt nach CEE tätigte

<sup>385</sup> Vgl. Unicbank Annual Report, 1987, S. 2.

die Erste Bank erst im Jahr 1997 in der Folge ihres Börsengangs durch den Erwerb der ungarischen Mezöbank. Ungarn war somit das erste Zielland für die Expansion der österreichischen Kreditinstitute.

Raiffeisen hat als einziges österreichisches Kreditinstitut ihre Auslandspräsenz in CEE großteils durch organisches Wachstum ausgebaut. In den 1990er Jahren gründete sie ihre Tochterbanken ausschließlich aus eigener Kraft, die in dieser Zeitperiode auch nur organisch wuchsen. Darunter fällt die Errichtung der Tochterbanken in Ungarn (1987 – 1991<sup>386</sup>), der Slowakei (1990 – 1995<sup>387</sup>), Polen (1990), Tschechien (1993), Bulgarien (1994), Kroatien (1995), Russland (1996), der Ukraine (1998) und Rumänien (1998). Die Tochterbank in Serbien wurde im Jahr 2001 als die letzte Bank durch Eigengründung errichtet. Erst im 21. Jahrhundert führte Raiffeisen Akquisitionen durch, durch welche sie einerseits in neue Märkte (2000 Bosnien, 2002 Slowenien und Kosovo, 2003 Weißrussland, 2004 Albanien) eintrat und andererseits die Position in den bereits präsenten Märkten weiter ausbaute (2001 Rumänien, 2005 Ukraine, 2006 Russland, 2007 Tschechien, 2011 Polen). Wichtig ist auch, dass sich viele der akquirierten Banken großteils durch organisches Wachstum weiterentwickelten.<sup>388</sup>

Raiffeisen konzentrierte sich am Anfang ihrer Expansion in den 1990er Jahren hauptsächlich auf den Aufbau des Kommerzkundengeschäftes. Erst nach dem Jahr 2000 begann sie damit, durch den Erwerb der bereits bestehenden Finanzinstitute Retail-Kundensegmente zu bedienen. Bank Austria (heute UniCredit) baute ebenfalls am Anfang hauptsächlich das Firmenkundengeschäft auf. Dies ist auf die politische und wirtschaftliche Instabilität in der Region Anfang der 1990er Jahre, die Kundennachfolgethese der bereits bestehenden Firmenkunden und die Kosteneffizienz beim betriebenen Kommerzkundengeschäft zurückzuführen. Der Ausbau des Retail-Geschäftes war mit zahlreichen Kosten verbunden und konnte erst in späterer Folge durchgeführt werden. Außerdem untersagten viele Regierungen kurz nach dem Transformationsprozess den ausländischen Investoren, Einlagen aus dem breiten Publikum entgegenzunehmen.<sup>389</sup>

Im Gegensatz zu Raiffeisen wuchs die Bank Austria (heute UniCredit) viel weniger durch organisches Wachstum. Während Raiffeisen die Akquisitionen erst ab dem Jahr 2000 und immer einzeln pro Markt durchführte, setzte die Bank Austria Meilensteine durch die

<sup>386</sup> 1987: 15% Beteiligung, 1988 – 1991: Aufstockung der Anteile auf über 51%, 1992 – 1995: Aufstockung bis 95%.

<sup>387</sup> 1990 – 1993: Beteiligung von circa 34 – 36%, 1995: erstmals über 51%, 1999: Aufstockung auf über 70%.

<sup>388</sup> Vgl. Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17.8. 2012.

<sup>389</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 23.

Übernahme der Creditanstalt 1997 und die Fusion mit der deutschen Hypovereinsbank im Jahr 2000. Die Übernahme der Staatsanteile der Creditanstalt brachte große Vorteile, weil diese bereits zum Zeitpunkt des Erwerbs über einige Repräsentanzen und Niederlassungen in CEE verfügte. Der größte Meilenstein wurde jedoch erst mit der Fusion 2000 gesetzt, weil die deutsche Hypovereinsbank zahlreiche Auslandsstützpunkte in Bulgarien, Kroatien, Polen, Tschechien, der Slowakei und Ungarn hatte. Das organische Wachstum spielte bei diesem Kreditinstitut eine untergeordnete Rolle.

Die Erste Bank beschäftigte sich mit der Expansion erst seit dem Börsengang im Jahr 1997, 22 Jahre später als die Bank Austria (heute UniCredit) und zehn Jahre später als Raiffeisen. Der erste Markteintritt, wie schon erwähnt, erfolgte mit dem Erwerb der ungarischen Mezöbank. Der Ausbau der Auslandspräsenz fand hauptsächlich durch die Akquisitionen der einheimischen Sparkassen statt. Die Strategie der Ersten Bank beschließt sich auf das Retail Banking, die Entwicklung des Markennamens in Zentral- und Osteuropa und die Ausweitung des Vertriebsmodells in den betroffenen Märkten. Obwohl die Erste Bank auch im Firmenkundengeschäft oder im Investment Banking tätig ist, bleibt der Fokus weiterhin auf dem Retail-Geschäft.

Kurz und knapp lassen sich die Expansionsstrategien der drei beschriebenen österreichischen Kreditinstitute nach Meinung der Verfasserin folgendermaßen charakterisieren: Bank Austria – zahlreiche Fusionen und Akquisitionen (Fokus: Corporate und Retail), Raiffeisen – organisches Wachstum (Fokus: Corporate und Retail), Erste Bank – später Markteintritt, Akquisitionen kleinerer einheimischer Sparkassen (Fokus: Retail).

Alle drei Institute waren jedoch als erste österreichische Kreditinstitute in Zentral- und Osteuropa präsent und sind somit zu den drei größten internationalen Marktführern geworden.

## 4. Internationalisierung von Raiffeisen vor dem Fall des Eisernen Vorhangs

Raiffeisen fing bereits vor der Ostöffnung im Jahr 1989 an, sich zu internationalisieren. Nach der Erlassung des Kreditwesengesetzes 1979 boten fast alle Kreditinstitute eine Universalbankpalette an und bauten ihr Netzwerk umfangreich aus. Der nationale Markt wies starke Sättigungsmerkmale auf und es gab keinen Raum mehr für eine weitere Expansion.

Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten für das Spitzeninstitut, die RZB, waren gering.<sup>390</sup> Sie machte es sich zur Aufgabe, einen zentralen Geldausgleich zwischen den Landeszentralen sicherzustellen und die unteren Ebenen zu unterstützen. Außerdem betrieb die RZB das eigene Kommerzkundengeschäft. Das Auslandsgeschäft wurde auch ausschließlich dem Spitzeninstitut überlassen. Aufgrund der bereits bestehenden Sättigung am österreichischen Markt wollte die RZB neue Gewinnquellen im Ausland finden und sich auf internationale Weise weiterentwickeln.

Der Grund für die anfängliche Internationalisierung in den 70er und 80er Jahren war weniger die Kundennachfolgethese. Raiffeisen nahm sich eher zum Ziel, ausländische Kontakte zu knüpfen und neue Kunden zu gewinnen.<sup>391</sup> Außerdem konnten auf diese Weise die Korrespondenzbankbeziehungen verstärkt und der ausländische Zahlungsverkehr sichergestellt werden. Laut Frau Mag. Kattinger, die in diesem Zeitraum für den Ausbau der Auslandsstandorte mitverantwortlich war, strebte Raiffeisen mit ihrer Internationalisierungstätigkeit nicht ausdrücklich eine Reputationssteigerung an. Natürlich war die Auslandspräsenz eines Kreditinstituts in der genannten Zeitperiode für das breite Publikum Image fördernd, aber der Hauptgrund der Internationalisierung war die Akquise neuer Kunden.

Die erste Auslandstätigkeit setzte die RZB am 18. März 1970 mit der Gründung der Internationalen Bank für Außenhandel AG fort, die sie gemeinsam mit drei inländischen und weiteren drei ausländischen Partnerbanken zum Zweck der Finanzierung von Außenhandelsgeschäften errichtete. Im Jahre 1972 wurde der heutige Generaldirektor der

---

<sup>390</sup> Vgl. Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17. 8. 2012.

<sup>391</sup> Vgl. Renate Kattinger, Controlling, RBI, Expertengespräch, 20. 8. 2012.

Raiffeisen Bank International, Dkfm. Dr. Herbert Stepic, eingestellt, der zur Aufgabe hatte, das Auslandsgeschäft auszubauen.<sup>392</sup>

1973 erwarb die RZB die ersten ausländischen Beteiligungen, wie zum Beispiel die Unterbeteiligung an der BHF-Bank DGK-International S.A. Luxembourg. Außerdem beteiligte sich die RZB im selben Jahr am gemeinsamen Projekt der europäischen Genossenschaftskreditinstitute, in dem das Joint Venture London & Continental Bankers Ltd. London gegründet wurde, um die beteiligten Spitzeninstitute am Londoner Bankplatz zu vertreten.<sup>393</sup>

1976 schloss sich die RZB der UNICO-Bankengruppe an, diese Kooperation spielt bis heute eine sehr große Rolle in der Geschäftstätigkeit Raiffeisens. Die UNICO-Bankengruppe ist eine Kooperation der genossenschaftlichen Spitzeninstitute aus verschiedenen europäischen Ländern<sup>394</sup>. An der tatsächlichen Gründung beteiligten sich Institute aus Österreich, der Bundesrepublik Deutschland, den Niederlanden, Frankreich, Finnland und Dänemark. Durch den Zusammenschluss wollten die Gründungsmitglieder ihr Bankennetz ausdehnen und sich gegenseitig an den fremden Märkten unterstützen. „Diese Ausdehnung wurde in der Folge durch Repräsentanzerrichtungen fortgesetzt.“<sup>395</sup>

Die erste Auslandsrepräsentanz gründete die RZB in Asien. Die Repräsentanz Hongkong wurde 1976 gemeinsam mit der deutschen DG Bank gegründet. 1980 wurde eigenständig die Repräsentanz in New York errichtet, 1982 in Mailand und 1984 in Singapur<sup>396</sup>. 1986 wurde die Repräsentanz in London gegründet, die nur drei Jahre später im Jahr 1989 in eine Vollfiliale umgewandelt wurde.<sup>397</sup>

Durch die Repräsentanzen konnten auch die Korrespondenzbankbeziehungen verstärkt werden. Berits 1978 verfügte Raiffeisen über ein Netz von 1.500 Korrespondenzbanken in 105 Ländern. Nur in vier Jahren, bis 1982, schaffte es Raiffeisen, diese Zahl auf 2100 zu erhöhen und ihr Netz dehnte sich über nahezu alle Länder der Welt aus.<sup>398</sup>

---

<sup>392</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 150.

<sup>393</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 151.

<sup>394</sup> Heutzutage (2012) hat die UNICO folgende Mitglieder: Raiffeisen Bank International (Österreich), Crédit Agricole S.A. (Frankreich), DZ Bank (Deutschland), ICCREA Holding (Italien), Pohjola Bank plc (Finnland), Rabobank (Niederlande), Banco Cooperativo Español (Spanien) und Raiffeisen Schweiz (Schweiz).

<sup>395</sup> Zeitberger, 2007, S. 160.

<sup>396</sup> Im Jahr 1997 in Filiale umgewandelt.

<sup>397</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1991, S. 34; Zeitberger, 2007, S. 160.

<sup>398</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 160.

Auch die Internationalisierung durch Beteiligungen spielte in der Geschäftstätigkeit Raiffeisens vor dem Fall des Eisernen Vorhangs eine große Rolle. 1985 verfügte die RZB neben der Mitgliedschaft in der UNICO-Bankengruppe über folgende Auslandsbeteiligungen.

London & Continental Bankers Ltd., London B.E.G. Bank Europäischer Genossenschaftsbanken AG, Zürich DG Bank International, Luxemburg Rakyat First Merchant Bankers Berhad, Kuala Lumpur European Securities Corporation, New York GZB-World Travel Co. Ltd., Hongkong
---

**Tabelle 3: Auslandsbeteiligungen von Raiffeisen im Jahr 1985**

Eigene Darstellung

Quelle: Zeitlberger, 2007, S. 161.

Die Minderheitsbeteiligungen stellten vor der Ostöffnung einen einfachen Weg dar, um international präsent zu sein und fremde Märkte zu beobachten. Raiffeisen betrieb etwa bis zur Mitte der 90er Jahren eine strukturierte Beteiligungspolitik. Diese geriet jedoch mit der starken Expansion in CEE und der daraus folgenden Gründung eigener Institute immer mehr in den Hintergrund. Die meisten Minderheitsbeteiligungen wurden in der späteren Folge abgegeben, weil Raiffeisen sich primär auf die Eigen Gründungen und die Entwicklung der eigenen Strategie konzentrieren wollte. „Die meisten Beteiligungen wurden verkauft, weil man ja nichts mitentscheiden konnte.“<sup>399</sup>

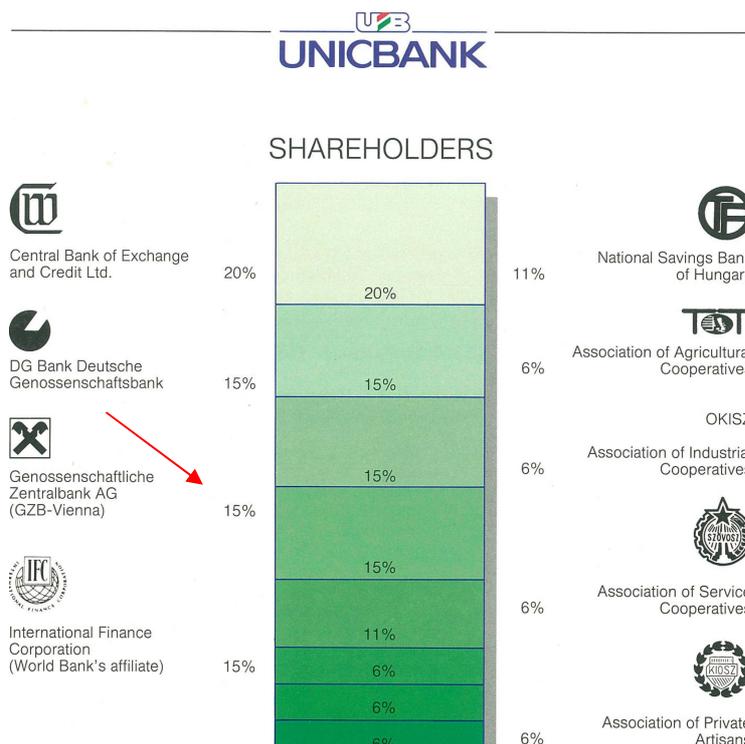
Für die Expansion in Zentral- und Osteuropa war für Raiffeisen sehr wichtig, dass sie sich stets an der tatsächlichen Gründung der Institute beteiligte. Die Aufstockung der Minderheitsbeteiligungen an Fremdinstituten war nicht erwünscht.<sup>399</sup>

Die Joint Ventures waren am Anfang der Expansion in CEE von sehr großer Bedeutung, weil mit wenig Kapital mit einer Minderheitsbeteiligung direkt bei der Gründung mitgewirkt werden konnte. Die einzelnen Partnerbanken verfügten meistens nur über einen Minderheitsanteil und sämtliche Entscheidungen wurden zwischen allen Beteiligten abgestimmt. Das erste Joint Venture gründete Raiffeisen bereits zwei Jahre vor dem Fall des Eisernen Vorhangs im Jahr 1987 in Ungarn. Die Unicbank Rt. in Budapest wurde sowohl von den ungarischen als auch von den ausländischen Investoren errichtet. Von der westlichen

<sup>399</sup> Renate Kattinger, Controlling, RBI, Expertengespräch, 20. 8. 2012.

Seite waren neben der RZB auch die deutsche DG Bank aus Frankfurt und die IFC aus Washington mit jeweils 15% vertreten.<sup>400</sup> Die restlichen 55% hielten die ungarischen Genossenschaften. Die ungarische Zentralbank lud die ausländischen Institute zur Beteiligung ein, weil Ungarn der Vorreiter bei der Abweichung von der zentralisierten kommunistischen Wirtschaft war. Die folgende Abbildung 9 bietet eine Übersicht über die Eigentümerstruktur der Unicbank im Jahr 1987.<sup>401</sup>

**Abbildung 9: Investorenzusammensetzung der Unicbank im Jahr 1987**



Quelle: Unicbank Annual Report, 1987, S. 2.

Raiffeisen beteiligte sich mit 15% direkt an der Gründung der Unicbank. Diese betrieb in den frühen Jahren banktypische Tätigkeiten, wie Einlagen- und Kreditgeschäfte, Akkreditiven, Garantien und Zahlungsverkehrsprodukte.<sup>402</sup> Für die weitere Expansion Raiffeisens in CEE war es ein großer Vorteil, dass sie bereits zwei Jahre vor der Ostöffnung im Land war.<sup>403</sup> Die Beteiligung an der Konsortialbank Unicbank wurde im 1991 von 15% auf 51% erhöht.<sup>404</sup>

<sup>400</sup> Vgl. Unicbank Annual Report, S. 2.

<sup>401</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 183.

<sup>402</sup> Vgl. Renate Kattinger, Controlling, RBI, Expertengespräch, 20. 8. 2012.

<sup>403</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 183.

<sup>404</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1991, S. 34

Zeitlberger, der sich im Rahmen seiner Dissertation mit einer detaillierten betriebswirtschaftlichen Analyse seit der Gründung von Raiffeisen bis 2007 befasste, tätig in Bezug auf die Internationalisierung vor dem Fall des Eisernen Vorhangs die folgende Aussage: „Zusammenfassend kann für die Jahre 1978 bis 1985 festgehalten werden, dass die RZB am Ende der Periode durch die Geschäftsausweitung im Inland wie im Ausland eine solide Basis für die spätere Internationalisierung geschaffen hatte.“<sup>405</sup> Seine Aussage wird durch die bewiesene Erhöhung des Anteiles an Guthaben (um 20,9%) und Krediten (um 32,8%) im Zusammenhang mit ausländischen Partnern bestätigt.

Die Effizienz der Internationalisierung vor dem Fall des Eisernen Vorhangs wird auch durch das bereits vorhandene gestreute Auslandsnetz von Raiffeisen bestätigt. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über die Auslandspräsenz am Jahresanfang 1990. Das Jahr 1990 war für die Geschichte von Raiffeisen sehr wichtig, weil in diesem Jahr eine neue Strategie definiert wurde und die tatsächliche Ostexpansion begann.

<p><b><u>Auslandsniederlassungen</u></b>            Filiale London (seit 1989)*            Repräsentanz Hongkong (seit 1976)            Repräsentanz New York (seit 1980)            Repräsentanz Mailand (seit 1982)            Repräsentanz Singapur (seit 1984)</p>
<p><b><u>Ausländische Bankbeteiligungen in CEE</u></b>            Unic Bank Rt, Budapest (seit 1987)</p>
<p><b><u>Ausländische Bankbeteiligungen in Asien</u></b>            DG Bank-GZB (Asia) Ltd., Singapur            Rakyat First Merchant Bankers Berhard, Kuala Lumpur</p>
<p><b><u>Sonstige Ausländische Bankbeteiligungen</u></b>            Canadian Cooperative Credit Society Ltd., Toronto            DG Bank (Schweiz) AG, Zürich</p>
<p><b><u>Sonstige Auslandsbeteiligungen</u></b>            DG European Securities Corp., New York **            European Asian Trade Service Company Ltd., Tokio ***            GZB World Travel Co. Ltd., Hong Kong ****</p>

**Tabelle 4: Auslandspräsenz von Raiffeisen am Jahresanfang 1990**

Eigene Darstellung

\*) von 1986 – 1989 Repräsentanz

\*\*) Discount-Broker-Unternehmen

\*\*\*) Consulting-Firma zur Betreuung von Raiffeisen-Kunden am japanischen Markt

\*\*\*\*) Reisebüro

Quelle: RZB-Geschäftsbericht 1990, anhand der Auslandspräsenz im Jahr 1990 wurden die im selben Jahr getätigten Gründungen entnommen und die 1990 abgegebene Beteiligung an der DB Bank (Schweiz) AG inkludiert.

<sup>405</sup> Zeitlberger, 2007, S. 162.

Auffallend jedoch ist, dass sich Raiffeisen in Asien ziemlich intensiv engagiert hat. Zwei von fünf Repräsentanzen wurden im südostasiatischen Raum gegründet, zwei von fünf Bankbeteiligungen im Ausland wurden an asiatischen Bankinstituten erworben und zwei von drei sonstigen Auslandsbeteiligungen repräsentierten die Anteile an asiatischen Unternehmen. Um dies zusammenzufassen, besaß Raiffeisen zum Jahresanfang 1990 13 Auslandstützpunkte: sechs asiatische, drei westeuropäische, zwei amerikanische, einen kanadischen und einen CEE-Auslandstützpunkt. Überlegenswert ist, wie sich die Bank im Rahmen ihrer Expansion weiterentwickelt hätte, wenn es zu keinem Zusammenbruch der Sowjetunion gekommen wäre. Es wäre zu erwarten gewesen, dass sich Raiffeisen wegen der bereits gesättigten Märkte in Westeuropa und den Vereinigten Staaten auf die „emerging markets“ in Asien konzentriert hätte.

Gegen diese Überlegung kann jedoch argumentiert werden, dass die bestehenden Repräsentanzen und Beteiligungen nur zum Zweck der Knüpfung ausländischer Beziehungen, der Gewinnung neuer Kunden und der Verstärkung der Korrespondenzbankverbindungen errichtet wurden. Der einzige voll geschäftlich tätige Auslandsstützpunkt vor dem Fall des Eisernen Vorhangs war die Filiale in London.

Auf die Frage, ob sich Raiffeisen vielleicht in Asien mehr engagiert hätte, wenn der Eiserne Vorhang nicht gefallen wäre, hat Hr. Mag. Denk (Group Strategy, RBI) folgendermaßen geantwortet: „Das ist eine schwierige und natürlich sehr theoretische Fragestellung. Viele Geschäfte von RBI in Asien hängen direkt oder indirekt mit den Geschäftsaktivitäten und RBI's führender Rolle in Zentral- und Osteuropa zusammen. Natürlich wäre es möglich, dass RBI, auch ohne den Fall des eisernen Vorhangs, heute stark in Asien engagiert wäre. Das Geschäftsmodell wäre dann wohl aber ein anderes.“<sup>406</sup> Die Geschäftstätigkeit der Raiffeisens Filialen in Asien (Singapur, Hongkong, Peking und Xiaman) erstreckt heutzutage großteils über die folgenden Bankenbereiche: Treasury Markets, Trade Commodity Finance, Group Structured Finance und FI Geschäfte. Es wäre aus Sicht der Verfasserin sehr unwahrscheinlich, dass sich Raiffeisen in Asien in einem anderen Bereich als im Kommerzkundengeschäft weiterentwickeln hätte.

---

<sup>406</sup> Christian Denk, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 11.9.2012.

## 5. Expansion von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion

Der Fall des Eisernen Vorhangs 1989 wurde als historische Chance zum Aufbau des Auslandsgeschäfts bezeichnet.<sup>407</sup> Raiffeisen hat diese richtig ergriffen und baute ihre Präsenz im Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropa deutlich aus. Diese Bankengruppe mit genossenschaftlichen Wurzeln agiert als der zweitgrößte ausländische Investor in den CEE-Ländern und betreibt das dichteste Bankenstellennetzwerk von allen präsenten internationalen Kreditinstituten.<sup>408</sup> Nachfolgend werden die Grundprinzipien der Strategie Raiffeisens kurz erläutert.

Laut Stepic<sup>409</sup> gab es für Raiffeisen zum Zeitpunkt der Ostöffnung zwei Gründe für die Ostexpansion: Erstens sollten die bestehenden Kunden in die neuen Märkte begleitet werden und zweitens sollte die Schaffung von Infrastruktur in Osteuropa sichergestellt werden. Die Kundennachfolgethese war der wichtigste Beweggrund für die frühe Expansion in den CEE-Raum. Der zweite wichtige Grund war, dass Raiffeisen bei dem Aufbau der modernen Bankenlandschaft in Zentral- und Osteuropa mitwirken wollte. Der Technisierungsgrad in diesen Ländern war sehr gering und es dauerte zum Beispiel mehrere Wochen, um eine einfache Zahlungstransaktion durchzuführen. Daher war Stepic der Meinung, dass die österreichischen Kunden, welche die sich aus der Wirtschaftstransformation ergebenden Chancen nützen wollten, nach einer Bank suchen würden, die westlichen Standard, Service und Sicherheit anbieten kann.<sup>410</sup>

In der Anfangsphase hat sich Raiffeisen so wie die meisten ausländischen Kreditinstitute auf den Aufbau des Kommerzkundengeschäftes im Rahmen der Kundenbegleitung fokussiert. Es dauerte aber nicht lange und es wurden aktiv neue Kunden im CEE-Raum gewonnen. In der Anfangsphase gründete Raiffeisen Joint Ventures, in dem sie sich mit einer Minderheitsbeteiligung direkt an der Errichtung des jeweiligen Kreditinstituts gemeinschaftlich beteiligte. Sehr rasch ging sie aber zur Gründung der Tochterbanken über, weil sie ihre Strategie und Zielvorstellungen dadurch besser umsetzen konnte. Raiffeisen agierte in den Gastländern des CEE-Wirtschaftsraumes als lokale Bank. „Auf diese Weise

---

<sup>407</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 339.

<sup>408</sup> Siehe Teil II Kapitel 3.: „Expansion der am stärksten vertretenen österreichischen Kreditinstitute in CEE“.

<sup>409</sup> CEO Raiffeisen Bank International AG (RBI).

<sup>410</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, 179f.

erreichte sie zusätzlich zum Know-how-Transfer und über die Serviceorientierung eine höhere Kundenakzeptanz bei den lokalen Kommerzkunden.“<sup>411</sup>

Die einfache Kundennachfolgethese ging sehr rasch in die aktive Gewinnung neuer Kunden über. 1990 wurde die neue Unternehmensstrategie formuliert, um den geänderten Marktbedingungen des wirtschaftlichen Umfelds besser entsprechen zu können. Die RZB definierte ihren Tätigkeitsbereich neu. Sie konzentrierte sich somit vorwiegend auf den gesamteuropäischen Raum, während im Inland eine klar definierte Aufgabenteilung zwischen den drei Stufen des Raiffeisen-Verbunds herrschte.<sup>412</sup> Die RZB machte es sich primär zur Aufgabe, neben der Unterstützung der unteren Stufen des Verbunds in den Ländern Zentral- und Osteuropas verstärkt zu expandieren.

Die Landesbanken nahmen die Entscheidung für Ostexpansion sehr positiv auf. Einerseits wurde ihnen durch die neu definierte Unternehmensstrategie der RZB ein großer Geschäftsanteil der bisherigen Tätigkeit des Spitzeninstituts übergeben. Andererseits konnten sie sich als Haupteigentümer der RZB dadurch zusätzliche Gewinne erwirtschaften.<sup>413</sup> Die Form der Zusammenarbeit zwischen den Raiffeisenlandesbanken und der RZB änderte sich aber mit der Expansion. „Die Ertragsbeziehung gewann an Bedeutung.“<sup>414</sup> Die Landesbanken erwarteten somit von der RZB weniger nur eine Unterstützung bei ihrer Geschäftstätigkeit, sondern sahen sie nun mehr als einen Partner für die gewinnbringende Expansion. Alle wichtigen Entscheidungen über die Internationalisierung von Raiffeisen wurden stets durch das strategische Gremium ‚Leitungsausschuss‘ abgestimmt, an dem sich die Generaldirektoren der Landesbanken und der Vorstandsvorsitzende der RZB mit jeweils einer Stimme beteiligten.<sup>415</sup> Einige von den Landesbanken hatten außerdem durch ihre geografische Nähe zu manchen CEE-Ländern ein besonderes Interesse an der Bearbeitung der neu eröffneten Märkte.<sup>416</sup>

Die Ostaktivitäten wurden 1991 auf kommerzielle Weise mit der Gründung der Holding DOIRE Handels- und Beteiligungsgesellschaft m.b.H. zusammengefasst.<sup>417</sup> Diese Holding war der Vorreiter von Raiffeisen International Beteiligungs GmbH, die 2003 in eine

---

<sup>411</sup> Zeitlberger, 2007, 176f.

<sup>412</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1990, S. 24.

<sup>413</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 178.

<sup>414</sup> Zeitlberger, 2007, S. 285.

<sup>415</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.3: „Demokratische Willensbildung im Verbund“.

<sup>416</sup> Zeitlberger, 2007, S. 177.

<sup>417</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 339.

Aktiengesellschaft unter dem Namen Raiffeisen International Beteiligungs AG (RI) umgewandelt wurde. Seit 2010 agiert diese Gesellschaft als eine Bank und besitzt den Namen Raiffeisen Bank International AG (RBI).

Werner bezieht sich in seinen Studien auf drei Phasen der Expansion von Raiffeisen: „Die RZB ging dabei nach einem Dreiphasenmodell vor, nach der Gründung von Kommerzbanken folgte die Errichtung von Spezialgesellschaften (Leasing, Bausparen, spezielle Handelsgeschäfte) und letztlich kam es zur Installierung von Investmentbanken für Kapitalfinanzierungen.“<sup>418</sup>

Aus der Sicht der Verfasserin kann Werners Modell leicht ergänzt und angepasst werden. Das Modell scheint sich ausschließlich auf das Corporate Banking bezogen zu haben, weil die Einführung des Retail-Geschäftes nicht erwähnt wird. Die Spezialgesellschaften wie zum Beispiel Bausparen gehören zum Retail-Geschäft, sie werden aber in Werners Modell nicht direkt in Bezug auf die Einführung des Retail Bankings erwähnt.

Werners Modell kann in Bezug auf das Corporate Banking folgendermaßen interpretiert werden: Die erste Phase bildet die Gründung von Kommerzbanken, wobei unter anderem den Kunden bereits von Anfang an auch Treasury-Produkte wie zum Beispiel die Kurssicherungsprodukte angeboten wurden. Die zweite Phase stellt, wie von Werner vorgesehen, die Errichtung von Spezialgesellschaften dar. Bezieht man sich aber nur auf Corporate Banking ist zum Beispiel die Gründung der Leasing- und später der Factoring-Gesellschaften<sup>419</sup> in diesem Zusammenhang zu betrachten. Das von Werner erwähnte Bausparen gehört ausschließlich zum Retail-Geschäft. Die dritte Phase bildet die Installierung von Investmentbanken für Kapitalfinanzierungen, in der sich Raiffeisen bis heute befindet.<sup>420</sup>

Dieses Modell kann nur schwer in Bezug auf das gesamte Corporate und Retail Banking betrachtet werden. Das Privatkundengeschäft wurde zwar später als das Investment Banking eingeführt, aber der Aufbau des Investment Bankings in den Netzwerkbanken ist bis heutzutage<sup>420</sup> vorhanden. Daher lässt sich die Reihenfolge der Phasen unter der Betrachtung

---

<sup>418</sup> Werner, 2005, S. 339.

<sup>419</sup> Spezialgesellschaften des Corporate Bankings waren unter anderem auch die Raiffeisen Consulting und Immobilien-Unternehmen.

<sup>420</sup> Werners Modell wurde anhand des Expertengesprächs mit Susanna Benoit (International Banking Units, RBI, am 21. 8. 2012) angepasst.

des Retail Bankings nur schwer bestimmen. Würde der anfängliche Zeitpunkt der Einführung der einzelnen Phasen betrachtet, konnte das Retail-Geschäft als Phase vier dargestellt werden.

Bei der Betrachtung der Expansionsgeschichte von Raiffeisen können drei generelle Gegebenheiten in Bezug auf die Kundenstrategie, die Wahl der Markteintrittsform und das bediente Kundensegment dargestellt werden:

1. Raiffeisen expandierte am Anfang ihrer Internationalisierung in Zentral- und Osteuropa im Rahmen der defensiven Strategie (Kundenbegleitung), später verfolgte sie hauptsächlich die offensive Strategie (aktive Kundengewinnung).
2. Raiffeisen öffnete in den frühen Jahren ihrer Ostexpansion Joint Ventures, später ging sie zur Gründung von eigenen Tochterbanken über und nachfolgend wählte sie den Markteintritt durch Akquisitionen von bereits bestehenden Instituten.
3. Raiffeisen konzentrierte sich am Anfang auf den Aufbau des Kommerzkundengeschäftes in Zentral- und Osteuropa, erst später führte sie das Privatkundengeschäft ein.

Diese drei grundsätzlich gegebenen Schritte in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen weisen auf das stark ausgeprägte organische Wachstum hin. Entwickelt sich ein internationales Netzwerk großteils auf diese Weise weiter, so ist die Geschäftspolitik als besonders sicher und kompatibel zu bezeichnen. Raiffeisen baute als einziges österreichisches Kreditinstitut ihre Präsenz in Zentral- und Osteuropa primär durch das organische Wachstum auf. Nachfolgend werden die drei erwähnten Schritte in der Expansionsstrategie Raiffeisens erläutert.

Der ursprüngliche Beweggrund der Raiffeisen zur Expansion in Zentral- und Osteuropa war die Kundennachfolgethese. Der Raiffeisenverbund erklärte einen starken Willen, die bestehenden österreichischen Firmenkunden auf ihrem Weg in die CEE-Region zu begleiten.<sup>421</sup> Raiffeisen ging also nicht ‚blind‘ und erwartete nach dem Markteintritt eine stabile Kundenbasis zu haben. Unmittelbar nach den ersten Schritten in den CEE-Raum fing aber Raiffeisen an, auch aktiv neue Kunden zu gewinnen.

Raiffeisen ging am Anfang sehr vorsichtig vor, indem sie gemeinsam mit anderen Instituten Joint Ventures gründete (Unicbank in Ungarn 1987, Tatra Banka in der Slowakei 1990). Sehr

---

<sup>421</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 179.

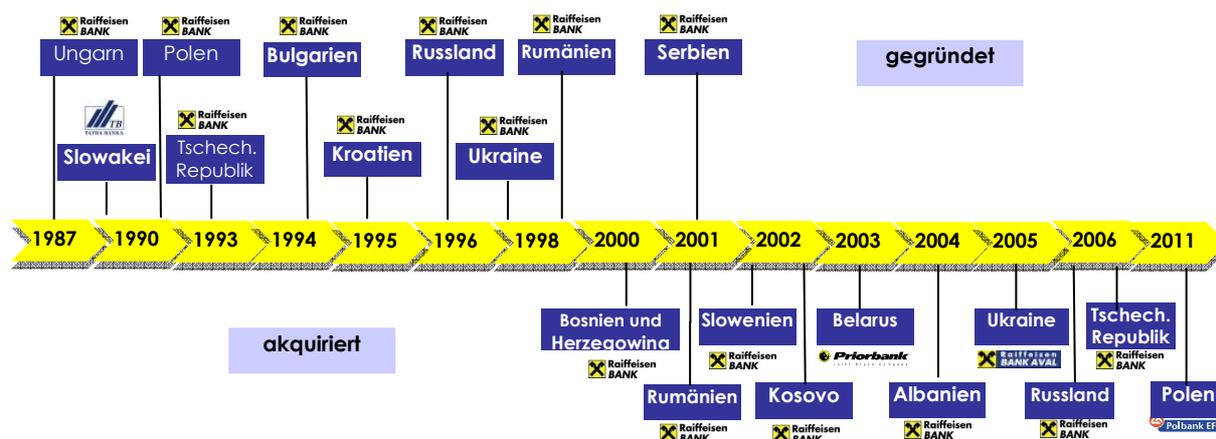
rasch ging sie aber zur Gründung von eigenen Tochterbanken über, weil sie auf diese Weise ihre Unternehmensstrategie besser durchsetzen konnte. Bis zum Jahr 2000/01 errichtete Raiffeisen eigene Tochtergesellschaften und baute auf diese Weise ihre Präsenz in zehn CEE-Märkten auf: Ungarn, Slowakei, Polen, Tschechien, Bulgarien, Kroatien, Russland, Ukraine, Rumänien und Serbien. Nach mehr als zehn Jahren des rein organischen Wachstums (1987 – 99) akquirierte Raiffeisen zum ersten Mal im Jahr 2000 ein bereits bestehendes Kreditinstitut in Bosnien. Darauf folgend erwarb sie zehn weitere Finanzinstitute, wodurch sie einen großen Marktanteil in der CEE-Region erlangte. Durch die Akquisitionen trat Raiffeisen in fünf vollkommen neue Märkte ein (2000 – 01 Bosnien und Herzegowina, 2002 Slowenien, 2002 Kosovo, 2003 Weißrussland, 2004 Albanien) und verstärkte ihre Position in fünf bereits präsenten Märkten (2001 Rumänien, 2005 Ukraine, 2006 Russland, 2007 Tschechien, 2011 Polen). Raiffeisen erreichte also in den ersten zehn Jahren ihrer CEE-Expansion, das Netzwerk durch rein organisches Wachstum aufzubauen. Erst nach der Erreichung einer bestimmten Größe führte sie die Akquisitionen durch.<sup>422</sup>

Der oben beschriebene Schritt 2 in Bezug auf die Form des Markteintritts (Joint Ventures – Eigengründung von Tochterbanken – Akquisitionen) ist mit dem Schritt 3 (zuerst Corporate und später Retail Banking) stark verbunden. Denn die Einführung des Retail-Geschäftes hing mit den Akquisitionen von Fremdinstituten zusammen. Obwohl die Netzwerkbanken in Ungarn, der Slowakei, Tschechien, Russland und Kroatien schon in der zweiten Hälfte der 90er Jahre erste Privatkundenprodukte anzubieten begannen, wurde der Großteil des Retail-Geschäfts erst mit den Akquisitionen seit dem Jahr 2000 aufgebaut.

Die folgende Abbildung stellt eine Übersicht dar, in welcher Reihenfolge Raiffeisen in die CEE-Märkte eintrat. Die Präsenz in den Ländern, die über der Zeitlinie liegen, wurde durch die Eigengründungen von Tochterbanken aufgebaut. In den Märkten, die unter der Zeitlinie liegen, erwarb Raiffeisen die bereits bestehenden Institute.

---

<sup>422</sup> Vgl. Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17.8.2012: Die akquirierten Institute wuchsen größtenteils auch organisch weiter.

**Abbildung 10: Expansion von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa**

Quelle: RZB Group Corporate Responsibility Report 2010<sup>423</sup>

Die Geschäftstätigkeit Raiffeisens beschränkte sich in den ersten Jahren auf den Aufbau des Kommerzkundengeschäftes und des Investment Bankings. „Das war in den Anfangszeiten das einzige Geschäftssegment, in dem zu kalkulierbaren Risiken vernünftige Erträge zu erwirtschaften waren.“<sup>424</sup> Zu den Haupttätigkeiten der Netzwerkbanken zählten die kurzfristigen Finanzierungen in lokalen und fremden Währungen, Treasury Services, Zahlungsverkehr, Kontoführung, Dokumentengeschäfte, strukturierte Handelsfinanzierungen sowie Projekt- und Joint-Venture-Finanzierungen. Im Jahr 1999 wurde die neue Unternehmensstrategie definiert, indem sich Raiffeisen durch die Einführung des Retail-Geschäftes als ‚Allfinanz-Anbieter‘ am CEE-Markt positionierte.<sup>425</sup> Ab dem Jahr 2000 gewann Raiffeisen hauptsächlich durch den Erwerb der bereits vorhandenen Kreditinstitute erhebliche Retail-Marktanteile und weitete diese durch das organische Wachstum weiter aus.

In den folgenden Kapiteln wird die Expansionsgeschichte von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa anhand des wissenschaftlichen Unternehmensphasenmodells nach Bleicher im Detail erläutert.

<sup>423</sup> Diese Timeline ist in mehreren Publikationen zu finden. Aufgrund der unterschiedlichen Jahresangaben der einzelnen Markteintritte wurde diese Grafik dieser Untersuchung angepasst. Das Jahr des Markteintritts ist oftmals zweifelhaft, weil die Errichtung und die tatsächliche Eröffnung oft mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Ausschlaggebend für die Grafik ist das Datum der Eröffnung.

<sup>424</sup> Zeitlberger, 2007, S. 187.

<sup>425</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 35.

## 6. Expansionsphasen von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa nach dem Phasenmodell von Bleicher

Die Expansion von Raiffeisen fand in verschiedenen Phasen statt, die sich voneinander durch grundsätzliche Merkmale unterscheiden lassen. Um diese Expansionsetappen besser nachvollziehen zu können, suchte die Verfasserin nach einem wissenschaftlichen Phasenmodell der Unternehmensentwicklung, anhand dessen auch eine Annahme getroffen werden kann, in welcher Phase sich die Raiffeisen-Organisation heutzutage befindet.

Die Organisationen werden oft als ‚lebendige Systeme‘ beschrieben, die auf Umwelteinflüsse und Entwicklungen ihrer Innenwelt reagieren.<sup>426</sup> „Unternehmen, die solche Veränderungen frühzeitig erkennen, können sich einen attraktiven Wettbewerbsvorteil erarbeiten.“<sup>427</sup> Diese Veränderungen werden oft auch als krisenhafte Schwellenübergänge von einer Phase in eine andere bezeichnet, deren Bewältigung mit den Anpassungen von Aktivitäts-, Struktur- und Verhaltensprofilen verbunden ist. Die Unternehmen befinden sich in einem ständigen Wandel und ein zweckmäßiges Change Management ist von großer Bedeutung.<sup>428</sup>

Der Wandel wird auch als der eigentliche Motor der Unternehmensentwicklung bezeichnet. Die ständige Anpassung an diesen Wandel – die Metamorphose – ist die Voraussetzung für das Wachstum des Unternehmens.<sup>429</sup> Die Phasenmodelle wurden vor dem Hintergrund von Wandlungsprozessen entwickelt, um diese organisatorisch zu verarbeiten.<sup>430</sup>

Zwischen den einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung stehen oft Krisen, die als Auslöser für Anpassungen betrachtet werden.<sup>430</sup> Die Krisen sind aber nicht die einzigen Auslöser für die Übergänge zwischen den Phasen. Vielmehr können es auch einmalige Chancen zur Erweiterung der Geschäftstätigkeit sein, wie es für die Raiffeisen-Organisation zum Beispiel die Ostöffnung 1989 war. Die Unternehmensentwicklung kann auch als die „Sequenz der Ausschöpfung von Nutzenpotenzialen“<sup>431</sup> interpretiert werden. Die Krisen, die Chancen und die Möglichkeiten zur Geschäftsausweitung sowie die Ausschöpfung von

---

<sup>426</sup> Vgl. Schoppe, 1995, 266.

<sup>427</sup> Pümpin/Wunderlin, 2005, 39.

<sup>428</sup> Vgl. Bleicher, 2003, S. 306ff.

<sup>429</sup> Vgl. Pümpin/Wunderlin, 2005, S. 49.

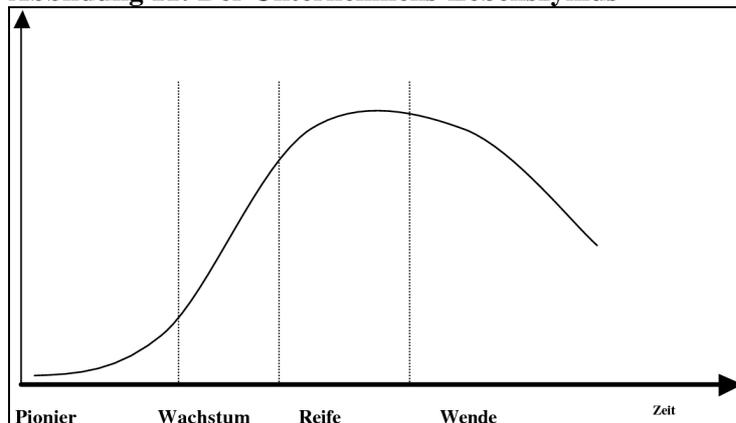
<sup>430</sup> Vgl. Ganz/Helfen, 2003, S. 674.

<sup>431</sup> Pümpin/Wunderlin, 2005, S. 48.

Nutzenpotenzialen einer Organisation können durch die effiziente Anpassung – die Metamorphose – gesteuert werden.

In den meisten Publikationen<sup>432</sup>, die sich mit den Lebenszyklusphasen befassen, kann die Darstellung wie in der Abbildung 11 gefunden werden. Es ist das klassische Lebenszyklus-Modell, dessen vierte Phase manchmal als Niedergang oder Verfall<sup>433</sup> und manchmal als Wende<sup>434</sup> bezeichnet wird.

**Abbildung 11: Der Unternehmens-Lebenszyklus**



Quelle: Pümpkin/Wunderlin, 2005, S. 48.

Die erste Phase des Lebenszyklusmodells, ‚Pionier‘, stellt zum Beispiel einen neuen Markteintritt dar. Die zweite Phase, ‚Wachstum‘, repräsentiert den weiteren Anstieg von Umsatz, Marktanteil und Gewinn, es beginnt die regionale Ausdehnung des Unternehmens. Die dritte Phase, ‚Reife‘, stößt auf die Ausschöpfung der Nutzenpotenziale, wodurch die vierte Phase, ‚Wende‘ oder ‚Niedergang‘, eingeleitet wird.<sup>435</sup>

Basierend auf diesem sehr allgemeinen Phasenmodell kann zwar die Expansionsgeschichte von Raiffeisen dargestellt werden, die Interpretation stellt sich aber als zu wenig detailliert heraus. Die Raiffeisen-Organisation würde sich heutzutage aufgrund der stets steigenden Gewinnzahlen wahrscheinlich zwischen der Wachstums- und der Reifephase befinden.

Das St. Galler Management-Modell (Abbildung 12) bietet eine möglichst nahe Interpretation der Expansion von Raiffeisen an. Die Entwicklungskurve bleibt gleich wie beim klassischen

<sup>432</sup> z. B.: Ganz/Helfen, 2003; Kollarus, 1998; Kutschker/Schmid, 2005; Pümpkin/Wunderlin, 2005; Schoppe, 1995.

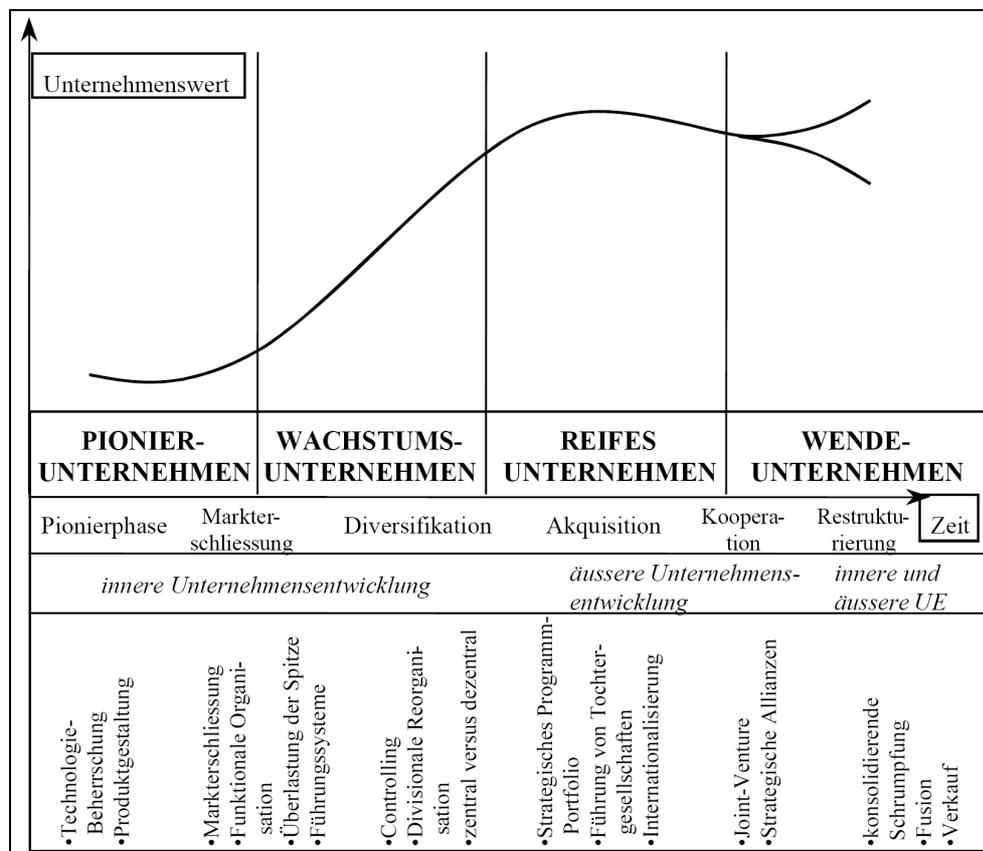
<sup>433</sup> Vgl. Kollarus, 1998, S. 38; Pümpkin/Wunderlin, S. 38.

<sup>434</sup> Vgl. Pümpkin/Wunderlin, S. 48; Schoppe, 1995, S. 267.

<sup>435</sup> Vgl. Kollarus, 1998, S. 38f.

Unternehmenslebenszyklus-Modell. Die Phasen werden jedoch in Form einer Synthese zwischen den traditionellen vier Unternehmenslebenszyklus-Phasen (Pionier, Wachstum, Reife, Wende) und den sechs Phasen nach Bleicher (Pionier, Wachstum, Diversifikation, Akquisition, Kooperation, Restrukturierung) dargestellt. Die inneren und äußeren Unternehmensentwicklungsfaktoren werden wie im Phasenmodell nach Bleicher erhalten. Außerdem werden im St. Galler Management-Modell die häufigen Merkmale der einzelnen Phasen aufgelistet.

**Abbildung 12: St. Galler Management-Modell**



Quelle: Swiss Federal Institute of Technology Zürich, Dr. Michael Weber.

Das St. Galler Management-Modell kann aus der Sicht der Verfasserin auf viele Unternehmen nicht angewandt werden. Bleichers Phase der Akquisition und der Kooperation können zwar nur die Unternehmen einer bestimmten Reife einleiten, die Nutzenskurve sollte aber nicht sinkend sein. Ganz im Gegenteil, die Akquisitionen und die Kooperationen mit anderen Unternehmen lassen die Umsätze steigen. Die im St. Galler Management-Modell aufgelisteten Merkmale der zwei Phasen, wie Internationalisierung und strategische Allianzen, werden zum Zweck der Gewinnerzielung durchgeführt. Daher scheint die sinkende

Konjunktur im Zusammenhang mit diesen zwei Merkmalen für die Expansionsgeschichte Raiffeisens nicht passen zu sein. Aus diesem Grund wählte die Verfasserin zur Darstellung dieser das ursprüngliche Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher, welches in den folgenden Subkapiteln dargestellt wird.

## **6.1. Unternehmens-Wandelzyklen im Phasenmodell nach Bleicher**

Das Phasenmodell nach Bleicher basiert auf sechs idealtypischen Phasen einer Unternehmensentwicklung, die sich entweder aus internen oder aus externen Anlässen einleiten lassen (siehe Abbildung 13 Wandelzyklen eines Unternehmens im Phasenmodell nach Bleicher). Als Phasen der ‚inneren Unternehmensentwicklung‘ gelten die Pionier-, Markterschließungs- und die Diversifikationsphase.<sup>436</sup> Die Akquisitions- und Kooperationsphase werden als ‚äußere Unternehmensentwicklung‘ bezeichnet. In Bleichers letzte Phase der Restrukturierung kann ein Unternehmen sowohl aus internen als auch aus externen Gründen gelangen.

Ein Unternehmen befindet sich praktisch permanent im Wandel.<sup>437</sup> Die einzelnen Phasen dieses Wandels werden nach Bleicher durch Krisen gestört oder beendet.<sup>438</sup> Die Krisen oder ihre frühe Erkennung können auch als Chancen oder Impulse zur Veränderung interpretiert werden. Manche Neuphasen kommen als Sequenz der Ausschöpfung von Nutzenpotenzialen<sup>439</sup>, in dem ein Unternehmen auf Grenzen in seiner bisherigen Geschäftstätigkeit stößt.

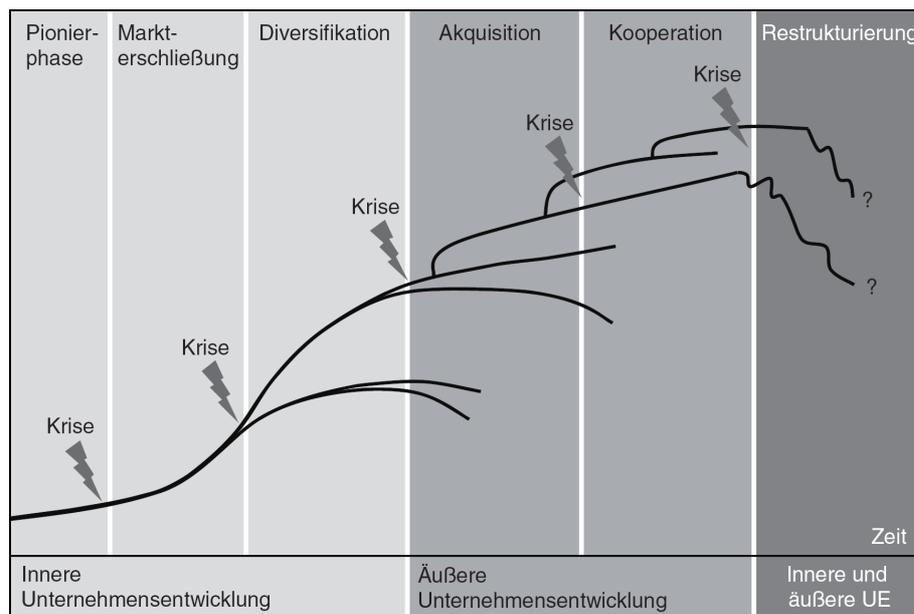
---

<sup>436</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 326.

<sup>437</sup> Vgl. Schuh/Kampker, 2011, S. 247.

<sup>438</sup> Vgl. Schuh/Kampker, 2011, S. 245.

<sup>439</sup> Vgl. Pümpin/Wunderlin, 2005, S. 48.

**Abbildung 13: Wandelzyklen eines Unternehmens im Phasenmodell nach Bleicher**

Quelle: Schuh/Kamper, 2011, S. 245.

Die erste Phase der Unternehmensentwicklung nach Bleicher ist die Pionierphase, die im Grunde einen neuen Markteintritt oder die Einführung eines neuen Produktes darstellt.<sup>440</sup> Das Unternehmen und seine Produkte sind während dieser Phase nur im kleinen Kundenkreis bekannt. Durch effiziente Tätigkeitsgestaltung werden weitere Abnehmer gewonnen und die Steigerung des Umsatzes erzielt. Die Pionierunternehmen verfügen über große Innovationskraft und hohe Risikobereitschaft.<sup>441</sup> Die Organisationsabläufe werden in dieser Phase eher improvisiert, indem das Unternehmen das neue Marktumfeld kennenlernt. Die Pionierphase wird oft als „kreatives Chaos“<sup>442</sup> bezeichnet, weil noch keine klaren formalen Ablaufregelungen existieren. Es besteht ein hohes Krisenpotenzial, welches vor allem durch die Führungsfehler, das mangelnde Know-how, ein unzureichendes Marktpotenzial oder die Knappheit an finanziellen Mitteln (Liquiditätskrise) eintreten kann. „Eine zielgerichtete Markterschließung und eine frühe Organisation sind notwendig.“<sup>443</sup>

Die zweite Phase der ‚inneren Entwicklung‘ nach Bleicher ist die Markterschließung, in der der Pionier viele neue Kundenkreise gewinnt und ein starkes Wachstum fortsetzt.<sup>444</sup> Die personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen werden diesbezüglich angepasst. Das

<sup>440</sup> Gleich wie die Pionierphase im klassischen Unternehmens-Lebenszyklusmodell (Abbildung 11).

<sup>441</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 326f.

<sup>442</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 327; Schuh/Kamper, 2011, S. 245.

<sup>443</sup> Schuh/Kamper, 2011, S. 245.

<sup>444</sup> Gleich wie die Wachstumsphase im klassischen Unternehmens-Lebenszyklusmodell (Abbildung 11).

wachsende Unternehmen erfordert eine Standardisierung der Aufgaben, Kompetenzen und Abläufe, wodurch unterstützende Führungssysteme eingesetzt werden. Da die Produktpalette in der Phase der Markterschließung noch nicht so gestreut ist, ist eine funktionale Organisationsstruktur ausreichend. Nach Bleichers Einschätzung ist das Krisenpotenzial relativ gering. Etwaige Risiken können durch die zu hohe Zentralisierung von Entscheidungen und die daraus folgende Überlastung der Unternehmensspitze eintreten. Eine Vernachlässigung der strategischen Erfolgspotenziale kann ebenfalls als eine Gefahr für das Unternehmen betrachtet werden. Daher ist es erforderlich, rechtzeitig neue Erfolgspotenziale zu entwickeln und einen effizienten Weg zur Diversifikation des bisherigen Produkt- und Leistungsprogramms zu finden.<sup>445</sup>

Die dritte und die letzte Phase der ‚inneren Entwicklung‘ im Phasenmodell nach Bleicher ist die Diversifikation, in der die neuen Erfolgspotenziale aufgebaut werden sollen.<sup>446</sup> Es werden neue Geschäftsfelder errichtet, die wie in der Pionierphase durch hohe Kreativität und Risikobereitschaft geprägt sind. Oft wird diese Phase mit einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie oder der Unternehmensspitze (z. B. einer Holding) verbunden. Die funktionale Unternehmensstruktur reicht nicht mehr aus, wodurch die Errichtung einer divisionalen Organisation unerlässlich wird. Das Risiko wird nach Bleicher viel geringer als in den ersten zwei Phasen der ‚inneren Entwicklung‘ eingeschätzt, weil eine hohe Risikodiversifikation durch die zahlreichen Geschäftsfelder sichergestellt wird. Es können möglicherweise Konfliktpotenziale durch den Wettbewerb zwischen den einzelnen Geschäftssegmenten entstehen. Etwaige Risiken können durch die falsche Einschätzung der Unternehmens- und Umweltsituation bei der Einführung von neuen Geschäftsfeldern eintreten, wobei zu geschäftsferne Produkte und Märkte, die über den bisherigen Erfahrungshorizont der Organisation liegen, eingeleitet werden. In dieser Phase stößt das Unternehmen an seine Grenzen und es bestehen keine Möglichkeiten mehr zur weiteren ‚inneren Entwicklung‘.<sup>447</sup>

Die Grenzen des Wachstums aus eigener Kraft werden am Ende der Diversifikationsphase erreicht. Das weitere Wachstum kann durch die Maßnahmen der ‚äußeren Entwicklung‘, wie

---

<sup>445</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 328.

<sup>446</sup> Die ‚Diversifikation‘ nach Bleicher kann als eine Anfangsphase der ‚Reife‘ im klassischen Unternehmens-Lebenszyklusmodell (Abbildung 10) interpretiert werden.

<sup>447</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 328f.

durch Akquisitionen oder Kooperationen, sichergestellt werden.<sup>448</sup> Die Organisationen können dann Möglichkeiten ergreifen, die Erfolgspotenziale anderer Unternehmungen auszuschöpfen.

Die vierte Phase im Bleichers Modell und die erste Möglichkeit der ‚äußeren Unternehmensentwicklung‘ ist die Akquisition, in der fremde Unternehmen oder ihre Teile in die bisherige Organisationsstruktur eingegliedert werden. Das Ziel ist es, schnell neue ertragsreiche Geschäftsfelder aufzubauen. Die erworbenen Unternehmen werden so wie die bestehenden Tochterunternehmen der Muttergesellschaft untergeordnet, wodurch die Organisationsstruktur einer Holding noch mehr an Bedeutung gewinnt. Die Risiken bestehen in der Integrationsphase der akquirierten Gesellschaften in die bereits bestehende Organisationsstruktur und in der Überforderung des Managements, das neben der Durchführung des operativen Geschäftes zusätzlich auch noch die Integrationsprozesse der akquirierten Institute überwachen muss.<sup>449</sup>

Eine andere Möglichkeit zur ‚äußeren Entwicklung‘ und die nächste Phase nach Bleicher ist die Kooperationsphase. Durch die Zusammenarbeit von verschiedenen Unternehmen sollen die neuen Produkt-Markt-Kombinationen geschaffen werden. Es wird nach synergetischen Kooperationslösungen gesucht, durch welche die jeweiligen Stärken der kooperierenden Unternehmen zum Ausdruck gebracht werden.<sup>450</sup> Mögliche Organisationsformen durch derartige Vertragsverhältnisse sind z. B. Joint Ventures, Netzwerke oder strategische Allianzen. Mögliche Risiken bestehen in der Unterschiedlichkeit des Verhaltens der einzelnen Partner, die auch kulturell bedingt sein können. Die kooperierenden Unternehmen können nach der Beendigung der Zusammenarbeit in eine Überlebenskrise gelangen.

Nachdem die Möglichkeiten zur ‚äußeren Entwicklung‘ durch Akquisitionen und Kooperationen ausgeschöpft werden, gelangen die Unternehmen nach dem Phasenmodell nach Bleicher in eine Restrukturierungsphase. Diese Etappe wird auch als eine überlebenskritische Schwelle bezeichnet, weil das Unternehmen zu einer ‚Wendeunternehmung‘ wird. Die Restrukturierungsphase nach Bleicher ist der Wendephase des klassischen Unternehmens-Lebenszyklusmodells gleichzusetzen. Eine Restrukturierung ist mit der Neuorientierung der Unternehmenswerte verbunden.<sup>451</sup>

---

<sup>448</sup> Die Phasen der ‚äußeren Entwicklung‘ nach Bleicher sind der Mittel- bis Endphase der ‚Reife‘ im klassischen Unternehmens-Lebenszyklusmodell gleichzusetzen.

<sup>449</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 329f.

<sup>450</sup> Vgl. Schuh/Kampker, 2011, S. 246.

<sup>451</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 330.

Die Restrukturierungsphase kann sowohl die interne als auch die äußere Unternehmensentwicklung darstellen. Nach einer Restrukturierung der Unternehmenswerte kann das Unternehmen weiter wachsen.<sup>452</sup> Wird die ‚Wende‘ gut gesteuert, kann das Unternehmen zurück in Phasen der ‚inneren Unternehmensentwicklung‘ (Pionier-, Wachstums- und Diversifikationsphase) springen oder kann sich durch die Maßnahmen der ‚äußeren Unternehmensentwicklung‘ (Akquisition, Kooperation) weiterentwickeln.<sup>453</sup> Wird aber die Wende nicht effizient überwunden, endet somit der Lebenszyklus des Unternehmens.

Das Phasenmodell nach Bleicher enthält eine Vielzahl von Anhaltspunkten, anhand deren die Expansion von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa dargestellt werden kann. Es ist aber zu beachten, dass die „geschilderten Phasen verkürzt durchlaufen oder sogar einzelne Phasen übersprungen werden“<sup>454</sup> können. Außerdem können sich einige von den Phasen auch über einen sehr langen Zeitraum erstrecken oder parallel laufen. Zum Beispiel können die Maßnahmen der Kooperation schon in den frühen Phasen der ‚inneren Unternehmensentwicklung‘ oder während der Akquisitionsphase vorgenommen werden. Andererseits lassen sich zum Beispiel die Akquisitionen schon während der zweiten oder der dritten Phase nach Bleicher durchführen. Viele Unternehmen hingegen wollen keine fremden Unternehmensteile in ihre Strukturen eingliedern und überspringen die Akquisitionsphase, in dem sie schon ganz früh strategische Allianzen bilden. Es gibt viele Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung. Bleichers Modell stellt aber eine realitätsnahe Darstellung des Unternehmenswandels zur Verfügung.

## **6.2. Anwendung von Bleichers Phasenmodells auf die CEE-Expansionsgeschichte von Raiffeisen**

Das Phasenmodell nach Bleicher enthält eine Vielzahl von Anhaltspunkten, anhand deren die Expansion von Raiffeisen auf eine übersichtliche und nachvollziehbare Weise dargestellt werden kann. Bleicher unterscheidet in seinem Modell zwischen den Phasen der inneren und der äußeren Unternehmensentwicklung. Die innere Unternehmensentwicklung stellt das Wachstum aus eigener Kraft dar und beinhaltet die Pionier-, Markterschließungs- und die Diversifikationsphase. Die äußere Unternehmensentwicklung erlaubt in Form von

---

<sup>452</sup> Vgl. Schuh/Kampker, 2009, S. 246.

<sup>453</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 331.

<sup>454</sup> Vahs, 2009, S. 331.

Akquisitionen und Kooperationen die Erfolgspotenziale anderer Unternehmungen auszuschöpfen.<sup>455</sup>

Raiffeisen wuchs bis zum Jahr 2000 ausschließlich organisch und baute im Zeitraum von 1987 bis 1999 ein breites Bankenstellennetzwerk in Zentral- und Osteuropa aus eigener Kraft auf. Diese Zeitperiode ist in Bezug auf das Phasenmodell nach Bleicher als ‚innere Unternehmensentwicklung‘ einzustufen. Im Jahr 2000 führte Raiffeisen die erste Akquisition durch und begann somit die Etappe der ‚äußeren Unternehmensentwicklung‘, die bis heute fortgesetzt wird.

Die erste Phase der inneren Unternehmensentwicklung, die Pionierphase, durchlief Raiffeisen in den Jahren 1987 bis 1990. In diesem Zeitraum begann die RZB eher vorsichtig in die zentral- und osteuropäischen Märkte einzutreten, in dem sie Joint Ventures und Repräsentanzen gründete. Im Jahr 1990 hat die Raiffeisen Zentralbank eine neue Unternehmensstrategie in Bezug auf den Ausbau des Auslandsgeschäfts definiert, die ab dem Jahr 1991 umgesetzt wurde. Im Jahr 1991 fing Raiffeisen an, eigene Tochtergesellschaften in Zentral- und Osteuropa zu gründen. Diese Entwicklung ist als die zweite Phase von Bleichers Modells – die Markterschließung – einzuordnen. Die Phase der Markterschließung dauerte praktisch bis zur Definierung der neuen Unternehmensstrategie im Jahr 1999. Die dritte Entwicklungsphase im Phasenmodell nach Bleicher – die Diversifikation – setzte Raiffeisen in den Jahren 1995 bis 1999 fort, als sie anfang, Spezialgesellschaften<sup>456</sup> zu gründen und das erste Privatkundengeschäft<sup>457</sup> zu betreiben. Die Diversifikationsphase verlief also in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen in der zweiten Hälfte der 90er Jahre parallel mit der Markterschließungsphase.

Im Jahr 1999 wurde die neue Unternehmensstrategie in Bezug auf die Verstärkung des Ausbaus des Retail-Geschäfts definiert<sup>458</sup>, in dessen Folge Raiffeisen ab dem Jahr 2000 begann, Fremdinstitute mit bereits vorhandenen Privatgeschäftsstrukturen zu erwerben und diese in die bereits bestehenden Strukturen einzugliedern. Damit endete die Etappe der inneren Unternehmensentwicklung und es setzte sich Bleichers vierte Phase – Akquisition – fort. Im Zeitraum zwischen 2000 und 2011 akquirierte Raiffeisen elf ausländische Banken.

---

<sup>455</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 326ff.

<sup>456</sup> Z. B. für Leasing, Investment Banking und Kapitalfinanzierungen.

<sup>457</sup> Die Vorreiter für die ersten Privatkundenprodukte waren Kroatien und Ungarn.

<sup>458</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 10.

Es gibt Hinweise darauf, dass Raiffeisen in den letzten Jahren anfängt, mit anderen Bankengesellschaften zu kooperieren, um die Effizienz und die Gewinne zu erhöhen. Daher ist die Verfasserin der Ansicht, dass sich Raiffeisen heute am Anfang der fünften Phase nach Bleicher – der Kooperationsphase – befindet.

Nach der Ausschöpfung der Möglichkeiten zur äußeren Unternehmensentwicklung (Akquisitionen und Kooperationen) kann Raiffeisen wieder in die Phasen der inneren Unternehmensentwicklung (Pionier-, Markterschließungs- und Diversifikations-Phase) zurückspringen, indem sie in neue Märkte eintritt oder neue Produkte einführt. Die sechste Phase nach Bleicher – die Restrukturierung – muss also nicht zwingend das Ende eines Unternehmens-Lebenszyklus bedeuten.<sup>459</sup> Vielmehr kann während der Restrukturierungsphase eine größere Kosteneffizienz erreicht werden oder eine neue Unternehmensstrategie definiert werden, dank welcher die Organisation neue Erfolgspotenziale entdeckt.

---

<sup>459</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 331.

## **7. Innere Unternehmensentwicklung in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa 1987 – 1999**

Im Phasenmodell nach Bleicher wird zwischen den Phasen der inneren und der äußeren Unternehmensentwicklung unterschieden. Die innere Unternehmensentwicklung erfolgt aus internen Anlässen und ausschließlich durch organisches Wachstum. Die äußere Unternehmensentwicklung setzt sich durch Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen anderer Unternehmungen in Form von Akquisitionen und Kooperationen fort. Die Phase der inneren Unternehmensentwicklung von Raiffeisen endete mit dem Erwerb des ersten Fremdinstituts im Jahr 2000.

Der Zeitraum von 1987 bis 1999 repräsentiert die Etappe der inneren Unternehmensentwicklung in der CEE-Expansionsgeschichte von Raiffeisen. Die Pionierphase setzte sich zwischen 1987 und 1990 durch die Gründung von ersten Joint Ventures und Repräsentanzen im Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropa fort (Kapitel 7.1). Während der Jahre 1991 bis 1999 befand sich Raiffeisen in der Phase der Markterschließung (Kapitel 7.2), indem sie in CEE eigene Tochterbanken gründete (Kapitel 7.2.1), Joint-Venture-Beteiligungen erhöhte (7.2.2) und das Filialnetz ausbreitete (7.2.3). Durch den forcierten Ausbau der CEE-Auslandspräsenz während der Phase der Markterschließung stiegen der Personalstand (7.2.4) und die Bilanzsumme (7.2.5) dem starken Wachstum entsprechend.

Die dritte Phase der inneren Unternehmensentwicklung nach Bleichers Modell – die Diversifikationsphase – setzte für Raiffeisen schon in der Mitte der zweiten Phase – der Markterschließung – ein. 1995 fing Raiffeisen an, Sondergesellschaften<sup>460</sup> im CEE-Raum zu gründen und in wenigen Netzwerkbanken<sup>461</sup> auch das erste Privatkundengeschäft zu betreiben. Die Diversifikationsphase (Kapitel 7.3) begann somit im Jahr 1995 und endete zusammen mit der Markterschließungsphase zum Jahresende 1999. Das parallele Durchlaufen einzelner Phasen ist im Modell nach Bleicher durchaus möglich.<sup>462</sup> In der zweiten Hälfte der 90er Jahre ging also die Markterschließungsphase Hand in Hand mit der Diversifikationsphase, indem das Filialnetz, der Personalstand und die Bilanzsumme noch mehr erhöht werden konnten. Insbesondere 1999 wird es ersichtlich, dass im Zuge der

---

<sup>460</sup> Z. B. Leasing- und Investment-Banking-Produkte für Kapitalfinanzierungen.

<sup>461</sup> Slowakei, Kroatien und Ungarn.

<sup>462</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 331.

Einführung der Privatkundenprodukte (Produkteinführung in der Diversifikationsphase) das Filialnetz stark ausgebreitet werden konnte (Merkmal der Markterschließung).

## 7.1. Pionierphase 1987 – 1990

Raiffeisen fing bereits in den 70er Jahren an, das Auslandsgeschäft auszubauen. Den zentral- und osteuropäischen Markt begann sie zwei Jahre vor dem Fall des Eisernen Vorhangs zu bearbeiten, indem sie 1987 ein Joint Venture in Ungarn gründete.<sup>463</sup>

Die Pionierphase nach Bleichers Phasenmodell bezieht sich in dieser Arbeit auf die ersten Auslandstätigkeiten von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa im Zeitraum von der Gründung der Unicbank 1987 in Ungarn bis zur Definierung der auf das Auslandsgeschäft ausgerichteten Unternehmensstrategie<sup>464</sup> im Jahr 1990.

Die erste Phase von Bleichers Phasenmodell wird charakterisiert durch einen eher vorsichtigen neuen Markteintritt und die Einführung neuer Produkte. Es soll eine konsequente Steigerung des Umsatzes vorhanden sein und die Organisationsstruktur ist eher improvisiert. Das Krisenpotenzial besteht im mangelnden Know-how und den daraus folgenden Führungsfehlern, im unzureichenden Marktpotenzial und in der Knappheit an finanziellen Mitteln.<sup>465</sup>

Die theoretische Beschreibung der Pionierphase scheint genau für den Zeitraum der Raiffeisens-Expansionsgeschichte von 1987 bis 1990 passend zu sein, weil Raiffeisen sehr vorsichtig in den neuen CEE-Markt eintrat und ihre Firmenkundenprodukte anzubieten begann. In dieser Phase gründete Raiffeisen Joint Ventures und Repräsentanzen. Nach der Eröffnung des Joint Ventures in Ungarn im Jahr 1987 eröffnete sie im Jänner 1990 eine Repräsentanz in Prag und im Juni 1990 eine in Moskau.<sup>466</sup> In der zweiten Hälfte des Jahres 1990 gründete Raiffeisen als der größte Einzelaktionär mit einem 33,6%-Anteil das Joint Venture namens Tatrabanka in der Slowakei, welches allerdings erst im 1991 eröffnet wurde. Tatrabanka war die erste Konsortialbank in der Slowakei überhaupt.<sup>467</sup>

---

<sup>463</sup> Raiffeisens Auslandstätigkeiten vor dem Fall des Eisernen Vorhangs sind im Kapitel 4 (Teil II) beschrieben.

<sup>464</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1990, S. 5.

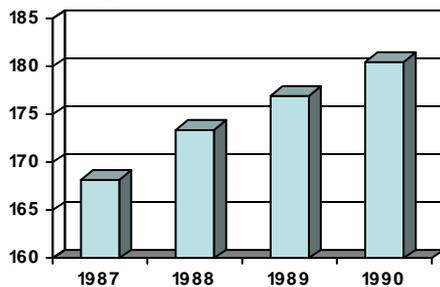
<sup>465</sup> Vgl. Schuh/Kampker, 2011, S. 245.

<sup>466</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1990, S. 34.

<sup>467</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1990, S. 40.

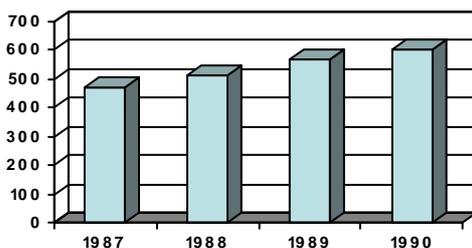
Die konsequente Steigerung des Umsatzes war, wie es in der Pionierphase nach Bleicher sein soll, ebenfalls vorhanden. Die positive Konjunktur zwang die RZB sehr rasch eine neue Unternehmensstrategie zu definieren und somit in die zweite Phase – die Markterschließung – überzugehen. Die folgenden Abbildungen stellen eine Übersicht über die Bilanzsumme der RZB und der gesamten Raiffeisen-Gruppe dar.

**Abbildung 14: Bilanzsumme der RZB 1987 – 1990**



Geschäftsjahr	1987	1988	1989	1990
Bilanzsumme (in Mrd. S)	168	173,5	177	181

**Abbildung 15: Bilanzsumme der RZB Group 1987 – 1990**



Geschäftsjahr	1987	1988	1989	1990
Bilanzsumme (in Mrd. S)	470,6	512,8	565,8	601,6

Eigene Darstellung

Quelle: RZB Geschäftsbericht, 1990.

Die Gewinne aus der Auslandstätigkeit wurden in der Pionierphase der RZB direkt zugeschrieben, weil es noch keine Holding gab, die die internationalen Auslandsstützpunkte zusammenfassen würde. Auch dank der positiven Bilanzentwicklung begriff Raiffeisen sehr schnell, dass die Ostöffnung eine einmalige Chance zum Ausbau des Auslandsgeschäftes ist, und definierte ihre Unternehmensstrategie neu. Anhand dieser konzentrierte sich die RZB neben der Betreuung der Landesbanken primär auf das Wholesale Banking mit den Schwerpunkten Treasury, Investment Banking, Kommerzkunden und das Auslandsgeschäft. Alle anderen Aufgaben wurden in Folge der neu definierten Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Stufen des Raiffeisen-Verbunds verteilt.<sup>468</sup>

<sup>468</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1990, S. 5.

Bleicher sieht für die Pionierphase eine improvisierte Organisationsstruktur vor. Raiffeisen errichtete erst 1991 zum Zweck der Bündelung ihrer internationalen Tätigkeiten eine Holding, daher kann angenommen werden, dass die Organisationsstruktur in der Pionierphase Raiffeisens in der CEE-Region eher provisorisch war.

Die von Bleicher aufgelisteten Krisenpotenziale waren in der Pionierphase der RZB in CEE nur wenig vorhanden, weil Raiffeisen zu dem Zeitpunkt als ein hocheffizientes Netzwerk in Österreich agierte und über zahlreiche Erfahrungen im Vertrieb von Bankenprodukten verfügte. Daher hatte die RZB bereits ein sehr hohes Know-how, erfahrene Führungskräfte und ausreichend finanzielle Mittel. Das Marktpotenzial der neu eröffneten Märkte Zentral- und Osteuropas schien sehr hoch zu sein, wie bereits im Kapitel 1.2 „Die Ostöffnung als historische Chance zum Aufbau des Auslandgeschäftes“ behandelt wurde.

Mit der Neudefinierung der Unternehmensstrategie fing die RZB ab dem Jahr 1991 an, eigene Tochterbanken zu gründen, womit sie in die zweite Phase der Inneren Unternehmensentwicklung – die Markterschließung – übergang.

## **7.2. Markterschließung 1991 – 1999**

Die zweite Phase der inneren Unternehmensentwicklung in Bleichers Modell ist die Markterschließung. In dieser Entwicklungsperiode sollte das Unternehmen viele neue Kunden gewinnen und ein starkes organisches Wachstum fortsetzen.<sup>469</sup> Raiffeisen gründete zwischen 1991 und 1999 Tochterbanken ausschließlich aus eigener Kraft und daher ist dieser Zeitraum als die Phase der Markterschließung zu bezeichnen. Schrittweise eröffnete die RZB eigene Tochtergesellschaften in der CEE-Region: im Jahr 1991 in Polen und der Slowakei, 1992 in Tschechien, 1994 in Bulgarien, 1995 in Kroatien, 1996 in Russland, 1998 in der Ukraine und Rumänien. Im 1991 wurde auch der Anteil Raiffeisens an dem 1987 errichteten Joint Venture in Ungarn auf 51% aufgestockt, wodurch die bisherige Konsortialbank ab diesem Zeitpunkt als eigene Tochtergesellschaft von Raiffeisen zu behandeln ist.<sup>470</sup>

Nach der Definierung der neuen Unternehmensstrategie im 1999, die die Einführung des Retail-Geschäfts vorsah, wickelte Raiffeisen ab dem Jahr 2000 Akquisitionen von

---

<sup>469</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 328.

<sup>470</sup> Vgl. Investoren-Übersicht der Unicbank 1987 – 2006.

Fremdinstituten ab, wodurch die Etappe der inneren Unternehmensentwicklung endete. Daher wurde in Rahmen dieser Arbeit die Annahme getroffen, dass die Phase der Markterschließung durch organisches Wachstum von 1991 bis 1999 dauerte. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die letzte Eigengründung der Tochterbank in Serbien im Jahr 2001 behandelt werden soll.

Nach Vahs können die einzelnen Phasen auch verkürzt oder parallel durchlaufen oder auch übersprungen werden.<sup>471</sup> Daher kann argumentiert werden, dass sich die Etappen der inneren und der äußeren Unternehmensentwicklung bei Raiffeisen in den Jahren 2000 bis 2001 überschneiden. Die Phase der äußeren Unternehmensentwicklung in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen beginnt im Jahr 2000 mit der ersten Akquisition eines Fremdinstituts in Bosnien. Nachfolgend sind bis heute zehn weitere Akquisitionen in zehn verschiedenen Märkten durchgeführt worden. Die Eigengründung in Serbien im Jahr 2001 war die einzige Errichtung einer Tochtergesellschaft aus eigener Kraft in diesem Zeitraum. Daher wird die Eröffnung der Netzwerkbank in Serbien aus Vereinfachungsgründen in der vorliegenden Arbeit in die Phase der äußeren Entwicklung – die Akquisition – fallen. Damit wird die Annahme getroffen, dass Raiffeisen im Zeitraum von 1987 bis 1999 die Etappe der inneren Unternehmensentwicklung durchlief und dass sie sich seit dem Jahr 2000 bis heute in der Phase der äußeren Unternehmensentwicklung befindet.

Die Markterschließungsphase nach Bleicher sieht neben dem schnellen Wachstum auch eine laufende Anpassung der Ressourcen und die Einsetzung von unterstützenden Führungssystemen für Standardisierung von Kompetenzen und Aufgaben vor.<sup>472</sup> Schon am Anfang der Markterschließungsetappe im Jahr 1991 gründete Raiffeisen die Ostholding DOIRE Handels- und Beteiligungsgesellschaft m.b.H., um eine kommerzielle Bündelung der Ostaktivitäten zu erreichen.<sup>473</sup> Die Ressourcen für das CEE-Auslandsgeschäft konnten somit übersichtlicher gesteuert werden, wodurch auch die Führung der CEE-Expansion vereinfacht wurde.

Die Risiken der Markterschließungsphase werden von Bleicher als gering eingeschätzt.<sup>474</sup> Bevor die Diversifikationsphase anfängt, die die Zunahme von neuen Geschäftsfeldern vorsieht, ist die Produktpalette wenig gestreut und daher ist eine zentralisierte

---

<sup>471</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 331.

<sup>472</sup> Vgl. Schuh/Kamker, 2011, S. 245.

<sup>473</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 339.

<sup>474</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 328.

Unternehmensführung ausreichend. Etwaige Risiken können in der Überlastung der Unternehmensspitze eintreten. Derartiges Krisenpotenzial bestand bei Raiffeisen nicht, weil sämtliche Entscheidungen im strategischen Gremium ‚Leitungsausschuss‘ durch die Landesbankenvertreter und den Vorstand der RZB bzw. der RBI abgestimmt werden.<sup>475</sup> Hinter der Expansionsstrategie von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa standen in diesem Zeitraum die Experten sämtlicher Landesbanken und der RZB mit einem erfahrenen Strategie-Personal.

Ein anderes mögliches Risiko sieht Bleicher in der Vernachlässigung der strategischen Erfolgspotenziale und im späten Übergang in die Diversifikationsphase.<sup>476</sup> Es sollte rechtzeitig die Diversifikation des bisherigen Produktprogramms eintreten, in dem das Unternehmen neue Geschäftsfelder einführt. Raiffeisen leitete sehr früh neue Produkte ein und gründete seit dem Jahr 1995 Sondergesellschaften, die verschiedene Leasing- und Investment-Banking-Produkte für Kapitalfinanzierungen anboten. Außerdem begann sie seit dem Jahr 1995 in wenigen Netzwerkbanken<sup>477</sup> auch das Privatkundengeschäft zu betreiben. Die Diversifikationsphase (Kapitel 7.3), die die Einführung von neuen Geschäftsfeldern vorsieht, verlief bei Raiffeisen seit dem Jahr 1995 parallel mit der Markterschließungsphase. Beide Phasen endeten mit dem Eintritt der Etappe der äußeren Unternehmensentwicklung im Jahr 2000.

Typisch für die Markterschließungsphase sind die Gewinnung von Neukunden und das schnelle organische Wachstum.<sup>478</sup> Im Zeitraum von 1991 bis 1999 baute Raiffeisen ihr Netzwerk im Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropa ausschließlich aus eigener Kraft aus, indem sie Tochterbanken gründete (7.2.1), die Anteile an den Joint Ventures erhöhte (7.2.2) und das Filialnetz in CEE ausbreitete<sup>479</sup> (7.2.3). Dem starken Wachstum entsprechend entwickelten sich auch der Personalstand (7.2.4) und die Bilanzsumme (7.2.5).

---

<sup>475</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.3: „Demokratische Willensbildung im Verbund“.

<sup>476</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 328.

<sup>477</sup> Slowakei, Kroatien und Ungarn.

<sup>478</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 328.

<sup>479</sup> Der starke Ausbau des Filialnetzes wurde oft mit der Einführung von neuen Geschäftsfeldern im Rahmen der Diversifikationsphase, insbesondere von Consumer Banking verbunden.

### 7.2.1. Gründung von Tochterbanken

In der Markterschließungsphase gründete Raiffeisen Tochtergesellschaften in neun Ländern Zentral- und Osteuropas: Ungarn, Slowakei, Polen, Tschechien, Bulgarien, Kroatien, Russland, Ukraine und Rumänien.

Im Jahr 1991 wurde, wie schon zuvor erwähnt, der Anteil am ungarischen Joint Venture auf 51% aufgestockt, wodurch Raiffeisen ab diesem Jahr mit einer Tochtergesellschaft in Ungarn präsent war. Im selben Jahr öffnete die RZB als der größte Aktionär mit einem 33,6%-Anteil ein Joint Venture in der Slowakei, das die erste Konsortialbank in der Slowakei war.<sup>480</sup> Im Jahr 1995 besaß Raiffeisen mehr als 50% der Anteile an der slowakischen Tatrabanka, die 1995 mit 15 Filialen über das dichteste Filialnetz innerhalb des RZB-Netzwerks in Zentral- und Osteuropa verfügte.<sup>481</sup> 1991 hat Raiffeisen zusammen mit der Centro Internationale Handelsbank ein Joint Venture in Polen gegründet, welches die erste Bank mit rein ausländischem Kapital im Land war.<sup>482</sup> Die RZB hielt aber schon zum Zeitpunkt ihrer Gründung über 90% der Gesamtanteile.<sup>483</sup> Im selben Jahr hat die RZB 10% Beteiligung an der bulgarischen ‚Bank for Agricultural Credit‘ erworben, die 1992 auf 30%<sup>484</sup> aufgestockt und 1994 im Zuge der Errichtung einer eigenen Tochterbank wieder verkauft<sup>485</sup> wurde.

Mit dem Zerfall der Tschechoslowakei am 31. Dezember 1992 verlor Raiffeisen ihren Marktanteil in Tschechien. Auf diese Veränderung reagierte sie jedoch sehr rasch und gründete im 1993 eine eigene Tochterbank in Prag, die die seit 1990 bestehende Repräsentanz ersetzte. Die tschechische Raiffeisenbank a.s. befand sich schon seit ihrer Eröffnung im vollen Besitz der Raiffeisen-Bankengruppe. 51% der Anteile hielt die RZB, 25% die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich und 24% die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.<sup>486</sup> Damit konnten die Landesbanken, die über die Primärbanken die Bedürfnisse der Klein- und Mittelbetriebe mit überregionalen Aktivitäten in Tschechien gut kannten, sich direkt am Auslandsgeschäft in Prag beteiligen.<sup>487</sup>

<sup>480</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1991, S. 34.

<sup>481</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 58.

<sup>482</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 185.

<sup>483</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1991, S. 34.

<sup>484</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1992, S. 25.

<sup>485</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1994, S. 25.

<sup>486</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1993, S. 25.

<sup>487</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 185.

Nach dem 1994 abgewickelten Verkauf der seit 1991 bestehenden Bankbeteiligung an der bulgarischen Bank for Agricultural Credit errichtete Raiffeisen 1994 eine eigene Bank in Bulgarien, die am 3. Jänner 1995 offiziell eröffnet wurde. Es war die erste 100%-ige Tochtergesellschaft einer westeuropäischen Bank in Bulgarien.<sup>488</sup>

Die Raiffeisenbank Austria d.d. in Kroatien nahm ihre Tätigkeit als bereits die sechste Tochterbank des RZB-Netzwerks zum Jahresbeginn 1995 auf. Trotz der schwierigen politischen Rahmenbedingungen<sup>489</sup> war die Raiffeisenbank die erste ausländische Bank in Kroatien überhaupt.<sup>490</sup> Neben der RZB, die 75%<sup>491</sup> der Anteile an der kroatischen Netzwerkbank besaß, waren auch die Raiffeisenlandesbanken Steiermark, Oberösterreich und Salzburg vom Anfang an am Eigenkapital beteiligt.<sup>492</sup>

Im Jahr 1996 wurde die neue Tochterbank in Moskau gegründet. Raiffeisenbank Austria OOO erhielt zur Jahresmitte 1996 ihre Vollbanklizenz und zum Jahresbeginn 1997 nahm sie die Geschäftstätigkeit in Russland vollständig auf.<sup>493</sup> Somit war sie die siebte Tochterbank des RZB-Netzwerks. Im Jahr 1998 waren die russische Tochterbank sowie das ganze Raiffeisen-CEE-Netzwerk von der russischen Finanzkrise<sup>494</sup> betroffen. Die RZB gehörte jedoch zu den wenigen ausländischen Banken, die auch nach der Krise in Russland blieben.<sup>495</sup>

Nachdem Raiffeisen im Jahr 1994 Repräsentanzen in Rumänien und der Ukraine errichtete, ersetzte sie diese 1998 durch die eigenen Tochterbanken in beiden Märkten. Die neu errichtete Raiffeisenbank (Romania) S.A. war die erste österreichische Bank am Markt. Trotz der Auswirkungen der russischen Finanzkrise auf den ukrainischen Markt eröffnete Raiffeisen 1998 als erste österreichische Bank die JSCB Raiffeisenbank in der Ukraine, die es laut RZB Geschäftsbericht 1998 schaffte, „sich als zuverlässiger Finanzpartner im Markt zu positionieren und neue Kunden anzusprechen“<sup>496</sup>. Die ukrainische Netzwerkbank war jedoch die einzige, die später wieder verkauft wurde. Im Juni 2006 wurde sie an die ungarische OTP Bank abgegeben und durch die neu akquirierte Bank Aval ersetzt.

---

<sup>488</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1994, S. 25; Zeitberger, 2007, S. 186.

<sup>489</sup> 1991 – 95 Kroatienkrieg.

<sup>490</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 20.

<sup>491</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 60.

<sup>492</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 186.

<sup>493</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1996, S. 20.

<sup>494</sup> Am 17. August 1998 erklärte die russische Regierung das Schuldenmoratorium, dem sich eine Reihe russischer Banken nicht entziehen konnten und welches eine signifikante Verlustauswirkung auf die RZB hatte. Es mussten hohe Vorsorgen gebildet werden, in deren Folge Verluste anfielen.

<sup>495</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 207.

<sup>496</sup> RZB Geschäftsbericht, 1998, S. 61.

Im 1998 eröffnete die RZB gemeinsam mit den Landeszentralen Steiermark, Kärnten und Salzburg eine Repräsentanz im slowenischen Laibach.<sup>497</sup> Damit war Raiffeisen zum Zeitpunkt der Definierung der neuen Unternehmensstrategie 1999 insgesamt in zehn Märkten Zentral- und Osteuropas vertreten. Diese starke Auslandspräsenz wurde ausschließlich durch organisches Wachstum erreicht, was der zweiten Phase der inneren Unternehmensentwicklung – der Markterschließung – von Bleichers Modells entspricht.

### 7.2.2. Erhöhung der Anteile

Raiffeisen gründete am Anfang in den Ländern Zentral- und Osteuropas hauptsächlich Joint Ventures. So eröffnete sie zum Beispiel die Unicbank in Ungarn im Jahr 1987, die Tatrabanka in der Slowakei und die Raiffeisen Centro Bank in Polen im Jahr 1991. Obwohl sie sehr rasch dazu überging, eigene Tochterbanken mit einer fast ausschließlich reinen Raiffeisen-Eigentümerstruktur zu gründen, zeigte sie stets starke Bemühungen, die Eigenkapitalanteile an den (Joint-Venture-)Tochtergesellschaften zu erhöhen.

Der 15%-Anteil an der Konsortialbank Unicbank in Ungarn wurde 1991 auf 51%, 1992 auf 72%, 1993 auf 92% und 1994 auf 94,5% erhöht. Dieser Anteil wurde so weit aufgestockt, bis Raiffeisen 2003 100% der Anteile besaß.<sup>498</sup>

Der 90%-Anteil an dem 1991 errichteten Joint Venture Raiffeisen Centrobank verringerte sich im 1995 durch die 100% Kapitalaufstockung und die von der Centro Internationale Handelsbank durchgeführten Ziehung der Option über zusätzliche 15% des Kapitals auf 81,49%.<sup>499</sup> 1997 wurde aber dieser Anteil auf 94,04%<sup>500</sup> und 1999 auf 100%<sup>501</sup> aufgestockt.

Der 33,6%-Anteil an dem 1991 errichteten Joint Venture Tatrabanka in der Slowakei wurde 1993 auf 35,5%, 1994 auf 47,73%<sup>502</sup>, 1995 auf 52,59%<sup>503</sup>, 1998 auf 69,49%<sup>504</sup> und 1999 auf

<sup>497</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1998, S. 22.

<sup>498</sup> Vgl. Investorenübersicht der Unicbank 1987 – 2006.

<sup>499</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 60.

<sup>500</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1996, S. 64.

<sup>501</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 76.

<sup>502</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1994, S. 35.

<sup>503</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 60.

<sup>504</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1998, S. 68.

70,55% erhöht<sup>505</sup>. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit betrug der RBI-Anteil an der Tatrabanka 65,7%.<sup>506</sup>

Die konsequente Aufstockung der Anteile von 1991 bis 1999 weist auf das stark ausgeprägte organische Wachstum hin und somit die zweite Phase der inneren Unternehmensentwicklung – die Markterschließung – nach Bleichers Phasenmodell.

### 7.2.3. Verdichtung des Filialnetzes

Im Zeitraum der Phase der Markterschließung gründete Raiffeisen in den Jahren 1991 bis 1999 nicht nur die Tochterbanken, sondern weitete auch ihr Geschäftsstellennetz aus, wodurch sie ein starkes Wachstum fortsetzte und sie das dichteste Filialnetzwerk in CEE betrieb. Ab dem Jahr 1995 verlief parallel mit der Markterschließungsphase auch die Diversifikationsphase (Kapitel 7.3), in der Raiffeisen Sondergesellschaften<sup>507</sup> gründete und das erste Privatkundengeschäft betrieb. Die Vorreiter im Retail Banking waren Kroatien, Ungarn und die Slowakei, was auch die Dichte ihres Filialnetzes beweist.

Der Anfang des Filialausbaus in den jeweiligen Ländern erfolgte in der Reihenfolge des Markteintrittes. Die ersten Niederlassungen wurden neben den bestehenden Tochterbanken in Ungarn und der Slowakei im Jahr 1992 errichtet<sup>508</sup>, gefolgt von weiteren Filialen in Polen und Tschechien 1993.<sup>509</sup> 1997 fing Raiffeisen an, ihr Netzwerk auch in Bulgarien weiter auszubauen, obwohl die Netzwerkbank schon 1994 gegründet wurde. Der Grund für den späten Filialausbau war die Wirtschaftskrise in Bulgarien von 1996 bis zum Frühjahr 1997. Die Filialausbreitung in Kroatien erfolgte 1999 zum Zweck des Ausbaus des Privatkundengeschäftes äußerst umfangreich. Die in den letzten Jahren der Markterschließungsphase errichteten Banken in Russland, der Ukraine und Rumänien breiteten im untersuchten Zeitraum ihr Filialnetz noch nicht aus. Die folgende Abbildung 16 stellt die Dichte des Raiffeisen-Netzwerks in den jeweiligen Ländern im Zeitraum von 1992 bis 1999 dar.

<sup>505</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 76.

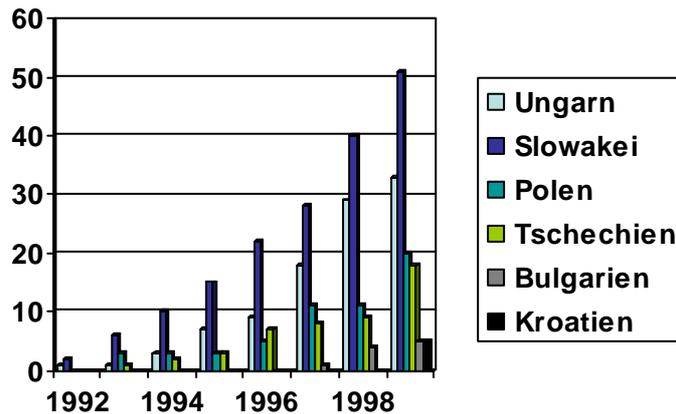
<sup>506</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2011, S. 255.

<sup>507</sup> Z. B. für Leasing, Investment Banking und Kapitalfinanzierungen.

<sup>508</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1992, S. 25.

<sup>509</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1993, S. 25.

Abbildung 16: Filialendichte von Raiffeisen in CEE 1992 – 1999



Land	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ungarn	1	1	3	7	9	18	29	33
Slowakei	2	6	10	15	22	28	40	51
Polen	x	3	3	3	5	11	11	20
Tschechien	x	1	2	3	7	8	9	18
Bulgarien	x	x	x	x	x	1	4	5
Kroatien	x	x	x	x	x	x	x	5
<b>Insgesamt</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>66</b>	<b>93</b>	<b>132</b>

Eigene Darstellungen

Quelle: RZB Geschäftsberichte 1992-1999

Die Anzahl der Auslandsstützpunkte pro Land beinhaltet alle Repräsentanzen und Filialen, nicht aber die jeweilige Tochterbank.

Der Filialausbau war in der Slowakei am stärksten, gefolgt von Ungarn. Das Wachstum der Auslandsstützpunkte für die beiden Märkte war kontinuierlich hoch - auch im Jahr der russischen Finanzkrise im Jahr 1998. Sehr wohl erhöhte auch Bulgarien im Jahr 1998 die Anzahl der Filialen von eins auf vier.

Das Netzwerk in der Slowakei war das dichteste des RZB-Konzerns schon seit dem Jahr 1992. Die slowakische Netzwerkbank wuchs enorm schnell dank der Technologie-Investitionen, des effizienten Kreditgeschäfts und des großenmäßigen Anteils am slowakischen Treasury-Markt.<sup>510</sup> Das stabile Wachstum des Filialausbaus in Ungarn wurde hauptsächlich durch den 1996 etablierten Produktbereich Private Banking verursacht.<sup>511</sup> Der Filialausbau in Tschechien war aufgrund der starken Konkurrenz am Markt eher schwach. Das Netzwerk in Polen beschäftigte sich hauptsächlich mit der Handelsfinanzierung und es wurde kein breites Filialnetzwerk in der ersten Hälfte der 90er Jahre erforderlich. 1999

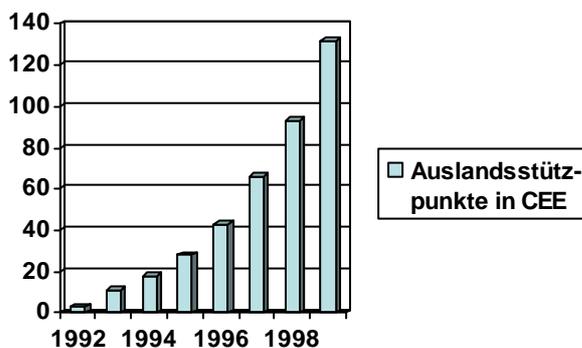
<sup>510</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 64.

<sup>511</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1998, S. 60.

stockte Polen aber die Filialen von elf auf 20 aufgrund der geplanten Einführung des Bereichs Consumer Banking auf.<sup>512</sup> Die 1995 gegründete Tochterbank in Kroatien errichtete aus dem gleichen Grund in ihrem ersten Jahr ihres Filialausbaus 1999 fünf Niederlassungen.<sup>513</sup> Eine deutliche Aufstockung der Filialen 1999 fand aufgrund der um das Privatkundengeschäft erweiterten Unternehmensstrategie in allen untersuchten Märkten im beschriebenen Zeitraum statt.

Die Entwicklung der Gesamtanzahl der Auslandsstützpunkte in CEE kann der folgenden Abbildung entnommen werden. Das Filialnetz wurde kontinuierlich über alle Jahre ausgebaut, und das auch während der russischen Finanzkrise 1998.

**Abbildung 17: Wachstum der Auslandsstützpunkte von Raiffeisen in CEE 1992 – 1999**



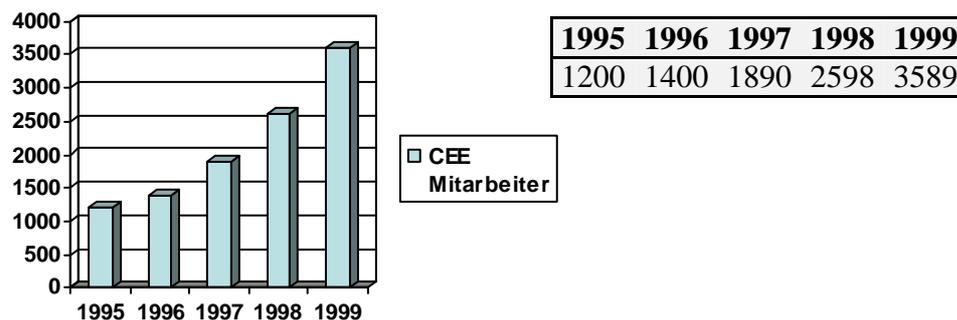
Eigene Darstellung  
Quelle: RZB Geschäftsberichte 1992 – 1999

#### 7.2.4. Personalentwicklung

Zu einer intensiven Markterschließung, starkem organischen Wachstum und dem kontinuierlichen Filialausbau gehört auch die Erhöhung des Personalstandes. Die folgende Abbildung stellt das Wachstum der in den Netzwerkbanken beschäftigten Personen im Zeitraum vom 1995 bis 1999 vor. Die Anzahl der CEE-Mitarbeiter wurde in den Geschäftsberichten erst ab dem Jahr 1995 veröffentlicht, daher wird der untersuchte Zeitraum auf die Jahre von 1995 bis 1999 begrenzt. Die Markterschließungsphase (1991 – 1999) gemeinsam mit der Diversifikationsphase (1995 – 1999) brachten eine Steigerung der Beschäftigten in der Gesamtregion Zentral- und Osteuropa mit sich.

<sup>512</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 25.

<sup>513</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 67.

**Abbildung 18: Wachstum der Beschäftigten in CEE-Netzwerkbanken 1995 – 1999**

Eigene Darstellung

Quelle: RZB Geschäftsberichte 1995 – 1999

Wie aus der obigen Abbildung 18 ersichtlich ist, war das Wachstum 1999 aufgrund der neu definierten Strategie und Planung des Bereiches „Consumer Banking“ am stärksten. Die folgende Tabelle stellt eine komplette Übersicht der Personalentwicklung anhand der in den Geschäftsberichten zur Verfügung gestellten Informationen dar.

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>RZB</b>	857	826	801	805	821	848	689	768	1326
Frauen	412	401	392	390	415	418	x	x	x
Männer	445	425	409	415	406	430	x	x	x
London	39	41	39	30	41	56	(40)	x	x
<b>RZB Konzern</b>	x	x	x	x	x	x	3074	4116	5386
<b>CEE Netzwerkbanken</b>	x	x	x	x	1200	1400	1890	2598	3589
<b>Filialen und Repräsentanzen</b>	x	x	x	x	x	x	100	154	163

**Tabelle 5: Entwicklung des Personalstandes 1990-1999**

Eigene Darstellung.

X ) keine Angabe in den öffentlichen Geschäftsberichten der RZB

(40) ) Die Mitarbeiter der Filiale London haben seit 1997 zur Gesamtanzahl der Beschäftigten des RZB-Konzerns gehört.

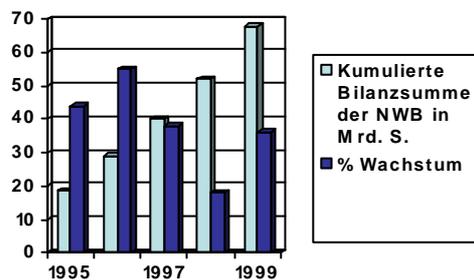
Quelle: RZB Geschäftsberichte 1991 – 1999.

### 7.2.5. Entwicklung der Bilanzsumme

Die kumulierte Bilanzsumme der Netzwerkbanken wurde erst seit dem Jahr 1995 veröffentlicht. Das Wachstum war konstant, obwohl es in den einzelnen Jahren in unterschiedlicher Geschwindigkeit stattfand.

Die folgende Abbildung 19 stellt eine Übersicht dar.

**Abbildung 19: Entwicklung kumulierter Bilanzsummen der Netzwerkbanken 1995 – 1999**



Geschäftsjahr	1995	1996	1997	1998	1999
Kumulierte Bilanzsumme der Netzwerkbanken in Mrd. S.	18,6	29,1	40	52	68
% Wachstum	44	55	38	18	36

Eigene Darstellung

Quelle: RZB Geschäftsberichte 1995 – 1999

Die Markterschließungsphase soll ein schnelles Wachstum<sup>514</sup> aufweisen, was sich auch in der Höhe der Bilanzsumme widerspiegeln kann. Das Wachstum war in den Jahren 1995 und 1996 am schnellsten. Im Jahr 1998 kam es zur deutlichen Verlangsamung, was auf die Russlandkrise zurückzuführen ist. Obwohl die starke Erhöhung der Bilanzsumme auf ein schnelles Wachstum hinweist und somit die Phase der Markterschließung darstellt, ist daraus nicht automatisch zu schließen, dass auch die Gewinne steigen müssen. Da die Gewinne aus reiner Geschäftstätigkeit der Netzwerkbanken im untersuchten Zeitraum nicht veröffentlicht wurden, werden die Bilanzkennzahlen des gesamten RZB-Konzerns in Betracht gezogen.

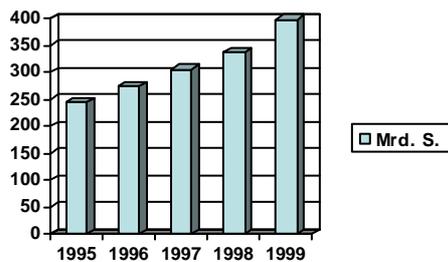
Zum RZB-Konzern gehörten im Jahr 1995 42 Unternehmen, hiervon 25 im Ausland.<sup>515</sup> Obwohl der gesamte Konzern im Zeitraum von 1995 bis 1999 ein kontinuierliches Bilanzsummenwachstum aufwies, sank der Bilanzgewinn 1998 beträchtlich. Diese

<sup>514</sup> Vgl. Schuh/Kampker, 2011, S. 245.

<sup>515</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 55 – 60.

rückläufige Entwicklung ist auf die Finanzkrise in Russland im Jahr 1998 zurückzuführen. Im RZB Geschäftsbericht von 1998 wurde berichtet: „Der Jahresüberschuss des Konzerns ist jedoch vor allem aufgrund der Finanzkrise in Russland um 391,7 Mio. S. um 70% geringer als im Vorjahr (1307,3 Mio. S.).“<sup>516</sup> Die folgenden zwei Abbildungen stellen eine Übersicht dar, wie sich die Bilanzsumme und die Gewinnzahlen im untersuchten Zeitraum entwickelten.

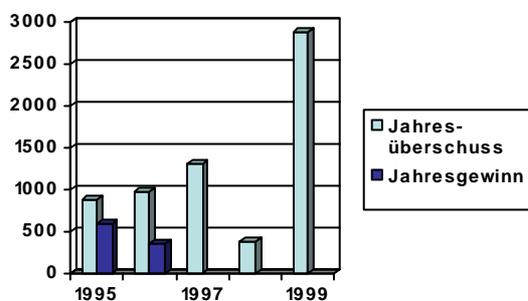
**Abbildung 20: Entwicklung der Bilanzsumme des RZB Konzerns 1995 – 1999**



Geschäftsjahr	1995	1996	1997	1998	1999
Konzernbilanzsumme in Mrd. S.	244,6	273,4	304,2	336,3	397,5

Quelle: Geschäftsberichte 1995 – 1999

**Abbildung 21: Entwicklung von Jahresüberschuss und Jahresgewinn des RZB-Konzerns 1995 – 1999**



Geschäftsjahr	1995	1996	1997	1998	1999
Jahresüberschuss in Mio. S.	885,3	984,3	1307,3	391,7	2879,7
Jahresgewinn in Mio. S.	598,3	355,3	x	x	x

Eigene Darstellung

Quelle: RZB Geschäftsberichte 1995 – 1999

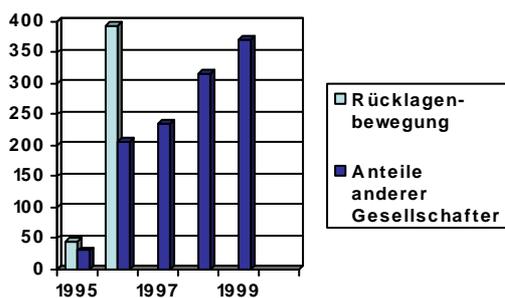
(x) nicht veröffentlicht

Obwohl die Bilanzsumme ein kontinuierliches Wachstum aufwies, sank der Jahresüberschuss im Jahr 1998 beträchtlich. Der Jahresgewinn des RZB-Konzerns war nur bis zum Jahr 1996 veröffentlicht und war in diesem Jahr bereits sinkend.

<sup>516</sup> RZB Geschäftsbericht, 1998, S. 59

Die Senkung des Jahresgewinnes hängt mit der Rücklagenbewegung und mit der Höhe der Anteile anderer Gesellschafter zusammen, weil die beiden Kennzahlen vom Jahresabschluss abgezogen werden müssen, um den Gewinn im untersuchten Zeitraum auszurechnen. Im vorliegenden Fall sinkt der Gewinn hauptsächlich durch die hohen Rücklagen, wie es in der folgenden Abbildung 22 ersichtlich ist.

**Abbildung 22: Entwicklung der Bilanzkennzahlen: Rücklagen und Anteile anderer Gesellschafter**



Geschäftsjahr	1995	1996	1997	1998	1999
Rücklagenbewegung in Mio. S.	44,2	394	x	x	x
Anteile anderer Gesellschafter in Mio. S.	206,6	234,8	315,8	371,7	371,9

Eigene Darstellung

Quelle: Geschäftsberichte 1995 – 1999

(x) nicht veröffentlicht.

Aus den obigen Bilanzuntersuchungen kommt die Verfasserin zur Annahme, dass die kontinuierliche Bilanzsummenerhöhung auf die Phase der starken Markterschließung hinweist. Der rückläufige Jahresüberschuss im 1998 als Folge der russischen Finanzkrise konnte gleich im folgenden Jahr gesteigert werden. Der leicht rückläufige Bilanzgewinn im Jahr 1996 hängt mit der erhöhten Rücklagenbewegung zusammen, was auf das vorhandene Risiko auf den CEE-Märkten im untersuchten Zeitraum zurückzuführen ist.

Im Generellen kann beurteilt werden, dass Raiffeisen mit den vorhandenen Ressourcen und dem Risiko auf den CEE-Märkten effizient umging und die Finanzkrise in Russland, nach der nur wenige Banken im Land blieben, ohne allzu hohe Verluste bewältigen konnte, ohne den russischen Markt verlassen zu müssen. Die Markterschließungsphase zeigte somit trotz der politischen Turbulenzen ein starkes organisches Wachstum.

### 7.3. Diversifikationsphase 1995 – 1999

Die dritte und die letzte Phase der inneren Unternehmensentwicklung – die Diversifikationsphase – durchlief Raiffeisen im Zeitraum von 1995 bis 1999. In dieser Phase sollen neue Erfolgspotenziale aufgebaut werden, indem neue Geschäftsfelder eingeführt werden.<sup>517</sup>

Bereits 1993 hat die RZB in ihrem Geschäftsbericht erwähnt, dass das in Österreich praktizierte Raiffeisen-Allfinanz-Konzept auch in den Ländern Zentral- und Osteuropas in der Zukunft eingeführt werden soll. Als erster Schritt wurde die Gründung von Leasinggesellschaften und Investmentfonds genannt.<sup>518</sup> Im Jahr 1995 gründete die RZB die ersten Investment-Banking-Gesellschaften für Kapitalfinanzierungen in Tschechien, Polen und Ungarn.<sup>519</sup> Eine große Gründungswelle von Sondergesellschaften erfolgte im Jahr 1998, als Raiffeisen sechs Leasinggesellschaften in vier verschiedenen CEE-Märkten errichtete (Tschechien, Ungarn, Polen und die Slowakei).<sup>520</sup> Außerdem gründete sie in diesem Jahr eine weitere Investment-Banking-Gesellschaft in Rumänien. 1999 kam noch eine Leasinggesellschaft in Kroatien hinzu.<sup>521</sup>

Die Produktpalette des Firmenkundengeschäfts breitete die RZB in dem Maße aus, dass im Jahr 1995 das neue Konzept der Kundenbetreuung eingeführt werden musste.<sup>522</sup> Das sogenannte ‚Global Account Management System‘ hielt alle bezogenen Produkte eines Kunden in einer elektronischen Übersicht aufgelistet, wodurch eine bessere Kundenbetreuung gewährleistet werden konnte.

In der Diversifikationsphase der inneren Unternehmensentwicklung baute Raiffeisen das erste Privatkundengeschäft auf. Die Vorreiter waren die Slowakei, Kroatien und Ungarn. Die slowakische Tatrabanka bot schon vom Anfang an auch Produkte für das Massengeschäft mit Privatkunden an.<sup>523</sup> Ein verstärkter Vertrieb von Privatkundenprodukten fand aber erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre statt. Auch die Netzwerkbank in Kroatien befasste sich schon seit ihrer Gründung 1995 mit ersten Retail-Produkten, wie zum Beispiel die langfristigen

---

<sup>517</sup> Vgl. Schuh/Kamker, 2011, S. 246.

<sup>518</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1993, S. 25f.

<sup>519</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 16.

<sup>520</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1998, S. 19.

<sup>521</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 19.

<sup>522</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1995, S. 21.

<sup>523</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 184.

Wohnbeschaffungsfinanzierungen und die Kfz-Kredite. Die ungarische Raiffeisenbank begann 1996 Privatkundenprodukte anzubieten.<sup>524</sup> Zu diesem Zweck weitete sie ihr Filialnetz bereits 1997 deutlich aus.<sup>525</sup> 1999 wurden die ersten Consumer-Banking-Produkte in Tschechien und Russland eingeführt.<sup>526</sup> Das anfängliche Produktangebot umfasste Spar- und Geldeinlagen, Privatkredite und Zahlungsverkehr. Raiffeisen war mit ihren frühen Tätigkeiten im Retail-Geschäft die erste Bank mit einem Universalbankansatz in der gesamten CEE-Region.

Aufgrund des erfolgreichen ersten Aufbaus des Privatkundengeschäfts in den Märkten Zentral- und Osteuropas definierte die RZB im Geschäftsjahr 1999 ihre Strategie neu. Die bisherige Unternehmensstrategie aus dem Jahr 1990, die primär auf den Ausbau des Firmenkundengeschäftes<sup>527</sup> in der CEE-Region abzielte, wurde ausgeweitet. Im Jahr 1999 nahm sich die RZB vor, expansiv das Retail-Geschäft in der Wirtschaftsregion Zentral- und Osteuropas auszubauen: „Damit wollen wir uns im Individual- und gehobenen Retail-Geschäft sowie beim gewerblichen Mittelstand dauerhaft etablieren. All diese Vorhaben werden dazu beitragen, die Marke ‚Raiffeisen‘ auch in dieser Region als ‚Allfinanz-Anbieter‘ strategisch zu positionieren“.<sup>528</sup>

Im Zuge der neu definierten Unternehmensstrategie führte Raiffeisen ab dem Jahr 2000 Akquisitionen von Fremdinstituten durch, um größere Marktanteile im Retail Banking in den zentral- und osteuropäischen Märkten zu gewinnen. Damit trat sie die nächste Etappe des Phasenmodells nach Bleicher – die äußere Unternehmensentwicklung, die Phase der Akquisition – ein.

Bleicher bezieht sich in der Beschreibung seines Phasenmodells auf die Tatsache, dass ein Unternehmen am Ende der Diversifikationsphase an seine Grenzen stößt. Raiffeisen baute im Zuge der 1990 definierten Unternehmensstrategie ihr CEE-Netzwerk deutlich aus und wurde zum Pionier-Anbieter im Firmenkundengeschäft. Auf der Suche nach neuen Erfolgspotenzialen fing sie an, den Weg zu gehen, Retail Potenziale anderer Unternehmungen durch Akquisitionen auszuschöpfen, wodurch sie in die nächste Phase übergang.

---

<sup>524</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1996, S. 58f.

<sup>525</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1997, S. 57f.

<sup>526</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 24f.

<sup>527</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1990, S. 5.

<sup>528</sup> RZB Geschäftsbericht 1999, S. 35.

Die von Bleicher aufgelisteten Krisenpotenziale der Diversifikationsphase waren in der Expansionsgeschichte Raiffeisens kaum vorhanden. Zwischen den neu eingeführten Geschäftsfeldern kann nach Bleicher Wettbewerb entstehen und es können geschäftsferne Produkte eingeleitet werden, die über dem Erfahrungshorizont der Organisation liegen. Raiffeisen war von keinem von den beiden dank der reichen Erfahrungen in der Produktentwicklung am österreichischen Markt betroffen. Im Generellen wird aber das Risikopotenzial der Diversifikation im Phasenmodell nach Bleicher am geringsten von allen Phasen der inneren Markterschließung eingeschätzt, weil eine große Risikodiversifikation durch die vielen Geschäftsfelder sichergestellt wird.

#### **7.4. Fazit**

Die Phase der inneren Unternehmensentwicklung im Rahmen des Phasenmodells nach Bleicher durchlief Raiffeisen im Zeitraum von 1987 bis 1999. Die erste Phase – die Pionierphase – dauerte von 1987 bis 1990, indem Raiffeisen Joint Ventures und Repräsentanzen in den Ländern Zentral- und Osteuropas gründete. Seit dem Jahr 1991 verlief die Markterschließungsphase, weil die RZB eigene Tochterbanken gründete und somit einen starken organischen Ausbau ihrer CEE-Auslandspräsenz durchführte. Während der Jahre 1995 bis 1999 verläuft parallel mit der Markterschließungsphase auch die Diversifikationsphase, indem Raiffeisen Sondergesellschaften wie zum Beispiel für Leasing- und Investment-Banking-Produkte für Kapitalfinanzierungen gründete und in wenigen Netzwerkbanken auch das erste Privatkundengeschäft einführte. 1999 wurde die neue Unternehmensstrategie definiert, die den Ausbau des Consumer Bankings vorsah, in dessen Folge Raiffeisen ab dem Jahr 2000 anfang, Fremdinstitute mit bereits bestehenden Retail-Strukturen zu erwerben. Somit endete die Phase der inneren Unternehmensentwicklung von Raiffeisen nach Bleichers Phasenmodell und es setzte sich die neue Phase – die äußere Unternehmensentwicklung – fort.

## 8. Äußere Unternehmensentwicklung in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa 2000 – 2012

Die Etappe der äußeren Unternehmensentwicklung nach Bleicher tritt Raiffeisen mit der ersten Akquisition in Bosnien im Jahr 2000 an. „Die nach außen gerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens [...] sprengt die Grenzen des Wachstums aus eigener Kraft, indem sie sich der Erfolgspotenziale anderer Unternehmungen bemächtigt.“<sup>529</sup> Während Raiffeisen in den 90er Jahren ausschließlich organisch wuchs, begann sie ab dem Jahr 2000 Fremdinstitute zu akquirieren und in späterer Folge mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Damit trat sie in die zwei neuen Phasen der äußeren Unternehmensentwicklung nach Bleicher: die ‚Akquisition‘ und die ‚Kooperation (siehe Abbildung 13: Wandelzyklen eines Unternehmens im Phasenmodell nach Bleicher). Die Akquisitionsphase dauerte bis heutzutage, weil Raiffeisen die bisher letzte Akquirierung in Polen im Jahr 2011/12 durchführte und sie kann möglicherweise auch in der Zukunft weiter fortgesetzt werden. Die Akquisitionstätigkeiten von Raiffeisen werden im Kapitel 8.1 behandelt.

Nach Bleicher können einzelne Phasen auch parallel durchlaufen: „So ist es beispielweise denkbar, dass bereits in der Pionier- oder in der Markterschließungsphase Kooperationen eingegangen und andere Unternehmen akquiriert werden.“<sup>530</sup> Raiffeisen schloss in den letzten Jahren verschiedene Kooperationsverträge ab, diese sind aber zu gering, um als eine bereits bestehende Phase betrachtet zu werden. Daher kommt die Verfasserin zum Schluss, dass sich Raiffeisen auf theoretische Weise heutzutage am Anfang der Kooperationsphase befinden kann, indem in der Zukunft mehrere Kooperationen mit Fremdinstituten zu erwarten wären. Aus diesem Grund beschäftigt sich die Verfasserin im Kapitel 8.2 mit den bereits bestehenden Kooperationsbeispielen von Raiffeisen, durch welche eine Annahme für den Zukunftstrend getroffen werden kann.

Die letzte Phase im Bleichers Phasenmodell ist die Restrukturierungsphase, die entweder aus internen oder aus externen Anlässen eintreten kann. Diese bedeutet nicht zwingend das Ende des Lebenszyklus eines Unternehmens. Vielmehr kann sie zum Beispiel eine Neudefinierung der Unternehmensstrategie oder der Unternehmenswerte mit sich bringen, indem die Organisation neue Erfolgspotenziale entdeckt. „Über eine unternehmungspolitische ‚Implosion‘ wird quasi versucht, einen Quantensprung zurück zu einem früheren Stadium der

<sup>529</sup> Bleicher, 1991, S. 862 zitiert in Vahs, 2009, S. 329.

<sup>530</sup> Vahs, 2009, S. 329.

Unternehmensentwicklung zu machen, der noch einmal Möglichkeiten des pionierhaften Eigenentwickelns, der Markterschließung, der Diversifikation, Akquisition und Kooperation eröffnet.<sup>531</sup> Da sich Raiffeisen heutzutage aus Sicht der Verfasserin am Anfang der Kooperationsphase befindet und die Restrukturierungsphase keineswegs noch absehbar ist, wird diese in vorliegender Arbeit nicht behandelt.

### **8.1. Akquisitionsphase 2000 – 2011**

Die Akquisitionsphase nach Bleicher sieht als eine Phase der äußeren Unternehmensentwicklung die Integration von fremden Unternehmen oder deren Teile, in die bereits vorhandenen Strukturen der Organisation vor. Die Übernahmen verfolgen das Ziel, schnell neue und ertragsreiche Geschäftsfelder aufzubauen. Die akquirierten Unternehmen werden als eigenständige Tochtergesellschaft der Mutter unterstellt. Daher wird meistens eine Holding – Organisation bestehen.<sup>532</sup> Im Falle der Verschmelzung mit den bereits bestehenden Instituten kann ein „Kulturkampf“ zwischen den übernehmenden und übernommenen Unternehmen entbrennen.<sup>533</sup> Außerdem kann nach Bleicher eine Überforderung des Managements eintreten.

Die Akquisitionsphase durchläuft Raiffeisen seit dem Jahr 2000 und sie wird bis heute fortgesetzt (Akquisition der Polbank 2011). Nach der Definierung der neuen Unternehmensstrategie im Jahr 1999, die eine intensive Ausweitung des Retail Geschäftes auf alle CEE Märkte vorsah<sup>534</sup>, akquirierte Raiffeisen elf Fremdinstitute in zehn verschiedenen Ländern. In vielen Märkten konnten durch Akquisitionen viele Schritte des organischen Wachstums übersprungen werden, indem große Marktanteile am Retail Geschäft miterworben wurden (z. B. In Russland, der Ukraine und Polen). Im Gegensatz dazu führte Raiffeisen auch viele kleinere Akquisitionen durch, wo ein fast leeres Netzwerk erworben wurde (z. B. In Rumänien, Slowenien und Bosnien) und wo Raiffeisen die Marktpräsenz der akquirierten Institute durch organisches Wachstum ausweitete.<sup>535</sup> Obwohl Raiffeisen im Jahr 2000 durch die Akquisitionen von Fremdinstituten in die Phase Bleichers der äußeren Unternehmensentwicklung eintrat, wurde das Wachstum in diesem Zeitraum beträchtlich durch organisches Wachstum getragen.

---

<sup>531</sup> Bleicher, 1991, S. 892 zitiert in Vahs 2009, S. 329.

<sup>532</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 329f.

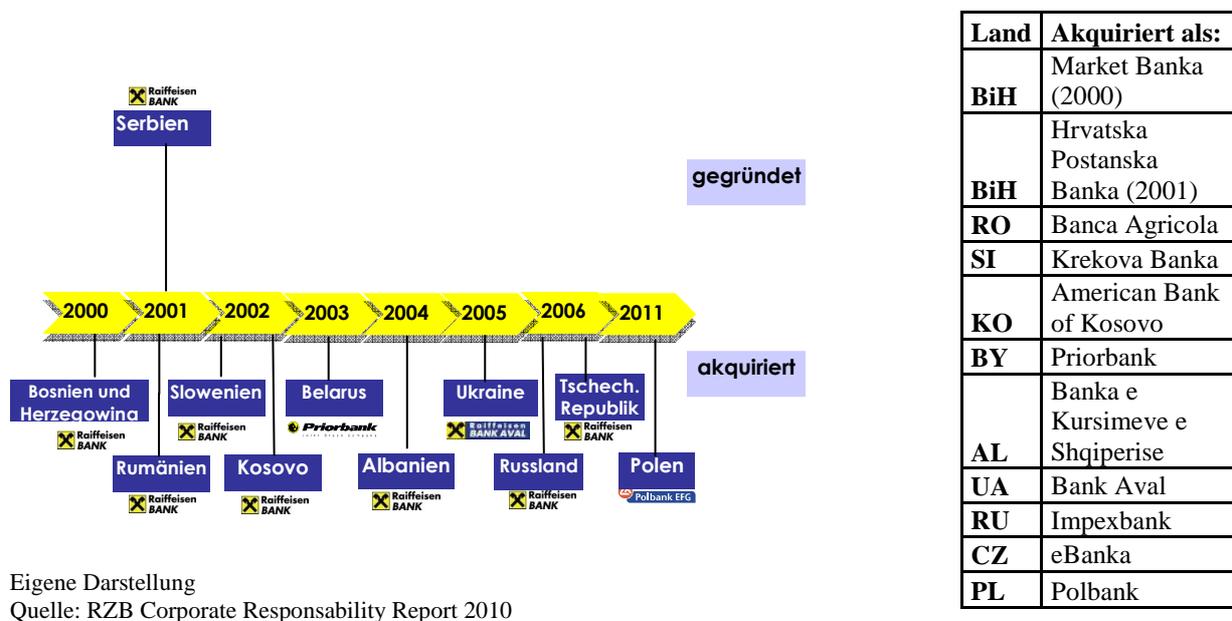
<sup>533</sup> Vgl. Schuh/Kampker, 2011, S. 246.

<sup>534</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1999, S. 35.

<sup>535</sup> Vgl. Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17.8.2012.

Der Durchlauf der Akquisitionsphase von Raiffeisen kann in der folgenden Abbildung 23 beobachtet werden. In Bosnien wurden zwei verschiedene Fremdinstitute erworben, eines im Jahr 2000 und ein anderes im Jahr 2001. Die Tochterbank in Serbien wurde als die einzige Eigengründung (ohne Erwerb eines Fremdinstituts) in der Akquisitionsphase errichtet.

**Abbildung 23: Akquisitionsphase von Raiffeisen 2000 – 2011**



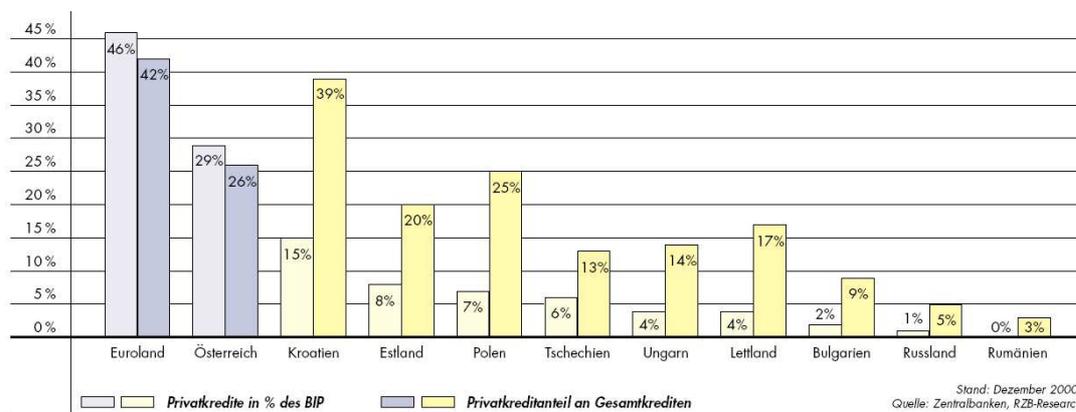
Während der Jahre 2000 – 2004 trat Raiffeisen in fünf neue Märkte durch Akquisitionen ein (Bosnien und Herzegowina, Slowenien, Kosovo, Belarus und Albanien). Das Jahr 2004 war somit das letzte Jahr, als Raiffeisen einen vollkommen neuen Markt betrat. In diesem Zeitraum gründete Raiffeisen auch eine Tochterbank in Serbien, was die letzte Eigengründung (ohne Akquisition) einer Tochterbank in der Raiffeisens CEE Expansionsgeschichte war. Außerdem wurde in dieser Zeitperiode auch die Banca Agricola in Rumänien akquiriert und mit der bereits bestehenden Raiffeisen Tochterbank fusioniert (kein Neueintritt). In den Jahren von 2005 bis heute trat Raiffeisen in keinen neuen Markt mehr ein, sondern verstärkte lediglich ihre Marktposition in bereits präsenten Ländern durch Akquisitionen von bedeutender Größe (Ukraine, Russland, Tschechien und Polen).

Daher kann die Akquisitionsphase in zwei Unterphasen geteilt werden. Die Phase 1 beinhaltet die Jahre von 2000 bis 2004, wo Raiffeisen durch Akquisitionen in die Märkte neuer Länder eintrat und dies wird im Kapitel 8.1.1 behandelt. Während der Phase 2 2005 – 2012 verstärkte Raiffeisen lediglich ihre Marktposition in bereits präsenten Ländern, indem sie große Akquisitionen durchführte. Auf diese Phase wird im Kapitel 8.1.2 näher eingegangen.

### 8.1.1. Erste Akquisitionsphase: Neueintritte 2000 – 2004

Im Zuge des Ausbaus des Retail Bankings fing Raiffeisen im Geschäftsjahr 2000 an, Fremdinstitute mit bereits vorhandenen Retail Vertriebsstrukturen zu akquirieren. Dieses Vorhaben war durch die Tatsache begünstigt, dass der gesamte CEE Markt zu dem Zeitpunkt ‚underbanked‘ war, das heißt, dass den Privatkunden die Bankenprodukte nicht im zufriedenstellenden Ausmaß zur Verfügung standen und dass so gut wie keine Konkurrenz am Markt herrschte. Die folgende Abbildung 24 zeigt, dass die Privatkredite in CEE im Vergleich mit der Eurozone nur einen sehr geringen Anteil am Bruttoinlandprodukt hatten. Die Ausnahme bildet Kroatien, dessen Retail Stärke mit der in der Eurozone vergleichbar war. Der geringe Anteil der Privatkredite am BIP weisen auf das ‚underbanked‘ Umfeld hin. Daraus wird ersichtlich, dass die CEE Märkte zum beschriebenen Zeitpunkt - aufgrund der Größe des vorhandenen Spielraumes für die weitere Entwicklung - ein großes Zukunftspotenzial darstellten.

Abbildung 24: CEE Retail Banking Umfeld 2001



Quelle: RZB Geschäftsbericht, 2001, S. 69.

Aufgrund der Tatsache, dass der CEE Markt ‚underbanked‘ war und dass diese Länder ein höheres Wirtschaftswachstum als die Länder der Eurozone aufwiesen<sup>536</sup>, begann Raiffeisen zum Zweck des Ausbaus des Retail Bankings Fremdinstitute zu akquirieren, diese in die bereits bestehenden Strukturen einzugliedern und somit ihr Netzwerk auszuweiten. Nachfolgend werden die Akquisitionen während der ersten Akquisitionsphase beschrieben.

<sup>536</sup> Zum Beispiel im Jahr 2003 wiesen die Volkswirtschaften der Zentral- und Osteuropa eine Wachstumsrate zwischen 3,2 und 6,5 % auf, während das Bruttoinlandsprodukt in der Eurozone lediglich um 0,4 % wuchs.

### ▪ **2000 Market Banka und 2001**

Die erste Akquisition führte Raiffeisen im Jahr 2000 durch, als sie 90 %<sup>537</sup> der Anteile an der „Market banka“ in Bosnien erwarb. Es war das erste Mal, dass Raiffeisen den ersten Schritt in einen neuen Markt durch Akquisition machte. „Market banka“ wurde im Juli 2000 erworben und war eine der führenden Banken des Landes. Im Mai 2001 erwarb Raiffeisen eine weitere Bank in der Föderation Bosnien und Herzegowina. Die herzegowinische Regionalbank „Hrvatska Postovanska Banka“ wurde zur Gänze erworben und mit der bereits bestehenden Tochterbank (Market Banka) fusioniert.<sup>538</sup> Raiffeisen war als erste Bank in beiden Landesteilen<sup>539</sup> der Föderation Bosnien und Herzegowina vertreten und sie wurde damit zur Nummer 1 am Markt.<sup>540</sup>

Nach den positiven Erfahrungen von Raiffeisen beim Neueintritt durch Akquisitionen in Bosnien, betrat Raiffeisen in der ersten Akquisitionsphase vier vollkommen neue Märkte: im Jahr 2002 Slowenien und Kosovo, 2003 Belarus und 2004 Albanien.

### ▪ **2002 Krekova Banka (Slowenien)**

Raiffeisen hatte zwar schon seit dem Jahr 1998 eine Repräsentanz in Slowenien<sup>541</sup>, diese wurde aber zusammen mit den Raiffeisen Landesbanken von Steiermark, Kärnten und Salzburg betrieben und natürlicherweise konnte sie unter der Rechtsnorm einer Repräsentanz keine Eigengeschäfte abwickeln. Im Februar 2002 legte die RZB ein öffentliches Übernahmeangebot für die slowenische „Krekova banka“ an alle ihre Aktionäre, das im März desselben Jahres von der überwältigenden Mehrheit akzeptiert wurde. Raiffeisen besaß somit 97 % der Stammaktien und das Finanzinstitut wurde auf „Raiffeisen Krekova Banka“ umfirmiert.<sup>542</sup>

### ▪ **2002 American Bank of Kosovo (Kosovo)**

Im Dezember 2002 erwarb Raiffeisen 76 % an der „American Bank of Kosovo“. Dieses Finanzinstitut wurde im 2001 von der „U.S. Agency for International Development“ zum Zweck des Aufbaus kleinunternehmerischer Strukturen gegründet und besaß als die

---

<sup>537</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 208.

<sup>538</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2001, S. 18.

<sup>539</sup> Die Föderation Bosnien und Herzegowina besteht aus zwei Teilrepubliken: Sarajewo und Republika Srpska. Beide Teile der Föderation haben unterschiedliche Gesetzgebung, was sich sehr stark im Bankgeschäft widerspiegelt (z. B. im Wertpapiergeschäft und Zahlungsverkehr).

<sup>540</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2001, S. 8.

<sup>541</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1998, S. 22.

<sup>542</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 27f.

zweitgrößte Bank des Kosovos 18 Niederlassungen im Land.<sup>543</sup> Die „American Bank of Kosovo“ wurde im Geschäftsjahr 2003 auf „Raiffeisen Bank Kosovo“ umbenannt.<sup>544</sup> Die restlichen 24 % erwarb Raiffeisen im Mai 2003.<sup>545</sup>

#### ▪ **2003 Priorbank (Weißrussland)**

Im Jahr 2003 erwarb Raiffeisen die weißrussische „Priorbank“ und die RZB war somit die erste westliche Kommerzbank im Lande. Die „Priorbank“ wurde bereits im Jahr 1998 als „Minsk Innovation Bank“ gegründet und war zum Zeitpunkt der Übernahme das drittgrößte Kreditinstitut des Landes, mit 71 Geschäftsstellen und 2.717 Mitarbeitern.<sup>546</sup> Der Markenname „Priorbank“ wurde aufgrund des hohen Bekanntheitsgrades im Lande erhalten.<sup>547</sup>

#### ▪ **2004 Banke e Kursimeve e Shquiperise (Albanien)**

Im Geschäftsjahr 2004 wurde die teuerste Akquisition<sup>548</sup> der ersten Akquisitionsphase von Raiffeisen abgewickelt. „Banke e Kursimeve e Shquiperise“, als die größte Sparkasse in Albanien, wurde für den Kaufpreis von USD 126 Millionen erworben. Es war gleichzeitig das bislang größte Privatisierungsprojekt in Albanien. Im Herbst 2004 wurde die albanische Bank auf „Raiffeisen Bank“ umbenannt.<sup>549</sup>

Die erste Akquisitionsphase von Raiffeisen ist, wie schon zuvor erwähnt, durch Neueintritte charakteristisch. Somit wurden durch Akquisitionen fünf vollkommen neue Märkte betreten: Bosnien und Herzegowina, Slowenien, Kosovo, Weißrussland und Albanien. Die Akquisition der albanischen Sparkasse im Jahr 2004 war das letzte Jahr, als Raiffeisen in einen neuen Markt eintrat. In späterer Folge wurden Akquisitionen zum Zweck der Verstärkung der Marktposition in den bereits präsenten Märkten durchgeführt.

Neben den fünf Neueintritten durch Akquisitionen errichtete Raiffeisen während der ersten Akquisitionsphase in den Jahren 2000 – 2004 zwei weitere Finanzinstitute im Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropas (siehe Abbildung 23: Akquisitionsphase von

<sup>543</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 28.

<sup>544</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 74

<sup>545</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 209.

<sup>546</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 29.

<sup>547</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 74.

<sup>548</sup> Die Akquisition in Albanien war die größte im Zeitraum von 2000 bis 2004. Wird aber die gesamte Expansionsgeschichte von Raiffeisen betrachtet, gehört der Erwerb der albanischen Sparkassen zu Akquisitionen der mittleren Größe (ähnlich wie in Weißrussland und Tschechien). Die größten Akquisitionen wurden erst nach dem Börsengang im 2005 durchgeführt.

<sup>549</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2004, S. 51.

Raiffeisen 2000 – 2011). Diese zwei weiteren Finanzinstitute werden im Folgenden behandelt.

▪ **2001 Banca Agricola (Rumänien)**

Um die Marktposition in Rumänien zu verstärken, akquirierte Raiffeisen im Jahr 2001 93 % der Aktien an der „Banca Agricola“.<sup>550</sup> Das akquirierte Finanzinstitut wurde mit der seit dem Jahr 1998 bestehenden Tochterbank im Jahr 2002 verschmolzen und zum Zweck der Erhaltung der beiden starken Markennamen auf „Raiffeisen Banca Agricola“ umbenannt.<sup>551</sup>

▪ **2001 Eigengründung der Tochterbank in Jugoslawien (Serbien)**

Im Jahr 2001 gründete Raiffeisen eine Tochterbank in Jugoslawien (heutiges Serbien), was die letzte Errichtung einer Tochterbank durch Eigengründung (ohne Akquisition) in der Raiffeisens CEE Expansionsgeschichte war. „Die Raiffeisen Jugoslavija a.d., Belgrad wurde offiziell im Juli 2001 eröffnet.“<sup>552</sup>

Raiffeisen wickelte in der ersten Akquisitionsphase Akquisitionen von kleinerer (Rumänien, Bosnien, Slowenien und Kosovo) und mittlerer Größe (Weißrussland und Albanien) ab. Die Eigengründung in Serbien war die letzte Erstetablierung der Auslandspräsenz ohne Akquisition in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen. Nach dem Börsengang der Raiffeisen International im Jahr 2005 führte Raiffeisen Akquisitionen von bedeutenden Größen durch (2005 in der Ukraine, 2006 in Russland und Tschechien, 2011 in Polen). Diese Entwicklung wird im Kapitel 8.1.2 näher behandelt.

### **8.1.1.1. Bilanzentwicklung**

Die Bilanzzahlen entwickelten sich entsprechend aufgrund der starken Expansion. Die Mitarbeiterzahl und die Anzahl von Filialen stiegen in Abhängigkeit der erwirtschafteten Bilanzsumme. Je mehr Bilanzsumme erwirtschaftet wurde, desto mehr Mitarbeiter wurden neu angestellt und desto stärker war der Filialausbau im Berichtsjahr. Die folgenden zwei Abbildungen bestätigen diese Annahme.

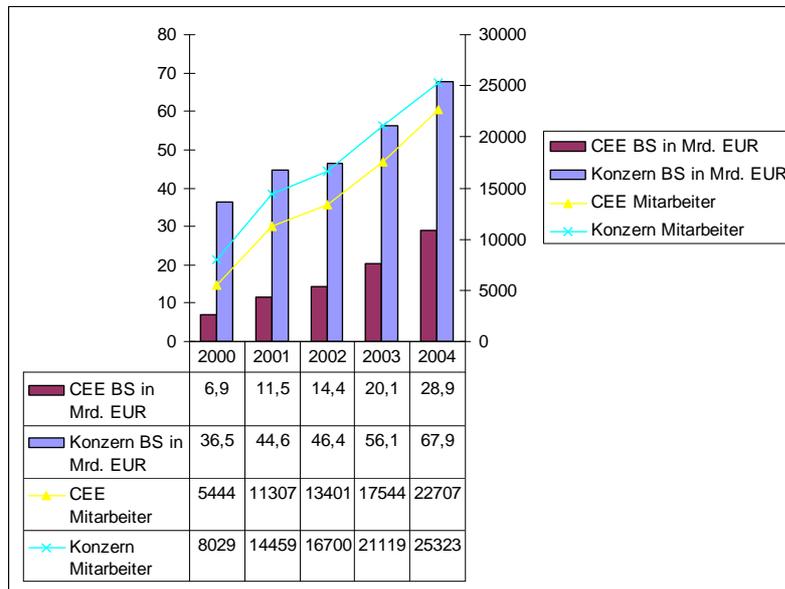
---

<sup>550</sup> Vgl. Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17. 8. 2012: Die Akquisition in Rumänien ist als eine von den kleineren zu betrachten. Das Netzwerk von Banca Agricola war ziemlich leer (wenige Kunden) und kurz vor einer möglichen Liquidation. Raiffeisen weitete ihre Präsenz in Rumänien größtenteils durch organisches Wachstum weiter aus (ähnlich wie in Bosnien, Slowenien).

<sup>551</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 74.

<sup>552</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2001, S. 8.

**Abbildung 25: Mitarbeiter in Abhängigkeit von Bilanzsumme 2000 – 2004**

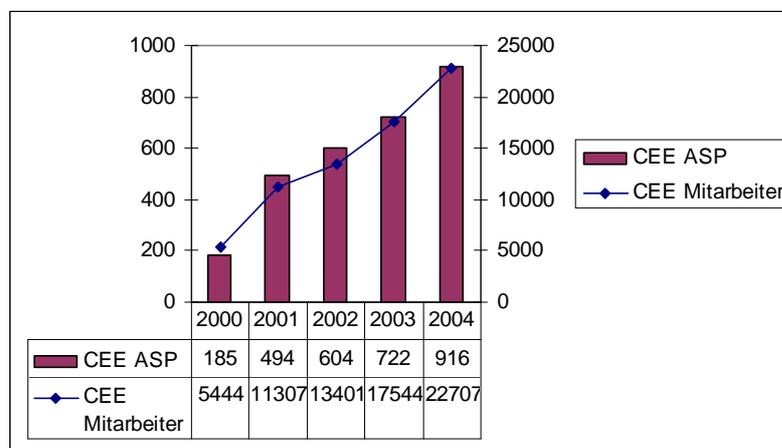


Eigene Darstellung

BS=Bilanzsumme

Quelle: RZB Geschäftsberichte 2000 – 04

**Abbildung 26: CEE Mitarbeiter in Abhängigkeit von Geschäftsstellen 2000 – 2004**

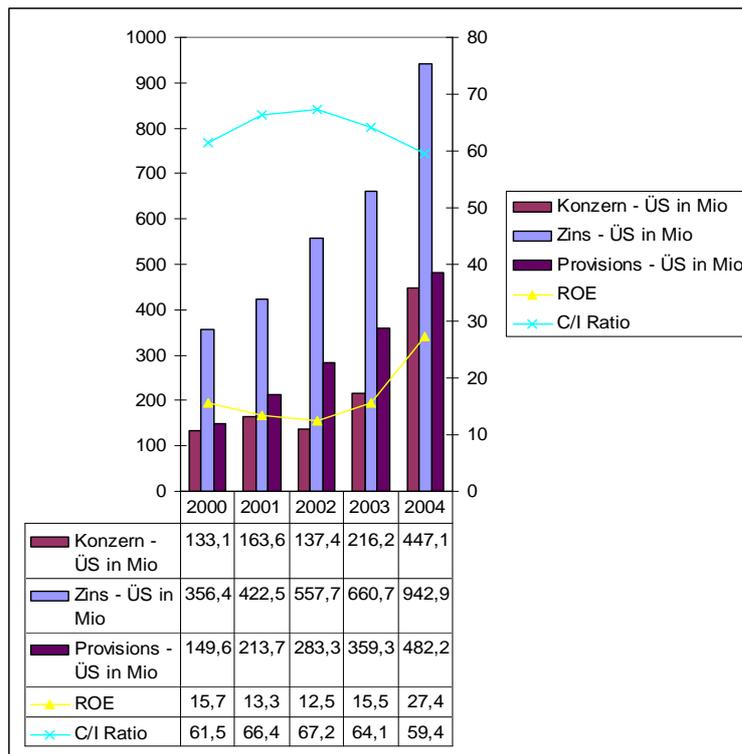


Eigene Darstellung

ASP=Auslandsstützpunkt

Quelle: RZB Geschäftsberichte 2000 - 2004

Der Konzernjahresüberschuss vor Steuern und alle seine wichtigen Ertragszahlen (Zinsüberschuss nach Kreditvorsorge, Provisionsüberschuss, Handelsergebnis) stiegen während der ersten Akquisitionsphase kontinuierlich. Die folgende Abbildung stellt eine Übersicht zur Verfügung.

**Abbildung 27: Bilanzentwicklung des RZB Konzerns 2001 – 2004**

Eigene Darstellung

Quelle: RZB Geschäftsberichte 2000 – 04

ÜS=Jahresüberschuss, ROE=Return on Equity, C/I Ratio=Cost/Income Ratio

Der Konzernjahresüberschuss vor Steuern sank leicht im Jahr 2002, was auf die großen Akquisitionstätigkeiten zurückzuführen ist. Dadurch sank im Jahr 2002 auch das ROE und stieg das C/I Ratio.<sup>553</sup> Im Jahr 2001 bewegten sich die beiden Bilanzkennzahlen (ROE und C/I Ratio) ungünstig, was auf die starke Expansion und die damit verbundenen hohen Aufwendungen zurückzuführen ist (Mitarbeiterzahl stieg 2001 um 108% und Filialen um 167%).

Trotz der herausfordernden Einführung des Retail Geschäftes, das im nächsten Kapitel behandelt wird, schaffte Raiffeisen trotz hoher Errichtungskosten des Retail Geschäfts zufriedenstellende und kontinuierlich wachsende Gewinnzahlen zu erwirtschaften.

<sup>553</sup> Beim sich vermindernenden Gewinn sinkt die Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROE) und steigt der Quotient zu Aufwendungen (C/I Ratio).

### 8.1.1.2. Retail Geschäft

Das Retail Geschäft wurde im Zuge der neu definierten Unternehmensstrategie im Jahr 1999 und ab dem Jahr 2000 durch Akquisitionen kräftig ausgebaut. Von diesem Zeitpunkt an begann Raiffeisen bereits in einigen von ihren Märkten das gehobene Privat Banking zu betreiben. Die Zielgruppe waren die wohlhabenden Personen in der Slowakei, Tschechien, Ungarn, Kroatien und Russland.<sup>554</sup> Die Gesamtkundenanzahl am Jahresbeginn 2000 überstieg aber nicht einmal 150.000.

Ab dem Jahr 2000 fing Raiffeisen an, ihr Retail Netzwerk kräftig auszubauen. Einerseits wurden die Fremdinstitute mit bereits vorhandenen Consumer Banking Strukturen akquiriert, die in weiterer Folge weiter ausgebreitet wurden. Andererseits führte Raiffeisen das Segment des Retail Bankings in bereits bestehenden Tochterbanken ein und setzte einen starken Filialausbau fort. Somit wurden bereits im September 2001 1 Million Retail Kunden betreut.<sup>554</sup> Diese Zahl konnte bis zum Jahr 2004, in knapp drei Jahren, auf über 5 Millionen erhöht werden.<sup>555</sup>

Ein besonderes Augenmerk widmete Raiffeisen - neben der Ausweitung des Retail Bankings - auch der Finanzierung von Klein- und Mittelunternehmen, zu welchem Zweck sie mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Weiterentwicklung (EBRD) und International Financial Cooperation (IFC) in Form von Kooperationen und Rahmenabkommen zusammenarbeitete. Raiffeisen konnte dabei auf eine mehr als 100 jährige Geschichte zurückblicken, weil sie seit jeher als führender Financier der KMU am österreichischen Markt agiert.<sup>556</sup>

Während der ersten Akquisitionsphase 2000 - 2004 baute Raiffeisen ihr Retail Netzwerk kräftig aus. Nicht nur in den neu akquirierten Instituten gab es von Anfang an das Segment Retail Kunden, sondern auch die bereits bestehenden Tochterbanken führten dieses Segment ein. Andererseits wurde auch das Firmenkundengeschäft weiter verstärkt. In den bestehenden Töchtern wurde sein Ausbau weiter fortgesetzt und in den akquirierten Instituten wurde das Firmenkundengeschäft neu eingeführt. Raiffeisen wuchs also während der ersten Akquisitionsphase kontinuierlich in beiden Geschäftssegmenten und in allen Märkten.

---

<sup>554</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2000, S. 83.

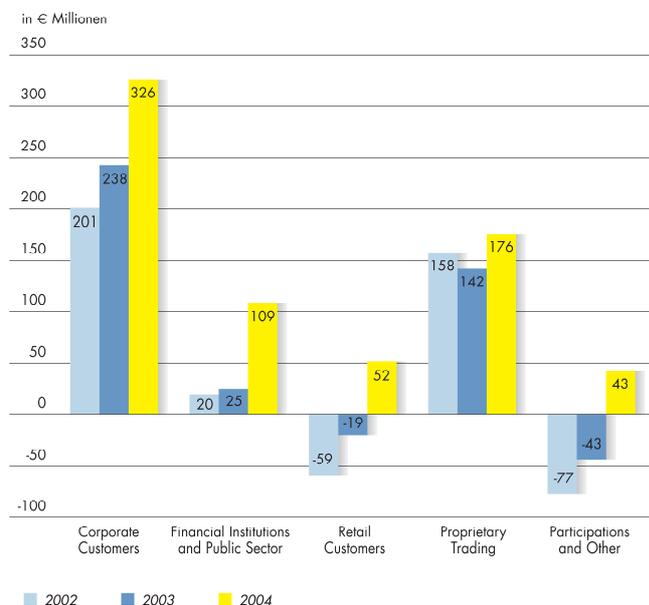
<sup>555</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2004, S. 110.

<sup>556</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 75f.

Das Retail Geschäft ist in der Regel viel kostenaufwendiger als das Firmenkundengeschäft. Die teuren Akquisitionen, hohe Errichtungskosten, der Filialausbau, die Einstellung und Einschulung neuer Mitarbeiter sowie verschiedene Koordinationskosten ließen das Retail Geschäft bis zum Jahr 2004 keinen Gewinn erwirtschaften. Im Zeitraum von 2000 bis 2003 wies das Segment Retail Kunden kontinuierlich einen Verlust auf. Walter Rothensteiner (Generaldirektor RZB) argumentierte diese Tatsache folgendermaßen: „Diese Entwicklung ist das logische Ergebnis unserer Strategie, jetzt Marktposition zu erlangen, was in späteren Jahren viel schwerer sein würde. Wir sichern damit die langfristige Geschäfts- und Erfolgsbasis.“<sup>557</sup>

Erst im Jahr 2004 schaffte Raiffeisen zum ersten Mal, einen Gewinn im Retail Banking zu erwirtschaften. Die folgende Abbildung 28 vergleicht die Segmentergebnisse vor Steuern im Zeitraum von 2002 bis 2004. Wie ersichtlich, erwirtschaftete Raiffeisen im Segment Retail Kunden im Jahr 2004 EUR 52 Millionen, was zum ersten Mal ein positives Ergebnis war. Das Firmenkundengeschäft blieb aber weiterhin das größte Kundensegment und somit der größte Gewinneinbringer. Außerdem wuchs dieses Segment im untersuchten Zeitraum weiter.

**Abbildung 28: Entwicklung der Segmentergebnisse vor Steuern 2002 – 2004**



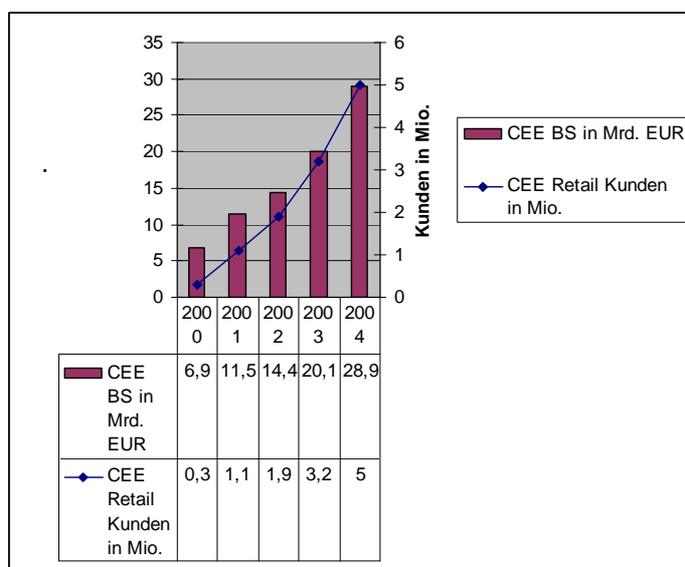
Quelle: RZB Geschäftsbericht, 2004, S. 79.

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) wurden ab 2004 zwischen Segmente Corporate Customers und Retail Customers (Jahresumsatz bis EUR 1 Million) aufgeteilt (Vorher waren die KMU unter Corporate Segment). Die Aufteilung wurde in den Segmentergebnissen rechnerisch berücksichtigt.

<sup>557</sup> RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 12.

Obwohl das Retail Geschäft in den ersten Jahren seines verstärkten Ausbaus Verluste auswies, entwickelte sich seine Bilanzsumme in der Abhängigkeit von der Kundenanzahl auf positive Weise kontinuierlich weiter. In der folgenden Abbildung 29 ist ein leichter Trend zu beobachten, da im Jahr 2003 und 2004 mehrere Kunden benötigt wurden, um eine höhere Bilanzsumme zu erwirtschaften. In den ersten Jahren der Umsetzung des Retail Bankings erweiterten Unternehmensstrategie fokussierte Raiffeisen hauptsächlich die Bedienung von wohlhabenden Privatpersonen.<sup>558</sup> Nach der Durchführung von Akquisitionen erweiterte sich der Fokus von Raiffeisen auf alle Retail Kunden. Da ein durchschnittlicher Retail Kunde eine viel kleinere Summe als eine wohlhabende Privatperson mit seinen gekauften Bankenprodukten erwirtschaftet, ist die Bilanzsummenentwicklung durchaus nachvollziehbar.

**Abbildung 29: Bilanzsumme der CEE Netzwerkbanken in Abhängigkeit von der Anzahl der Retail Kunden 2001 – 2004**



Eigene Darstellung

BS=Bilanzsumme

Quelle: RZB Geschäftsberichte 2000-04

Im Jahr 2001 wurden die „Internationalen Accounting Standards (IAS)“ eingeführt, wobei zwei neue zentrale Steuerungsgrößen hinzukamen: Return on Equity (ROE)<sup>559</sup> und Cost Income Ratio (C/I)<sup>560</sup>. Diese Standards verschärften den Wettbewerb beträchtlich, weil sich die Banken nun nicht nur auf die Gewinnzahlen konzentrierten, sondern auch aufpassen mussten, wie effizient sie ihr Kapital einsetzten oder wie sparsam sie mit den Ressourcen zur

<sup>558</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2000, S. 83.

<sup>559</sup> Eigenkapitalrentabilität (auf Deutsch) gibt an, wie hoch das eingesetzte Eigenkapital verzinst wurde.

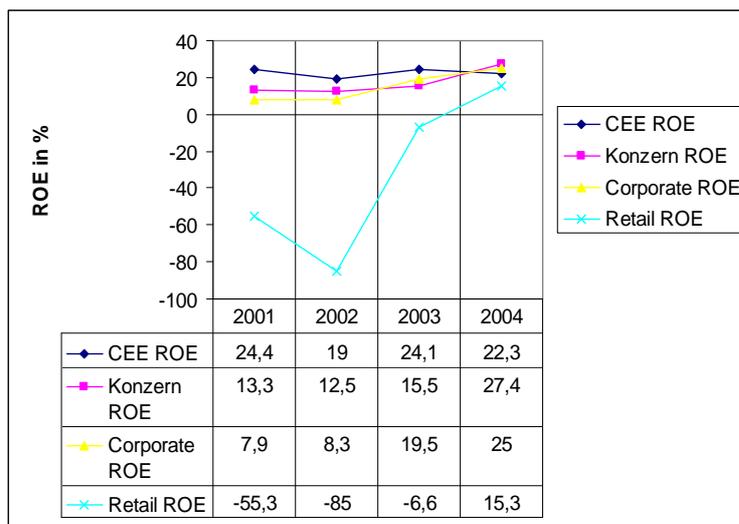
<sup>560</sup> Cost/Income Ration stellt die Kosteneffizienz dar. Es ist ein Quotient aus den Verwaltungsaufwendungen und der Summe der Erträge.

Gewinngenerierung umgehen. Außerdem sahen die IAS auch die verpflichtende Segmentberichterstattung vor.

Raiffeisen beschäftigte sich also während der ersten Akquisitionsphase nicht nur mit dem herausfordernden Ausbau des Retail Geschäfts, sondern wurde auch mit den ganz neuen Effizienzkontrollmaßnahmen konfrontiert, durch welche der breiten Öffentlichkeit eine ganz neue Einsicht in die Bilanzen zur Verfügung gestellt worden ist. Im Folgenden werden die zwei im Jahr 2001 neu eingeführten Bilanzkennzahlen, das Return on Equity (ROE) und Cost Income Ratio (C/I), beim Retail- und Corporate Geschäft verglichen.

Die folgende Abbildung 30 stellt das Return on Equity (ROE) – Eigenkapitalrentabilität – des Retail und Corporate Bankings im Vergleich zum ROE der gesamten CEE Netzwerkbanken und des RZB Konzerns dar.

**Abbildung 30: Return on Equity 2001 – 2004**



Eigene Darstellung

ROE für 2000 nicht verfügbar

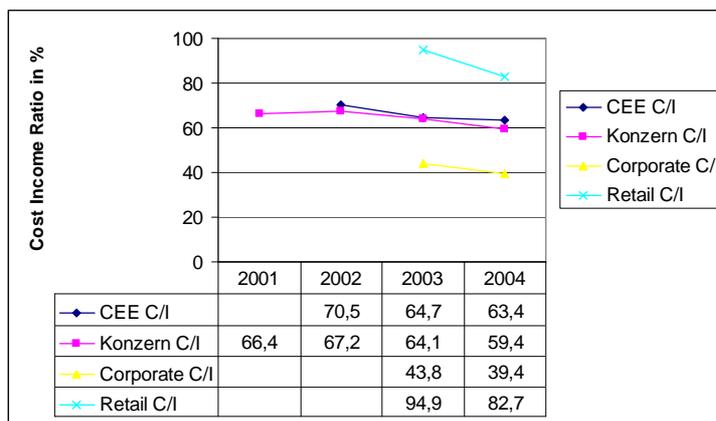
Quelle: RZB Geschäftsberichte 2001-04

Wie es anhand der obigen Abbildung ersichtlich ist, wurde das eingesetzte Kapital im Retail Geschäft bis zum Jahr 2004 nicht verzinst. Dies bestätigt auch die Tatsache, dass im Jahr 2004 das Segment des Retail Geschäfts zum ersten Mal einen Gewinn erwirtschaftete (siehe Abbildung 28 Entwicklung der Segmentergebnisse vor Steuern 2002 – 2004). Im Gegensatz dazu ist das ROE des Corporate Bankings stets positiv und erhöhte sich kontinuierlich. Somit konnte ein solides Gesamt CEE ROE (bzw. Konzern ROE) erreicht werden. Das Corporate

Segment gilt als eines der effizientesten und rentabelsten Segmenten des Raiffeisen Netzwerks. Daher ist es betrachtenswert, dass das ROE des Corporate Segments unter dem ROE der gesamten Netzwerkbanken lag. Darüber hinaus kann konstatiert werden, dass andere Segmente wie Treasury & Investment Banking und Transaction Services in den Berichtsjahren 2001 - 02 oder Financial Institutions & Public Sector und Proprietary Trading in 2003 - 04 sehr effizient mit dem eingesetzten Kapital umgingen und somit zu einem hohen Gesamt CEE ROE beitrugen.<sup>561</sup> Sehr auffallend ist zum Beispiel das hohe ROE des Segments Transaction Services mit einem Wert von 279,3%<sup>562</sup> im Jahr 2001 und 245,6%<sup>563</sup> im Jahr 2002. Dies ist hauptsächlich auf den hohen Automatisierungsgrad der Transaktionen zurückzuführen.

Obwohl das Retail Geschäft im Jahr 2004 zum ersten Mal einen Gewinn erwirtschaftete und ein positives ROE auswies, blieb sein Cost/Income Ratio weiterhin überdurchschnittlich hoch. Dies ist auf die hohen Errichtungsaufwendungen des Consumer Bankings zurückzuführen. Das Corporate Geschäft blieb allerdings das sparsamste Unternehmenssegment. Die folgende Abbildung 31 stellt eine Übersicht über die Entwicklung des Cost/Income Ratios im Retail- und Corporate Banking sowie von gesamten Netzwerkbanken zur Verfügung.

**Abbildung 31: Cost/Income Ration 2001 – 2004**



Eigene Darstellung

C/I Ratio (Cost/Income Ratio) für die Jahre 2001 - 02 nicht verfügbar.

Quelle: RZB Geschäftsbericht 2000 – 04

<sup>561</sup> Segmentberichterstattung hat sich im Jahr 2003 geändert.

Segmente des RZB Konzerns 2001 - 02: Corporate Business, Treasury & Investment Banking, Retail Banking, Transaction Services und Participation & Other.

Segmente des RZB Konzerns 2003 - 04: Corporate Customers, Financial Institutions & Public Sector, Retail Customers, Proprietary Trading und Participation & Other.

<sup>562</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2001, S. 72.

<sup>563</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2002, S. 120.

### 8.1.1.3. Suche nach neuen Kapitalquellen und der daraus folgende Börsegang

Raiffeisen setzte während der Phasen der inneren Unternehmensentwicklung (1987 – 1999) und in der ersten Akquisitionsphase (2000 – 2004) ein starkes Wachstum fort und war in CEE sehr erfolgreich unterwegs. Es war durchaus offensichtlich, dass Raiffeisen in der nahen Zukunft noch expansiver werden könnte. Dafür war es aber notwendig, neue Kapitalien zu erbringen. Der Finanzierungsbedarf wurde von Herbert Stepic (CEO RBI) folgendermaßen argumentiert: „Wir haben zudem das Commitment unserer Eigentümer [der Raiffeisen Bankengruppe], den Wachstumskurs auch weiterhin zu unterstützen. Die Expansion in einem Markt mit rund 330 Millionen Einwohnern kann aber langfristig nicht von Österreich mit seinen lediglich acht Millionen Einwohnern erfolgen.“<sup>564</sup>

Bereits im Jahr 2001 gab die RZB bekannt, dass die Holding Raiffeisen International für eine strategische Partnerschaft im Ausmaß von 25-49% offen wäre.<sup>565</sup> Die RZB konnte sich laut Werner mehrere Partner vorstellen, vor allem eine Kooperation mit den österreichischen Volksbanken in den Reformstaaten erschien der RZB als sinnvoll. Auch im Geschäftsbericht 2000 wurde bereits erwähnt, dass im Zuge der Expansion in Zentral- und Osteuropa die RZB ihre Partner aus der UNICO Bankengruppe einladen wird, um sich an der Raiffeisen International zu beteiligen.<sup>566</sup> Im Jahr 2002 wurde die Partnersuche bestätigt. Die französische Credit Agricole, die deutsche DG Bank und die DZ Bank sowie die holländische Rabo Bank zeigte ein großes Interesse an der Partnerschaft mit der Raiffeisen Gruppe.<sup>565</sup> „Es dauerte rund eineinhalb Jahre, bis über die Entscheidung über die Art und Weise der Kapitalaufbringung Einigung erzielt werden konnte.“<sup>567</sup>

Ende 2003 verlautbarte die RZB, dass die Hereinnahme von strategischen Partnern nach wie vor aktuell sei und dass ein geplanter Börsegang für frühestens 2005 eingeplant wurde.<sup>568</sup> Die Hereinnahme von strategischen Minderheitspartnern und den Börsegang bezeichnete Stepic als eine realistische strategische Option.<sup>569</sup> Auf diese Weise wollte Raiffeisen mehrere Kapitalien gewinnen und somit ein höheres Maß an Flexibilität erreichen, um noch stärker expandieren zu können. Um die volle Kontrolle über die Vorgehensweise und eine klare

<sup>564</sup> Interview mit Herbert Stepic, RZB Geschäftsbericht, 2003, S. 51.

<sup>565</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 341.

<sup>566</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2000, S. 93.

<sup>567</sup> Werner, 2005, S. 341.

<sup>568</sup> Vgl. Werner, 2005, S. 341.

<sup>569</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2001, S. 51.

Raiffeisens Eigentümerstruktur zu behalten, wurde bereits im Jahr 2003 verlautbart, dass die RZB weiterhin den Mehrheitsanteil an der Raiffeisen International auch nach dem geplanten Börsegang behalten wird.

Im Zuge des geplanten Börsegangs wurde die Funktion der Raiffeisen International verstärkt. Somit verfügte RI als eine Dachgesellschaft für die Töchter in Zentral- und Osteuropa schon im Geschäftsjahr 2003 über all jene Bereiche, die ein unabhängiges Steuern des Netzwerks erfordert. Sie wurde im Herbst 2003 von Raiffeisen International Beteiligungs AG (RIB) auf Raiffeisen International Bank-Holding AG (RI) umbenannt.<sup>570</sup>

Bis zum Jahr 2004 besaß die RZB stets 100 % der Anteile an der RI. Im Jahr 2004 waren es nun nur 86 %, weil die Raiffeisen Landesbanken insgesamt mit 6 % und die langjährigen Kooperationspartner der RZB ,die EBRD und IFC<sup>571</sup>, mit je 4 % im Rahmen einer Kapitalerhöhung in die Ostholding einstiegen. Somit gewann Raiffeisen bereits im Jahr 2004 die ersten strategischen Kooperationspartner. Im Zuge des Börseanges änderten sich die Eigentümerverhältnisse im Jahr 2005, als die Landesbanken ihre direkten Anteile abgaben, die EBRD mit der IFC ihre Anteile reduzierten und die RZB ihren Anteil auf 70 % verringerte. Somit sollte die Aktionärbasis verbreitet werden. Der Börsegang fand dann im April 2005 statt.<sup>572</sup>

Durch den Börsegang im Jahr 2005 gewann Raiffeisen bedeutende Kapitalquelle, dank welcher sie dann noch stärker expandieren konnte. Im Zeitraum von 2005 bis 2011 wickelte sie die größten Akquisitionen in ihrer CEE Expansionsgeschichte ab. Somit trat sie in die zweite Akquisitionsphase ein, während welcher keine neue Märkte mehr eingetreten wurden, sehr wohl aber die Marktposition in den bereits bestehenden Ländern durch Akquisitionen mit bedeutender Größe verstärkt wurde. Diese Phase wird im nächsten Kapitel näher behandelt.

---

<sup>570</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2003, S. 36.

<sup>571</sup> Mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) und der International Finance Cooperation (IFC) kooperierte Raiffeisen seit 1992 mittels Rahmenabkommen im Bereich der Finanzierung von Klein- und Mittelunternehmen.

<sup>572</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2004, S. 90.

### 8.1.2. Zweite Akquisitionsphase: Verstärkung der Marktposition 2005 – 2012

Die zweite Akquisitionsphase begann nach dem Börsengang im Jahr 2005 und sie setzt sich bis zum heutigen Tag weiter fort, weil die letzte Akquisition erst dieses Jahr (im 2012) abgeschlossen wurde. Diese Phase zeichnet sich durch Akquisitionen bedeutender Größe aus. Die Akquisition von der Bank Aval in der Ukraine im Jahr 2005, der Impexbank in Russland im Jahr 2006 und der Polbank im Jahr 2011 waren die größten Erwerbe<sup>573</sup> von Fremdinstituten in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen. Die Akquisition der tschechischen eBanka im Jahr 2006 war von der mittleren Größe, ähnlich wie die Akquisition 2003 in Weißrussland und 2004 in Albanien.

Während in der ersten Akquisitionsphase vollkommen neue Märkte eingetreten wurden, zeichnet sich die zweite Akquisitionsphase durch keine neuen Markteintritte aus, sondern durch Akquisitionen bedeutender Größe zum Zweck der Verstärkung der Retail Strukturen in den jeweiligen von Raiffeisen bereits präsenten Ländern. Die bedeutende Größe der durchgeführten Akquisitionen ist auf die Raiffeisen Kapitalstärke zurückzuführen, die teilweise auch durch den Börsengang im 2005 sichergestellt wurde. „Der Börsengang der RI war für den RZB-Konzern eine Möglichkeit, neue Eigenmittel zu generieren.“<sup>574</sup> Die Zuführung von Eigenkapital war in den Jahren der raschen Expansion von großer Bedeutung. Das Eigenkapital stieg von EUR 1,62 Milliarden im Jahre 2000 auf EUR 4,95 Milliarden im Jahre 2005.<sup>575</sup> Dank dieser Tatsache verfügte Raiffeisen über genügend Mittel, um kräftige Akquisitionen durchzuführen und stark expandieren zu können. Sie verfügte trotz der schellen Expansion jedes Jahr über wesentlich mehr Eigenmittel als vom österreichischen Bankwesengesetz vorgegeben wurde. „[...] Insgesamt kann demnach festgehalten werden, dass die rasche Expansion durchaus auch in vorsichtiger Weise erfolgte. Trotz der Geschwindigkeit nahm sie zu keinem Zeitpunkt derart riskante Ausmaße an, welche die Bonität der RZB hätten nachhaltig negativ beeinflussen können.“<sup>576</sup>

Die Akquisition von der ukrainischen Bank Aval im Jahre 2005 und von der russischen Impexbank im Jahre 2006 waren die größten Akquisitionen in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen.<sup>577</sup> Die komplette Verschmelzung der Impexbank mit der seit 1996 bestehenden

<sup>573</sup> Vgl. Silvia Höretzeder, Mergers & Acquisitions, RBI, Expertengespräch, 8.8.2012.

<sup>574</sup> Zeitlberger, 2007, S. 193.

<sup>575</sup> Vgl. Zeitlberger, 2007, S. 193.

<sup>576</sup> Zeitlberger, 2007, S. 196.

<sup>577</sup> Neben der Polbank im 2011/12.

Tochterbank in Russland wurde im Jahr 2007 abgeschlossen. Im Jahr 2008 setzte die internationale Krise ein, durch welche - wie alle Kreditinstitute - auch Raiffeisen betroffen wurde. Durch die breite Auslandspräsenz und das gut diversifizierte Risiko bewältigte Raiffeisen die internationale Krise erfolgreich. In den Jahren von 2008 bis 2010 wurde aufgrund der instabilen Märkte keine Akquisition mehr abgewickelt. Raiffeisen konzentrierte sich in diesem Zeitraum auf das Risiko- und Forderungsmanagement. Im Jahr 2010 nahm Raiffeisen Restrukturierungsmaßnahmen vor, als die RI mit den ausgewählten Kundengeschäftsfeldern der RZB fusioniert wurde. Auf diese Weise sollten neue Synergien erreicht und neue Wachstumschancen genutzt werden. Somit entstand im Jahr 2010 die Raiffeisen Bank International (RBI)<sup>578</sup>. Nach der Erholung der Weltwirtschaft 2010 fing Raiffeisen wieder an<sup>579</sup>, ihre Auslandspräsenz auszuweiten und ihrem Expansionstrend zu folgen. Im Jahr 2011 wurde die polnische Polbank von der griechischen Eurobank EFG erworben und diese zählt somit zu den größten Akquisitionen in der Raiffeisens Expansionsgeschichte.

In den folgenden Unterkapiteln wird die Entwicklung vom Raiffeisen Netzwerk während der zweiten Akquisitionsphase im Detail betrachtet. Im Kapitel 8.1.2.1 werden die vier Akquisitionen im untersuchten Zeitraum näher beschrieben. Das Kapitel 8.1.2.2 bietet eine kurze Sicht in die Bilanzentwicklung von Raiffeisen, Im Kapitel 8.1.2.3 wird die Bewältigung der internationalen Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 – 2009 kurz dargestellt. Das Kapitel 8.1.2.4 fasst die Fusion der RI mit den Geschäftsfeldern der RZB bündig zusammen. Das Kapitel 8.1.2.5 beschreibt die heutige Position Raiffeisens am internationalen Markt und schließlich präsentiert das Kapitel 8.1.2.6 eine mögliche Zukunftsvorhersage.

### **8.1.2.1. Akquisitionen (Bank Aval, Impexbank, eBanka, Polbank)**

Am Anfang des Jahres 2005 klang die Raiffeisen Strategie ganz klar: „das Segment Retail – also Privatkunden und KMU – und regional vor allem in den Hochwachstumsmärkten der GUS Stark auszubauen“<sup>580</sup>. Dies gelang Raiffeisen großteils durch Akquisitionen von bedeutender Größe.

---

<sup>578</sup> Vorher Raiffeisen International Bank-Beteiligungs AG (RI).

<sup>579</sup> Im Jahr 2008 wurde zwar die Filiale in Xiamen (China) errichtet, diese ist aber in Bezug auf die Kapitalgröße als eher gering im Vergleich zu den großen Expansionsschritten durch Akquisitionen zu betrachten.

<sup>580</sup> Interview mit Herbert Stepic, Vorstandsvorsitzende, RBI, in RI Geschäftsbericht, 2005, S. 44.

Bleicher sieht verschiedene Risiken für die Akquisitionsphase vor. Einerseits können im Fall der Fusionen der akquirierten Unternehmen mit den bereits bestehenden Gesellschaften Integrationsprobleme auftreten, die im Extremfall zu einem Kulturkampf zwischen dem übernehmenden und dem übernommenen Unternehmen führen. Andererseits können Schwierigkeiten in Bezug auf die Überforderung des Managements entstehen.<sup>581</sup> Beide Risikofaktoren waren bei den Akquisitionen von Raiffeisen ziemlich gering. Die größten Akquisitionen führte Raiffeisen in den Märkten durch, an welchen sie schon jahrelang vorher mit eigenen Tochterbanken präsent war. Dadurch verfügte sie bereits zum Zeitpunkt der Übernahme über ausgezeichnete Kenntnisse des Marktes, in dem das akquirierte Institut positioniert war und sie konnte sich für die möglich auftretenden (Krisen-) Szenarios gut vorbereiten. Die Überforderung des Managements war auch kein Sonderproblem, weil hinter den Expansionsentscheidungen neben dem Vorstand der RZB und der RBI auch die Vertreter aller Landeszentralen<sup>582</sup> und zahlreiche Strategieexperten standen.

Nachfolgend werden die Akquisitionen während der zweiten Akquisitionsphase im Detail betrachtet:

- **Bank Aval (Ukraine) 2005**

Im Jahr 2005 akquirierte Raiffeisen die ukrainische „Joint Stock Pension Bank Aval“, was als ein Meilenstein in der Erweiterung des Netzwerkes bezeichnet wurde.<sup>583</sup> Der Kaufvertrag für den Anteil von 93,5 % wurde zum Preis von USD 1,028 Milliarden am 20. August 2005 in Kiew unterzeichnet und diese Transaktion wurde als eine der größten in der österreichischen Wirtschaftsgeschichte bezeichnet. Nachdem die notwendigen Genehmigungen von der ukrainischen Nationalbank und anderen relevanten ukrainischen und österreichischen Behörden eingeholt wurden, fand das tatsächliche Closing im Oktober 2005 statt.<sup>584</sup> Die Bank Aval war zu dem Zeitpunkt die zweitgrößte Bank in der Ukraine und besaß einen starkem Fokus auf das Retail Geschäft mit mehr als 3,3 Millionen Retail Kunden. Der Wert der Marke Bank Aval wurde auf EUR 120,9 Millionen geschätzt.<sup>585</sup> Der Name wurde erhalten, indem sich Raiffeisen im Jahr 2006 für den Markennamen Raiffeisenbank Aval entschied.<sup>586</sup> Bank Aval brachte somit 1.300 Geschäftsstellen und 17.000 Mitarbeiter in das

---

<sup>581</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 329f.

<sup>582</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.3: „Demokratische Willensbildung im Verbund“.

<sup>583</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2005, S. 53.

<sup>584</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2005, S. 108.

<sup>585</sup> Vgl. Conference Call Presentation fort he Annual Report 2005, RI Präsentation, 30.3.2006, S. 12.

<sup>586</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 86.

Raiffeisen Netzwerk mit ein. Die Aktiva der Bank am Jahresende 2005 betragen EUR 3,4 Milliarden. Bank Aval war die größte Akquisition in der Expansionsgeschichte von Raiffeisen.

Das ursprüngliche Motiv war, die im Jahr 2005 erworbene Bank Aval mit der seit 1998 bestehenden JSCB Raiffeisen Bank in der Ukraine zu verschmelzen.<sup>587</sup> Dadurch würde die Corporate Stärke der bereits bestehenden Raiffeisenbank mit den weitgehenden Retail Strukturen der Bank Aval in einem Institut verbunden werden. Um die Kosten für die Zusammenfügung beider Institute zu ersparen, wurde aber die JSCB Raiffeisen Bank in der Ukraine rund ein Jahr nach dem Erwerb der Bank Aval, am 1. Juni 2006, an die ungarische OTP Bank für EUR 650 Millionen verkauft.<sup>588</sup> Aus dem Verkauf ergab sich für Raiffeisen ein außerordentlicher Gewinn von EUR 470 Millionen, durch welchen die Kosten für den Erwerb der Bank Aval zum Teil rückerstattet (gedeckt) werden konnten und außerdem der Aufwand für die ansonsten notwendige Fusionierung der beiden Institute erspart wurde. Weiters konnte somit der Transformationsprozess der Bank Aval und ihre Integration in den RZB Konzern beschleunigt werden.<sup>589</sup> Der Integrations- und Transformationsprozess wurde im November 2007 abgeschlossen.<sup>590</sup> Im Dezember 2008 wurde der Raiffeisens Anteil an der ukrainischen Tochterbank von 93,5 auf 96 % aufgestockt.<sup>591</sup>

#### ▪ **Impexbank (Russland) 2006**

Raiffeisen gehörte bereits am Ende der 90er Jahre zu den Top-3-Banken mit westlichem Eigentum in Russland. Durch den Erwerb der Impexbank stieg Raiffeisen zur größten internationalen Bankengruppe in Russland auf und betrachtet auch mit der im Jahr 2005 erworbenen Bank Aval in der Ukraine wurde Raiffeisen somit auch zur größten westlichen Bank in der gesamten Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS).<sup>592</sup> Am 31. Jänner 2006 unterzeichnete Raiffeisen den Kaufvertrag von 100 % der russischen „JSC Impexbank“.<sup>593</sup> Nach der Einholung der Zustimmungen von der russischen Zentralbank und den Wettbewerbsbehörden in Russland und Österreich erfolgte das Closing am 28. April 2006.

<sup>587</sup> Vgl. Interview mit Herbert Stepic, Vorstandsvorsitzender der RBI, im RI Geschäftsbericht, 2006, S. 53.

<sup>588</sup> Vgl. Pressemitteilung der RZB, 21.11.2006.

<sup>589</sup> Vgl. Zeitberger, 2007, S. 210.

<sup>590</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2007, S. 122.

<sup>591</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2008, S. 105.

<sup>592</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 53.

<sup>593</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2005, S. 80.

Die akquirierte Impexbank wurde am 1. Mai 2006 erstmalig in den Konzern einbezogen. Der endgültige Kaufpreis betrug USD 563 Millionen.<sup>594</sup>

Zum Zeitpunkt des Closings verfügte die Impexbank über 750.000 Retail Kunden, 203 Filialen und 400 Vertriebsstellen.<sup>595</sup> Zum Jahresende 2006 erwirtschaftete die Impexbank eine Bilanzsumme von EUR 1,8 Milliarden und einen Jahresüberschuss von EUR 20,8 Millionen.<sup>596</sup> Sie war zum Zeitpunkt der Übernahme die viertgrößte Bank - gemessen an der regionalen Deckung des Filialnetzes<sup>597</sup>, das sich über das ganze Land ausbreitete. Der Schwerpunkt der Impexbank Tätigkeiten lag im Retail Geschäft, also in der Betreuung von Privatkunden sowie Klein- und Mittelbetrieben. Die seit 1996 bestehende Tochterbank in Russland mit starkem Fokus auf Firmenkundengeschäft wurde durch die Fusion mit der im Jahr 2006 akquirierten „Retail“ Impexbank zur siebtgrößten Bank am Markt mit 143 Millionen Einwohnern (gemessen an Bilanzsumme).<sup>598</sup> „Mit der Impexbank haben wir uns rund vier Jahre harte Filialexpansion erspart“, meinte Stepic in seinem Interview im Jahr 2006.

Die Fusion der akquirierten Impexbank mit der bereits bestehenden Raiffeisenbank in Russland wurde im November 2007 abgeschlossen.<sup>600</sup> Es war bisher der größte Fusionsprozess in der Geschichte von Raiffeisen.<sup>601</sup> Die neue Bank, genannt als ZAO Raiffeisenbank, verfügte somit über 1,4 Millionen Kunden, 237 Filialen in ganz Russland und wurde zur größten Auslandsbank im Lande.<sup>602</sup> Der Markenname „Impexbank“, der einen Wert von über EUR 5 Millionen hatte, wurde abgegeben und bereits im Jahr 2006 abgeschrieben.<sup>603</sup>

#### ▪ **eBanka (Tschechische Republik) 2006**

Im Juli 2006 wurden 100 % der Anteile an der tschechischen eBanka akquiriert.<sup>604</sup> Das offizielle Closing der Übernahme fand nach der Einholung aller notwendigen Genehmigungen von der Tschechischen Nationalbank sowie aller anderen involvierten

<sup>594</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 116.

<sup>595</sup> Vgl. Conference Call Presentation fort he Annual Report 2006, RI Präsentation, 28.3.2007, S. 14.

<sup>596</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 66.

<sup>597</sup> Vgl. Conference Call Presentation fort he Annual Report 2005, RI Präsentation, 30.3.2006, S. 17.

<sup>598</sup> Vgl. Pressemitteilung der RI, 1.2.2006.

<sup>599</sup> Interview mit Herbert Stepic, Vorstandsvorsitzende, RBI, in RI Geschäftsbericht 2006, S. 52.

<sup>600</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2007, S. 101.

<sup>601</sup> Vgl. Pressemitteilung der RI, 20.11.2007.

<sup>602</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2007, S. 123.

<sup>603</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 75f.

<sup>604</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 50.

Behörden in Tschechien und Österreich am 24. Oktober 2006 statt.<sup>605</sup> Der Kaufpreis betrug EUR 130 Millionen.<sup>606</sup> Die eBanka wurde dann im November 2006 erstmalig in den Konzern einbezogen.<sup>607</sup> Sie war zum Zeitpunkt der Übernahme eine Universalbank mit Fokus auf Privatkunden sowie kleine- und mittlere Unternehmen und war im Besitz von „Ceska pojistovna“ – der größten tschechischen Versicherungsunternehmen. Sie verfügte über 62 Geschäftsstellen<sup>608</sup>, zehn Business Centers für KMU, beschäftigte 964 Mitarbeiter<sup>609</sup> und betreute etwa 120.000 Kunden. Die Bilanzsumme der eBanka belief sich zum Zeitpunkt der Übernahme auf EUR 704.006 Tausend und das Eigenkapital auf EUR 54.420 Tausend.<sup>610</sup> Mit der Akquisition stieg die Kundenanzahl der Raiffeisen International von 190.000 auf 310.000, somit um 70%.

Die seit 1993 bereits bestehende Raiffeisenbank in Tschechien agierte zur Zeit der Akquisition der eBanka als sechstgrößte Bank des Landes und behielt sich eine gemischte Raiffeisen Eigentümerstruktur: 51% der Anteile hielt die RZB, 25% die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich und 24% die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Nach der Verschmelzung, die am 7. Juli 2008<sup>611</sup> abgeschlossen wurde, sollte die neu entstandene Tochtergesellschaft die gleiche Eigentümerstruktur erhalten. Aus diesem Grund wurden am 1. August 2007 49% der eBanka den beiden Raiffeisenlandesbanken<sup>609</sup> verkauft: 25% an Raiffeisenlandesbank Oberösterreich und 24% an Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.

Der Wert des Markennamens „eBanka“ war zum Zeitpunkt des Closings mit EUR 4.191 Tausend errechnet<sup>612</sup> und wurde im Jahr 2007 aufgrund des Beschlusses zur geplanten Verschmelzung außerordentlich abgeschrieben.<sup>613</sup> Die akquirierte eBanka wurde mit der im Jahr 1993 gegründeten Raiffeisenbank in Tschechien im Juli 2008 unter dem gemeinsamen Markennamen „Raiffeisenbank a.s.“ verschmolzen.<sup>614</sup> Die fusionierte Bank verfügte somit über 102 Geschäftsstellen, 2.500 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2008 eine Bilanzsumme von

---

<sup>605</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 56.

<sup>606</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 66.

<sup>607</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 71.

<sup>608</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 95.

<sup>609</sup> Vgl. Prospectus, 2007, S. 41.

<sup>610</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 117.

<sup>611</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2008, S. 130.

<sup>612</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 144.

<sup>613</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2007, S. 87.

<sup>614</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2008, S. 89.

5,98 Milliarden Euro, was einem Marktanteil von 4 % entspricht. Somit wurde die tschechische Raiffeisenbank im Jahr 2008 zu den fünf größten Banken des Landes.<sup>615</sup>

#### ▪ **Polbank (Polen) 2011**

Nach dem Ausbruch der internationalen Finanzkrise im Jahr 2008 konzentrierte sich Raiffeisen primär auf das Risiko- und Forderungsmanagement und führte keine Akquisitionen mehr durch. Erst nach den ersten Anzeichen der Erholung der Wirtschaft im Jahr 2010 fing Raiffeisen an, ihre weitere Expansion zu planen. Bereits im Dezember 2010 gab Raiffeisen bekannt, dass sie über den Kauf der polnischen Polbank EFG verhandelt.<sup>616</sup>

Obwohl die Raiffeisen Bank Polska seit dem Jahr 1991 als die fünftgrößte<sup>617</sup> Kommerzbank sehr erfolgreich am polnischen Markt unterwegs war, fehlte ihr eine kritische Größe im Retail Banking. Die Raiffeisen Bank Polska befasste sich zwar mit der Finanzierung von wohlhabenden Privatkunden und Klein- und Mittleren Unternehmen, ihr Fokus blieb aber jahrelang primär am Firmenkundengeschäft liegen.<sup>617</sup> Daher schien die Akquisition der Polbank, die mit ihren 800.000 Kunden sehr stark auf das Retail- und KMU Banking konzentriert ist, als eine ideale Ergänzung zum ausgebauten Corporate Netzwerk Raiffeisens in Polen.<sup>618</sup>

Polen ist mit 40 Millionen der Einwohner der größte Markt Zentraleuropas und stellte sich als sehr vielversprechend auch während der internationalen Finanzkrise dar. Im Jahr 2009 erwirtschaftete die polnische Wirtschaft als einziges Land in der Region der EU und CEE ein positives BIP Wachstum von 1,7% und konnte als das einzige EU-Land die Rezession vermeiden.<sup>619</sup>

Am 3. Februar 2011 schloss die RBI eine Vereinbarung mit der griechischen EFG Eurobank Ergasias S.A über den Erwerb von 70 % an deren Teilbetrieb Polbank EFG. Die Polbank war ein Teil des Eurobank EFG Bankennetzwerks und sollte nach der Durchführung des Erwerbs in eine eigenständige juristische Person mit polnischer Banklizenz umgewandelt werden.<sup>620</sup>

<sup>615</sup> Vgl. Pressemitteilung der RI, 15.6.2008.

<sup>616</sup> Vgl. Pressemitteilung der RBI, 22.12.2010.

<sup>617</sup> Vgl. Conference Call Presentation: FY 2010 Update on Polbank Acquisition, RBI Präsentation, 8.4.2011, S. 65.

<sup>618</sup> Vgl. Pressemitteilung der RBI, 3.2.2011.

<sup>619</sup> Vgl. Conference Call Presentation: FY 2010 Update on Polbank Acquisition, RBI Präsentation, 8.4.2011, S. 60.

<sup>620</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2010, S. 93.

Der Erwerb hing aber noch von der Einholung der Genehmigungen der EU Kommission sowie von den griechischen und polnischen Aufsichtsbehörden ab.<sup>621</sup>

Am 30. Juni 2011 gab Raiffeisen bekannt, dass die notwendigen Genehmigungen von allen involvierten Behörden eingeholt werden konnten.<sup>622</sup> Die Europäische Kommission stellte somit fest, dass die geplante Fusion der Raiffeisen Bank Polska und der Polbank EFG wettbewerbsrechtlich in Ordnung sei. Das polnische Parlament passte das lokale Bankengesetz an, damit die Umwandlung der Polbank EFG von einer Filiale des Eurobank EFG Netzwerks in eine eigene Rechtsperson und eine lizenzierte polnische Bank möglich sei.

Am 30. April 2012 fand das formelle Closing zur Übernahme des 70-%igen Anteils an der Polbank EFG statt und die Polbank wurde am 1. Mai 2012 erstmals in den Konzern einbezogen.<sup>623</sup> Der Barkaufpreis für den 70-%igen Anteil betrug EUR 460 Millionen. Nach dem Closing übte Polbank, wie vereinbart, ihre Put Option aus und veräußerte somit den restlichen Anteil an der Polbank der RBI für den Preis von EUR 175 Millionen. Somit wurde der Erwerb der Polbank EFG und die Fusion der beiden Institute abgeschlossen. Der Wert des Markennamens „Polbank“ wurde auf EUR 48 Millionen geschätzt.<sup>624</sup> Zum Zeitpunkt der Übernahme verfügte die auf das Retail Geschäft ausgerichtete Polbank über 327 Geschäftsstellen, 3.065 Mitarbeiter und mehr als 700.000 Kunden. Ihre Bilanzsumme belief sich zum Zeitpunkt der Konsolidierung am 1. Mai 2012 auf EUR 6.191 Millionen und das Eigenkapital auf EUR 645 Millionen. Durch den Zusammenschluss der Polbank mit der Raiffeisenbank Polska werden Synergieeffekte in der geschätzten Höhe von EUR 60 Millionen entstehen.<sup>625</sup> Somit betreut Raiffeisen mehr als 1 Million Kunden in 400 Geschäftsstellen am polnischen Markt.<sup>626</sup>

Durch den Zusammenschluss, der auf das Retail ausgerichteten Polbank mit der auf das Kommerzkundengeschäft fokussierenden Raiffeisenbank Polska, entsteht eine neue Universalbank, die die Marktposition stärker in den Fokus rückt. Die folgende Abbildung 32 stellt eine Übersicht dazu dar.

<sup>621</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2011, S. 257.

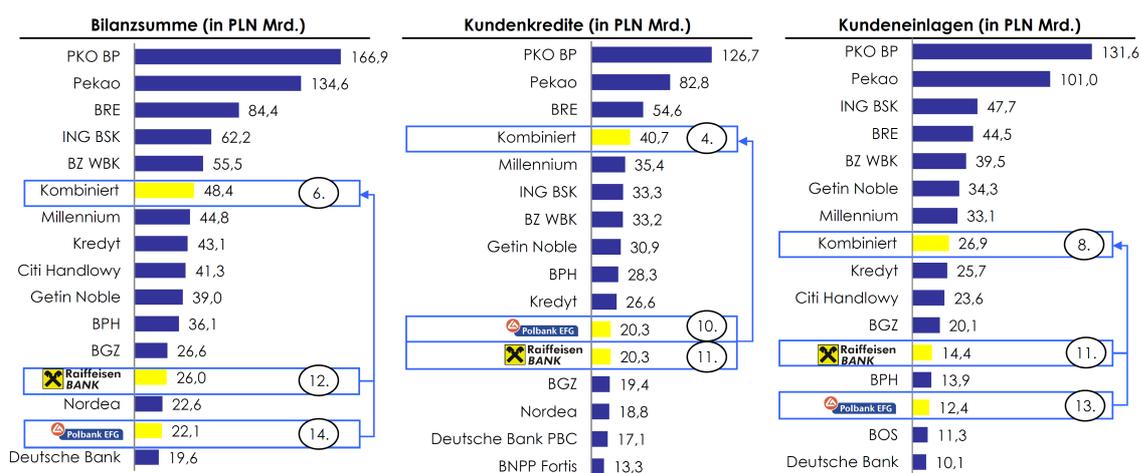
<sup>622</sup> Vgl. Pressemitteilung der RBI, 30. 6. 2011.

<sup>623</sup> Vgl. RBI Halbjahresbericht, 2012, S. 9.

<sup>624</sup> Vgl. RBI Halbjahresbericht, 2012, S. 68.

<sup>625</sup> Vgl. Conference Call Präsentation: Polbank EFG Acquisition Overview, 04.02.2011

<sup>626</sup> Vgl. Interview mit Herbert Stepic, Vorstandsvorsitzender, RBI, in RBI Geschäftsbericht, 2010, S. 23.

**Abbildung 32: Marktposition von der neuen Universalbank Raiffeisen - Polbank**

Quelle: Pressekonferenz Jahresergebnis 2010 inkl. Update zur Polbank-Akquisition

### 8.1.2.2. Bilanzentwicklung 2005 - 2007

Die Bilanzzahlen entwickelten sich im Zeitraum von 2005 bis 2007 viel versprechend. Im Jahr 2005 konnte Raiffeisen ihren Konzerngewinn um 83% von EUR 209 Millionen auf EUR 382 Millionen steigern. Der Gewinn aus dem Retail Geschäft, der zum ersten Mal im Jahr 2004 erwirtschaftet wurde, stieg 2005 sogar um 184%.<sup>627</sup> Durch die Akquisition der Bank Aval erhöhte sich 2005 die Anzahl der Geschäftsstellen von 916 auf 2.443.<sup>628</sup> In Bezug auf die Entwicklung des Retail Geschäftes in der Zeitperiode bis zum Jahr 2005 macht Zeitberger folgende Aussage: „Im Hinblick auf die Ertragsentwicklung der RZB konnte die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf den Retail Bereich als außerordentlich erfolgreich bezeichnet werden.“<sup>629</sup>

Im Jahr 2006 verlangsamte sich leicht das Wachstum des Konzerngewinns, der Zuwachs war aber noch immer überdurchschnittlich groß. 2006 stieg der Konzerngewinn um 55%<sup>630</sup> und im 2007 um 42%<sup>631</sup>. Die folgende Abbildung 33 stellt eine Übersicht über das Wachstum des Konzerngewinnes in den Jahren von 2003 bis 2006 dar.

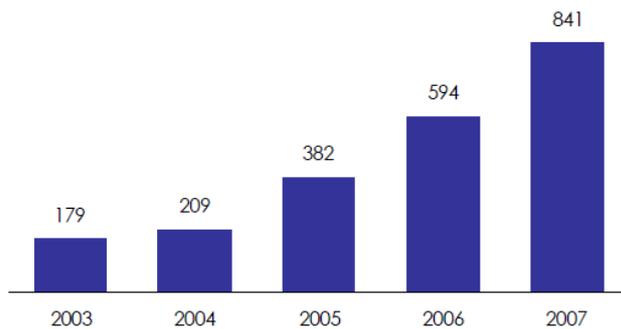
<sup>627</sup> Vgl. Conference Call Presentation fort he Annual Report 2005, 30.3.2006, S. 4.

<sup>628</sup> Vgl. Conference Call Presentation fort he Annual Report 2005, 30.3.2006, S. 10.

<sup>629</sup> Zeitberger, 2007, S. 211.

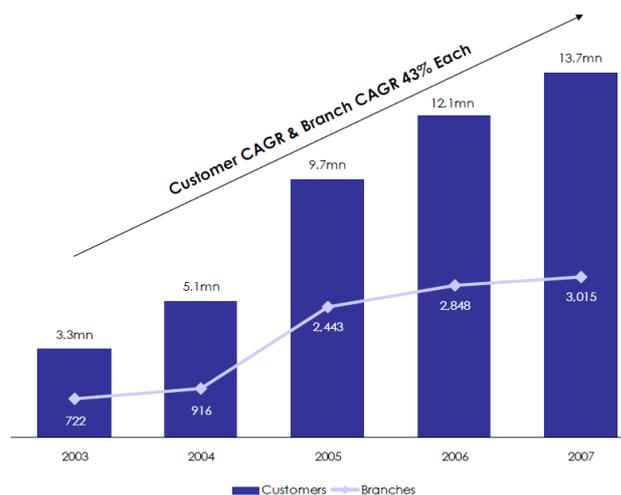
<sup>630</sup> Vgl. Conference Call Presentation fort he Annual Report 2006, 28.3.2007, S. 5.

<sup>631</sup> Vgl. Conference Call Presentation fort he Annual Report 2007, 27.3.2008, S. 3.

**Abbildung 33: Konzerngewinn in Mio. EUR 2005 – 2007**

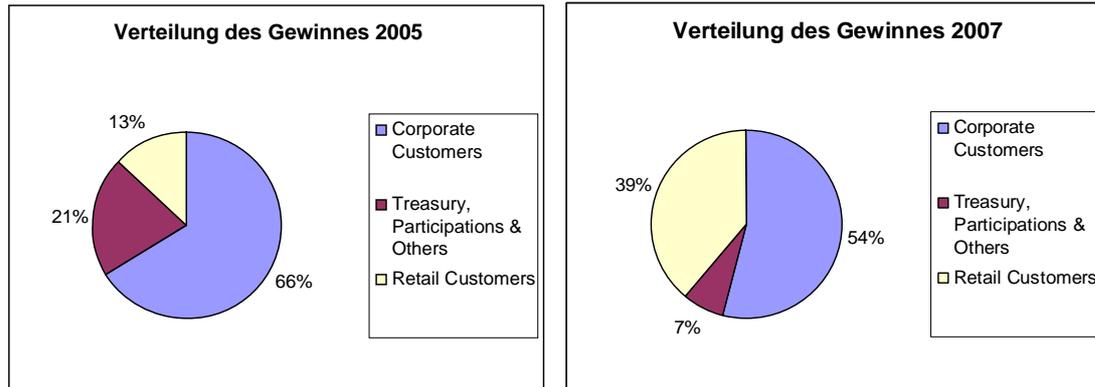
Quelle: Conference Call Presentation fort he Annual Report 2007, 27.3.2008, S. 5.

Die Kundenanzahl erhöhte sich in nur drei Jahren von 5.1 Millionen im Jahr 2004 auf 13,7 Millionen im Jahr 2007. Viele Kunden wurden mit der ukrainischen Bank 2005 Aval (ca. 3,3 Millionen), der russischen Impexbank 2006 (ca. 750.000) und der tschechischen eBanka (ca. 120.000) miterworben. Ungefähr die Hälfte der Kunden gewann Raiffeisen organisch durch ihre eigene Geschäftstätigkeit. Die folgende Abbildung 34 stellt eine Übersicht zur Verfügung, wie sich die Kundenanzahl und die Geschäftsstellenanzahl in den Jahren von 2003 bis 2007 entwickelten.

**Abbildung 34: Kundenanzahl und Filialen in 2003 – 2007**

Quelle: Conference Call Presentation fort he Annual Report 2007, 27.3.2008, S. 9.  
CAGR: Kumulierte jährliche Wachstumsrate

Während das Retail Banking in den Jahren 2001 – 2003 keinen Gewinn erwirtschaften konnte (siehe Kapitel 8.1.1.2 Retail Geschäft), gewann Retail in den Jahren 2005 – 2007 zunehmend an Bedeutung. Die folgende Abbildung 35 demonstriert, dass der Gewinnanteil vom Retail-Geschäft von 13% im 2005 auf 39% im Jahr 2007 stieg.

**Abbildung 35: Verteilung des Konzernüberschusses vor Steuern auf Segmente 2005 - 2007**

Quelle: RI Geschäftsberichte 2005 - 2007

Das Return on Equity (ROE)<sup>632</sup> des Retail Geschäftes verbesserte sich in den ersten Jahren seiner Einführung von -55,3% im 2001 auf -15,3% im Jahr 2004 (siehe Abbildung 30: Return on Equity 2001 – 2004). Im Jahr 2007 stieg das ROE des Retail Bankings von Raiffeisen auf 29,5%. Das Corporate Geschäft hatte zu dem Zeitpunkt das ROE in der Höhe von 30,2%, fast gleichauf mit Retail. Die Cost Income Ratio lag während der ersten Akquisitionsphase 2001 – 2004 stets über 80%. In den Jahren 2005 bis 2007 sank die C/I Ratio kontinuierlich und erreichte im Jahr 2007 einen Wert von 68,3%. Das Segment Corporate hatte im Jahr 2007 die C/I Ratio in der Höhe von 57,6%.

Durch den steigenden Anteil des Retail Geschäftes am Konzerngewinn (siehe Abbildung 35: Verteilung des Konzernüberschusses vor Steuern auf Segmente 2005 - 2007) und seine fast gleich hohe ROE und R/I Ratio mit dem Segment Corporate, kann durchaus konstatiert werden, dass sich das Retail Banking somit auf sehr erfolgreiche Weise etablierte und zu einem stabilen Gewinneinbringer des Raiffeisen Konzerns geworden ist.

Durch den Ausbruch der internationalen Finanzkrise im Jahr 2008 wurde die Geschäftsentwicklung von Raiffeisen beeinträchtigt und das Wachstum verlangsamte sich deutlich. Im folgenden Kapitel wird diese Thematik kurz erläutert.

<sup>632</sup> Eigenkapitalrentabilität zeigt an, wie hoch das eingesetzte Kapital verzinst wurde.

### 8.1.2.3. Internationale Wirtschaftskrise 2008 -2009

Im Jahr 2008 konnte erstmal eine deutliche Verlangsamung des Konzerngewinn-Wachstums beobachtet werden, welcher 17% betrug<sup>633</sup>. Dieser sank im Jahr der größten Krisenauswirkungen 2009 um 78%.<sup>634</sup>

Während der Krise konzentrierte sich Raiffeisen primär auf das Risiko- und Forderungsmanagement sowie Kostenersparungsmaßnahmen. Logischerweise wurden in diesem Zeitraum fast keine weiteren Expansionsschritte<sup>635</sup> vorgenommen.

Die ziemlich gute Performance Raiffeisens während der Krise ist auf das hoch diversifizierte Risiko zurückzuführen. Raiffeisen war zu dem Zeitpunkt in 15 Märkten Zentral- und Osteuropas präsent und betrieb sowohl Corporate als auch Retail Banking.

Die ersten Anzeichen der Erholung der Wirtschaft wurden am Jahresanfang 2010 beobachtet und Raiffeisen konnte im Geschäftsjahr 2010 einen Konzerngewinn in der Höhe von EUR 1,087 Milliarde erwirtschaften, was einem Wachstum von 141,5% im Vorjahresvergleich entspricht.<sup>636</sup> Somit wurde die Krise erfolgreich überwunden.

Die Fusion der Raiffeisen International Bank-Beteiligungs AG (RI) mit den ausgewählten Geschäftsfeldern der Raiffeisen Zentralbank AG (RZB) wurde bereits als Restrukturierungsmaßnahme im Jahr 2009 eingeplant und für den Sommer 2010 zur Endentscheidung vorgesehen.<sup>637</sup> Diese Verschmelzung wird im nächsten Kapitel näher behandelt.

### 8.1.2.4. Restrukturierung 2010: Fusion der RI mit den Kundengeschäftsfeldern der RZB

Am 22. Februar 2010 gab die Raiffeisen Zentral Bank (RZB) und die Raiffeisen International (RI) bekannt, dass ein Zusammenschluss der RI mit den Hauptgeschäftsfeldern der RZB geplant sei. An den Hauptversammlungen am 7. und 8. Juli 2010 stimmten die Anteilseigner mit der erforderlichen Dreiviertelmehrheit der Fusion zu. Am 10. Oktober 2010 wurde die

<sup>633</sup> Vgl. Conference Call Presentation for the Annual Report 2008, 26.3.2009, S. 4

<sup>634</sup> Vgl. Conference Call Presentation for the Annual Report, 2009, 23.3.2010, S. 3.

<sup>635</sup> Die Ausnahme dazu bildet die 2008 Errichtung der Filiale in Xiamen (China).

<sup>636</sup> Vgl. Conference Call Presentation for the Annual Report 2010, 8.4.2011, S. 3.

<sup>637</sup> Vgl. Conference Call Presentation for the Annual Report 2009, 23.3.2010, S. 28.

Verschmelzung ins Firmenbuch eingetragen. Raiffeisen International Bank-AG (RI), die bisher über keine Banklizenz verfügte, wandelte sich somit in die Raiffeisen Bank International (RBI) mit voller Banklizenz um. Am 13. Oktober 2010 erfolgte dann die offizielle Umbenennung der Bezeichnung der Aktie von RIBH auf RBI.<sup>638</sup> Somit begann für die Auslandstätigkeiten von Raiffeisen eine neue Etappe in ihrer Entwicklung, weil sie unter einer Bank als Dachgesellschaft unterworfen wurden.

Durch die Restrukturierung sollten mehrere Vorteile erreicht werden. Neben der erworbenen Banklizenz hatte die neu entstandene RBI auch einen besseren Zugang zum Fremdkapitalmarkt. Vor der Fusion konnte die RI als börsenorientiertes Unternehmen, durch Aktienemissionen Eigenkapital erwerben. Den Zugang zum Fremdkapitalmarkt hatte aber ausschließlich die RZB. Nach der Fusion wurde es der RBI ermöglicht, sich auch über bankspezifische Instrumente, Fremdkapital zu beschaffen.<sup>639</sup>

Organisatorische Synergieeffekte ergaben sich aus der Zusammenlegung ähnlicher Aufgabenbereiche der RI und der RZB. Die Märkte, die vorher getrennt von der RI und der RZB bedient wurden, konnten nach der Verschmelzung aus einer Hand bearbeitet werden. Die wichtigsten Kundengeschäftsfelder der RZB wurden mit der RI fusioniert. Somit wurde die Raiffeisen Bank International zu einer vollintegrierten Kommerz- und Retail Bank in Zentral- und Osteuropa (inklusive Österreich).<sup>640</sup> Durch die Zusammenlegung des Produktangebotes und der Kundenstämme konnte die RBI als eine Universalbank eine bessere Kundenbetreuung bieten. Die Synergieeffekte wurden am Jahresanfang 2011 auf 60 – 115 Millionen jährlich geschätzt.<sup>641</sup> Außerdem kann die RBI nach der Fusion mit den Geschäftsfeldern der RZB höheren Gewinn und ROE ausweisen (höher im Vergleich zur vorherigen RI).

Die Segmentberichterstattung erweiterte sich nach der Fusion um drei weitere Segmente. Die Segmente: Zentraleuropa, Südosteuropa, Russland und GUS Sonstige blieben erhalten. Russland war aufgrund seiner Marktstärke als ein separates Segment behandelt. Dazu kamen noch drei weitere Segmente hinzu: Group Corporates, Group Markets und Group Center. Das Segment Group Corporates umfasst das Geschäft mit von Wien aus betreuten österreichischen sowie internationalen Kunden und die Betreuung von den multinationalen – aber aus Zentral-

<sup>638</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2010, S. 17.

<sup>639</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2010, S. 19.

<sup>640</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2011, S. 18f.

<sup>641</sup> Vgl. Conference Call Presentation for the Annual Report 2009, 23.3.2010, S. 37.

und Osteuropa stammenden – Großkunden. Das Segment Group Corporates enthält das Eigen- und Kundengeschäft auf Eigen- und Fremdkapitalmärkten. Im Segment Group Center wurden die durch die RZB erbrachten Dienstleistungen verbucht.<sup>640</sup>

Im Zusammenhang mit der Fusion wurde in der Pressemitteilung der RZB die folgende Aussage getroffen: „Als eine der führenden Banken in CEE und gleichzeitig als die österreichische Bank mit der stärksten Präsenz in den Schwellenländern Asiens ist die RBI für zukünftiges Wachstum bestens positioniert.“<sup>642</sup> Nachdem das heutige Bild von der Raiffeisen Bank International im folgenden Kapitel kurz präsentiert wird, behandelt das Kapitel 8.1.2.6 den möglichen Zukunftstrend für die weitere Entwicklung der RBI.

#### **8.1.2.5. Raiffeisen Bank International heute (2011/12)**

Raiffeisen Bank International (RBI) ist zum Marktführer in der CEE Region geworden. Sie betreibt das dichteste Filialennetzwerk von allen internationalen Bankengruppen im Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropas und gemessen an den Gesamtaktiva ist sie die klare Nummer 2 unter den ausländischen Finanzinstituten in der Region.<sup>643</sup>

Den Grundstein ihrer Auslandspräsenz in CEE legte Raiffeisen im Jahr 1987, als sie ein Joint Venture in Ungarn eröffnete. In 25 Jahren gründete sie Tochterbanken in 15 verschiedenen Ländern Zentral- und Osteuropas (siehe Abbildung 36: Marktposition von Raiffeisen am Jahresende 2011). Insgesamt ist Raiffeisen mit rund 3000 Geschäftsstellen, zahlreichen Repräsentanzen und anderen Finanzdienstleistungsunternehmen in 36 verschiedenen Ländern weltweit vertreten.<sup>644</sup> Ihr Fokus liegt auf Zentral- und Osteuropa (inkludiert Österreich), in Asien ist Raiffeisen aber ein wichtiger Nischen-Player.

Unter dem gut bekannten Markennamen<sup>645</sup> betreibt Raiffeisen eine gestreute Produktpalette, die sowohl Retail- als auch Corporate und Investment Banking umfasst. Raiffeisen Spezialunternehmen wie zum Beispiel Leasing oder Bausparen haben ebenfalls eine führende Rolle in CEE. Die folgende Abbildung 36 bietet eine Übersicht von der Raiffeisens

<sup>642</sup> Pressemitteilung der RZB, 22.10.2010.

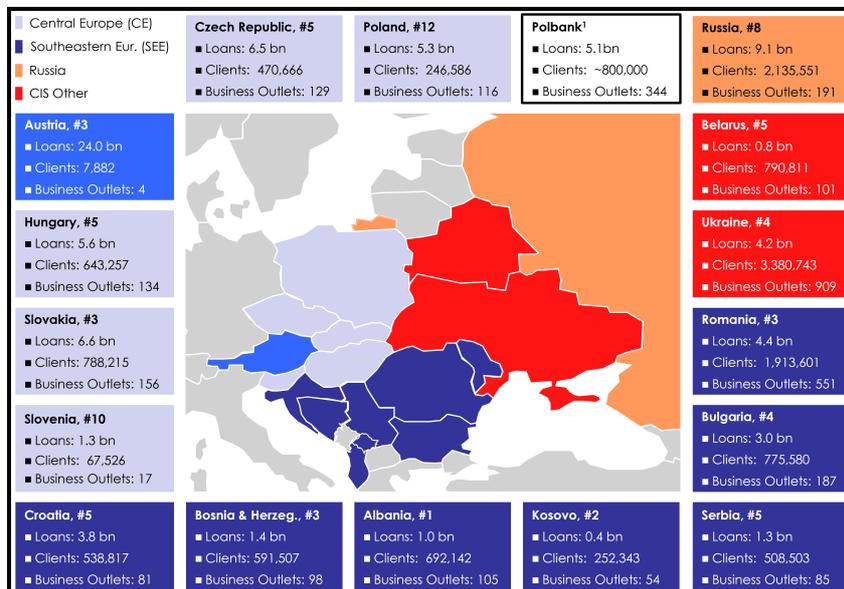
<sup>643</sup> Siehe dazu Teil II Kapitel 3: Expansion der am stärksten vertretenen österreichischen Kreditinstitute in CEE.

<sup>644</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2011, S. 19.

<sup>645</sup> Symbol des Giebelkreuzes in Österreich stellt einen Markenwert von drei Milliarden EUR dar.<sup>645</sup>

Präsenzstarke an zentral- und osteuropäischen Märkten, gemessen an gewährten Krediten, der Kundenanzahl und der Anzahl der Geschäftsstellen.

**Abbildung 36: Marktposition von Raiffeisen am Jahresende 2011**



Quelle: Conference Call Presentation: FY 2011 Results, 29.3.2012, S. 14.

Positionen basieren auf der Anzahl von gewährten Krediten im dritten Quartal 2011. Außer der dargestellten Länder betreibt Raiffeisen Leasinggesellschaften in Kasachstan und Moldawien.

1) Ungefähre Zahlen vor dem Closing.

Die Raiffeisen Bank International (RBI) mit dem Universalbankansatz hat dank der ausgebreiteten Auslandspräsenz und gestreuten Produktpalette ein hoch diversifiziertes Risiko, wodurch sie als eine von den sichersten Bankengruppen in CEE bezeichnet wird. Die Eigentümerstruktur der Raiffeisen Bank International (RBI), die gesamten Tochterbanken in Zentral- und Osteuropa bündelt, erstreckt sich über die drei Stufen der österreichischen Raiffeisen Bankengruppe (RBG) bis zu den lokalen Primärbanken.<sup>646</sup>

Durch die bedeutende Stärke des Raiffeisen Netzwerks und somit daraus folgende Möglichkeit zur Durchführung kräftiger Expansionsschritte, stellt sich die Fragestellung, wie die Zukunftsvorhersage aussehen könnte. Diese wird im nächsten Kapitel getroffen.

<sup>646</sup> Siehe Teil I Kapitel 2.5.1: „Eigentümerstruktur“.

### 8.1.2.6. Pläne für die Zukunft

Auf die Frage, ob Raiffeisen weitere Akquisitionen in der Zukunft plant, antwortete Stepic folgendermaßen: „Mit der Akquisition der Polbank sind wir in allen großen Märkten in CEE sehr gut positioniert, sodass keine weiteren Akquisitionen notwendig sind.“<sup>647</sup>

Als sehr betrachtenswert stellt sich die Fragestellung heraus, wie sich die Expansionsgeschichte von Raiffeisen weiter entwickeln würde, wenn die Finanzkrise des Jahres 2008 nicht eingetreten wäre.

Im Jahr 2001 hat sich die RZB im Rahmen einer Kapitalerhöhung an der drittgrößten Bank in Kasachstan „OJSC Turan Alem“ mit einem Anteil von 10% beteiligt.<sup>648</sup> Es bestand seitens der RZB der Wille, durch Aufstockung der Anteile eine Mehrheit zu gewinnen.<sup>649</sup> Nachdem die Erhöhung nicht mehr als eine realistische Option gesehen wurde, wurde am 23. August 2006 dieser Anteil in damaliger Höhe von 7,7 % für EUR 136,5 Millionen verkauft.<sup>650</sup> Im Jahr 2005 wurde die TOO Raiffeisen Leasing Gesellschaft im kasachischen Almaty gegründet, welches sich zum Zeitpunkt ihrer Gründung auf das Automobileasing, insbesondere von Spezialfahrzeugen konzentrierte und dies besteht bis heute.<sup>651</sup>

#### Abbildung 37: Zentralasien



Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Zentralasien> (10.9.2012)

<sup>647</sup> Interview mit Stepic, Vorstandsvorsitzende, RBI, RBI Geschäftsbericht, 2011, S. 13.

<sup>648</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2001, S. 21.

<sup>649</sup> Vgl. RI Geschäftsbericht, 2006, S. 53.

<sup>650</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2006, S. 57.

<sup>651</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2005, S. 140.

Es kann durchaus als eine realistische Option betrachtet werden, dass Raiffeisen bei einem Nichteintritt der Finanzkrise des Jahres 2008, sich auf den zentralasiatischen Raum konzentrieren würde (siehe Abbildung 37: Zentralasien). Dazu konstatierte Wolfgang Forster (Head of Group Strategy, RBI): „Ohne Eintritt der Finanzkrise ab 2008 wären die nächsten Erweiterungsschritte Raiffeisens wohl in Zentralasien erfolgt.“<sup>652</sup>

Besonders betrachtenswert stellt sich aber auch die im Q4 des Jahres 2008 durchgeführte Errichtung der Raiffeisens Filiale in Xiamen (China) heraus, die schon vor dem Eintritt der internationalen Finanzkrise geplant wurde. Eine weitere Verstärkung der Auslandspräsenz in China würde aus Sicht der Verfasserin durchaus Sinn machen und wäre möglich.

Zwischen den Experten der RBI herrscht im Generellen die Auffassung, dass das Bankwesen heutzutage nicht expansionsorientiert ist<sup>653</sup> und dass die Raiffeisen Gruppe in naher Zukunft ihre Auslandspräsenz nicht auf weitere Länder ausweiten wird. Die derzeit größten Herausforderungen in der momentanen (Nach) Krisenzeit werden in der optimalen Allokation vom Kapital, Liquidität und Humanressourcen gesehen.<sup>654</sup> „Eine Expansion nach bspw. Zentralasien spielt im Moment in den Überlegungen von RBI keine Rolle mehr.“<sup>655</sup> Das Potenzial in vielen bereits präsenten Märkten ist weit noch nicht ausgeschöpft.<sup>656</sup> Daher soll die Marktbearbeitung in den Raiffeisen CEE Märkten weiter intensiviert werden, indem die Kunden- und Effizienzpotenziale sowie Marktanteile in den bereits präsenten Ländern ausgeschöpft werden sollen.<sup>657</sup>

Dieses Vorhaben kann möglicherweise die Bleichers fünfte Phase ‚Kooperation‘ auslösen, welche die Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen zum Zweck der Erzielung neuer Produkt-Markt-Kombinationen<sup>658</sup> vorsieht. In der Kooperationsphase wird durch den Zusammenschluss der Stärken der einzelnen Kooperationspartner nach synergetischen Lösungen gesucht. Dadurch könnte Raiffeisen zum Beispiel das Einsetzen vom Kapital, Liquidität und Management noch effizienter gestalten und die Marktbearbeitung könnte somit intensiviert werden. Das gegenwärtige Umfeld für Banken erfordert eine noch stärkere

---

<sup>652</sup> Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17.8.2012.

<sup>653</sup> Die Ausnahme dazu bildet die russische Sberbank, die als einzige Großbank heutzutage massiv expandiert.

<sup>654</sup> Vgl. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RBI, Expertengespräch, 16.8.2012.

<sup>655</sup> Christian Denk, Group Strategy, RBI, 11.9.2012.

<sup>656</sup> Zum Beispiel das Marktpotenzial in Russland ist nur im sehr kleinen Maße ausgeschöpft. Eine maximal mögliche Ausschöpfung wird jedoch von Raiffeisen nicht eingestrebt, damit es keinen Ungleichgewicht zwischen den einzelnen bearbeiteten Märkten entsteht.

<sup>657</sup> Vgl. Christian Denk, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 11.9.2012.

<sup>658</sup> Vgl. Vahs, 2009, S. 330.

Besinnung auf Synergien. In diesem Zusammenhang sind weitere Kooperationen oder Partnerschaften nicht ausgeschlossen.<sup>659</sup>

Die fünfte Phase nach Bleicher ‚Kooperation‘ und die bereits vorhandenen Kooperationsbeispiele von Raiffeisen mit anderen Unternehmen werden im folgenden Kapitel dargestellt.

## 8.2 Kooperationsphase als der Weg in die Zukunft

Die fünfte Phase nach Bleicher ‚Kooperation‘ kann als eine Phase der äußeren Unternehmensentwicklung parallel mit der Akquisitionsphase oder auch der Phasen der inneren Unternehmensentwicklung durchlaufen. So ist es beispielweise denkbar, dass bereits in der Pionier- oder Markterschließungsphase Kooperationen eingegangen und andere Unternehmen akquiriert werden.<sup>660</sup>

Raiffeisen ging in ihrer Expansionsgeschichte mehrere Kooperationen ein, wobei ihr Ausmaß in den letzten Jahren gestiegen ist. Dieser ist aber zu gering dafür, um als eine bereits bestehende Phase der Kooperation betrachtet zu werden. Basierend auf den gegenwärtigen Kooperationsbeispielen kann es durchaus möglich sein, dass Raiffeisen den Kooperationsausmaß in der Zukunft verstärken wird und sich einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zum Zweck der Verstärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit noch intensiver anschließt.

Bei einer Kooperation wird es nach synergetischen Lösungen gesucht, die einen Interessenausgleich zwischen den Kooperationspartnern ermöglichen und ihre Stärken zum Tragen gebracht werden. Schubert definiert eine ‚Strategische Allianz‘ im Bankwesen folgendermaßen: „Im Rahmen dieser Arbeit soll die strategische Allianz als eine langfristige Zusammenarbeit zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Kreditinstituten verstanden werden, um auf einem Geschäftsfeld durch die Einbringung individueller Stärken langfristige, strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen.“<sup>661</sup>

---

<sup>659</sup> Vgl. Wolfgang Forster, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 17.8.2012.

<sup>660</sup> Vahs, 2009, S. 330.

<sup>661</sup> Schubert, 1995, S. 7.

Die Unternehmen von verschiedenen Wirtschaftssektoren begannen in den 80er Jahren miteinander zu kooperieren, um am Markt eine stärkere Position zu besitzen. Heutzutage können zahlreiche Kooperationsbeispiele gefunden werden, wie zum Beispiel Allianzen der Fluggesellschaften, Kooperationen im Lebensmittelsektor und in vielen anderen Industriesegmente. „In der Industrie sind sehr viele Fälle bekannt geworden, die den Eindruck hinterlassen, dass strategische Allianzen Akquisitionen als eine Form des Wachstums ablösen.“<sup>662</sup>

Schubert konstatierte in seiner Studie des Jahre 1995, dass im Bankgeschäft diese Entwicklung nur in einem geringen Umfang auftritt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Banken schon seit jeher gewöhnt sind, mit anderen Banken zu kooperieren: Konsortialgeschäfte und Interbankgeschäfte spielten schon seit der Beginn der Internationalisierung in den 70er Jahren eine wichtige Rolle. Es vergingen aber bereits 17 Jahre seit der Publizierung der Schuberts Studie und die Kooperationen der Kreditinstitute begannen im 21. Jahrhundert immer mehr an Bedeutung zu gewinnen und in sehr unterschiedlichen Formen aufzutreten.

Nachfolgend werden einige von den Raiffeisens Kooperationen mit anderen Kreditinstituten präsentiert. Im Rahmen dieser Arbeit konnten die folgenden Kooperationsbeispiele gefunden werden:

#### ▪ **Kooperation unter Mitgliedern der Unico Gruppe**

Im Jahr 1976 wurde die RZB zum Mitglied der UNICO-Bankengruppe. Diese kooperative Gruppe bündelt die genossenschaftlichen Spitzeninstitute aus verschiedenen europäischen Ländern.<sup>663</sup> An der Gründung im Jahr 1976 beteiligten sich Institute aus Österreich, der Bundesrepublik Deutschland, den Niederlanden, Frankreich, Finnland und Dänemark. Das ursprüngliche Ziel war die Auslandspräsenz, der sich beteiligenden Institute durch den kooperativen Zusammenschluss auszudehnen. „Diese Ausdehnung wurde in der Folge durch Repräsentanzerrichtungen fortgesetzt.“<sup>664</sup> Die Zusammenarbeit der UNICO Mitglieder wurde aber mit der Zeit nahezu über alle Bankenbereiche ausgeweitet, indem der gegenseitige

---

<sup>662</sup> Schubert, 1995, S. 8.f.

<sup>663</sup> Heutzutage (2012) hat die UNICO folgende Mitglieder: Raiffeisen Bank International (Österreich), Crédit Agricole S.A. (Frankreich), DZ Bank (Deutschland), ICCREA Holding (Italien), Pohjola Bank plc (Finnland), Rabobank (Niederlande), Banco Cooperativo Español (Spanien) und Raiffeisen Schweiz (Schweiz).

<sup>664</sup> Zeitlberger, 2007, S. 160.

Informationsaustausch und Unterstützung der kooperierenden genossenschaftlichen Banken gefördert wird.

▪ **Zahlungsverkehr durch ‚UniCash‘**

Der Zahlungsverkehr war schon seit jeher jener Bankenbereich, in welchem die Banken miteinander kooperierten. Die Korrespondenzbankverbindungen stellt die älteste Form der Kooperation zum Zweck der Durchführung des internationalen Zahlungsverkehrs dar. Es handelt sich um eine gegenseitige Kontoführung in den jeweiligen Währungen, um die Abwicklung internationaler Zahlungen sicherzustellen. Im Jahr 1978 verfügte Raiffeisen über ein Netz von 1.500 Korrespondenzbanken in 105 Ländern. Nur in vier Jahren, bis 1982, schaffte es Raiffeisen, diese Zahl auf 2100 zu erhöhen, und ihr Netz dehnte sich über nahezu alle Länder der Welt aus.<sup>665</sup> Heutzutage kommen immer mehr andere Kooperationsformen im Zahlungsverkehr zur Anwendung und die Korrespondenzbankbeziehungen haben nun nur eine ergänzende Bedeutung.

Von besonderer Bedeutung ist auch das Interbankengeschäft, wo sich die Drittbanken als Intermediäre einschalten, wenn zwei Institute, die über keine gegenseitige Kontoverbindung verfügen, einen gegenseitigen Zahlungsaustausch durchführen wollen. Die Euro Banking Association ist eine Vereinigung von rund 170 europäischen Banken und ist Initiator neuer europäischer Zahlungsverkehrssysteme im Interbankenverkehr.

Die Korrespondenzbankbeziehungen sowie Interbankgeschäfte gehören zu den traditionellen Kooperationsformen im Zahlungsverkehr. Es handelt sich hier lediglich um eine Durchführung der Transaktion gegen ein Entgelt. Im Gegensatz dazu hat der Bankenclub ‚UniCash‘ zur Aufgabe, die gegenseitige direkte Kundenzuleitung zwischen den Mitgliedern sicherzustellen. Dieser Bankenclub besteht seit mehr als 10 Jahren und ist ursprünglich aus der UNICO Gruppe entstanden, inzwischen wurden aber viele andere Banken zu Mitgliedern von UniCash. Raiffeisen ist ein Mitglied seit dem Jahr 1999.

Das primäre Ziel dieser Bankenkooperation ist es, sich gegenseitig Kunden zuzuleiten, damit diese ihre Konten innerhalb des Bankenclubs eröffnen und nicht zu großen internationalen Banken übergehen. Die Teilnehmerbanken sind meistens Finanzinstitute, die in ihren eigenen

---

<sup>665</sup> Vgl Zeitlberger, 2007, S. 160.

Ländern groß sind, aber nicht oder nur kaum in westeuropäischen Ländern vertreten sind. „UniCash ist sicher als klassische Bankenkooperation zu sehen. Die Banken sind alle selbstständig, es gibt eine Exklusivität und man arbeitet in bestimmten Geschäftsbereichen (wie in unserem Fall Cash Management) zusammen.“<sup>666</sup>

Die gegenseitige Zuleitung von Kunden ist eine moderne Form der Bankkooperation und ihre Anwendung kann in der Zukunft auch über andere Geschäftsbereiche der Banken ausgedehnt werden. Somit könnte Raiffeisen, ähnlich wie im Zahlungsverkehr, auch in anderen Geschäftsbereichen strategische Allianzen dieser Art in der Zukunft eingehen.

Ein weiterer Bereich von Raiffeisen, wo die gegenseitige Zuleitung der Kunden teilweise angewandt wird, sind neben dem Zahlungsverkehr auch viele Factoring Projekte, die im Folgenden kurz behandelt werden.

#### ▪ **Kooperationen im Factoring Bereich**

Im Factoring Bereich der Raiffeisen Bank International gibt es, ähnlich wie bei Unicash, die gegenseitige Zuleitung von Kunden. Diese erstreckt sich lediglich zwischen den acht Mitgliedern<sup>667</sup> der UNICO Bankengruppe. Außerdem gibt es die gegenseitige Hilfe zwischen Raiffeisen und ihren Konkurrenten an besonders fremden Märkten. Zum Beispiel wenn Raiffeisen einen Factoring Kunden in China erhält, wird ihr der chinesische Anbieter (Konkurrent) durch Kooperationsverträge bei der Abwicklung des Geschäfts helfen oder diese garantieren.<sup>668</sup>

Ein anderes Kooperationsbeispiel der RBI ist ein gemeinsames Factoring-Projekt mit der UniCredit Bank und der Citibank in der Slowakei. Der Kunde ‚Slovenske Elektrarne‘, der führende slowakische Elektrizitätsanbieter (Mitglied der ENEL Gruppe), erteilte der RBI im Juli 2012 einen Factoring Auftrag in der Höhe von EUR 60 Millionen. Um das Risiko an derartiger großer Transaktion zu teilen, trat RBI in Kooperation mit der UniCredit Bank und

---

<sup>666</sup> Mag. Sabine Zucker-Bremer, Head of Cash Management, RBI, Expertengespräch, 23.8.2012.

<sup>667</sup> Heutzutage (2012) hat die UNICO folgende Mitglieder: Raiffeisen Bank International (Österreich), Crédit Agricole S.A. (Frankreich), DZ Bank (Deutschland), ICCREA Holding (Italien), Pohjola Bank plc (Finnland), Rabobank (Niederlande), Banco Cooperativo Español (Spanien) und Raiffeisen Schweiz (Schweiz).

<sup>668</sup> Vgl. Simon Peterman, Manager Factoring, RBI, Expertengespräch, 7.9.2012.

der Citibank ein, um diese syndizierte Factoring Transaktion durchzuführen. Es war die erste Transaktion dieser Art in der Raiffeisen Gruppe.<sup>669</sup>

#### ▪ **Co-branded Kreditkarten im gesamten CEE Raum**

Mit der Intensivierung des Ausbaus des Retail Geschäftes nach der Definierung der neuen Unternehmensstrategie im Jahr 1999 begann Raiffeisen auch das Kartengeschäft einzuführen. Die intensive Einführung von Kreditkarten in die Märkte der CEE fand aber erst seit dem Jahr 2003 statt. Raiffeisen war im Kreditkarten-Segment der Vorreiter in CEE. Die erste Kreditkarte wurde 2003 auf den tschechischen Markt gebracht. Im selben Jahr wurde auch eine Kreditkarte in Polen gemeinsam mit dem US-Unternehmen ‚National Geographic‘ eingeführt. Laut RZB Geschäftsbericht 2003: „Diese Karte soll auch in anderen Märkten zum Einsatz kommen, und weitere Kooperationen dieser Art sind in Planung.“<sup>670</sup>

Raiffeisen führte somit das Co-Branding<sup>671</sup> Programm in ihren CEE Markt ein. Durch die Kooperationen mit anderen Unternehmen im Kreditgeschäft konnte der Marketing, und Absatz der Kreditkarten in CEE verstärkt werden. Laut Razvan Munteanu (Managing Director, Consumer Banking, RBI) besteht das primäre Ziel in der Unterstützung der Entwicklung des Kreditkartengeschäfts. Auf diese Weise wird einerseits ein attraktives und wettbewerbsstarkes Produkt gebildet, durch welches sich die Zielgruppe angesprochen fühlen soll und durch welches der Absatz der Kreditkarten verstärkt werden soll. Andererseits bekommt Raiffeisen den Zugang zu der Kundschaft des kooperierenden Partners und weitet somit ihre eigene aus. Aus derartigen Kooperationen ziehen alle drei Parteien ihre Vorteile: Raiffeisen sowie der kooperierende Partner weiten ihre Kundschaft beträchtlich aus, es steigt ihre Reputation am Markt und sie erhalten somit neue Gewinnquellen. Auch die Kunden erhalten letztlich zahlreiche Vorteile durch den Erwerb des Co-Brand Produktes. Im Generellen finden die Co-branded Kreditkarten in CEE hauptsächlich in Kooperation mit führenden Telekomanbietern und Fluggesellschaften ihre Anwendung.<sup>672</sup>

Im Jahr 2004 wurde die ‚National Geographic Raiffeisen‘ Kreditkarte auch auf den tschechischen Markt gebracht. Im selben Jahr wurde eine neue Kreditkarte unter der

---

<sup>669</sup> The Factor No. 7, Factoring Newsleiter, RBI, Januar 2012.

<sup>670</sup> RZB Geschäftsbericht, 2003, S. 93.

<sup>671</sup> Co-Branding bezieht sich auf die Kooperation von zwei oder mehrere Partnern, die mit ihren starken Markennamen und gemeinsamer Produktgestaltung den Vertrieb verstärken wollen.

<sup>672</sup> Razvan Munteanu, Managing Director Consumer Banking, RBI, Expertengespräch, 15.9.2012.

Kooperation mit einem Versicherungsunternehmen in Polen eingeführt. In Ungarn und Rumänien wurde 2004 eine Kreditkarte in Kooperation mit Mobilfunkbetrieben angeboten.<sup>673</sup>

Im Laufe der letzten Jahre führte Raiffeisen die Co-branded Kreditkarten in vielen Ländern der CEE ein. In den meisten von diesen Märkten kooperiert Raiffeisen mit den führenden Telekomanbietern ‚Vodafone‘ und ‚T-Mobile‘ oder mit den Mitgliedern der internationalen Luftfahrtallianz ‚Star Alliance‘<sup>674</sup>. Besonders erfolgreich sind die Co-branded Kreditkarten in Tschechien (Co-Branding mit ‚Vodafone‘<sup>675</sup>), Rumänien (‚Vodafone‘), Poland (‚T-Mobile‘<sup>676</sup>) und in Russland (Magazin ‚ELLE‘, Reservierungsportal ‚iGlobe‘<sup>677</sup>, Fluggesellschaft ‚Austrian Airlines‘, Internationale Luftfahrtallianz ‚Star Alliance‘).

#### ▪ Kooperation mit der EBRD und der IFC bei der Finanzierung von KMU in CEE

Bereits im Jahre 1992 schloss die RZB als erste österreichische Bank ein Rahmenabkommen mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) für Ko-Finanzierungen in CEE ab.<sup>678</sup> Somit war die RZB in der Lage, den Klein- und Mittelbetrieben (KMU) auch langfristige Finanzierungen anzubieten.

Das Segment der Betreuung der KMU wurde mit dem intensivierten Ausbau des Retail Geschäftes ab dem Jahr 2000 deutlich verstärkt. Somit verfügte Raiffeisen jedes Jahr über mehrere Vertriebsstellen und konnte somit die KMU intensiver betreuen.<sup>679</sup> Zu diesem Zweck kooperierte Raiffeisen mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Weiterentwicklung (EBRD) und International Financial Cooperation (IFC) noch intensiver.<sup>680</sup> Die starke Bindung dieser Kooperationsbeziehung zeigte sich im Jahr 2005, als sich EBRD mit der IFC an der Kapitalerhöhung von Raiffeisen in der Höhe von 4% beteiligte. Die beiden Organisationen wurden von Raiffeisen als „strategische Kooperationspartner“<sup>681</sup> angesehen.

<sup>673</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2004, S. 112.

<sup>674</sup> Die Star Alliance ist eine im Jahr 1997 gegründete Luftfahrtallianz von derzeit 28 Fluggesellschaften. Es werden 1.356 Ziele in 190 Ländern angefliegen. Sie ist somit die größte Luftfahrtallianz der Welt.

<sup>675</sup> Vgl. RBI Geschäftsbericht, 2011, S. 23 und Presse Mitteilung der Raiffeisen Prag, 27. 2.2012.

<sup>676</sup> Die im Jahr 2011/2012 akquirierte Polbank vertrieb bereits zum Zeitpunkt des Erwerbes die Co-branded Kreditkarten in Kooperation mit der führenden Mobilfunkgesellschaft ‚T-Mobile‘.

<sup>677</sup> iGlobe.ru ist ein führendes Online-Portal für Reisereservierungen wie Flüge und Hotels. Karteninhaber können durch Kartenzahlungen die Meilen sammeln und diese dann via iGlobe.ru ablösen. Außerdem steht den Karteninhabern eine günstige Reiseversicherung zur Verfügung.

<sup>678</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 1992, S. 25.

<sup>679</sup> Geschäftsstellenanzahl stieg von 185 im Jahr 2000 auf 2443 im Jahr 2005.

<sup>680</sup> Vgl. RZB Geschäftsbericht, 2003, S. 75f.

<sup>681</sup> RZB Geschäftsbericht, 2004, S. 90.

Die dargestellten Beispiele weisen auf eine ‚Kooperationsfreudigkeit‘ der Raiffeisen mit Fremdinstiuten hin. Als besonders betrachtenswert stellt sich die gegenseitige Zuleitung der Kunden im Zahlungsverkehr und Factoring-Bereich heraus, was als ein möglicher zukünftiger Kooperationstrend bezeichnet werden kann. Denn die strategischen Allianzen gewinnen jedes Jahr immer mehr an Bedeutung und treten in verschiedenen neuen Formen auf.

Die wahrscheinlichste Form von Kooperationen in der Zukunft kann laut Mag. Denk (Group Strategy, RBI) möglicherweise zwischen unterschiedlichen Bankkonzernen (gegebenenfalls in einem losen Verbund wie UNICO) im weitgehend automatisierten Bankgeschäft (z. B. Abwicklung Zahlungsverkehr, Wertpapiergeschäft, etc.) entstehen.<sup>682</sup>

Die langjährige Erfahrung von Raiffeisen in der Kooperation mit der EBRD und IFC zum Zweck der Finanzierung der KMU in Zentral- und Osteuropa, könnte zum Beispiel aus Sicht der Verfasserin zu einer Zusammenarbeit mit den Mikrofinanzinstiuten führen, was zu einer ‚Wiederbelebung‘ des genossenschaftlichen Förderauftrages und somit der sozialen Wirkung von Raiffeisen beitragen würde.<sup>683</sup>

### 8.3 Fazit

Die nach außen gerichtete Weiterentwicklung eines Unternehmens sprengt die Grenzen des Wachstums aus eigener Kraft, wodurch die Ausschöpfung der Erfolgspotenziale von anderen Unternehmen angestrebt wird.

Die Etappe der äußeren Unternehmensentwicklung nach dem Bleichers Phasenmodell tritt Raiffeisen mit der ersten Akquisition eines bosnischen Fremdinstiutes im Jahr 2000 ein und wird bis heute fortgesetzt. Die äußere Unternehmensentwicklung sieht zwei möglichen Phasen vor: ‚Akquisition‘ und ‚Kooperation‘, welche möglicherweise auch parallel durchlaufen können. In der Akquisitionsphase befindet sich die Raiffeisen Organisation bereits seit dem Jahr 2000. Ob diese in Zukunft weiter fortgesetzt wird, war zum Zeitpunkt der Erfassung der vorliegenden Arbeit nicht absehbar. Raiffeisen ging in den letzten Jahren verschiedene Arten von Kooperationen ein, die allerdings in einem zu geringen Ausmaß stattfanden, um diese als eine bereits bestehende Phase zu betrachten. Die gegenwärtigen

---

<sup>682</sup> Vgl. Christian Denk, Group Strategy, RBI, Expertengespräch, 11.9.2012.

<sup>683</sup> Siehe Teil I Kapitel 3: ‚Die mögliche Gestaltung es genossenschaftlichen Förderauftrages durch ‚Soziale Sparbücher‘.

Beispiele weisen jedoch auf einen Kooperationstrend hin, woraus die Annahme getroffen werden kann, dass Raiffeisen bereits vor der Tür einer beginnenden Kooperationsphase steht. In dieser könnte die Bank die Zusammenarbeit mit Fremdunternehmen intensivieren, wodurch sie ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern würde.

Die letzte Phase im Bleichers Phasenmodell ist die Restrukturierungsphase, die entweder aus internen oder aus externen Anlässen eintreten kann. Diese bedeutet nicht zwingend das Ende des Lebenszyklus eines Unternehmens. Vielmehr kann sie zum Beispiel eine Neudefinierung der Unternehmensstrategie oder der Unternehmenswerte heißen, indem die Organisation neue Erfolgspotenziale entdeckt. Weil sich Raiffeisen aus Sicht der Verfasserin am Anfang der Kooperationsphase gegenwärtig befindet und die Restrukturierungsphase keineswegs absehbar ist, wurde diese in vorliegender Arbeit nicht behandelt.

## SCHLUSSFOLGERUNG

Die österreichische Raiffeisenorganisation hat es geschafft, sich von einer landwirtschaftlichen Vereinigung der Vorschusskassen in einen internationalen Bankkonzern zu entwickeln, welcher dank der Kapitalstärke zu den 100 größten Banken der Welt zählt. ‚Von den Gummistiefeln in die High Heels!‘ auch so könnte die Transformation von Raiffeisen während seiner 120-jährigen Geschichte in Österreich kurz und bündig beschrieben werden.

Raiffeisen brachte im Gegensatz zu den Volksbanken, die sich ungefähr zur gleichen Zeit und zum ähnlichen Zweck<sup>684</sup> in Österreich etablierten, eine außerordentlich gute Leistung ein. Dank ihres dreistufigen Organisationsverbands konnte sie sich nicht nur mit vielen politischen, wirtschaftlichen und gesetzlichen Umwälzungen effizienter auseinandersetzen, sondern auch das Risiko besser diversifizieren. Genau in der Zeit, als die Volksbanken einen Rettungsplan ausarbeiteten und ihre Erträge kaum stiegen, begann Raiffeisen sehr rasch und kompetent in die Märkte Zentral- und Osteuropas einzudringen. Die historische Chance der Ostöffnung zum Ausbau der Auslandspräsenz für österreichische Kreditinstitute konnte somit nicht von allen gleich genutzt werden. Dies blieb nicht folgenlos: Immerhin bedienen diejenigen Kreditinstitute, die als Erste in den Markt in Zentral- und Osteuropa eintraten, bis heute die größten Marktanteile.

Raiffeisen hat die Chance richtig ergriffen, durch ihre Stärke am nationalen Markt ihre Auslandspräsenz aufzubauen. Im Gegensatz zu vielen anderen Kreditinstituten in Österreich verfügte sie zum Zeitpunkt des Zusammenbruchs der Sowjetunion über genügend Mittel, um sehr früh und schnell die Märkte Zentral- und Osteuropas einzutreten. Sie hat sich zu einem international anerkannten CEE-Spezialist entwickelt und deckt flächendeckend fast die gesamte Region ab. Es stellt sich jedoch die Frage, wie viel vom Genossenschaftswesen im ursprünglichen Sinne in diesem internationalen Bankkonzern erhalten wurde.

Die Idee der Genossenschaft wurde bei der Expansion in Zentral- und Osteuropa nicht verfolgt. Die Organisationsstruktur des Raiffeisenkonzerns weist aber im Vergleich zu anderen internationalen Bankengruppen markante Unterschiede auf. Durch die Bottom-Up-

---

<sup>684</sup> Raiffeisen wurde ähnlich wie die Volksbanken in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zum Zweck der Unterstützung des Mittelstands gegründet. Während sich Raiffeisen auf die Unterstützung der bäuerlich-ländlichen Bevölkerung konzentrierte, spezialisierten sich die Volksbanken auf die Handwerker- und Arbeiterfragen.

Eigentümerstruktur greift das Eigentum der österreichischen Regionalbanken bis zu den Tochterbanken in Zentral- und Osteuropa. Die dezentrale Organisationsstruktur des CEE Netzwerks ist als ‚genossenschaftlich ausgerichtet‘ zu betrachten. Die Tochterbanken agieren als selbstständige Institute an lokalen Märkten und treffen selbst Entscheidungen über ihre Geschäftstätigkeit. Obwohl die größeren Entscheidungen über das gesamte Netzwerk nicht auf demokratischer Weise getroffen werden können (wie z. B. im österreichischen Raiffeisen Verbund) haben die Raiffeisen-Tochterbanken viel mehr Mitspracherecht bzw. –Möglichkeit, sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen, als etwa die Tochterbanken des Citi Bank oder Unicredit Group Netzwerks, was auf die genossenschaftlich geprägte Raiffeisenkultur und rechtliche Governance zurückzuführen ist. Es wurde jedoch in der vorliegenden Arbeit auch ein Vorschlag getroffen, wie die soziale Wirkung und somit der genossenschaftliche Förderauftrag in der Zukunft wiederbelebt werden könnte.<sup>685</sup>

Die einzelnen Expansionsschritte von Raiffeisen wurden in dieser Arbeit sowie im Phasenmodell nach Bleicher in sechs Phasen geteilt: die Pionierphase (1987-1990), die Markterschließungsphase (1991-1999), die Diversifikationsphase (1995-1999), die Akquisitionsphase (2000-2012) die Kooperationsphase (beginnend) und die Restrukturierungsphase (nicht absehbar).

Die Pionier-, Markterschließungs- und Diversifikationsphase werden als die Phasen der inneren Unternehmensentwicklung eingestuft. Die Akquisitions- und Kooperationsphase bildet die Etappe der äußeren Unternehmensentwicklung, weil Erfolgspotenziale anderer Institute ausgeschöpft werden.

Die Pionierphase durchlief Raiffeisen in den Jahren 1987-1990, als sie sehr vorsichtig die Joint Ventures in Zentral- und Osteuropa gründete. Nach der Definierung der neuen Unternehmensstrategie, die den Ausbau des Auslandsgeschäftes vorsah, ging sie im Jahr 1991 dazu über, eigene Tochterbanken zu errichten, weil sie dadurch ihre Zielvorstellungen besser umsetzen konnte. Damit trat sie in die nächste Phase nach Bleicher – die Markterschließungsphase -, welche sich grundsätzlich durch das Wachstum aus eigener Kraft auszeichnet. Raiffeisen entwickelte sich bis zum Jahr 1999 ausschließlich durch das organische Wachstum weiter und konzentrierte sich primär auf das Firmenkundengeschäft. Die Diversifikationsphase (1995 – 1999), während welcher Raiffeisen das erste

---

<sup>685</sup> Teil I, Kapitel 3.

Privatkundengeschäft sowie Spezialprodukte (z. B. Leasing und Investment Banking Produkte) einfuhr, verlief parallel mit der Markterschließungsphase (1991 – 1999).

Am Jahresende 1999 definierte sie ihre Unternehmensstrategie neu, welche eine intensive Einführung des Retail Geschäftes vorsah. Unter dieser Vision begann sie im Jahr 2000 Fremdinstitute zu akquirieren und in die bereits bestehenden Strukturen einzugliedern. Dadurch ging sie in die nächste Phase nach Bleicher – die Akquisitionsphase – über. Die Verfasserin teilte diese in zwei Unterphasen. Während der ersten Akquisitionsphase (2000 – 2004) trat Raiffeisen durch die Erwerbe von Fremdinstituten kleiner oder mittlerer Größe in vollkommen neue Märkte ein. Nach dem Börsengang im Jahr 2005 und die dadurch erreichte Kapitalerhöhung begann Raiffeisen Kreditinstitute von bedeutender Größe zu erwerben. Dadurch trat sie in keine neuen Märkte mehr ein, sondern verstärkte lediglich ihre Position in den bereits präsenten Märkten durch den Erwerb der großen Retail Marktanteile. Die zweite Akquisitionsphase (2005 – 2012) wird bis heute fortgesetzt.

Das gegenwärtige Ziel von Raiffeisen besteht weniger im weiteren Ausbau des Auslandsgeschäftes durch Akquisitionen, sondern mehr im effizienten Einsatz von Kapital und Liquidität sowie in der Intensivierung der Bearbeitung von bereits präsenten Märkten. Dieses Vorhaben kann die Bleichers fünfte Phase ‚Kooperation‘ auslösen, welche die Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen zum Zweck der Erzielung neuer Produkt-Markt-Kombinationen vorsieht. Das gegenwärtige Umfeld für Banken erfordert eine noch stärkere Besinnung auf Synergien, wodurch es durchaus möglich sein kann, dass Raiffeisen in der Zukunft noch mehrere Kooperationen eingeht und somit sich heutzutage am Beginn der Bleichers fünften Phase – Kooperation – befindet.

Nach der Ausschöpfung der Möglichkeiten zur äußeren Unternehmensentwicklung (Akquisitionen und Kooperationen) kann Raiffeisen wieder in die Phasen der inneren Unternehmensentwicklung (Pionier-, Markterschließungs- und Diversifikations-Phase) zurückspringen, indem sie in neue Märkte eintritt oder neue Produkte einführt. Die sechste Phase nach Bleicher – die Restrukturierung – muss also nicht zwingend das Ende eines Unternehmens-Lebenszyklus bedeuten. Vielmehr kann während der Restrukturierungsphase eine neue Unternehmensstrategie definiert werden, dank welcher die Organisation neue Erfolgspotenziale entdeckt und somit eine neue Entwicklungsrichtung vornimmt.

## QUELLENVERZEICHNIS

### Literatur

1. BOSCH, R., Netzwerke multinationaler Banken, Konzeptionelle Fundierung und empirische Analyse, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2000.
2. BLEICHER, K., Integrationsmanagement, in: BULLINGER H-J./WARNECKE H./WESTKÄMPER E. (Hrsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen, Ein Handbuch für das moderne Management, Springer Verlag, Berlin, 2003, S. 300 – 312.
3. BRAZDA, J., Genossenschaftswissenschaft als Gestaltungsaufgabe, Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien, 1988.
4. BRAZDA, J. (Hrsg.), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2001.
5. BRAZDA, J./TODEV, T., Die gewerblichen Kreditgenossenschaften in der Donaumonarchie, in: Brazda, J. (Hrsg), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2001, S. 5 – 131.
6. BRAZDA, J./TODEV T./SCHEDIWY, R., Zur Geschichte der bürgerlichen Konsumgenossenschaften und des Allgemeinen Verbands in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 1996.
7. BÜSCHGEN, Bankbetriebslehre, Bankgeschäfte und Bankmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998.
8. GANZ W./HELFEN M., Organisatorische Bewältigung von Dynamik und Wachstum in Unternehmen, in: BULLINGER H-J./WARNECKE H./WESTKÄMPER E. (Hrsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen, Ein Handbuch für das moderne Management, Springer Verlag, Berlin, 2003. S. 671 – 784.
9. KERN, H., Bankensysteme in Osteuropa, Bank-Verlag Orac, Wien, 1996.

10. KLEIN, D., Die Bankensysteme in Mittel- und Osteuropa, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 2003.
11. KOLLARUS, L., Die Lebenszyklustheorie der Unternehmung, Eine Analyse ihrer Bedeutung für die Managerialismus-Debatte sowie ihre empirische Überprüfung für deutsche Aktiengesellschaften, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main, 1998.
12. KRÄKEL, M., Organisation und Management, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen, 2012.
13. KUTSCHKER M./SCHMID, S., Internationales Management, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2005.
14. PATERA, M./BRAZDA, J./ZACHERL, U., Zeitgemäße Interpretation des Förderungsauftrages, Dr. Rudolf Rasser-Institut, Wien, 1984.
15. PÜMPIN C./Wunderlin C., Unternehmensentwicklung, Corporate Life Cycles: Metamorphose statt Kollaps, Haupt Berne Verlag, Stuttgart, 2005.
16. SCHEDIWY, R., Die gewerblichen Kreditgenossenschaften in der Zwischenkriegszeit, in: Brazda, J. (Hrsg.), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2001, S. 133 – 309.
17. SCHOPPE S., Moderne Theorie der Unternehmung, R. Oldenbourg Verlag, München, 1995.
18. SCHUBERT, T., Strategische Allianzen im internationalen Bankgeschäft, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995.
19. SCHUSTER, J., Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund – am Beispiel der Raiffeisen Bankengruppe Österreich, Dissertation, Universität Wien, 2009.
20. TODEV, T., Einführung, in: Brazda, J., Osterweiterung und Genossenschaften, Eigenverlag des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Wien, 1999, S. 7 – 16.
21. TODEV, T./BRAZDA, J., Die Volksbanken in Österreich seit 1945, in: Brazda, J. (Hrsg.), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2001, S. 311 – 462.

22. VAHS, D., Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009.
23. WERNER, W., Raiffeisenbriefe erzählen Genossenschaftsgeschichte, Österreichischer Agrarverlag, Wien, 1988.
24. WERNER, W., Zur Vorgeschichte der österreichischen Raiffeisenbewegung, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main, 1993.
25. WERNER, W., Die Anfänge der Volksbanken-Agrarfinanzierung im alten Österreich, in: Brazda, J. (Hrsg.), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2001, S. 463 – 486.
26. WERNER, W., Auf der Straße des Erfolges: Zur Geschichte der österreichischen Raiffeisenbewegung von kleinen Ortsgenossenschaften zu international tätigen Netzwerken, Rainer Hampp Verlag, Mering, 2005.
27. ZEITLBERGER, R., Die Entwicklung der Raiffeisen Zentralbank aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Dissertation, Universität Wien, 2007.

## **Expertengespräche**

Dr. Johannes Peter Schuster, Vorstandsdirektor, RZB, 16.8.2012  
Mag. Rainer Silhavy, CEO Singapore Branch, RBI, 22.11.2012  
Mag. Wolfgang Forster, Head of Group Strategy, RBI, 17.8.2012  
Razvan Munteanu, Managing Director Consumer Banking, RBI, 15.9.2012  
Mag. Martin Schreiber, Public Relations, RBI, 31.8.2012  
Mag. Christian Denk, Group Strategy, RBI, 11.9.2012  
Mag. Susanna Benoit, Head of International Banking Units, RBI, 21.8.2012  
Mag. Sabine Zucker-Bremer, Head of Cash Management, RBI, 23.8.2012  
Mag. Renate Kattinger, Head of Controlling, RBI, 20.8.2012  
Mag. Silvia Höretzeder, Mergers & Acquisitions, RBI, 8.8.2012  
Georgiana Grigore, Service Quality Manager, RBI, 5.9.2012  
Simon Peterman; Manager Factoring, RBI, 7.9.2012

## **Raiffeisen Publikationen**

### ▪ **Geschäftsberichte**

RZB Geschäftsberichte 1990 – 2006

RI Geschäftsberichte 2005 – 2008

RBI Geschäftsberichte 2010 – 2011

RBI Halbjahresbericht Q2 2012

Annual Report Unicbank (Hungary) 1987

Annual Report ZAO Raiffeisenbank (Russia) 2011

### ▪ **Konferenzpräsentation zu den Geschäftsberichten**

30.03.2006 Conference Call Presentation for the Annual Report 2005

28.03.2007 Conference Call Presentation for the Annual Report 2006

27.03.2008 Conference Call Presentation for the Annual Report 2007

26.03.2009 Conference Call Presentation for the Annual Report 2008

23.03.2010 Conference Call Presentation for the Annual Report 2009

04.02.2011 Conference Call Presentation: Polbank EFG Acquisition Overview

08.04.2011 Conference Call Presentation: FY 2010 Update on Polbank Acquisition

29.03.2012 Conference Call Presentation: FY 2011 Results

### ▪ **Investorenunterlagen**

Investorenpräsentation der RBI, August – November 2012

Prospectus for the purpose of the offer of the New Shares to the public in Austria and the listing of the New Shares on the Official Market of the Vienna Stock Exchange, Raiffeisen International Bank-Holding AG, 18.9.2007

---

- **Sonstige Berichte und Präsentationen**

CEE Banking Sector Report, Raiffeisen Research, Wien, Juni 2012

RZB Group Corporate Responsibility Report 2010

Investorenübersicht der Unicbank / Raiffeisenbank in Ungarn 1987 – 2006

The Factor No. 7, RBI Factoring Newsletter, Januar 2012

- **Pressemitteilungen**

Pressemitteilung der RZB, 21.11.2006

Pressemitteilung der RZB, 22.10.2010

Pressemitteilung der RI, 1.2.2006

Pressemitteilung der RI, 20.11.2007

Pressemitteilung der RI, 15.6.2008

Pressemitteilung der RBI, 22.12.2010

Pressemitteilung der RBI, 3.2.2011

Pressemitteilung der RBI, 30.6. 2011

Interne Pressemitteilung an Mitarbeiter der RZB und der RBI von 13.6.2012

Presse Mitteilung der Raiffeisen Prag, 27.2.2012

## **Internet**

[www.raiffeisen.at](http://www.raiffeisen.at)

[www.rzb.at](http://www.rzb.at)

[www.rbi.at](http://www.rbi.at)

[www.unico.nl](http://www.unico.nl)

[www.unicash-icm.com](http://www.unicash-icm.com)

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Struktur der Raiffeisen Bankengruppe.....	55
Abbildung 2: Rechtliche Formen der Auslandspräsenz.....	94
Abbildung 3: Präsenz von Auslandsbanken in den einzelnen Wirtschaftsregionen .....	104
Abbildung 4: Eigentümerstruktur in CE, SEE und CIS (% ausländischer Investoren an Gesamt-Bankenaktiva).....	105
Abbildung 5: Internationale Banken in CEE gemessen an den Gesamtaktiva.....	106
Abbildung 6: Marktanteil in CEE (in % der Gesamtaktiva).....	107
Abbildung 7: Geschäftsstellendichte der Kreditinstitute in CEE.....	108
Abbildung 8: Aktiva-Verteilung der Kreditinstitute in CE, SEE und CIS.....	109
Abbildung 9: Investorenzusammensetzung der Unicbank im Jahr 1987.....	115
Abbildung 10: Expansion von Raiffeisen in Zentral- und Osteuropa.....	123
Abbildung 11: Der Unternehmens-Lebenszyklus .....	125
Abbildung 12: St. Galler Management-Modell.....	126
Abbildung 13: Wandelzyklen eines Unternehmens im Phasenmodell nach Bleicher .....	128
Abbildung 14: Bilanzsumme der RZB 1987 – 1990.....	136
Abbildung 15: Bilanzsumme der RZB Group 1987 – 1990.....	136
Abbildung 16: Filialendichte von Raiffeisen in CEE 1992 – 1999.....	144
Abbildung 17: Wachstum der Auslandsstützpunkte von Raiffeisen in CEE 1992 – 1999....	145
Abbildung 18: Wachstum der Beschäftigten in CEE-Netzwerkbanken 1995 – 1999 .....	146
Abbildung 19: Entwicklung kumulierter Bilanzsummen der Netzwerkbanken 1995 – 1999	147
Abbildung 20: Entwicklung der Bilanzsumme des RZB Konzerns 1995 – 1999.....	148
Abbildung 21: Entwicklung von Jahresüberschuss und Jahresgewinn des RZB-Konzerns 1995 – 1999 .....	148
Abbildung 22: Entwicklung der Bilanzkennzahlen: Rücklagen und Anteile anderer Gesellschafter .....	149
Abbildung 23: Akquisitionsphase von Raiffeisen 2000 – 2011.....	155
Abbildung 24: CEE Retail Banking Umfeld 2001 .....	156
Abbildung 25: Mitarbeiter in Abhängigkeit von Bilanzsumme 2000 – 2004.....	160
Abbildung 26: CEE Mitarbeiter in Abhängigkeit von Geschäftsstellen in 2000 – 2004.....	160
Abbildung 27: Bilanzentwicklung des RZB Konzerns 2001 – 2004.....	160
Abbildung 28: Entwicklung der Segmentergebnisse vor Steuern 2002 – 2004.....	163
Abbildung 29: Bilanzsumme der CEE Netzwerkbanken in Abhängigkeit von der Anzahl der Retail Kunden 2001 – 2004.....	164
Abbildung 30: Return on Equity 2001 – 2004 .....	165
Abbildung 31: Cost/Income Ration 2001 - 2004 .....	166
Abbildung 32: Marktposition von der neuen Universalbank Raiffeisen - Polbank .....	177
Abbildung 33: Konzerngewinn in Mio. EUR 2005 - 2007 .....	178
Abbildung 34: Kundenanzahl und Filialen in 2003 - 2007 .....	178
Abbildung 35: Verteilung des Konzernüberschusses vor Steuern auf Segmente 2005 - 2007.....	179
Abbildung 36: Marktposition von Raiffeisen am Jahresende 2011 .....	183
Abbildung 37: Zentralasien.....	184

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Genossenschaftsprinzipien am Beispiel Raiffeisen .....	9
Tabelle 2: Aktionärsverzeichnis der Raiffeisen Zentralbank .....	54
Tabelle 3: Auslandsbeteiligungen von Raiffeisen im Jahr 1985.....	114
Tabelle 4: Auslandspräsenz von Raiffeisen am Jahresanfang 1990.....	116

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AV	Allgemeine Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Österreich
CE	Zentraleuropa
C/I	Cost Income Ratio
CSR	Corporate Social Responsibility
EBRD	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung
EUR	Euro € Währung der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
IAS	International Accounting Standard
IFC	International Financial Cooperation
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
LPG	Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften
ÖRV	Österreichische Raiffeisenverband
RBG	Raiffeisen Bankengruppe
RBI	Raiffeisen Bank International
ROE	Return on Equity
RZB	Raiffeisen Zentralbank
SEE	Südosteuropa
USD	US-Dollar (United States Dollar; \$) ist die offizielle Währungseinheit der Vereinigten Staaten
ZRW	Zentrale Raiffeisenwerbung

## **KURZFASSUNG**

„Von den Gummistiefeln in die High Heels!“ Auch so könnte die Entwicklung der Raiffeisenorganisation in Österreich kurz und bündig beschrieben werden. Raiffeisen entwickelte sich von einer genossenschaftlichen Vereinigung der bäuerlichen Vorschusskassen in einen international tätigen und kapitalstarken Bankkonzern, der heutzutage zu den 100 größten Banken der Welt zählt.

Die Arbeit untersucht die Entwicklung der österreichischen Raiffeisenorganisation seit ihrer Gründung im Jahr 1886 bis zur Gegenwart und beschreibt, wie sie zu einem Pionier auf den Märkten Zentral- und Osteuropas geworden ist. Ein besonderes Augenmerk wird auch den Volksbanken gewidmet, die ebenso wie Raiffeisen genossenschaftliche Wurzeln besitzen, aber keineswegs so erfolgreich wie die Raiffeisenorganisation waren.

Der genossenschaftliche Förderauftrag in der modernen Marktwirtschaft hat zwar seine ursprüngliche Form geändert aber keinesfalls verloren. Die vorliegende Arbeit beschreibt auf welche Weise dieser heutzutage noch erhalten wird. Gleichzeitig wird ein Vorschlag zur Verstärkung der sozialen Wirkung von Raiffeisen getroffen.

Die tatsächlichen Schritte der Expansion in den Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropas werden anhand eines wissenschaftlichen Phasenmodells beschrieben, wodurch eine Annahme getroffen werden kann, wo sich Raiffeisen heutzutage befindet und wohin die nächsten Schritte erfolgen könnten.

## **ABSTRACT**

The expression “from rain boots to high heels” appropriately and trenchantly describes the development of the Raiffeisen organization in Austria as it grew from a cooperative organization of advance disbursement societies for farmers into an internationally active and financially sound banking group which has come to be one of the 100 largest banks in the world today.

The paper examines the development of the Austrian Raiffeisen organization from the time of its founding in 1886 up to the present day and describes the way in which it has become a pioneer in the Central and Eastern European markets. In addition, special attention will be paid to the Volksbanken which – just like the Raiffeisen group – evolved from cooperative roots but proved to be far less successful.

This paper is based on various sources: public studies, current and historic Raiffeisen publications, internal documentation and results gained from interviews with Raiffeisen experts. In order to describe the steps of expansion towards the Central and Eastern European economic areas, a scientific phase model will be used, allowing for an assumption about where Raiffeisen is standing today and which direction it will be headed to in the future.

Even though the cooperative development mandate of today’s modern market economy has changed its original form, it has not lost it. The paper at hand explains the ways in which the development mandate is still maintained today and at the same time suggests options for strengthening the social impact of the Raiffeisen organization.

**LEBENS LAUF**

Vorname / Nachname **Lucia Cikovska**  
E-Mail lucia.ciko@gmail.com  
Geburtsdatum 26.3.1986

**Wissenschaftlicher Werdegang:**

---

2005 – 2012 **Universität Wien**  
Internationale Betriebswirtschaft  
Abschlussprüfung in: Energie- und Umweltmanagement

2011 **Singapore Management University**  
Auslandssemester, Singapur

2009 – 2010 **Alcalá de Henares (Madrid)**  
Auslandsstudienjahr, Spanien

**Beruflicher Werdegang**

---

Januar 2012 → **Raiffeisen Bank International**  
Relationship Management, Custody  
Wien, Österreich

August 2011 – Dezember 2011 **Raiffeisen Bank International, Asia**  
**Pacific Regional Office, Singapore Branch**  
Assistenz, Trade & Commodity Finance  
Singapur

März 2011 – Juli 2011 Raiffeisen Bank International  
Assistenz, Custody & Fund Services  
Wien, Österreich

März 2009 – Juli 2011

**Mesonic Business Software**

Übersetzerin Deutsch / Spanisch

Mauerbach, Österreich

September 2009 – Juli 2010

**Iqra International Center**

Sprachlehrerin

Madrid, Spanien

März 2010 – Juni 2010

**Oliva Oliva**

Übersetzerin Deutsch / Spanisch

Alcalá de Henares, Spanien

Februar 2009 – Juni 2009

**LKW Walter Transportorganisation**

Transport Management

Wiener Neudorf, Österreich

Juli 2008 – September 2008

**Grupo Rich Entertainment**

Assistenz

Palma de Mallorca, Spanien

**Sprachkenntnisse**

---

Deutsch

Kompetente Sprachverwendung Niveau C2

Spanisch

Kompetente Sprachverwendung Niveau C2

Englisch

Kompetente Sprachverwendung Niveau C1

Russisch

Selbstständige Sprachverwendung Niveau B2

Slowakisch

Muttersprache