

Fürstentum Genossenschaft

Welche Lehren haben Raiffeisen und Migros aus den jüngsten Affären gezogen?

NATALIE GRATWOHL, ANDRÉ MÜLLER

«Ein Sonnenkönig», «machtbewusst», «kommunikativ», «umtriebig», «schillernd» – solche Eigenschaften werden nicht nur dem früheren Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz zugeschrieben, sondern auch Damien Piller, dem ehemaligen Präsidenten der Migros-Genossenschaft Neuenburg-Freiburg. Vincenz bei Raiffeisen und Piller bei der Migros – die einseitigen «Fürsten» hatten viel Einfluss.

Der Migros-Genossenschaftsbund (MGB) hat Piller, Anwalt und Immobilienunternehmer, wegen Verdachts auf ungetreue Geschäftsführung angezeigt. Piller wird auch vorgeworfen, in Interessenkonflikte verstrickt gewesen zu sein. Derweil muss Vincenz vor Gericht. Die Zürcher Staatsanwaltschaft wirft dem früheren Raiffeisen-Chef gewerbmässigen Betrug und Veruntreuung vor. Laut Anklage soll er bei Deals auf beiden Seiten des Tisches gegessen haben.

«Fürsten» schalten und walten

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Interessenkonflikte in Genossenschaften häufiger vorkommen als in Aktiengesellschaften (AG). Sind Genossenschaften anfälliger für Machtmissbrauch, Mauseheleien oder gar kriminelle Machenschaften?

Verfehlungen von Managern, Boni-Exzesse und Kontrollprobleme bei Publikumsgesellschaften haben in den letzten Jahrzehnten Corporate-Governance-Fragen in den Fokus gerückt. Dabei geht es um verantwortungsvolles Handeln, Transparenz und eine gute Balance zwischen Führung und Kontrolle. Grosse Genossenschaften blieben derweil weitgehend von Skandalen verschont und profitierten vom Vertrauens- und Sympathiebonus der Kunden.

Das gute Image hat zuletzt unter den Affären bei Raiffeisen und der Migros gelitten. Die heutige Migros-Präsidentin Ursula Nold hatte bereits 2014 in einem Gastbeitrag in der NZZ auf die Wichtigkeit von Corporate-Governance-Fragen in Grossgenossenschaften hingewiesen, um krassen Verfehlungen und Reputationsschäden vorzubeugen.

Während in den meisten Aktiengesellschaften die strategische und die operative Führung inzwischen strikt getrennt worden seien, würden in Genossenschaften die Verantwortlichkeiten häufiger vermischt, was zwangsläufig zu Interessenkonflikten führe, schrieb sie. Mit dem Wegfall des Selbsthilfegedankens sei in Grossgenossenschaften ein wichtiger Kontrollmechanismus verloren gegangen. Diese Funktion werde nicht durch einzelne starke Mitglieder, wie etwa Mehrheitsaktionäre in einer Aktiengesellschaft, wahrgenommen.

Eine AG beruht auf Misstrauen und formaler Kontrolle, während einer Genossenschaft Vertrauen, Solidarität und soziale Kontrolle zugrunde liegen. Laut Markus Gmür, Professor am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement in Freiburg, können sich charismatische und einflussreiche Persönlichkeiten in einer Genossenschaft leichter durchsetzen als in einer AG und sich der Kontrolle entziehen.

Genossenschaften sind laut Gmür grundsätzlich anfälliger für Machtmissbrauch, weil Fehlverhalten weniger auffalle oder eher übersehen werde. Die wichtigsten Lehren aus den Affären sieht er darin, dass die Personen in den Aufsichtsgremien ihre Kontrollfunktion künftig wahrnehmen.

Raiffeisen räumt auf

Sowohl Raiffeisen als auch die Migros haben aus den Affären Konsequenzen gezogen und sind Corporate-Governance-Mängel angegangen. Raiffeisen Schweiz hat nach der Affäre Vincenz den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung erneuert, zudem sollen mit einer neuen gruppeninternen Struktur die Transparenz und die Kommunikation zwischen den Banken und der Zentrale in St. Gallen verbessert werden.



Ein Manager hebt ab – das passiert auch in Genossenschaften.

ILLUSTRATION: CHARLOTTE ECKSTEIN

Die Bankengruppe hat ein neues Bindeglied zwischen Basis und Zentrale geschaffen, den 21-köpfigen RB-Rat. Er trifft sich regelmässig mit der Spitze von Raiffeisen Schweiz und wird vor wichtigen Entscheidungen konsultiert. Auf operativer Ebene koordinieren sich St. Gallen und die einzelnen Banken stärker in Fachgruppen. Jede der über 220 Banken hat zudem eine Stimme in der Generalversammlung, die den Verwaltungsrat bestimmt.

Tochterfirma überwacht Mütter

Der seit 2018 amtierende Präsident Guy Lachappelle – neuerdings präsidiert er auch das Kompetenzzentrum Idée Coopérative, das die Interessen grosser und kleiner Genossenschaften vertritt – macht aber klar, dass die Entscheidungskompetenz für die Strategie bei Raiffeisen Schweiz geblieben ist (siehe Interview). Die Zentrale beaufsichtigt weiterhin die einzelnen Raiffeisenbanken. Die Tochterfirma überwacht also ihre Mütter statt umgekehrt.

Die Finanzmarktaufsicht (Finma) hatte Raiffeisen Schweiz auf der Höhe der Krise 2018 aufgefordert, sich über eine Umwandlung in eine AG Gedanken zu machen, was dann aber verworfen wurde. «Die Genossenschaft ist Teil unserer DNA, und die Raiffeisen arbeitet in dieser Rechtsform sehr stabil», sagt Lachappelle. Selbst in der Krise habe man netto 40 000 neue Kunden gewonnen, weil sich die Banken vor Ort gut um ihre Kundschaft gekümmert hätten.

Die Finma zwingt Banken und Versicherer, die sie überwacht, nicht ins AG-Kleid. Ein Grund dafür ist das stringente Aufsichtsrecht. Es schreibt allen Banken und Versicherern hohe Mindeststandards vor: diese greifen, wenn das Genossenschaftsrecht unklare oder schwächere Vorgaben macht. Das gilt besonders für die Raiffeisen-Gruppe, die vom Regulator als systemrelevant eingestuft wird und schärferen Anforderungen unterliegt.

Der Trend zeigt dennoch in Richtung AG. Abgesehen von den Schwergewichten Raiffeisen und Mobiliar, dazu noch die Vaudoise und der Lebensversicherer Pax, gibt es kaum mehr bedeutende Finanzinstitute, die das Rechtskleid der Genossenschaft wählen. Die Mobiliar hat allerdings die operative und strategische Leitung an eine als AG konstituierte Holding mit Tochtergesellschaften übertragen. Damit verpasste sich die Genossenschaft eine effiziente Führungsstruktur und kann trotzdem die Kunden am Gewinn beteiligen.

Aktiengesellschaften können sich leichter und rascher Kapital beschaf-

fen, falls ihre Liquidität oder Solvenz in Zweifel gezogen wird. Seit einem Jahr können indes auch Genossenschaften einfacher Beteiligungskapital ausgeben und die Anteile handeln – Veränderungen, die Raiffeisen zugute kommen.

Migros verstärkt Aufsicht

Die Migros hat als Reaktion auf den Fall Piller ihre Governance angepasst. Eine zentrale Neuerung ist der Governance-Ausschuss in der Verwaltung des MGB, der gruppenweit die Kompetenz hat, gegenüber der Verwaltung Sanktionen zum Schutz der Reputation zu beantragen. Mit einer solchen Regelung hätte der MGB Piller wohl absetzen können.

Zudem können Geschäftsleitungsmitglieder nicht mehr in die Verwaltung der gleichen Gesellschaft wechseln, die Amtsdauer für die Mitglieder des obersten Gremiums der zehn regionalen Genossenschaften sowie des MGB wurde einheitlich auf zwölf Jahre beschränkt, und Wahlen für die Verwaltungen finden alle zwei statt alle vier Jahre statt. Vertreter der regionalen Genossenschaften sitzen allerdings weiterhin in der Verwaltung der Migros-Zentrale, womit sich die Kontrolleure selber kontrollieren.

Coop hat vor über zwanzig Jahren die einzelnen regionalen Genossenschaften zusammengeführt. Die Idee einer AG wurde damals diskutiert, blieb jedoch chancenlos. Der Grossverteiler führte aber Corporate-Governance-Elemente ein, die an eine AG erinnern. So wurden etwa die operative und die strategische Leitung getrennt.

Wie sieht eine zeitgemässe Führung aus? Idée Coopérative hat einen Governance-Leitfaden herausgegeben, an dem sich Genossenschaften orientieren können. Laut dem Geschäftsführer Henrik Schoop stehen folgende Fragen im Zentrum: Wie ist der Zweck der Genossenschaft definiert? Besteht die Gefahr einer zu grossen Innensicht? Wie bleibt das Unternehmen anpassungsfähig? Wichtig seien ein geeignetes Wahlverfahren und transparente Anforderungsprofile für Personen im Aufsichtsgremium.

Ob es in einer Firma zu Verfehlungen komme, habe aber nichts mit deren Gesellschaftsform zu tun, zeigt sich Schoop überzeugt. Entscheidend seien vielmehr die Ausgestaltung der Statuten, das Organisationsreglement sowie die gelebte Kultur. Charismatische Persönlichkeiten, die in Interessenkonflikte verstrickt seien, stellten unabhängig von der Rechtsform eine Herausforderung dar. Dem könnten nur starke, unabhängige Persönlichkeiten im Aufsichtsgremium entgegenwirken.

«Es wird auch in Zukunft nichts verhandelt»

Raiffeisen-Schweiz-Präsident
Guy Lachappelle zur «Reform 21»

Herr Lachappelle, ein Raiffeisen-Vertreter erzählte kürzlich, bei der Genossenschaft habe in der Krise 2018 eine «revolventartige Stimmung» geherrscht. Wo lagen die Probleme?

Der Ausdruck ist nicht ganz falsch. 2018 war das Vertrauen der Raiffeisenbanken zu Raiffeisen Schweiz wegen der Vorkommnisse verloren gegangen. Dieses galt es wiederherzustellen und als Gruppe zusammenzuwachsen. Im Verwaltungsrat waren nicht die nötigen Kompetenzen vorhanden, wie es sie für eine systemrelevante Bank brauchte. Zudem gab es sehr viele Interessenkonflikte. Der neue Verwaltungsrat und ich erhielten daher an der ausserordentlichen Delegiertenversammlung im November 2018 den Auftrag, das Projekt «Reform 21» einzuleiten.

Revolten bringen nicht nur gute Veränderungen hervor. Wie liess sich der Frust kanalisieren?

Wir arbeiteten in einer Co-Projektleitung – ein Vertreter der Raiffeisenbanken und ich. Der Austausch mit den Banken war dabei zentral. Ich habe heute noch Gänsehaut, wenn ich an den Moment denke, als wir im Juni 2019 am ersten Eignerworkshop die Abstimmungsergebnisse zum Vorgehen im Projekt zeigten. Das Projektteam erhielt eine Standing Ovation, alle Vorschläge erhielten grosse Zustimmung.

War das weitere Vorgehen schwierig?

Der Prozess war sehr aufwendig: Mit 30 Personen im Projektteam galt es, alle Banken abzuholen, etwa digitale Zwischenabstimmungen durchzuführen.



Guy Lachappelle
Raiffeisen-Präsident

Das Verhältnis der Eigner zu Raiffeisen Schweiz und untereinander musste neu festgelegt werden. Beim Kick-off sagten viele, das Pendel müsse nun in die andere Richtung ausschlagen: Raiffeisen Schweiz solle eine Servicegesellschaft werden, die nur noch einige Dienstleistungen erbringe. Wir legten dar, dass das grosse aufsichtsrechtliche Konsequenzen hätte. Auch die Finanzmarktaufsicht Finma zeigte auf, welche Folgen eine Veränderung der Rolle von Raiffeisen Schweiz für die Gruppe gehabt hätte.

Sie sprechen den Fakt an, dass nur Raiffeisen Schweiz von der Finma beaufsichtigt wird und die Zentrale ihrerseits die über 220 Banken überprüft. Ballt sich die Macht damit nicht weiterhin in St. Gallen?

Dass wir gewisse Anforderungen nur auf Gruppenebene erfüllen müssen, bietet den Banken Vorteile. Sie müssen keine eigene interne Revision schaffen, was ihnen Kosten erspart. Sie müssen nicht auf Einzelbankstufe regulatorische Anforderungen erfüllen, sondern als Bankengruppe gemeinsam. Dabei gilt zum Beispiel: Wenn eine Bank über weniger Kapital verfügt, muss dies innerhalb der Gruppe kompensiert werden. Es ist daher im Interesse aller, wenn Raiffeisen Schweiz die Kontrolle ausübt.

Um die Zusammenarbeit zwischen Basis und Zentrale zu verbessern, wurden neue Eignergremien eingeführt. Worüber verhandeln Sie mit diesem Gremium?

Wichtig ist: Es wird auch in Zukunft nichts verhandelt. Die Kompetenzen von Raiffeisen Schweiz bleiben dieselben. Mit der Eignerstrategie und statutarischen Anpassungen verpflichteten wir uns aber zum Austausch mit den Eignergremien.

Interview: André Müller