



**Universität
Zürich^{UZH}**

Risiko, Anreiz und Kontrolle im System der Schweizerischen Raiffeisenbanken

Masterarbeit

in

Banking & Financial Services

am

**Institut für Banking und Finance
der Universität Zürich**

bei

PROF. DR. URS BIRCHLER

Verfasser: Robert Eberle

Abgabedatum: 09. Juni 2011

Executive Summary

Problemstellung:

Mit einer Bilanzsumme von fast 150 Mia. CHF ist die Raiffeisen Gruppe die drittgrösste Bankengruppe der Schweiz. Im Gegensatz zu den übrigen bedeutenden Banken ist die Raiffeisen Gruppe allerdings genossenschaftlich organisiert. Sie bedient vor allem den Bereich der Retail-Kunden und das Geschäft mit kleinen und mittelgrossen Unternehmen. Von 3.4 Mio. Kunden sind 1.7 Mio. auch Mitglieder der Genossenschaft und somit Mitbesitzer der jeweiligen Raiffeisenbank.

Die Raiffeisen Gruppe umfasst 339 organisatorisch und rechtlich selbständige Raiffeisenbanken mit insgesamt über 1'000 Bankstellen. Damit zeigt sie eine starke Präsenz in den meisten Regionen der Schweiz. Um sich von den übrigen Banken zu differenzieren, betonen die Raiffeisenbanken stets ihre lokale Verankerung, die Kundennähe und ihre Vertrauenswürdigkeit. Es stellt sich die Frage, inwiefern für die Raiffeisenbanken eine Gefahr durch konzentrierte Risiken besteht, falls sie in einer einzelnen Region sehr stark präsent sind oder überdurchschnittlich viele Geschäftskunden einer einzelnen Branche bewirtschaften. Auch die zunehmende Geschäftstätigkeit in Schweizer Städten führt unter Umständen zu veränderten Rahmenbedingungen für die Raiffeisen Gruppe.

Das komplexe Haftungssystem der Raiffeisen Gruppe beruht vor allem auf der gegenseitigen Haftung untereinander. Dabei wird betont, dass die gegenseitige Haftung für Kunden bzw. Mitglieder eine hohe Sicherheit bedeutet. Der Zusammenschluss zu einer solidarischen Risiko- und Schicksalsgemeinschaft stellt eine der wichtigsten Merkmale der Raiffeisen Gruppe dar. Betriebsverluste einzelner Raiffeisenbanken werden durch einen Solidaritätsfonds gedeckt, für dessen Alimentierung Beiträge von allen Raiffeisenbanken geleistet werden müssen. Raiffeisen Schweiz garantiert wiederum alle Verbindlichkeiten der einzelnen Raiffeisenbanken und somit auch alle Verbindlichkeiten der Raiffeisen Gruppe. Für den Fall, dass das Genossenschaftskapital nicht mehr gedeckt sein sollte, besteht zudem pro Genossenschaftsmitglied eine Nachschusspflicht von bis zu 8'000 CHF.

Die vorliegende Arbeit soll sowohl die Risiken als auch die Anreize untersuchen, welche in einer Genossenschaftsbank im Allgemeinen und in der Raiffeisen Gruppe im Speziellen auftreten. Dabei wird auch auf die Umstände eingegangen, welche die vorliegenden Anreize verstärken oder abschwächen.

Vorgehen:

Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems der Schweizerischen Raiffeisenbanken werden ausgewählte Hypothesen getestet, welche Aufschluss über die vorherrschenden Anreize und Risiken geben sollen. Gleichzeitig werden die Mechanismen und Massnahmen aufgeführt, welche die Anreize und Risiken direkt und indirekt beeinflussen.

Nachdem zuerst die theoretischen Grundlagen betrachtet werden, folgt eine umfassende Beschreibung der Schweizerischen Raiffeisen Gruppe, um dann im Anschluss die Risiken und Anreize im Zusammenhang mit der Raiffeisen Gruppe zu analysieren.

Theoretische Grundlagen:

Die Behandlung der theoretischen Grundlagen geschieht in drei verschiedenen Abschnitten.

In einem ersten Teil wird das Konzept der Genossenschaftsbank erläutert, wobei auch auf die Unterschiede zwischen einer Genossenschaftsbank und einer Aktionärsbank eingegangen wird. Anschliessend werden im zweiten Teil die theoretischen Grundlagen zum Thema Risiko behandelt. Dabei wird auch auf den Prozess des Risikomanagements sowie auf den Einfluss von Risiko auf die staatliche Regulierung eingegangen. Im dritten und letzten theoretischen Teil werden die theoretischen Grundlagen erläutert, welche für eine Untersuchung der vorherrschenden Anreize benötigt werden. Einerseits werden dabei Konzepte der Informationsökonomie inklusive Prinzipal-Agenten-Theorie betrachtet, andererseits aber auch aktuelle Forschungsergebnisse aus den Bereichen Fairness, Vertrauen, Kooperation und Glück.

Resultate:

Die ganzheitliche Betrachtung zeigt, dass davon auszugehen ist, dass die einzelnen Raiffeisenbanken durch ihre geographische Selbstbeschränkung mögliche lokale Risikokonzentrationen nur beschränkt durch Diversifikation vermindern können. Ein gruppenweites Risikomanagement sorgt allerdings dafür, dass solche Gefahrenherde frühzeitig erkannt werden und entsprechende Massnahmen eingeleitet und umgesetzt werden.

Innerhalb des Systems der Schweizerischen Raiffeisen Gruppe wirken verschiedene Anreize. So existieren einige Probleme aus dem Bereich der Aktionärsbanken auch im Bereich der Genossenschaftsbanken. Beispielsweise kann hier das Trittbrettfahrer-Problem oder die Problematik im Zusammenhang mit der Prinzipal-Agenten-Beziehung erwähnt werden.

Gewisse Disziplinierungsmassnahmen, welche in der Aktionärsbank dafür sorgen, dass diese Probleme abgeschwächt oder komplett eliminiert werden, funktionieren im Umgang mit Genossenschaftsbanken nicht oder nur begrenzt. Dafür wirken andere Mechanismen, die dafür sorgen, dass das Modell der Genossenschaftsbank in der Realität funktioniert und nicht von Interessenskonflikten geprägt ist. Am Beispiel der Raiffeisen Gruppe ist hier auf das Haftungssystem hinzuweisen, welches durch seine Ausgestaltung viele negative Anreize verhindert.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbank mit verschiedenen Risiken und Anreizproblemen konfrontiert wird. Durch entsprechende Massnahmen und Mechanismen werden diese jedoch abgeschwächt, wodurch davon auszugehen ist, dass dieses Geschäftsmodell für die Bankenwelt auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird.