

- 
- Raiffeisen Gruppe
  - Geschäftsbericht
  - Jahresbericht 2011

**RAIFFEISEN**



## HIGHLIGHTS

---

**16,1**

Das Hypothekarvolumen erhöhte sich markant um 7,5 Prozent und erreichte Ende Jahr einen Stand von 128,5 Milliarden Franken. Die Raiffeisen Gruppe setzte

## SCHLÜSSELZAHLEN 2011

Die Raiffeisen Gruppe setzte ihre Wachstumsstrategie konsequent und erfolgreich fort. Das Kreditvolumen erhöhte sich um 7 Prozent auf 136,2 Milliarden Franken. Die Refinanzierung erfolgte über eine starke Zunahme der Kundengelder (+5,7 Milliarden Franken) auf 122,2 Milliarden Franken. Im Zuge dieser positiven Entwicklung stieg der Betriebsertrag erstmals auf über 2,5 Milliarden Franken.

	2011 Beträge in Mio. CHF	2010 Beträge in Mio. CHF	Veränderung in %
<b>Bilanz-Kennzahlen</b>			
Bilanzsumme	155'889	147'239	5,9
Kundenausleihungen	136'205	127'261	7,0
davon Hypothekarforderungen	128'527	119'595	7,5
Kundengelder	122'173	116'443	4,9
Kundengelder in % der Kundenausleihungen	89,7%	91,5%	
<b>Erfolgs-Kennzahlen</b>			
Betriebsertrag	2'513	2'418	4,0
Geschäftsaufwand	1'521	1'465	3,8
Bruttogewinn	992	953	4,2
Gruppengewinn	595	627	-5,1
Cost Income Ratio (Kosten-Ertrags-Verhältnis)	60,5%	60,6%	
<b>Eigene Mittel</b>			
Total Eigenkapital	9'875	9'281	6,4
Return-on-Equity (Eigenkapitalrendite)	6,2%	7,0%	
Eigenkapitalquote	6,3%	6,3%	
Kernkapitalquote	12,9%	12,7%	
<b>Marktangaben</b>			
Marktanteil im Hypothekargeschäft	16,1%	15,7%	
Marktanteil im Sparbereich	19,7%	19,8%	
Anzahl Genossenschafter	1'747'352	1'678'792	4,1
<b>Kundenvermögen</b>			
Verwaltete Kundenvermögen	145'967	141'742	3,0
<b>Kreditgeschäft</b>			
Verluste aus dem Kreditgeschäft	21	20	7,1
in % der Kundenausleihungen	0,016%	0,016%	
<b>Ressourcen</b>			
Anzahl Mitarbeitende	9'770	9'656	1,2
Anzahl Personaleinheiten	8'167	8'068	1,2
Anzahl Raiffeisen-Standorte	1'098	1'122	-2,1





## — Vorwort

### — Engagiert für die Schweiz



Seit über 110 Jahren praktiziert Raiffeisen in der Schweiz ein nachhaltiges und genossenschaftliches Geschäftsmodell, das von unseren Mitgliedern und Kunden geschätzt wird. Raiffeisen war diesem Modell stets treu und leistet damit einen Beitrag zur Stabilität des Landes. Das Modell hat sich auch im vergangenen Jahr bewährt – einem Jahr, das in mehrerer Hinsicht bewegend und herausfordernd war.

Die Eurokrise und die Frankenstärke, die Schuldenproblematik in der EU, die Regulierungsdichte in der Schweiz oder die Verhandlungen mit den Nachbarländern über die Abgeltungssteuer haben uns das ganze Jahr über begleitet und beschäftigt. So gut der Job der Nationalbank zur Bewältigung der Frankenstärke war, so bedauerlich ist gleichzeitig die Regulierungswut in verschiedenen Bereichen der Finanzbranche als Folge der Finanzkrise. Diese Disziplinierungsversuche treffen nicht nur die damit gemeinten Grossbanken, sie haben vielmehr Konsequenzen bei allen Instituten – so unter anderem bei Raiffeisen.

Raiffeisen war 2011 sehr «engagiert für die Schweiz»: Zahlreiche Kundinnen und Kunden haben wir darin unterstützt, ihren Traum eines eigenen Heims möglich zu machen. Das beweist das Wachstum der Hypothekarausleihungen um 7,5 Prozent. Wir halten uns dabei an eine seriöse Kreditvergabepolitik. Von einer grossflächigen Immobilienblase, wie sie 2011 förmlich herbeige-redet wurde, kann unseres Erachtens nicht die Rede sein. Das Marktwachstum basiert auf einer realen Nachfrage vor allem bei selbstbewohnten Eigenheimen. Moody's hat Raiffeisen mit Bezug auf dieses überdurchschnittliche Wachstum in der Kreditvergabe auf das dritthöchste Rating Aa2 herabgestuft. Diese Anpassung im Rating hat uns keine wesentlichen Nachteile eingebracht, konnten wir doch in der gleichen Zeit erfolgreich eine Anleihe im Markt platzieren. Ein klarer Vertrauensbeweis des Marktes in Raiffeisen.

Links: Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Präsident des Verwaltungsrats der Raiffeisen Gruppe

Rechts: Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe

Das überdurchschnittliche Wachstum der Hypothekarvergabe bei Raiffeisen beweist vielmehr die Stärke unserer Bankengruppe, nämlich die emotionale und räumliche Nähe zu unseren Kunden, zu unseren Mitgliedern. Das Wachstum des Immobilienmarktes wird sich in den nächsten Jahren sicher etwas abschwächen. Für die Raiffeisen Gruppe bedeutet das trotzdem, dass wir an unserer Wachstumsstrategie festhalten und insbesondere in den Agglomerationen, wo wir unterdurchschnittlich vertreten sind, weiter zulegen werden.

«Engagiert für die Schweiz» waren wir auch mit unseren exklusiven Mitgliederangeboten. Sie erfüllen das Bedürfnis unserer Mitglieder nach Emotionen, gemeinsamen Erlebnissen und Zusammengehörigkeit. Diese fanden letztes Jahr im Berner Oberland statt, aber auch auf den Skipisten und in den Konzert- und Veranstaltungssälen der Schweiz. Wir haben uns konsequent darauf ausgerichtet, die Marke Raiffeisen mit Leben zu füllen. Und damit gleichzeitig das Vertrauen in die Marke Raiffeisen zu stärken. Knapp 70'000 neue Mitglieder zeugen davon.

Mit der Gründung der Stiftung KMU/PME/PMI Next bieten wir innovative Lösungen für eines der dringlichsten Probleme unserer Wirtschaft, die KMU-Nachfolge. Nicht nur die Regulierungs-dichte und der starke Schweizer Franken stellen nämlich die Säulen unserer Wirtschaft vor grosse Herausforderungen, auch die Regelung der Nachfolge wird für viele kleine und mittlere Unternehmen zur existenzbedrohenden Herausforderung. «Engagiert für die Schweiz» – auch in diesem Thema.

Das Jahr 2012 wurde von der UNO zum Jahr der Genossenschaften ausgerufen. Wir haben auf die Bedeutungszunahme von Genossenschaften in der Folge der Finanzkrise von 2008 frühzeitig reagiert und die Interessengemeinschaft (IG) Genossenschaftsunternehmen, ein Verbund der grössten und wichtigsten Genossenschaften in der Schweiz, mitgegründet.

Raiffeisen nimmt ihre Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft in der Schweiz wahr – in der Vergangenheit und in der Zukunft. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell, Verständlichkeit und Einfachheit unserer Produkte, Orientierung an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden sorgen dafür, dass wir auch 2012 für unsere Mitglieder die Nummer 1 unter den Finanzinstituten sind.



Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm  
Präsident des Verwaltungsrats  
der Raiffeisen Gruppe



Dr. Pierin Vincenz  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
der Raiffeisen Gruppe

## **— Management-Diskussion**

### **— «Die Genossenschaft bleibt modern»**

Frisch wie eh und je – so präsentiert sich die Rechtsform der Genossenschaft heute, knapp 150 Jahre nach der Gründung der ersten Genossenschaftsbank durch Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Welche Werte die Genossenschaft auszeichnen, diskutieren Pierin Vincenz, Franco Taisch und Gabriele Burn\* mit Marc Kowalsky, stellvertretender Chefredaktor der BILANZ.

\* Pierin Vincenz ist seit 1999 CEO der Raiffeisen Gruppe. Franco Taisch ist Ordinarius für Wirtschaftsrecht, leitender Direktor des Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Luzern und Verwaltungsrat der Raiffeisen Gruppe. Gabriele Burn ist als Geschäftsleitungsmitglied von Raiffeisen Schweiz Leiterin des Departements Marketing & Kommunikation.



Die UNO hat das Jahr 2012 zum Jahr der Genossenschaften ausgerufen. Was bedeutet das für die Raiffeisen Gruppe? Pierin Vincenz: Wir sind stolz, dass sogar die UNO auf die Genossenschaften aufmerksam wurde. Es ist ein internationales Modell – auch in Schwellenländern entstehen derzeit viele Genossenschaften. Das zeigt die globale Bedeutung.

Die Raiffeisen Gruppe hat letztes Jahr fast 70'000 neue Mitglieder gewonnen. Ein Zeichen, dass man die Genossenschaftsbank als sicheren Hafen ansieht? Franco Taisch: Nicht wegen der Rechtsform per se. Aber zwei wichtige Eigenschaften zeichnen eine Genossenschaft aus. Zum einen das Ziel des Nutzens für ihre Mitglieder. Das Geschäftsmodell ist nicht in erster Linie auf Gewinnmaximierung angelegt. Zum zweiten die demokratische Entscheidungsfindung. Der Kunde will

heute je länger je mehr mitbestimmen, wohin seine Raiffeisenbank steuert und wie Produkte und Dienstleistungen aussehen sollen. Das dauert manchmal vielleicht ein bisschen länger, aber führt so auch zu langfristig besseren Ergebnissen.

Gabriele Burn: Wir sind ein verlässlicher Partner und pflegen ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Wir gehen keine internationalen Wagnisse ein, sondern sind klar auf die Schweiz fokussiert. Und wir sind lokal – bei uns kennt man den Bankberater noch, und der Bankberater kennt seine Kunden. Das ist der sichere Hafen in turbulenten Zeiten, der gesucht wird.

Franco Taisch: Und diese Qualitäten haben in den Krisen der letzten Jahre eindeutig an Wert gewonnen. Sie sprechen auch ein Bedürfnis der Kunden an.

Will der Kunde wirklich mitbestimmen?

Pierin Vincenz: 350'000 Genossenschafter nehmen pro Jahr an unseren Generalversammlungen teil. Ja, der Kunde macht aktiv mit.

Die Raiffeisen Gruppe ist nicht börsenkotiert. Ist Wachstum trotzdem wichtig?

Pierin Vincenz: Betriebswirtschaftlich sind wir genau den gleichen «Spielregeln» ausgesetzt wie börsenkotierte Unternehmen, und wir müssen uns auch an diesen messen lassen. Wir müssen aber noch viel härter mit uns selbst sein, weil wir eben nicht von der Börse abgestraft werden können. Das Betriebswirtschaftliche muss stimmen! Nur weil wir eine Genossenschaft sind, dürfen wir das Wachstum nicht vernachlässigen – das hat schon viele Genossenschaften ins Verderben geführt. Wachstum ist deshalb eine klare Strategie der Raiffeisen Gruppe. Und diese haben wir in den letzten Jahren auch umgesetzt – wahrscheinlich besser als die meisten börsenkotierten Banken der Schweiz.



Gabriele Burn: Wachstum bedeutet für uns auch die Möglichkeit, Innovationen zu realisieren, oder uns in Regionen zu etablieren, wo wir noch nicht so stark verankert sind. Wachstum ist unser Antrieb!

Franco Taisch: Es wäre sehr anachronistisch zu denken, eine Genossenschaftsgruppe stünde außerhalb des Marktes. Niemand tut das. Es gibt aber einen Unterschied zu börsenkotierten Gesellschaften: Wir können uns Investitionen leisten, die sich vielleicht erst in fünf Jahren auszahlen. Weil wir nicht jedes Quartal einen noch höheren Gewinn machen müssen, damit das Unternehmen am Finanzmarkt einen noch grösseren Wert bekommt.

Was passiert denn mit den Gewinnen, die sie erwirtschaften? Eine Dividende dürfen Sie ja nicht ausschütten.

Franco Taisch: Ein Teil geht weg, bevor man überhaupt den Gewinn ausweist – eben zugunsten der Mitglieder und Kunden. Rein betriebswirtschaftlich lohnt sich ein Bancomat in einem abgelegenen Tal kaum. Wir stellen ihn trotzdem auf, denn er kommt direkt dem Kunden zugute, der dort lebt.

Gabriele Burn: Mit einem Teil schaffen wir Mitgliedererlebnisse durch Vergünstigungen bei Konzerteintritten und Tourismusangeboten oder dem Museumspass. Zudem verzinsen wir die Einlagen unserer Mitglieder – mit bis zu sechs Prozent Zins ist das durchaus attraktiv.

Pierin Vincenz: Und der Rest bleibt in der Gruppe und stärkt unsere Eigenmittel. Das ist auch ein grosser Vorteil.



«Die Genossenschaftsstruktur ist das, was uns differenziert.»

Pierin Vincenz



«Rein betriebswirtschaftlich lohnt sich ein Bancomat in einem abgelegenen Tal kaum. Wir stellen ihn trotzdem auf.»

Franco Taisch



«Wachstum ist unser Antrieb!»

Gabriele Burn

Sie sagten, die Einlage werde attraktiv verzinst. Ein Genossenschafter hat aber auch eine Nachschusspflicht, wenn es der Bank einmal nicht gut geht. Ist das in einer Ihrer 328 Mitgliedsbanken schon einmal vorgekommen?

Gabriele Burn: Nein. Und damit das auch nie passiert, haben wir – Stichwort Selbsthilfe – einen Solidaritätsfonds geäufnet, der uns absichert für schwierige Zeiten.

Pierin Vincenz: Der Genossenschafter stimmt zwar zu, dass er – wenn das Genossenschaftskapital nicht mehr gedeckt wäre – bis maximal 8'000 Franken nachschiessen würde. Wir brauchen diese Nachschusspflicht aber nicht mehr. Wir könnten sie morgen abschaffen – problemlos. Aber wir wollen das nicht. Denn die Nachschusspflicht ist auch ein Zeichen, dass man als Eigentümer Verantwortung trägt für die Bank.

Franco Taisch: Sie ist in gewissem Mass auch ein Kontrollinstrument. Wenn ich als Miteigentümer der Bank eine Nachschusspflicht habe, dann achte ich noch ein bisschen genauer darauf, dass alles korrekt abläuft.



2014 wird es 150 Jahre her sein, seit Friedrich Wilhelm Raiffeisen in Deutschland die erste Genossenschaftsbank gegründet hat. Ist ein so altes Modell heute noch zukunftsfähig?

Franco Taisch: Mehr denn je. Wir pflegen Werte wie die Nähe zum Kunden, Selbstfinanzierung als Vertrauensbasis, den Nutzen für die Gesellschaft, den Kunden als Eigentümer, demokratische Entscheidungsprozesse, Nachhaltigkeit, Krisenresistenz – damit sind wir bestens gewappnet für die zukünftigen Herausforderungen der Wirtschaft.

Wird es also auch in 150 Jahren noch genossenschaftlich organisierte Raiffeisenbanken geben?

Pierin Vincenz: Absolut. Ein grosser Teil unserer Innovationen steckt nicht nur in den Bankprodukten, sondern auch im Genossenschaftsmodell. Wir entwickeln uns ständig weiter. Für Raiffeisen ist es überhaupt keine Option, sich von der Genossenschaftsstruktur abzuwenden. Denn sie ist genau das, was uns differenziert.

Gabriele Burn: Diese Einzigartigkeit aufzugeben wäre ein Fehler. Wir müssen sie im Gegenteil stärken. Die Genossenschaft bleibt modern!

## — UNO-Jahr der Genossenschaften

### — Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Unternehmen wie Raiffeisen beweisen, dass die Genossenschaft als Gesellschaftsform aktueller denn je ist. Genossenschaftliche Organisationen bleiben in der Schweiz und weltweit sehr wichtig und sollen weiter gestärkt werden – das UNO-

— Jahr der Genossenschaften 2012 bringt dies zum Ausdruck.

Mitte des 19. Jahrhunderts begründete Friedrich Wilhelm Raiffeisen mit der Devise «Einer für alle, alle für einen» in Deutschland sein Genossenschaftsmodell. Er setzte dabei auf die Grundsätze Selbsthilfe, Solidarität und Selbstverantwortung. Auch heute – 110 Jahre nach der Gründung des Schweizerischen Raiffeisenverbandes – ist die Gesellschaftsform der Genossenschaft ein ErfolgsmodeLL. Historisch betrachtet aus der Not geboren, pflegen Genossenschaften heute wie damals Qualitäten wie Verlässlichkeit, Nähe, Vertrauen, Fairness und Sicherheit.

Dass Genossenschaften ganz besondere Qualitäten aufweisen, ist auch der UNO nicht entgangen. Die Vollversammlung der Vereinten Nationen beschloss, das Jahr 2012 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften auszurufen. Sie anerkannte damit die weltweite Bedeutung von Genossenschaften für die wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Entwicklung. Genossenschaften stabilisieren regionale Wirtschaftskreisläufe, sorgen für lokale Beschäftigung und beweisen: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Weltweit gibt es gemäss UNO 800 Millionen Genossenschaftsmitglieder verteilt auf über 100 Länder. Allein in der Schweiz existieren rund 9600 Genossenschaften mit den vielfältigsten Zielen in allen Bereichen unserer Gesellschaft: in der Landwirtschaft, im Wohnungsmarkt, im Versicherungsbereich, im Detailhandel, in der Kultur, im Verkehr, in der Energiegewinnung, im sozialen Bereich, in der

Freizeit und – natürlich – im Finanzsektor. Der diesjährige Geschäftsbericht soll die Vielfalt und Bedeutung der Genossenschaften für unsere Gesellschaft widerspiegeln.

Als eine der grössten Genossenschaften der Schweiz – nur Migros und Coop beschäftigen mehr Mitarbeitende – trägt die Raiffeisen Gruppe Verantwortung, die Genossenschaft als ErfolgsmodeLL bekannter zu machen. Ende 2010 wurde auf Initiative von Raiffeisen die «Interessengemeinschaft (IG) Genossenschaftsunternehmen» gegründet. Ihr gehören mit fenaco (u.a. Landi, Volg), Die Mobiliar, Mobility, Coop und weiteren Unternehmen die wichtigsten Genossenschaften des Landes an. Die IG hat an der Universität Luzern ein Kompetenzzentrum geschaffen, das sich mit drei Themenfeldern befasst: Forschung zu aktuellen Fragen in Genossenschaftsunternehmen (Finanzierung, Compliance usw.), politische Rahmenbedingungen (Genossenschaftsrecht) und Kommunikation.

Am besten sichtbar wird die erfolgreiche Arbeit von Genossenschaften aber beim Blick hinter die Kulissen. Wir haben für den vorliegenden Geschäftsbericht fünf Unternehmen und Organisationen besucht, die genossenschaftlich aufgebaut sind. In fünf Reportagen zeigen wir, welche höchst unterschiedlichen Ideen und Visionen mit der Philosophie einer Genossenschaft umgesetzt werden können – von der Dorfladenkette bis zur Segelschiff-Teilete.

# DIE SYMPATHISCHSTE BANK DER SCHWEIZ

Superlative sind eigentlich nicht unsere Art. Doch die Studie GfK BusinessReflector belegt: Die Schweizer Bevölkerung empfindet Raiffeisen nicht nur als sympathischste Bank. Die Raiffeisen Gruppe geniesst ausserdem die beste Unternehmensreputation und wird als nachhaltigste Bank angesehen. Grund genug, ein paar charakteristische Spitzenleistungen von Raiffeisen zusammenzutragen.



## DER LEHRREICHSTE AUSFLUG

647'000 Mal besuchten Raiffeisen-Mitglieder im vergangenen Jahr kostenlos ein Museum. Bei einem durchschnittlichen Eintrittspreis von 12 Franken liegt der gesparte Betrag bei über 7,8 Millionen Franken.

## DER KÜRZESTE WEG

Zur Raiffeisen Gruppe gehören 328 rechtlich selbstständige Banken und 1098 Bankstellen – das dichteste Bankstellennetz im Land: Jede dritte Bankstelle in der Schweiz ist eine Raiffeisenbank.

---

## DIE LEIDENSCHAFTLICHSTE UNTERSTÜTZUNG

Ob Skisport und Nachwuchsförderung oder Kultur: Die Raiffeisen Gruppe engagierte sich für verschiedene Projekte – mehr als die Hälfte davon auf lokaler Ebene – mit insgesamt über 30 Millionen Franken.



---

## DER TOLLSTE FREIZEITSPASS

Mehr als 150'000 Mitglieder profitierten 2011 von der Aktion «Berner Oberland zum halben Preis»: Sie besuchten die attraktive Ferienregion und sparten dabei insgesamt rund 7 Millionen Franken.



---

## DIE GRÖSSTE VERSAMMLUNG

Jahr für Jahr besuchen bis zu 400'000 Mitglieder die Generalversammlungen der Raiffeisenbanken – die auf diese Weise zu gesellschaftlichen Anlässen geworden sind, die Menschen verbinden.



# EISEN



---

## DIE GÜNSTIGSTE ABFAHRT

Im vergangenen Jahr sicherten sich Raiffeisen-Mitglieder 153'000 Ski-Tageskarten zum halben Preis. Bei einem Rabatt von je rund 30 Franken entspricht dies einem Preisvorteil von insgesamt über 4,5 Millionen Franken.

---

## DIE ZUFRIEDENSTEN KUNDEN

85 Prozent der Kunden, welche Raiffeisen als Hauptbank haben, würden Raiffeisen einem guten Freund weiterempfehlen – ein Spitzenwert, den keine andere Bank in der Schweiz erreicht.





# WOHNEN OHNE GRENZEN

Wohnen Genossenschafter anders? Lässt sich die Genossenschaftsphilosophie in eine Siedlung übertragen? Und wann wird aus dem reinen Wohnen echtes Leben? Eine Spurensuche im Wolfswinkel in Zürich-Affoltern, einer Wohnsiedlung der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich (ABZ).

Am Anfang stand die Angst. Die Angst, kein Dach mehr über dem Kopf zu haben. Als um 1916 eine Wohnungsnott die Schweiz ergriff, waren Massnahmen gefragt. An die Stelle von gewinnorientierten Investoren traten immer öfter Genossenschaften, die nicht mit dem Blick auf die Rendite bauten. Sie realisierten günstigen Wohnraum für alle Schichten, vor allem auch Familien. 20 Prozent aller Wohnungen in der Stadt Zürich gehören heute einer Genossenschaft. Trotz ihrer grossen Bedeutung bleiben gewisse Vorstellungen über bauende Genossenschaften hartnäckig bestehen: kleine, eher ärmliche Wohnungen, biedere Ausstattung, mehr hausen als leben. Wie haltbar sind diese Bilder heute noch? Oder anders gefragt: Wie lebt es sich als Genossenschafter?

**L**eben mit Blickkontakt  
Zürich-Affoltern, Siedlung Wolfswinkel. Mitten im Grünen, direkt angrenzend an die Landwirtschaftszone, säumen sieben Bauten mit rund 190 Wohnungen eine ruhige Quartierstrasse. Eine Gruppe Kinder strömt fröhlich lärmend in Richtung Siedlung – die Schule ist aus, Mittagszeit. Der Hauswart dreht auf einem kleinen Reinigungsfahrzeug seine Runden. Von der Strasse her nähert sich ein Roller, fährt durch die breite Rampe Richtung Tiefgarage. Der Lenker erscheint kurz darauf im Hauseingang. Die Fahrt mit dem Lift führt in seine Dachwohnung im Wolfswinkel 18. Von der Terrasse aus erstreckt sich der Blick in die weite Ebene.





Wohnraum, Arbeitsraum, Spielraum, Lebensraum: Eine Genossenschaftssiedlung hat viele Aufgaben – die Siedlung Wolfswinkel erfüllt sie beispielhaft.

## Transparenz als Philosophie: Die gesamte Siedlung setzt auf Durchlässigkeit, Weitblick, offene Räume und gemeinsame Begegnungszonen.

«Es ist eine sehr offene Bauweise, man kann sich nicht voreinander verstecken», sagt Beat Müller. «Das mag den einen oder anderen stören, ich erlebe es als Gewinn.» Wie um das zu bestätigen, ruft ein Mann von der benachbarten Dachterrasse herüber. Beat Müller ruft etwas zurück und macht ein klarendes Handzeichen – man wird später miteinander telefonieren. Auf gleicher Höhe im anderen Nachbarhaus beobachtet ein älterer Mann mit einem Fernglas ein Flugzeug, das lautlos seine weisse Schneise in den Himmel zieht.

Beat Müller und seine Familie gehörten zu den ersten Mietern im Wolfswinkel. Seit seinem Einzug ist der selbstständige Treuhänder Co-Präsident der Siedlungskommision. Zusammen mit knapp 20 weiteren engagierten Mitgliedern sorgt er dafür, dass hier nicht einfach gewohnt, sondern gelebt wird. Selbst sein Büro hat er inzwischen in eines der Ateliers in der Siedlung verlegt. Ein Genossenschaftsmensch durch und durch? Einer, der anders gar nicht mehr leben könnte?

Das Leben hier unterscheidet sich von dem in anderen Siedlungen, sagt Beat Müller nach kurzem Nachdenken. Aber er bezweifle, dass das zwingend mit der Organisationsform zu tun habe. «Man entscheidet sich ja nicht in erster Linie für eine Genossenschaft, sondern für eine bestimmte Wohnung, für die Lage oder für den Mietpreis.» Im Lauf des Gesprächs zeigt sich, dass letztlich wohl doch alles zusammenhängt. Die Mieten hier sind für Stadtzürcher Verhältnisse überaus günstig, und das in erster Linie, weil eine Genossenschaft gebaut hat und nicht einfach eine Immobilienfirma. Im Fall der Siedlung Wolfswinkel ist es die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich ABZ. Auch sie entstand einst im Kampf gegen die Wohnungsnot. Heute ist sie die grösste ihrer Art – schweizweit.

**Gemeinsame Aktivitäten**  
Beat Müller und seine Familie haben neben harten Fakten wie Lage und Mietzinshöhe auch die Aussicht auf eine lebendige Siedlung mit vielfältigen Aktivitäten angezogen. Rund 25 Veranstal-

tungen wurden 2011 durchgeführt, von Konzerten über die Zeltnacht im Sommer bis zum Samichlausbesuch. Zwischen den einzelnen Bauten befinden sich grüne, liebevoll gestaltete Höfe, die jeweils einem Thema gewidmet sind. Da ist die Spielzone mit verschiedenen Spielplatzelementen, in einem anderen Hof sind viele Hängematten aufgespannt, und ein Innenhof ist in der Form eines Amphitheaters aufgebaut. Überall stehen Frauen, angeregt ins Gespräch vertieft, während ihre Kinder ausgelassen herumtollen. «Dass meine Kinder hier immer jemanden zum Spielen haben, ist für uns das Wichtigste», sagt eine Mutter, während sie den Kinderwagen mit der Kleinsten sanft schaukelt. Aktiv in der Genossenschaft sei sie eher nicht. Sie helfe einfach mit, beispielsweise bei der Organisation von Anlässen. Sagt es – und muss selbst schmunzeln, weil ihr in diesem Moment bewusst wird, dass sie genau damit ja sehr wohl aktiv ist.



**Kinder geniessen  
das Wohnen, wie  
es eine Genossen-  
schaft bietet.**

**Waschküche als Treffpunkt**  
Der Einzelne braucht weniger Raum, wenn genügend Umgebungsraum gegeben ist: Diese Philosophie stand am Anfang des genossenschaftlichen Wohnungsbaus. Im Wolfswinkel macht diese Erkenntnis nicht einmal vor den Waschküchen halt. Hauswart Beat Scherer, zuständig für die gesamte Siedlung, präsentierte eine davon. Der Weg führt nicht etwa in den Keller: Die Waschküche ist ebenerdig angelegt, grosse Fenster gehen in Richtung Innenhof und Hauseingänge. 24 Stunden sind die Waschküchen offen – und damit erübriggt sich auch der Streit um den Platz an der Waschmaschine. In anderen Siedlungen ist dieser Ort die ungeliebte Dunkelkammer, hier wird die Waschküche zum Treffpunkt, an den man die Kinder mitnimmt.

Inzwischen ist es später Nachmittag. Eine Gruppe Mütter taucht auf. Heute steht etwas Besonderes auf dem Programm: Kinderbörse im Gemeinschaftsraum. Die Kinder geben den Takt vor im Wolfswinkel. Was aber, wenn sie grösser sind und ausziehen – das

Ende der Wolfswinkel-Zeit auch für die Eltern? Nein, sagt Martina Ullmann, bei der ABZ für «Mitglieder und Wohnen» zuständig. Wohnbaugenossenschaften denken generationenübergreifend. Lebenssituationen verändern sich, und möglichst niemand soll deswegen zum Wegzug gezwungen sein. Deshalb gibt es verschiedenste Wohnungsgrössen.

Einst wollten Genossenschaften die Wohnungsnot lindern. Heute tun sie nicht mehr nur das, sondern bieten Menschen mit verschiedenem Hintergrund eine besondere Wohnform. Das Ergebnis sind bunt gemischte Siedlungen mit einem gemeinsamen Nenner: Das Leben findet nicht hinter verschlossenen Türen statt, sondern auch auf grosszügig gestalteten Plätzen, die allen gehören – und auf denen man sich trifft. Zum Beispiel hier, im Wolfswinkel.

#### Über die ABZ

Die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) wurde 1916 gegründet. Mit mehr als 4700 Wohnungen in 61 Siedlungen und über 142 Einfamilienhäusern in der Stadt und Region Zürich ist sie die grösste Baugenossenschaft der Schweiz. Neben insgesamt rund 60 Mitarbeitenden engagieren sich 90 Nebenamtliche und 31 Siedlungskommissionen mit etwa 200 ehrenamtlich tätigen Mitgliedern für die ABZ. Einst entstanden, um die damals akute Wohnungsnot zu beheben, ist es weiterhin das Ziel der Genossenschaft, preiswerten Wohnraum zu bauen, zu erhalten und zu vermieten. Weitere Informationen im Internet unter [www.abz.ch](http://www.abz.ch) und unter [www.wolfswinkel.ch](http://www.wolfswinkel.ch).

## — Strategie

### — Kerngeschäft stärken, neue Geschäftsfelder ausbauen

Raiffeisen etabliert sich als führende Kraft im Schweizer Retail Banking. Um diese Position zu sichern und auszubauen, geht Raiffeisen anstehende Herausforderungen aktiv an und verfolgt eine konsequente Strategie.



+ 68'560

**Bereits über 1,7 Millionen Mitglieder** – Fast 70'000 Personen entschieden sich 2011 neu für eine Raiffeisen-Mitgliedschaft. Damit ist mehr als jeder fünfte Einwohner in der Schweiz Raiffeisen-Mitglied. Sie alle können über ihre Raiffeisenbank mitbestimmen und profitieren von attraktiveren Zinsen sowie vielen Erlebnisvorteilen wie vergünstigten Konzerttickets, dem Museumspass oder Tourismusangeboten zum halben Preis.

## RÜCKBLICK UND ZIELERREICHUNG 2011

2011 war ein äusserst ereignisreiches und turbulentes Wirtschaftsjahr. Im Zentrum des Interesses stand zweifellos die europäische Schuldenkrise, die sich deutlich verschärzte und zunehmend auch die Kernländer Europas erfasste. Die weltweite konjunkturelle Erholung wurde dadurch merklich abgebremst. Auch die Schweizer Konjunktur konnte sich diesem negativen Trend nicht entziehen und kühlte sich in der zweiten Jahreshälfte ab.

Trotz dieser anspruchsvollen makroökonomischen Rahmenbedingungen konnte Raiffeisen den Wachstumskurs fortsetzen und blickt wiederum auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Erneut gewann Raiffeisen im Kerngeschäft Marktanteile hinzu und konnte die Position als führende Schweizer Retailbankengruppe festigen. Gleichzeitig wurde die angestrebte Ertragsdiversifikation insbesondere durch den Ausbau des Firmenkunden- und Anlagegeschäfts vorangetrieben.

Gerade im aktuellen Marktumfeld bewähren sich die Strategie, das Geschäftsmodell und die Werte von Raiffeisen. Das grosse Vertrauen der Kunden zeigt sich unter anderem darin, dass die Anzahl Mitglieder im Berichtsjahr wiederum stark zugenommen hat. Für die Zukunft gilt es, die eingeschlagene Strategie konsequent umzusetzen und die anstehenden Herausforderungen aktiv anzugehen. Raiffeisen ist hierfür hervorragend positioniert.

## TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

### Konjunktur bleibt unsicher

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz zeigt sich im Moment sehr unsicher. Die europäische Schuldenkrise, die Abkühlung der weltweiten Konjunktur und der starke Franken stellen schwierige Rahmenbedingungen für die Schweizer Wirtschaft, die Finanzbranche und auch Raiffeisen dar. Im Einklang mit den meisten Konjunkturprognosen geht Raiffeisen im Moment (Stand Anfang 2012)

von einer Verlangsamung des Schweizer Wirtschaftswachstums aus. Die Entwicklung am Immobilienmarkt erachtet Raiffeisen als stabil und rechnet trotz Konjunktureintrübung mit einer weiterhin soliden Bautätigkeit und leicht steigenden Preisen.

### Wettbewerb wird härter

Die Konkurrenz im Schweizer Retail Banking hat deutlich zugenommen und dürfte sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Einerseits ist eine Rückbesinnung der international ausgerichteten Banken auf das Schweizer Retail Banking zu beobachten, andererseits spielen zunehmend neue Marktteilnehmer aus dem Online- und Nichtbanken-Segment eine Rolle. Der sich ergebende Verdrängungskampf in einem weitgehend gesättigten Markt verschärft die angespannte Margensituation und führt zu einer Abflachung des Ertragswachstums im Zinsgeschäft.

### Regulation nimmt zu

Als Folge der Finanzkrise sowie Veränderungen im Umgang mit Vermögen ausländischer Kunden hat die Regulationsdichte in den letzten Jahren sowohl in der Schweiz als auch auf europäischer und globaler Ebene deutlich zugenommen. Obwohl die Regulation stark auf die international tätigen Grossbanken ausgerichtet ist, müssen die entsprechenden Vorgaben auch von Raiffeisen umgesetzt werden. Dies führt zu einem hohen Implementierungs- und Kontrollaufwand.

## STRATEGISCHE ZIELE

### UND MASSNAHMEN

Raiffeisen ist hervorragend aufgestellt und auf die anstehenden Herausforderungen sehr gut vorbereitet. Die bisher gültigen strategischen Stossrichtungen haben sich bewährt und werden konsequent weiterverfolgt.



## HIGHLIGHT

# 129'000

Nebst dem weiteren Wachstum im Kerngeschäft setzt Raiffeisen strategisch auf die Diversifizierung ihrer Geschäftsfelder, insbesondere im Anlage- und im Firmenkunden-geschäft. Mittlerweile sind 129'000 Unternehmen Raiffeisen-Kunden – rund jedes dritte Schweizer Unternehmen.

### **Qualitatives Wachstum im Kerngeschäft**

Das Kerngeschäft von Raiffeisen ist das Spar- und Hypothekargeschäft. Hier will die Ban-kengruppe weiter wachsen und Marktanteile dazugewinnen. Sie setzt dabei mit ihren weit über 1000 Bankstellen auf Kundennähe, eine persönliche und qualitativ hochwertige Beratung sowie ein verständliches und bedürfnis-gerechtes Produktangebot. Angestrebt wird aber nicht ein reines Volumenwachstum, sondern ein nachhaltiges und profitables Wachstum. Um dies zu erreichen, investiert Raiffeisen einerseits in den Ausbau des Ver-triebsnetzes in Wachstumsregionen (v.a. Städte und Agglomerationen). Andererseits gilt das Augenmerk der bestehenden Kundenba-sis, die weiterentwickelt werden soll.

### **Diversifizierung der Geschäftsfelder**

Aufgrund des erfreulichen Wachstums im Spar- und Hypothekarbereich generiert Raiff-eisen über 80 Prozent der Erträge im Zinsge-schäft. Parallel zum Ausbau der Marktstellung im Kerngeschäft laufen deshalb Anstrengun-gen zur gezielten Diversifikation in angrenzen-de Geschäftsfelder. Dadurch soll den vielfälti-gen Bedürfnissen der Kunden Rechnung getragen und gleichzeitig die Ertragsbasis verbreitert werden.

Die beiden zentralen Diversifikationsfelder sind das Firmenkunden- und das Anlagege-schäft mit vermögenden Kunden:

- Das Wachstum der letzten Jahre im Firmenkundengeschäft setzte sich vor allem im

KMU-Segment ungebremst fort. Per Ende 2011 betreute Raiffeisen rund 129'000 Firmen als Kunden. Somit ist mittlerweile jedes dritte Schweizer Unternehmen Raiffei-sen-Kunde. Durch den laufenden Ausbau des Produkt- und Beratungsangebotes soll das nach wie vor grosse Wachstums- und Ertragspotenzial erschlossen werden. Ziel ist es, mittelfristig zum zweitgrössten Anbieter im KMU-Segment zu werden.

- Auch im Anlagegeschäft verfügt Raiffeisen aufgrund der hohen Vertrauenswürdigkeit über eine vielversprechende Ausgangslage und dank der breiten Kundenbasis über grosses Wachstumspotenzial. Zielkunden sind Privatpersonen mit mittleren bis hohen Einkommen, bei denen eine vernetzte Be-treuung angezeigt ist. Erfolgsfaktoren bei der Forcierung des Anlagegeschäfts sind die weitere Professionalisierung des Beratungs-prozesses und bedürfnisgerechte Produkte und Dienstleistungen.

### **Steigerung der Produktivität**

Die abflachende Ertragsentwicklung und der zunehmende Kostendruck zwingen Raiffeisen, die Produktivität laufend zu verbessern. Gera-de im Retail Banking ist es zentral, Standard-Dienstleistungen kostengünstig erbringen zu können. Das ist entscheidend für die Wettbe-werbsfähigkeit und somit den langfristigen Erfolg am Markt. Raiffeisen hat bereits früh-zeitig Massnahmen zur Optimierung der Kos-tenstruktur eingeleitet. Es ist gelungen, einer-seits zusätzliche Ertragsquellen zu erschliessen und andererseits mit Massnahmen zur Effizi-enzsteigerung das Wachstum des Geschäfts-aufwands deutlich zu reduzieren. Raiffeisen erachtet die Suche nach Effizienzverbesserun-gen als dauernde Managementaufgabe mit dem Ziel, die gewünschte Kostendisziplin im Unternehmen zu verankern.

### **Stärkung der Unternehmenskultur**

Der Erfolg von Raiffeisen basiert neben hoch-wertigen Marktleistungen insbesondere auch

auf der einzigartigen Unternehmenskultur. Diese wird nach innen und aussen nicht nur kommuniziert, sondern glaubwürdig gelebt. Das Genossenschaftsmodell und die damit verbundenen Werthaltungen sorgen für eine hohe Identifikation und Eigeninitiative der Mitarbeitenden, die von den Kunden wahrgenommen und geschätzt werden. Um diese Stärken aufrechtzuerhalten, müssen auch in Zukunft hervorragende Mitarbeiter gewonnen und gefördert werden. Sie sind das Fundament, um die Wettbewerbsvorteile weiter auszubauen und die angestrebte Wachstums- und Diversifizierungsstrategie umzusetzen. Ein besonderes Augenmerk legt Raiffeisen dabei auch auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Thema Diversität in der ganzen Breite.

### INVESTITIONEN IN ZUKUNFTSPROJEKTE

In den letzten Jahren hat Raiffeisen die richtigen strategischen Schwerpunkte gesetzt. Um auch für die anstehenden Herausforderungen gerüstet zu sein, sind laufend Investitionen in Zukunftspunkte nötig.

Investitionen in den Auf- und Ausbau von Wachstums- und Ertragspotenzialen erfolgen sowohl im Kerngeschäft (z.B. Erweiterung Geschäftsstellennetz und Ausbau elektronische Kanäle) als auch in den Diversifizierungs-Geschäftsfeldern (v.a. Firmenkunden- und Anlagegeschäft). Investitionen zur Reduktion der Betriebskosten betreffen vor allem die IT und die Verarbeitung. In diesen Bereichen werden Prozesse und Applikationen laufend standardisiert. Außerdem wird in den nächsten Jahren das Kernbankensystem der Raiffeisenbanken erneuert.

Ein Grossteil des Investitionsvolumens fließt in den Auf- und Ausbau des Bankstellennetzes und in die Erneuerung der IT-Infrastruktur. In diesem Zusammenhang ist Raiffeisen ein wichtiger Auftraggeber für die regionale Wirtschaft.

### Sachinvestitionen der Raiffeisen Gruppe 2007–2011 nach Kategorien

(Nettoinvestitionen, in Mio. CHF)

	2007	2008	2009	2010	2011
Bankgebäude	98	119	156	161	121
Andere Liegenschaften	3	38	11	25	21
Um- und Einbauten in fremden Räumlichkeiten	32	48	32	36	28
Informatik-Hardware	39	50	30	27	15
Informatik-Software	22	30	22	18	17
Bancomat	16	15	21	17	7
Mobilair	8	9	8	8	7
Einrichtungen	10	15	9	12	12
Büromaschinen, Fahrzeuge, Sicherheitseinrichtungen	15	21	11	12	8
<b>Total Nettoinvestitionen</b>	<b>242</b>	<b>344</b>	<b>300</b>	<b>316</b>	<b>236</b>

### Sachinvestitionen der Raiffeisen Gruppe 2007–2011 nach Regionen

(Nettoinvestitionen, in Mio. CHF)

	2007	2008	2009	2010	2011
Région lémanique	32	47	37	37	30
Espace Mittelland	31	39	43	53	57
Nordwestschweiz und Zürich	18	44	42	37	20
Ostschweiz*	108	170	121	136	101
Zentralschweiz	32	25	29	28	18
Tessin	20	19	27	24	10
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>344</b>	<b>300</b>	<b>316</b>	<b>236</b>

\* inkl. zentrale Investitionen Raiffeisen Schweiz

## STRATEGISCHER FÜHRUNGSPROZESS

Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Strategie bei Raiffeisen erfolgt anhand des strategischen Planungsprozesses. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz legen dabei jährlich die strategischen Stossrichtungen und Initiativen für die nächste Planungsperiode (Fokus drei Jahre) fest. Basierend auf der Beurteilung des internen und externen Umfelds definieren die Führungsgremien strategische und finanzielle Zielgrössen und Initiativen, die den Rahmen für das operative Geschäft bilden.

Zur transparenten Messung und Steuerung der strategischen Zielvorgaben setzt die Raiffeisen Gruppe seit mehreren Jahren erfolgreich die Balanced Scorecard (BSC) ein. Neben der finanziellen Dimension berücksichtigt diese auch die Perspektiven Kunden, Prozesse sowie Mitarbeitende und ermöglicht damit eine ganzheitliche Betrachtung.

### 1. Analyse Ausgangslage

### 2. Festlegung strategische Stossrichtungen und Initiativen (GL- und VR-Klausurtagungen)

### 3. Definition strategische Messgrössen (BSC) und finanzielle Mehrjahresplanung

### 4. Budgetierung Tagesgeschäft und Projekte

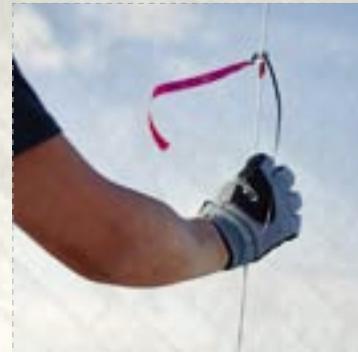
Folgende Auswahl an Zielgrössen repräsentiert die strategischen Stossrichtungen der Raiffeisen Gruppe:

Zielwert	BSC-Dimension	Ist-Wert 2009	Ist-Wert 2010	Ist-Wert 2011	Zielerreichung 2011	Zielwert 2012
Kundenausleihungen	Kunden	+ 8.33%	+ 8.18%	+ 7.03%	■	+ 5.00%
Kundengelder	Kunden	+ 6.38%	+ 5.15%	+ 4.92%	■	+ 5.00%
Bruttoneubildungen Wertberichtigungen	Finanzen	0.08%	0.06%	0.05%	■	< 0.20%
Cost-Income-Ratio	Prozesse	62.30%	60.60%	60.53%	■	< 59.90%
Fluktuationsrate Schlüsselpersonen	Mitarbeitende	2.20%	2.48%	2.32%	■	< 7.00%

■ Ziel erreicht ▲ Ziel nicht erreicht

# WARTEN AUF DEN WIND

Segeln ohne eigenes Boot und Bootsplatz: Seit 20 Jahren macht das die Genossenschaft SailCom in der Schweiz möglich. Über 2200 Mitglieder nützen das Angebot. Viele von ihnen tragen durch Mitarbeit dazu bei, dass die «Boots-Teile» reibungslos funktioniert. Und das auch im sportlichen Wettbewerb.



Es ist ein Tag wie aus dem Bilderbuch. Die Sonne scheint, keine Wolken in Sicht, die Temperatur hoch, aber nicht tropisch. Nur einen einzigen Makel hat er, dieser Tag: Es ist windstill. Völlig. Und so gehen sorgenvolle Blicke hinaus aufs Wasser, wo der Zürichsee spiegelglatt und wellenlos liegt. Die Flaute ist verhängnisvoll. Zwei Tage später wird als direkte Konsequenz die Meldung publiziert werden: «Yngling-SM 2011 kommt mangels Wind nicht zustande.»

**N**orwegischer Jüngling  
Das weiss zu diesem Zeitpunkt noch keiner, und deshalb ist Hoffen weiterhin erlaubt. Die Schweizer Meisterschaften der Yngling-Klasse in Rapperswil sind für viele Segler der Jahreshöhepunkt.

Am Hafen von Rapperswil stehen sie dicht gedrängt, die Segelyachten mit dem exotischen Namen, der auf Norwegisch «Jüngling» bedeutet und die laut Beschreibungen unsinkbar sind. Doch bei aller technischen Ausgefeiltheit: Wind braucht auch ein Yngling. Und darauf warten die Konkurrenten, insgesamt 31 Segelcrews, in und vor dem Zelt beim Hafen. Das gilt auch für die Gruppe, die an einem der Tische sitzt und das Ganze locker-sportlich nimmt.

**I**n der Szene anerkannt  
Laura Wilhelmi mit Ehemann Sebastian Wilhelmi und ihrem Bruder Heiri Knüsli, Dirk Schröder, Jan Wild und Christian Abegg: Sie sind Mitglieder der SailCom Race Group, des «sportlichen Arms» der

Segel gesetzt: ein SailCom-Team im sportlichen Wettkampf auf dem Zürichsee.

Genossenschaft SailCom. 20 Jahre ist es her, dass innerhalb der damaligen Auto-Toilet-Genossenschaft ShareCom auch ein Segelschiff-Sharing organisiert wurde. 1997 entstand aus der ShareCom und der Mitbewerberin ATG die heute bestens bekannte Mobility. Dort empfand man den Segelbereich zunehmend als Fremdkörper im Angebot; das Ergebnis war 1998 die Gründung einer eigenen Genossenschaft namens SailCom. Trotz der Trennung ist die Vergleichbarkeit mit dem Mobility-System weiterhin gültig: Genossenschaftsmitglieder zahlen einen Jahresbeitrag, reservieren bei Bedarf ein Segelboot und entrichten eine entsprechende Gebühr für die Nutzungszeit.

SailCom war schnell eine Erfolgsgeschichte. Aber für so manchen «normalen» Segler mit eigenem Boot mag die Vorstellung einer «Boots-Teilete» seltsam anmuten, und so gab es in den ersten Jahren eine unbewusste Abgrenzung zwischen konventionellen Seglern und SailCom-Mitgliedern. Das sei vorbei, stellt Heiri Knüsli, einer der Initianten der Race Group, fest. Heute herrscht gegenseitiger Respekt – nicht ohne Grund: «Wir bringen den traditionellen Segelklubs viele neue Mitglieder, weil bei uns Neulinge leicht und schnell einsteigen können.» Die Gruppe hat aus dem einst als elitär geltenden Sport einen Breitensport gemacht – zum Beispiel mit offenen Trainings.

## **S**oziales Netz

Das gilt nicht nur für die Race Group, sondern für SailCom allgemein. Wer hier Mitglied ist, muss sich kein Boot anschaffen, braucht keinen eigenen Bootsplatz und ist befreit von Unterhaltsarbeiten. Im Internet ein Boot reservieren und lossegeln: Das ist alles. Und das auf Seen in der ganzen Schweiz ohne den Transportstress. Als weiterer SailCom-Vorteil werden die sozialen Kontakte genannt. Wer im eigenen Umfeld keine Segler hat, steht immer wieder vor der Aufgabe, Mitsegler zu finden – unter dem Dach der Genossenschaft herrscht daran nie Mangel. Manch-



## SailCom hat aus dem als elitär geltenden Sport eine Freizeitleidenschaft für alle gemacht.

mal mit weitreichenden Folgen: «Wir haben uns bei der SailCom kennengelernt», verraten Laura und Sebastian Wilhelmi lachend.

Eine Heirats- oder gar Babystatistik führt man bei der SailCom allerdings nicht, sagt Peter Auf der Maur darauf. Er ist der Geschäftsführer dieser Sharing-Genossenschaft der besonderen Art und besucht an diesem Tag die Regatta, um vor Ort zu sehen, wie sich «seine» Leute schlagen. 2003 war es, als SailCom sich auch dem sportlichen Wettbewerb stellte. Der Hintergrund: Immer mehr SailCom-Mitglieder verspürten Lust, an offiziellen Regatten teilzunehmen. Dafür ist aber eine entsprechende Lizenz nötig; diese wiederum erfordert die Mitgliedschaft bei einem Klub. Als Ableger der Genossenschaft wurde deshalb die SailCom

Race Group gegründet. Swiss Sailing anerkannte den Klub, und seither beteiligt sich die SailCom über ihre Race Group an sportlichen Wettkämpfen. Allein an diesem Tag wollen vier Crews unter der SailCom-Flagge segeln; auch in weiteren Teams finden sich einzelne SailCom-Mitglieder. Die erfolgreiche Teilnahme an Regatten ist auch der Beleg dafür, dass eine Genossenschaft nicht nur in die Breite funktioniert. Sie kann auch konkurrenzfähig sein und um die Spitzen kämpfen.

## **500 Stunden im Einsatz**

Doch auch ausserhalb des Wettbewerbs sorgt SailCom für Superlative. Der durchschnittliche Segelbootbesitzer in der Schweiz verbringt pro Jahr rund 35 Stunden auf dem Wasser. «Sailcom-Boote



sind im Schnitt 500 Stunden pro Jahr im Einsatz», bilanziert Peter Auf der Maur. Be bestimmte Typen, beispielsweise Ferienboote im Tessin, sind gar 1500 Stunden und mehr auf dem Wasser. Das bringt allerdings auch Probleme mit sich. Ein Boot, das fast permanent im Einsatz steht, muss gepflegt werden. Allgemeiner Unterhalt, kleine Reparaturen, Reinigung: Die Kadenz für diese Arbeiten ist viel höher als bei einem Boot, das höchstens im Sommer einige Tage lang genutzt wird. Die SailCom könnte das Heer an Angestellten niemals finanzieren, die es brauchen würde, um alle rund 80 Boote immer in Schuss zu halten.

Die einzige Lösung lautet Freiwilligenarbeit. Und die wird in einer Genossenschaft traditionell erbracht. Zu jedem Boot der SailCom

besteht ein Bootsteam, das diesem Sorge trägt – Unterhaltsarbeiten, Reparaturen, auswassern und einwassern. Dirk Schroeder beispielsweise ist Chef eines solchen Teams. Ein willkommener Zuzug? Der SailCom-Geschäftsführer winkt ab: «Die Entschädigung ist rein symbolisch im Verhältnis zum Aufwand.» Denn die stark genutzten Boote müssen jederzeit einsatzfähig und gut im Schuss sein.

Doch an diesem Wochenende verbringen die Segler wenig Zeit auf dem Wasser. Am Ende werden in Rapperswil nur zwei gültige Läufe verzeichnet – zu wenig für eine Wertung als Meisterschaft. Die Mitglieder der Race Group tragen es mit Fassung. Es werden weitere Regatten kommen. Und keine Frage: Sie werden wieder mit dabei sein.

### Über die SailCom

Seit 1991 gibt es in der Schweiz «Boat-Sharing». Ursprünglich als Teil der Mobility-Genossenschaft entstanden, bietet die SailCom seit 1998 als eigenständige Genossenschaft ihren Mitgliedern die Möglichkeit, ohne eigenes Segelboot auf Seen in der ganzen Schweiz zu günstigen Konditionen zu segeln. Die Flotte umfasst inzwischen fast 80 Boote. Die Mitgliedschaft steht jedem Segler mit amtlichem Segelausweis offen. Weitere Informationen unter [www.sailcom.ch](http://www.sailcom.ch).

### — **Markttätigkeit**

### — Anhaltendes Wachstum in den wichtigsten Geschäftsfeldern

Raiffeisen konnte sowohl bei den Kundengeldern als auch bei den Ausleihungen wiederum beträchtlich zulegen. Das Wachstum in städtischen Gebieten fiel überdurchschnittlich hoch aus. Auch das Geschäft mit Firmen- und Anlagekunden wurde weiter ausgebaut.



**16,1%**

**Raiffeisen mit führender Position im Hypothekargeschäft** – Auf seinem Grundstück die eigenen vier Wände zu besitzen – ein Wunsch, den immer mehr Menschen teilen. Die Raiffeisen Gruppe ist dafür die richtige Adresse. Sie wächst seit Jahren konstant im Bereich der Hypothekarausleihungen und konnte die führende Marktposition bei der Finanzierung von privatem Wohneigentum weiter ausbauen.

## **MARKTUMFELD**

Die grundsätzlich positive Entwicklung der Weltwirtschaft wurde ab Mitte 2011 durch die Schuldenkrise diverser Länder empfindlich gebremst. Der verschärfte Sparkurs der Staaten und die Verteuerung der Kredite – zusammen mit der steigenden Vorsicht der Konsumenten – haben das Wirtschaftsgeschehen geprägt und sich negativ auf das Wachstum ausgewirkt. Die Schweiz hat diese Schuldenproblematik ebenfalls zu spüren bekommen. Die Schuldenberge in den USA, aber auch in einigen EU-Ländern ließen den US-Dollar und den Euro auf Rekordtiefen fallen. Viele flohen in den sicheren Hafen des Schweizer Franken, der sich in der Folge massiv aufgewertet hat. Namentlich die Schweizer Exportwirtschaft litt stark unter den ungünstigen Wechselkursen. Die Schweizer Nationalbank führte deshalb Anfang September ein Mindestkursziel für den Euro von 1,20 Franken ein, das wieder zu einer leichten Entschärfung für die Schweizer Wirtschaft führte. Die Wirtschaftslage bleibt aber angespannt und die Konjunkturaussichten deuten auf eine weitere Abschwächung hin.

## **MARKTBEARBEITUNG**

Raiffeisen baute den Kundenbestand auf mittlerweile rund 3,6 Millionen Kundinnen und Kunden aus. Insbesondere in städtischen Gebieten und ihrem Umkreis wurde wiederum ein überdurchschnittliches Wachstum erzielt. Entsprechend wurden dort neue Geschäftsstellen eröffnet und die Beratungsressourcen verstärkt.

Im vergangenen Jahr war Raiffeisen präsent mit Kampagnen zu den Erlebnisvorteilen für Mitglieder und zu den Themen Anlegen, Sparen, Eigenheimfinanzierung sowie Firmenkunden. Das langjährige Sponsoring-Engagement im Schneesport wurde erfolgreich fortgesetzt.

## **KUNDENZUFRIEDENHEIT**

Bei der national erhobenen Kundenzufriedenheit setzt Raiffeisen seit Jahren den Massstab. Keine andere Bank hat zufriedenere Kunden. Im Vergleich zur letzten Erhebung 2009 stiegerte sich die Zufriedenheit der Hauptbankkunden von Raiffeisen noch einmal. Ein aussagekräftiger Indikator für den Grad der Kundenbindung ist die Weiterempfehlungsbereitschaft. 85 Prozent der Kunden, welche Raiffeisen als Hauptbank haben, würden Raiffeisen einem Bekannten, der noch keine Bankbeziehung hat, weiterempfehlen.

## **MARKENFÜHRUNG/BRAND**

Im Markentracking konnte Raiffeisen die Markenführerschaft zum dritten Jahr in Folge halten. Raiffeisen wird als regional verankerte Bank wahrgenommen, die in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird und der sehr gute Aussichten zugeschrieben werden. Zurückzuführen ist dies auf den guten Ruf, die Nähe zu den Kunden und die hohe Vertrauenswürdigkeit. Dazu beigetragen haben besonders die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bezuglich Freundlichkeit und Sympathie, persönlicher und individueller Beratung sowie Kundenorientiertheit nimmt Raiffeisen den Spitzenplatz unter den Schweizer Banken ein. Raiffeisen hinterlässt bei 83 Prozent der Bevölkerung einen guten bis sehr guten Gesamteindruck.

## **MITGLIEDSCHAFT**

Mitglieder sind Mitbesitzer ihrer Raiffeisenbank, bestimmen an der jährlichen Generalversammlung über die Geschäftspolitik und wählen Personen ihres Vertrauens in den Verwaltungsrat. Im Jahr 2011 haben sich 68'560 Personen neu für eine Mitgliedschaft bei Raiffeisen entschieden. Somit zählen die Raiffeisenbanken jetzt rund 1,75 Millionen Mitglieder.



## HIGHLIGHT

# 1 Mio.

Raiffeisen ermöglichte ihren Mitgliedern im vergangenen Jahr über eine Million Erlebnisse ■ und liess sie so auf genossenschaftliche

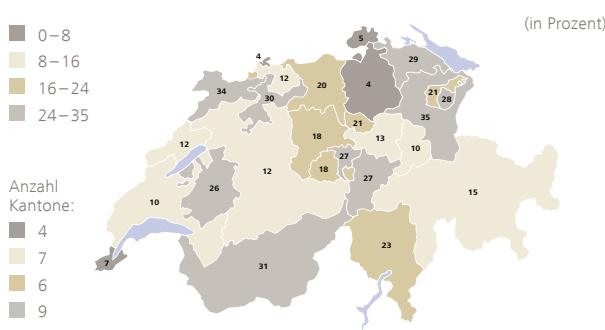
Weise am Erfolg teilhaben – sei dies mit vergünstigten Konzerttickets, Ausflügen zum halben Preis oder dem Museumspass.

Die Erlebnisvorteile für Mitglieder sind sehr beliebt. Deutlich mehr als eine Million Mal profitierten sie im vergangenen Jahr von

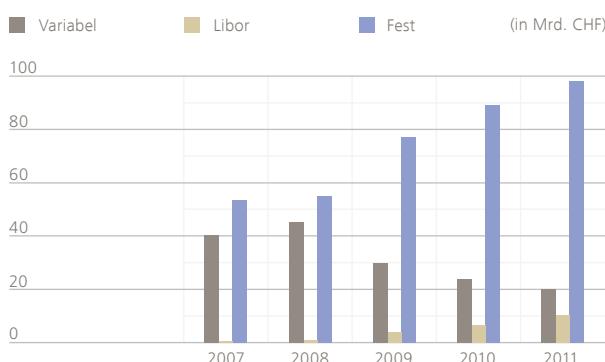
- kostenlosen Eintritten in über 400 Museen in der ganzen Schweiz,
- Ausflugsangeboten und Übernachtungen zum halben Preis im Berner Oberland,
- Ski-Tageskarten zum halben Preis in sechs Skigebieten in der ganzen Schweiz,
- Tickets mit bis zu 50 Prozent Rabatt für eine Vielzahl von nationalen Konzerten, Musicals, Shows und Zirkusvorstellungen.

Das neue Sommer-Mitgliederangebot startet im April 2012 und führt Raiffeisen-Mitglieder ins Wallis. Sie erleben imposante Gebirgskulissen und prächtige Sonnenterrassen, vielfältige Kultur und kulinarische Köstlichkeiten – und das alles zum halben Preis.

## Marktanteil Hypothekarvolumen pro Kanton 2010



## Volumenentwicklung verschiedener Hypothekamodelle 2007–2011



## KUNDENBEDÜRFNISSE UND SEGMENTE Finanzieren

Der Schweizer Wohnbaumarkt wuchs unvermindert weiter und erreichte das Niveau vom Vorjahr. Neben dem immer noch sehr tiefen Zinsniveau sind auch die Attraktivität der Schweiz als Einwanderungsland und die tiefe Wohnungsleerstandsquote Gründe, die zu dieser Entwicklung geführt haben.

Neben den durch die Politik geschaffenen Anreizen hat möglicherweise auch die Katastrophe von Fukushima dazu geführt, dass vermehrt in die energetische Erneuerung investiert wurde. Dies zeigt sich in der zunehmenden Zahl von Umbau-, Renovations- und Erweiterungsvorhaben.

Die Hypothekenzinse sind weiterhin auf einem historisch tiefen Niveau. Eine Festigung dieses tiefen Niveaus erfolgte durch die Leitzinssenkung der Schweizerischen Nationalbank in der zweiten Jahreshälfte. Angestiegen sind hingegen die Preise für den Bau von Wohneigentum.

### Raiffeisen in den Kantonen per 31. Dezember 2011<sup>1</sup>

Kanton	Anzahl Banken	Anzahl Bankstellen	Anzahl Mitglieder	Ausleihungen <sup>2</sup> in Mio. CHF	Kundengelder <sup>3</sup> in Mio. CHF	Bilanzsumme in Mio. CHF
Aargau	28	99	185'645	14'641	12'947	16'359
Appenzell Ausserrhoden	2	6	14'498	893	928	1'034
Appenzell Innerrhoden	1	5	7'860	442	506	550
Bern	25	109	175'217	10'861	9'682	12'272
Baselland	10	20	47'872	3'740	3'311	4'194
Basel-Stadt	1	2	—	691	594	798
Freiburg	18	60	86'986	7'154	5'301	7'832
Genf	6	19	39'777	3'178	3'917	4'199
Glarus	1	2	6'595	383	373	428
Graubünden	11	61	57'084	4'079	3'789	4'681
Jura	7	38	26'141	2'345	1'699	2'578
Luzern	23	53	120'419	7'228	6'426	8'128
Neuenburg	4	19	25'153	1'531	1'280	1'698
Nidwalden	2	8	20'211	1'308	1'260	1'530
Obwalden	2	6	12'365	695	643	822
St.Gallen	42	92	194'581	17'316	14'901	19'587
Schaffhausen	1	3	7'112	449	442	516
Solothurn	26	64	119'502	8'605	7'899	9'613
Schwyz	8	16	38'447	2'517	2'424	2'879
Thurgau	19	49	99'485	8'572	6'876	9'487
Tessin	27	99	106'759	9'771	8'119	11'217
Uri	3	16	16'005	915	840	1'016
Waadt	19	74	103'107	7'161	6'247	8'124
Wallis	29	128	129'093	9'777	9'641	11'588
Zug	8	14	39'341	3'546	3'163	4'064
Zürich	11	36	68'097	7'381	6'724	8'300
<b>Total 2011</b>	<b>334</b>	<b>1'098</b>	<b>1'747'352</b>	<b>135'179</b>	<b>119'932</b>	<b>153'494</b>
<b>Total 2010</b>	<b>345</b>	<b>1'122</b>	<b>1'678'792</b>	<b>126'317</b>	<b>112'131</b>	<b>142'696</b>
<b>Zu-/Abnahme</b>	<b>-11</b>	<b>-24</b>	<b>68'560</b>	<b>8'862</b>	<b>7'801</b>	<b>10'798</b>
<b>Zu-/Abnahme in Prozent</b>	<b>-3,2</b>	<b>-2,1</b>	<b>4,1</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,6</b>

1) Raiffeisenbanken und Niederlassungen von Raiffeisen Schweiz

2) Forderungen gegenüber Kunden und Hypothekarforderungen

3) Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform, übrige Verpflichtungen gegenüber Kunden und Kassenobligationen

Nachdem das Wachstum des Schweizer Hypothekenmarktes 2010 im Vergleich zum Vorjahr etwas gebremst wurde, fiel es im vergangenen Jahr wieder höher aus. Die Raiffeisen Gruppe steigerte die Hypothekenausleihungen um 7,5 Prozent und baute den Marktanteil leicht aus. Das Wachstum der Hypothekenausleihungen wurde vor allem durch die vom Tiefzinsniveau begünstigten Fest- und LiborFlex-Hypotheken und durch Renovations- und Eco-Hypotheken erreicht.

### Kundenbedürfnis Sparen

Die ausserordentliche Tiefzinssituation prägte auch das Spargeldgeschäft. So befanden sich

die Sparzinsen auf einem historischen Tief. Insbesondere festverzinsliche Spargelder (Kassenobligationen und Festgeldanlagen) waren für die Kundschaft interessante Alternativen, um Zinserträge zu optimieren. So wuchs das Volumen an festverzinslichen Spargeldern um 918 Millionen Franken (+ 6,0 Prozent). Die Transaktions- und Sparkonten verzeichneten dennoch eine Zunahme von 5,5 Milliarden Franken (+ 6,5 Prozent) und rund 170'000 neuen Konten.

### Kundenbedürfnis Vorsorgen

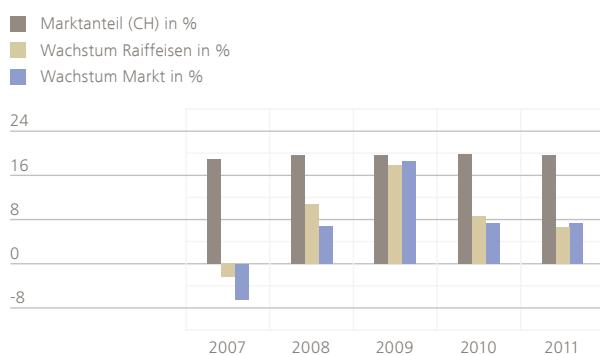
Nicht zuletzt aufgrund der im Marktvergleich sehr attraktiven Verzinsung der Raiffeisen 3a-Konten stieg das Volumen im steuerbegünstigten Vorsorgesparen um 1,04 Milliarden Franken (+ 13 Prozent). Diese Form der freiwilligen Vorsorge hilft bei der Erreichung der persönlichen Vorsorgeziele und entspricht dem grossen Sicherheitsbedürfnis vieler Sparer. Das Volumen auf Freizügigkeitskonten zur Deponierung von Vorsorgegeldern aus der 2. Säule wuchs um 378 Millionen Franken (+ 9 Prozent). Raiffeisen eröffnete über 38'000 neue Vorsorge- und Freizügigkeitskonten (+ 9 Prozent).

### Kundenbedürfnis Zahlen

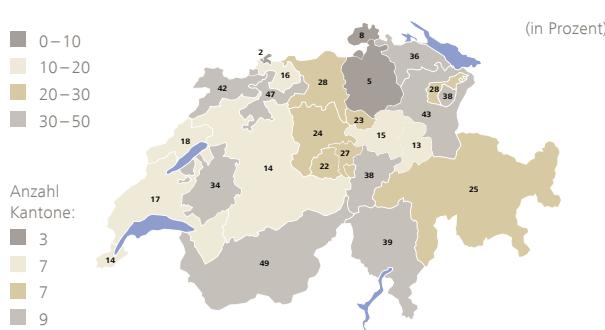
Das ungebremste Wachstum um 95'000 Maestro-Karten (+ 9 Prozent) bestätigt die grosse Bedeutung dieses Kartenprodukts. Nebst der häufigen Nutzung der «Conto Service»-Dienstleistungen an den Raiffeisen Bancomaten (Bargeldbezüge in Franken und Euro sowie Abfragen von Kontoständen und Bewegungen) steigt auch der Einsatz als bargeldloses Zahlungsmittel kontinuierlich an. Im letzten Jahr wurden sieben Millionen Transaktionen mehr abgewickelt als im Vorjahr (+ 14 Prozent).

Der Kreditkartenbestand hat um weitere 7900 (+ 3,6 Prozent) Karten zugenommen, womit sich das Wachstum weiter verstärkt hat. Die Leistungen rund um die Kreditkarten wurden

#### Marktanteile im Sparbereich



#### Marktanteil Spar- und Anlagegelder pro Kanton 2010



ausgebaut. Bereits 80 Prozent der Raiffeisen MasterCard sind mit der neuen Funktion «PayPass» (kontaktloses Bezahlen) ausgerüstet. Mit PayPass können Kunden Kleinbeträge schnell und unkompliziert bezahlen. Zusätzlich gehört seit Herbst 2011 bei allen Raiffeisen-Kreditkarten eine Reiseannullierungsversicherung zum Leistungsumfang.

Für die Raiffeisen-Karten wurde ein neues Kartenbild entwickelt, welches für alle Kartenprodukte in unterschiedlichen Farben eingesetzt wird. Seit vergangenem Herbst werden neu produzierte Karten fortlaufend mit dem neuen Kartenbild ausgegeben.

Eine effiziente und schnelle Abwicklung von Kundenzahlungen ist für Raiffeisen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Im Herbst 2011 konnte das mehrjährige Projekt zur Einführung einer neuen Zahlungsverkehrsplattform erfolgreich abgeschlossen werden.

### **Kundenbedürfnis Absichern**

Das Bedürfnis der Kunden nach Sicherheit hat weiter zugenommen. Erstmals überstieg das an unseren Kooperationspartner Helvetia vermittelte Prämievolumen mit 102,2 Millionen Franken die magische Hürde von 100 Millionen. Das enorme Wachstum von beinahe 30 Prozent kommt hauptsächlich aus dem Neugeschäft Einzelleben, das sich sowohl bei den Einmaleinlagen (+ 36,1 Prozent) als auch bei den periodischen Prämien (+ 32 Prozent) sehr erfreulich entwickelt hat. Die per 2012 neu strukturierte Verkaufsunterstützung hilft, die Kunden gesamtheitlich zu beraten.

### **Anlagekunden/Vermögensberatung**

Das eingangs erwähnte Umfeld mit Euro-Schuldenkrise, tiefen Zinsen und starkem Franken prägte nach dem schlechten Jahr 2010 auch das Anlagejahr 2011. Insgesamt nahmen die Wertschriftenbestände der Raiffeisen-Kunden ab. Einerseits war dies die Folge von negativen Kursentwicklungen, anderer-

seits führte der Vertrauensverlust der Anleger in die Märkte zu Wertpapierverkäufen und zum Aufbau von Kontobeständen. Trotz der Marktbedingungen ist die Zahl der Anlagekunden weiter gewachsen und der Nettoneugeldzufluss in diesem Segment war wiederum erfreulich.

Ungeachtet der Rahmenbedingungen hat Raiffeisen dem Anspruch, den Kunden effiziente und kostengünstige Anlagemöglichkeiten zu offerieren, mit konkreten Lösungen Rechnung getragen. Mit Indexfonds auf dem Schweizer Aktienmarkt (SPI) und dem Europäischen Markt (Euro STOXX 50) sowie dem Gold-ETF wurden drei neue Anlagefonds erfolgreich lanciert, die für die Kunden Kernbedürfnisse abdecken. Diese passiv verwalteten Instrumente stellen eine neue Produktlinie dar und ergänzen die bisher ausschliesslich aktiv verwaltete Produktpalette. Im 2012 sind im Vorsorge- und Immobilienbereich neue Produktlösungen geplant.

### **Stärkere Fokussierung auf Kundenbedürfnisse**

Die Verbreiterung der Produkt- und Dienstleistungsnutzung stellt seit mehreren Jahren eine wichtige strategische Stossrichtung dar. Mit der Reorganisation des Departements Markt per 1. Oktober 2011 wurde der neue Bereich «Anlagekunden/Vermögensberatung» geschaffen. Damit sind die strukturellen Voraussetzungen vorhanden, um sich gezielter und stärker auf vermögende Kunden zu fokussieren.

Der Bereich «Anlagekunden/Vermögensberatung» entwickelt Lösungen für Privatpersonen im mittleren bis hohen Einkommensbereich. Aufgrund ihrer Einkommens- und/oder Vermögenssituation ist eine vernetzte Beratung unter Einbezug von Anlage-, Vorsorge- und Steuerthemen ebenso angezeigt wie die Begleitung in der Pensionsplanung oder anspruchsvollen Wohnbaufinanzierungen.



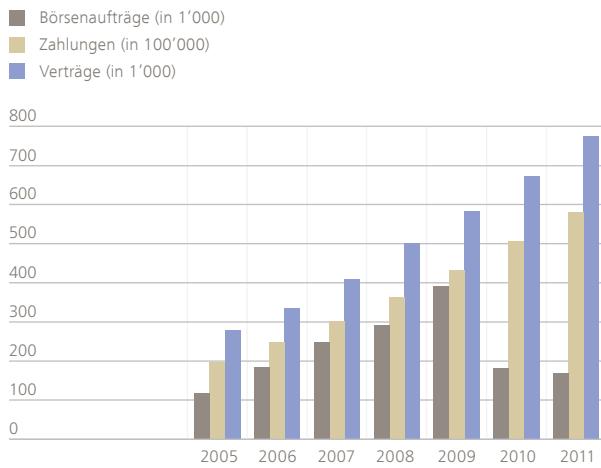
## HIGHLIGHT

# 1'098

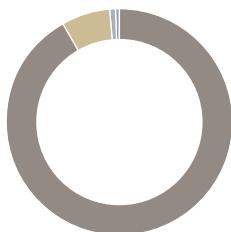
Mit 1'098 Bankstellen verfügt Raiffeisen über das dichteste Bankstellennetz in der Schweiz. Denn Qualitäten wie die regionale Verankerung oder die Nähe zum Kunden sind typisch für Genossenschaften. Auch in Sachen Geldautomaten ist Raiffeisen mit 1'545 Bancomaten Spitzenreiter.

Oberstes Prinzip von Raiffeisen ist es dabei, die Kompetenz nahe beim Kunden zu wissen. Zu diesem Zweck werden Prozesse etabliert, um diese Beratungsqualität bei allen Raiffeisenbanken sicherstellen zu können.

### Entwicklungen im Raiffeisen E-Banking



### Firmenkunden nach Segmenten



91,8 %	FK1 (1–9 Mitarbeiter)
6,9 %	FK2 (10–49 Mitarbeiter)
1,0 %	FK3 (50–249 Mitarbeiter)
0,3 %	FK4 (250 und grösser)

### Firmenkunden

Inzwischen zählen 129'000 Firmenkunden auf Raiffeisen. Das sind über zwei Prozent mehr als im Vorjahr. 2011 wurde erstmals eine breit angelegte nationale Imagekampagne durchgeführt, die 2012 fortgesetzt wird.

Als lokale, unternehmerisch unabhängige Bank ist jede Raiffeisenbank selbst ein KMU und kennt deshalb deren Herausforderungen bestens. Raiffeisen engagierte sich mit über 200 Firmenkundenberatern und einem weitreichenden Netzwerk für die langfristigen Ziele der Firmenkunden. Durch das Netzwerk wird das notwendige Know-how sichergestellt, um kompetent und zukunftsorientiert beraten zu können.

Das 2010 initiierte Angebot zur Nachfolge und Existenzsicherung wurde konsequent weiter ausgebaut. Auch 2012 wird dies ein wichtiges Thema sein, denn jährlich müssen 15'000 Unternehmen die Nachfolge regeln. Raiffeisen entwickelt gemeinsam mit dem Unternehmer Lösungen und vermittelt bei Bedarf einen Berater aus dem Netzwerk.

### Firmenfinanzierungen

2011 betrugen die Ausleihungen an Firmenkunden 21,3 Milliarden Franken. Auf der anderen Seite vertrauen uns immer mehr Firmenkunden auch ihr Guthaben an. Dies zeigt die Steigerung des Anlagevolumens von über neun Prozent auf 15,7 Milliarden Franken eindrucksvoll. Das Kreditvolumen hat im Berichtsjahr um sieben Prozent zugenommen – ohne gleichzeitig die Risikoexposition zu erhöhen. Solide Finanzierungen stehen auch 2012 im Fokus.

## Investitionsgüter-Leasing

Trotz der Euro-Krise ist der Investitionsbedarf der KMU gestiegen und Raiffeisen steigerte den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um rund 20 Prozent. Diese positive Entwicklung war einerseits dank einer intensiven Marktbearbeitung in den Regionen Ost- und Zentralschweiz, andererseits dank dem Ausbau der Firmenkundenberatung in den Regionen Mittelland und Westschweiz möglich.

Mit der Einführung des Online-Portals für das Vendor-Leasing und der aktiven Bearbeitung der Händler und Hersteller zeichnet sich auch für diese Leasingform ein positiver Trend ab. 2012 strebt Raiffeisen Leasing weiteres Wachstum an und wird dazu auch die Firmenkundenberatung in Zürich ausbauen.

## KANÄLE

### Bankstellennetz

Raiffeisen ist an 1098 Standorten präsent und verfügt damit über das dichteste Bankstellennetz der Schweiz. Durch weitere Optimierungen können heute rund 100'000 zusätzliche Einwohner vor Ort eine Raiffeisen-Geschäftsstelle erreichen.

### E-Banking

Im vergangenen Jahr stieg die Anzahl der Nutzer im E-Banking um 15 Prozent auf neu 775'000. Die erteilten Zahlungen nahmen um 17 Prozent zu. Mit rund 58 Millionen Zahlungen verarbeitet E-Banking zwei Drittel des Raiffeisen-Zahlungsverkehrs. Dem Trend zu papierlosen Dienstleistungen und mobil nutzbaren Applikationen trägt Raiffeisen Rechnung, indem ab Frühling 2012 E-Banking mit Smartphones mobil genutzt werden kann. Und ab Herbst 2012 können wichtige persönliche Dokumente via E-Banking im E-Tresor der Bank deponiert werden.

### Bancomaten

Raiffeisen verfügt mit 1545 Bancomaten über das dichteste Netz in der Schweiz. Viele dieser

Bancomaten verfügen auch über eine Einzahlungsfunktion. Aufgrund der Skimming-Fälle im vergangenen Jahr hat Raiffeisen alle Bancomaten mit der neuesten Sicherheitstechnik ausgerüstet.

## REFINANZIERUNG

Der Zufluss an Kundengeldern aus dem Kerngeschäft der Raiffeisenbanken konnte im Vergleich zu 2010 zulegen und mit dem Aktivwachstum praktisch mithalten. Gleichzeitig verzeichnete die Raiffeisen Gruppe wieder eine deutliche Volumenzunahme bei Pfandbriefdarlehen. Die Kombination dieser Faktoren stellt sicher, dass das Wachstum der Ausleihungen auf einer breit abgestützten und stabilen Refinanzierung basiert.

Die Rahmenbedingungen an den Geld- und Kapitalmärkten bleiben angespannt. Deshalb liegt der Fokus der Refinanzierungsaktivitäten der Tresorerie von Raiffeisen Schweiz auf der Sicherstellung einer langfristig ausgewogenen Fälligkeitsstruktur in der Gruppenbilanz. Der Deckungsgrad der stabilen Refinanzierungsmittel im Verhältnis zu den illiquiden Aktiven liegt bei 105 Prozent.

## HANDEL

Das Jahr 2011 war von einer hohen Marktvolatilität und einer zunehmenden Risikoaversion geprägt. Durch die gesunde Risikobereitschaft und -bewirtschaftung konnte die Raiffeisen Gruppe trotz teilweise turbulenten Märkten ein gutes Handelsergebnis erwirtschaften.

## Gruppen-Bilanz per 31. Dezember 2011

	Berichtsjahr in 1000 CHF	Vorjahr in 1000 CHF	Veränderung in 1000 CHF	Veränderung in %
<b>Aktiven</b>				
Flüssige Mittel	4'698'295	1'463'188	3'235'107	221,1
Forderungen aus Geldmarktpapieren	1'480	101'493	-100'013	-98,5
Forderungen gegenüber Banken	3'668'198	6'618'710	-2'950'512	-44,6
Forderungen gegenüber Kunden	7'678'074	7'666'359	11'715	0,2
Hypothekarforderungen	128'526'759	119'595'076	8'931'683	7,5
<b>Kundenausleihungen</b>	<b>136'204'833</b>	<b>127'261'435</b>	<b>8'943'398</b>	<b>7,0</b>
Handelsbestände in Wertschriften und Edelmetallen	1'548'321	1'299'489	248'832	19,1
Finanzanlagen	4'774'510	5'703'389	-928'879	-16,3
Nicht konsolidierte Beteiligungen	518'703	557'264	-38'561	-6,9
Sachanlagen	2'274'749	2'219'392	55'357	2,5
Rechnungsabgrenzungen	259'391	231'948	27'443	11,8
Sonstige Aktiven	1'940'123	1'782'721	157'402	8,8
<b>Total Aktiven</b>	<b>155'888'603</b>	<b>147'239'029</b>	<b>8'649'574</b>	<b>5,9</b>
Total nachrangige Forderungen	2'575	—	2'575	0,0
Total Forderungen gegenüber nicht konsolidierten Beteiligungen	2'494'531	3'126'277	-631'746	-20,2
<b>Passiven</b>				
Verpflichtungen gegenüber Banken	6'631'550	8'581'521	-1'949'971	-22,7
Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform	92'549'077	86'590'755	5'958'322	6,9
Übrige Verpflichtungen gegenüber Kunden	16'008'076	16'183'559	-175'483	-1,1
Kassenobligationen	13'615'958	13'668'407	-52'449	-0,4
<b>Kundengelder</b>	<b>122'173'111</b>	<b>116'442'721</b>	<b>5'730'390</b>	<b>4,9</b>
Anleihen und Pfandbriefdarlehen	13'636'510	9'747'490	3'889'020	39,9
Rechnungsabgrenzungen	557'704	550'098	7'606	1,4
Sonstige Passiven	2'029'069	1'659'678	369'391	22,3
Wertberichtigungen und Rückstellungen	985'299	976'218	9'081	0,9
Genossenschaftskapital	598'896	570'042	28'854	5,1
Gewinnreserven	8'681'199	8'084'026	597'173	7,4
Gruppengewinn	595'265	627'235	-31'970	-5,1
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>9'875'360</b>	<b>9'281'303</b>	<b>594'057</b>	<b>6,4</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>155'888'603</b>	<b>147'239'029</b>	<b>8'649'574</b>	<b>5,9</b>
Total nachrangige Verpflichtungen	535'413	—	535'413	0,0
Total Verpflichtungen gegenüber nicht konsolidierten Beteiligungen	11'107'881	9'115'647	1'992'234	21,9
davon Pfandbriefdarlehen	9'941'000	7'021'900	2'919'100	41,6
<b>Ausserbilanzgeschäfte</b>				
Eventualverpflichtungen	366'294	422'009	-55'715	-13,2
Unwiderrufliche Zusagen	5'701'411	5'272'279	429'132	8,1
Einzahlungs- und Nachschussverpflichtungen	60'443	60'444	-1	-0,0
Derivative Finanzinstrumente				
Positive Wiederbeschaffungswerte	1'134'993	700'590	434'403	62,0
Negative Wiederbeschaffungswerte	1'811'509	1'432'270	379'239	26,5
Kontraktvolumen	88'249'635	77'890'734	10'358'901	13,3
Treuhandgeschäfte	58'642	13'852	44'790	323,3

## Gruppen-Erfolgsrechnung 2011

	Berichtsjahr in 1000 CHF	Vorjahr in 1000 CHF	Veränderung in 1000 CHF	Veränderung in %
Zins- und Diskontertrag	3'422'606	3'382'763	39'843	1,2
Zins- und Dividendenertrag aus Finanzanlagen	83'865	91'392	-7'527	-8,2
Zinsaufwand	-1'430'698	-1'472'241	41'543	-2,8
<b>Erfolg aus dem Zinsengeschäft</b>	<b>2'075'773</b>	<b>2'001'914</b>	<b>73'859</b>	<b>3,7</b>
Kommissionsertrag Kreditgeschäft	12'140	9'113	3'027	33,2
Kommissionsertrag Wertschriften- und Anlagegeschäft	178'795	195'444	-16'649	-8,5
Kommissionsertrag übriges				
Dienstleistungsgeschäft	146'223	138'692	7'531	5,4
Kommissionsaufwand	-94'115	-101'683	7'568	-7,4
<b>Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft</b>	<b>243'043</b>	<b>241'566</b>	<b>1'477</b>	<b>0,6</b>
<b>Erfolg aus dem Handelsgeschäft</b>	<b>137'390</b>	<b>116'070</b>	<b>21'320</b>	<b>18,4</b>
Erfolg aus Veräußerung von Finanzanlagen	-128	954	-1'082	-113,4
Beteiligungsertrag	41'285	32'427	8'858	27,3
Liegenschaftenerfolg	18'088	18'453	-365	-2,0
Anderer ordentlicher Ertrag	6'065	8'319	-2'254	-27,1
Anderer ordentlicher Aufwand	-8'100	-1'897	-6'203	327,0
<b>Übriger ordentlicher Erfolg</b>	<b>57'210</b>	<b>58'256</b>	<b>-1'046</b>	<b>-1,8</b>
<b>Betriebsertrag</b>	<b>2'513'416</b>	<b>2'417'806</b>	<b>95'610</b>	<b>4,0</b>
Personalaufwand	-1'070'550	-1'031'407	-39'143	3,8
Sachaufwand	-450'750	-433'879	-16'871	3,9
<b>Geschäfts aufwand</b>	<b>-1'521'300</b>	<b>-1'465'286</b>	<b>-56'014</b>	<b>3,8</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>992'116</b>	<b>952'520</b>	<b>39'596</b>	<b>4,2</b>
Abschreibungen auf dem Anlagevermögen	-239'419	-200'064	-39'355	19,7
Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste	-23'048	-4'018	-19'030	473,6
<b>Betriebsergebnis (Zwischenergebnis)</b>	<b>729'649</b>	<b>748'438</b>	<b>-18'789</b>	<b>-2,5</b>
Ausserordentlicher Ertrag	15'849	31'578	-15'729	-49,8
Ausserordentlicher Aufwand	-4'315	-7'642	3'327	-43,5
Steuern	-145'918	-145'139	-779	0,5
<b>Gruppengewinn</b>	<b>595'265</b>	<b>627'235</b>	<b>-31'970</b>	<b>-5,1</b>

## — Risikopolitik und Risikokontrolle

## — Vorsichtige Kreditpolitik und funktionierende Kontrollen

Die Raiffeisen Gruppe ist traditionell in risikoarmen Geschäftsbereichen tätig und agiert nachhaltig und vorsichtig. Dank einer aktiven Risikosteuerung und der Kundennähe ist das Risikoprofil trotz erneutem Geschäftswachstum stabil geblieben.

Die Raiffeisen Gruppe hat seit Jahren einen sehr tiefen Anteil an notleidenden Krediten. So mussten nur 0,016 Prozent der Kredite im vergangenen Jahr abgeschrieben werden. Bei Ausleihungen von gesamthaft über 136 Milliarden Franken betrugen die Verluste aus dem Kreditgeschäft 21 Millionen Franken. Trotz beachtlichem Geschäftswachstum ist das Risikoprofil stabil geblieben. Verschiedene Faktoren haben zu diesem Erfolg beigetragen.

### Fokussiert auf Inlandsgeschäft

Raiffeisen verfolgt eine klare, fokussierte Geschäftsstrategie als Inlandbank. Die Statuten begrenzen das Auslandengagement der Raiffeisen Gruppe auf maximal fünf Prozent der konsolidierten Bilanzsumme. Diese geringen Auslandaktivitäten wurden vorausschauend bewirtschaftet. Dank dieser klaren Konzentration auf das Inlandsgeschäft erlitt die Raiffeisen Gruppe keine Verluste aus der Finanzmarktkrise.

### Risikoarm

Durch die Fokussierung auf das Kerngeschäft und die Nähe zum Kunden stimmen Strategie und Risikopolitik überein. Raiffeisen verfügt über ein bewährtes Limitensystem zur wirksamen Begrenzung der Risikonahme, das auch in den Boomjahren nicht gelockert wurde.

Die genossenschaftliche Struktur bringt es mit sich, dass Risiken immer mehrfach überprüft werden. Zum einen durch die einzelnen Raiffeisenbanken, die dezentral Selbstverantwortung tragen. Zum anderen durch Raiffeisen Schweiz, die Risiken zentral und wirksam überwacht und kontrolliert, sowie die grup-

penweite Transparenz in Bezug auf Risikolage und -profil.

### Diversifiziert nach Kunden und Region

Raiffeisen legt besonderen Wert auf eine hohe Diversifikation des Kreditportfolios. Das Risiko ist breit gestreut im Hinblick auf Gegenparteien, Branchen, Regionen und Sicherheiten.

### Privater Wohnbau wichtigstes Segment

80 Prozent der von Raiffeisen gewährten Hypotheken finanzieren selbstbewohntes Wohneigentum und sind aufgrund der verhältnismässig geringen Kredithöhe als risikoarm einzustufen: Die durchschnittliche Hypothekagrösse beträgt rund 350'000 Franken. Raiffeisen setzt auf stabile und konervative Kriterien für die Kreditvergabe und ist in sogenannten «Hot Spots», das heisst Regionen mit hohem Risiko einer Preiskorrektur, unterdurchschnittlich vertreten. 94 Prozent der gesamten Ausleihungen sind hypothekarisch besichert, davon über 96 Prozent im ersten Rang.

### KMU-orientierte Firmenkundenstrategie

Wie ihre gesamte Geschäftspolitik basiert auch die Firmenkundenstrategie von Raiffeisen auf Nachhaltigkeit. Das Firmenkundengeschäft baut primär auf solide, mittelständische Unternehmen und nutzt die dank der regionalen Verankerung gute Kundenkenntnis. Über 90 Prozent der Firmenkundenkredite erfolgen auf besicherter Basis. Raiffeisen investiert zudem konsequent in Systeme und Mitarbeiter und insbesondere das Schätzwesen, um Liegenschaften von Firmenkunden zu beurteilen.

## Risiko wird laufend überwacht

Kreditrisiken und Zinsänderungsrisiken stellen die zentralen Risikokategorien der Raiffeisen Gruppe dar. Die Entwicklung von Konjunktur und Zinsumfeld wird laufend analysiert und die Risikolage dementsprechend gesteuert. Raiffeisen positioniert sich grundsätzlich so, dass auch von negativen Szenarien keine existentielle Gefährdung ausgeht. Dies wird erreicht durch die bewusste und vorsichtige Risikonahme und die Sicherstellung stets ausreichender Kapital- und Liquiditätsreserven. Raiffeisen ist solide kapitalisiert und damit auch in der Lage, adverse Szenarien abzufedern.

Sowohl die einzelnen Raiffeisenbanken als auch die gruppenweite Risikosteuerung verfügen über ein ausgebautes Instrumentarium zur Überwachung und Beurteilung der Risikolage. Für den Fall, dass sich die Entwicklung einer Raiffeisenbank nicht im Rahmen der Leitplanken bewegen sollte, verfügt Raiffeisen Schweiz über ein gruppeninternes Frühwarnsystem und ein Weisungsrecht.

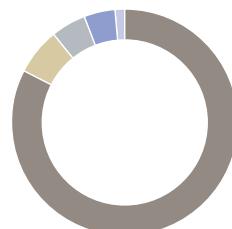
## Anreizsystem ist risikoarm

Die dezentrale Struktur der eigenständigen Raiffeisenbanken mit ihren jeweiligen Organisationen trägt wesentlich dazu bei, dass Risiken zurückhaltend eingegangen werden. Auch die Entlöhnungssysteme in der Raiffeisen Gruppe sind darauf ausgerichtet, keine Anreize zur übermässigen Risikonahme zu schaffen.

## Reputation schützen

Die Raiffeisen Gruppe misst dem Schutz ihrer Reputation hohe Bedeutung bei. Risiken werden deshalb allgemein sehr vorsichtig eingegangen. Raiffeisen legt grossen Wert auf die wirksame Risikokontrolle und ist bestrebt, bei all ihren geschäftlichen Handlungen höchste ethische Grundsätze zu wahren.

## Ausleihungen Sicherheit und Objektarten

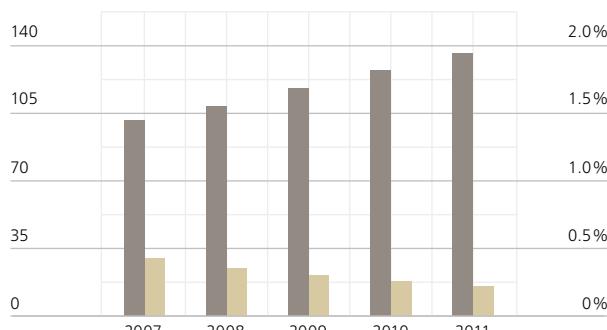


82,6 %	reiner Wohnbau
6,7 %	gemischte Wohn-/Gewerbegebäuden
5,1 %	vollgewerbliche Bauten/Industrie
4,4 %	Landwirtschaft
1,2 %	übriges Grundpfand

Diese Auswertung widerspiegelt die Risikosituation.

## Entwicklung der Ausleihungen und Einzelwertberichtigungen

■ Kundenausleihungen (in Mrd. CHF)
■ Einzelwertberichtigungen in % der Ausleihungen



# WENN BLICKE AN DEN LIPPEN HÄNGEN

Gehörlose und Hörbehinderte stehen im Alltag vor ganz besonderen Herausforderungen. Und Hörende kennen diese Probleme meist nicht. Die Genossenschaft Fontana Passugg hat es sich zur Aufgabe gemacht, Betroffene mit Bildungsangeboten zu unterstützen – und gleichzeitig Begegnungen zwischen der lauten und der stillen Welt zu ermöglichen.

Das Ereignis ist in die Geschichtsbücher der Fontana Passugg eingegangen. Nachbarn hatten sich über laute Musik im Freien beklagt, die Polizei rückte an – und traf auf eine Gehörlosen-Disco. Ein Härtefall für die Ordnungshüter. Zwar war die Musik wirklich zu laut. Aber ein gewisser Lautstärkepegel ist nötig, damit die Gehörlosen den Rhythmus durch die Vibrationen spüren. Und die Partybesucher können selbst nicht kontrollieren, ob sie es allenfalls übertrieben haben.

Wie die Sache ausging, ist nicht überliefert. Und heute finden ohnehin keine Discos mehr statt in der Fontana Passugg. Doch ein Ort der Begegnung ist die kleine Häusergruppe direkt vor den Toren Churs noch immer. Die Fontana Passugg, ein Bildungs- und Kulturhaus, ist ein Ort, an dem Hörende, Hörbehinderte und Gehörlose regel-

mässig zusammenkommen. Es ist der Versuch eines Brückenschlags zwischen Welten, die im Alltag oft getrennt sind; und die Grenzen verlaufen manchmal sehr überraschend, wie Gespräche mit den Menschen hinter den Kulissen zeigen.

**B**reites Bildungsangebot Zum Beispiel Gisela Riegert. Ihre Aussprache ist klar, der Klang völlig normal. Dass sie vor über 35 Jahren erstaubt ist, erahnt man in der Begegnung zunächst nicht. Man erfährt es erst durch ihre Bitte, immer ihr zugewandt und langsam zu sprechen, so dass ihr Blick den Lippen folgen kann. Die erwähnten Grenzen kennt sie seit vielen Jahren. Zum Beispiel die zwischen denen, die nichts hören, und denen, die wenig hören. «Gehörlose haben ihre eigene Kultur, sie sind gerne unter sich. Hörbehinderte wollen ihre Behinderung





oft verstecken und unter Hörenden nicht auffallen. Gehörlose und Hörbehinderte sind sich also keineswegs so nahe, wie man denken würde.»

Gisela Riegert ist Bildungsbeauftragte der Fontana Passugg. Der Bildungsbereich ist nicht selbsttragend, er benötigt Spenden und andere Zuwendungen. Und doch macht Gisela Riegerts Aufgabe letztlich den Unterschied zu einem herkömmlichen touristischen Angebot. Hier, wo ganz in der Nähe das berühmte Passugger Mineralwasser gewonnen wird, erhalten Gehörlose und Hörbehinderte Zugang zu einem breit gefächerten Bildungsangebot. Zum einen soll Hilfe zur Selbsthilfe geboten werden, mit Kursen rund um Persönlichkeitsentwicklung und Rehabilitation. Und zum anderen wird gelehrt, was es anderswo auch zu lernen gibt: Fotokurse, Silberschmuck herstellen oder Pilzkunde.

«Gehörlose und Hörbehinderte haben das gleiche Bedürfnis nach Weiterbildung wie alle anderen Menschen», stellt Gisela Riegert fest. «Aber normale Kurse mit Hörenden machen für sie keinen Sinn.» Das Tempo ist meist zu hoch, und die Kursleiter sind sich scheinbarer Details nicht bewusst, die sehr entscheidend sind. «Wenn einer etwas erklärt und dabei etwas anderes zeigt, ist der Gehörlose verloren, weil er nicht gleichzeitig von den Lippen ablesen und einen Vorgang beobachten kann.»

**H**ürden im Alltag  
Das Haus ist aber bewusst auch offen für Hörende – für Feriengäste, Firmenausflüge oder Seminartage. Sie erleben vor Ort, wie Gehörlose sich verständigen und wie Hörbehinderte kommu-

## Für dieses Haus haben sich Gehörlose, Hörbehinderte und Hörende gemeinsam stark gemacht.

nizieren. Das erhöht das gegenseitige Verständnis. Gerd Meier, Vorstandsmitglied der Fontana Passugg und soeben zu uns gestossen, berichtet von einem Beispiel für ganz alltägliche Erschwernisse. Er ist mit dem Zug angereist und wäre um ein Haar auf halber Strecke sitzen geblieben. «Der Zug hielt, der Wagen, in dem ich sass, wurde im Bahnhof abgehängt, wir mussten umsteigen – aber ich habe die Lautsprecherdurchsage nicht mitbekommen, weil ich im lauten Zug das Hörgerät immer abstelle.»

Gerd Meier hat den Weg doch noch bewältigt, weil ihn Mitreisende darauf aufmerksam machten. Auch das eher zögernd, denn ironischerweise liegt eine Erschwernis für die Betroffenen genau darin, dass eine Hörbehinderung nicht erkennbar ist. Einfallsreichum und die moderne Technik lösen vieles, wie beim Gang durch die Fontana

Passugg deutlich wird. Der Feueralarm funktioniert nicht akustisch, sondern durch ein blinkendes Licht. An die Türen der Pensionszimmer wird nicht geklopft, es wird «geklingelt» – auch das löst ein Blinklicht im Zimmer aus. Anderes wiederum ist in der Welt ohne Klang sogar unkomplizierter. Der Aufenthaltsbereich beispielsweise ist offen zwischen mehreren Zimmern angelegt. In einem herkömmlichen Hotel wäre das kaum möglich. Doch Hörbehinderte und Gehörlose schlafen auch bei laufendem TV-Apparat friedlich.

**G**emeinsames Engagement  
Die moderne Technik, die liebevoll renovierten Räume und ein Erweiterungsbau: Das alles war nur möglich dank unzähligen Frondienststunden. Denn die Fontana Passugg war eine «Lotterbude», wie Gisela Riegert sich erinnert, als





Verständigung ohne Grenzen: Gebärdensprache im Einsatz in der Fontana Passugg.

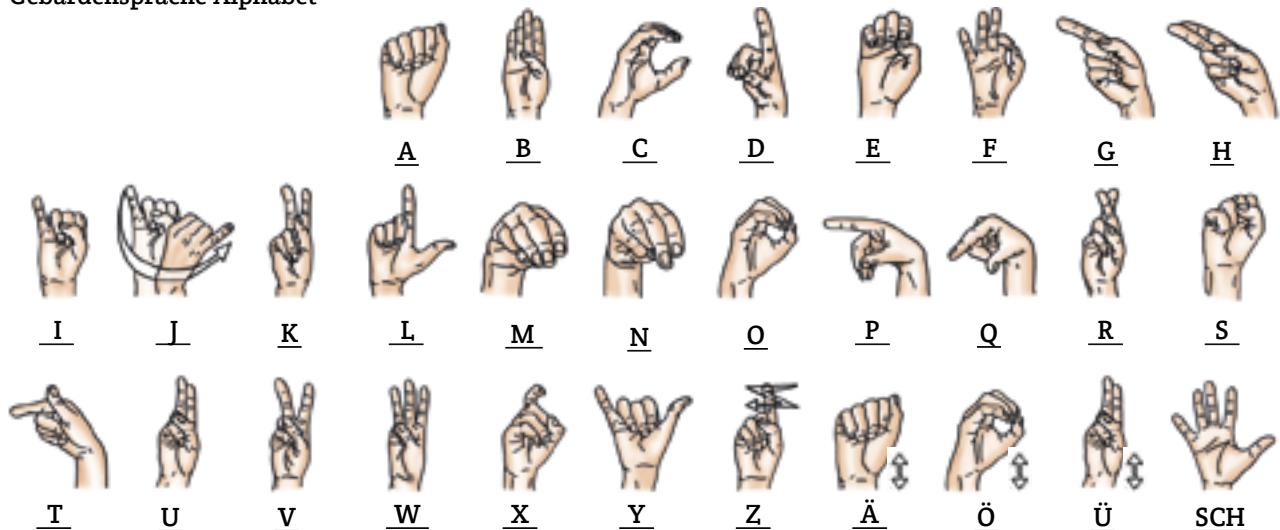
alles seinen Anfang nahm. Erbaut wurde die Pension bereits Ende des 19. Jahrhunderts. Die letzte Erbin, Dorothea Brüesch, bestimmte 1983 durch ein Legat, dass die Fontana Passugg in Zukunft für Gehörlose und Hörbehinderte genutzt werden sollte. Der Bündner Hilfsverein für Gehörlose übernahm das Haus, führte es einige Jahre, dachte dann aber offen über einen Verkauf nach. Das wäre dann wohl das Ende der Vision gewesen. Stattdessen kam es schon damals zum erwünschten Brückenschlag – aus der Not heraus. Erstmals überhaupt haben sich Gehörlose und Hörbehinderte gemeinsam engagiert und für ihr Recht eingesetzt. Sie gründeten eine Genossenschaft, erwarben das Haus und begannen mit dem Aufbau dessen, was nun seit rund 15 Jahren schweizweit ausstrahlt.

## A ngebot weiter ausbauen

Doch der einstige Überlebenskampf ist im Grunde noch nicht vorbei. «Wir stehen im Wettbewerb mit anderen Institutionen, gerade auch punkto Spendengelder», sagt Ernst Casty. Der Architekt und Kantonsparlamentarier gehört zu den Initianten der Fontana Passugg. Aufgewachsen mit einem hörbehinderten Bruder, war ihm diese Welt früh vertraut. Er sah die Notwendigkeit eines solchen Ortes. Und er will das Haus zusammen mit der Genossenschaftsführung fest verankern. Das Angebot müsse noch breiter und bekannter werden, um die wirtschaftliche Zukunft abzusichern. Und so den Brückenschlag zu ermöglichen zwischen denen, für die das Hören selbstverständlich ist, und anderen, die in einer völlig stillen oder einer

leisen Welt leben. Und auch zwischen Gehörlosen und Hörbehinderten, die viele Herausforderungen teilen, aber sich im Alltag eher voneinander abgrenzen. Ein stilles Zeugnis dafür ist der Speisesaal. Die Hörbehinderten wünschten sich einst schallschluckende Vorhänge zur Verbesserung der Akustik, die Gehörlosen als visuelle Menschen wollten freien Blick nach draussen. Heute sind die Fenster vorhanglos, dafür hängen an der Decke Schallschutzelemente. Ein Kompromiss – gutschweizerisch und tragfähig. Ein Brückenschlag eben.

### Gebärdensprache-Alphabet



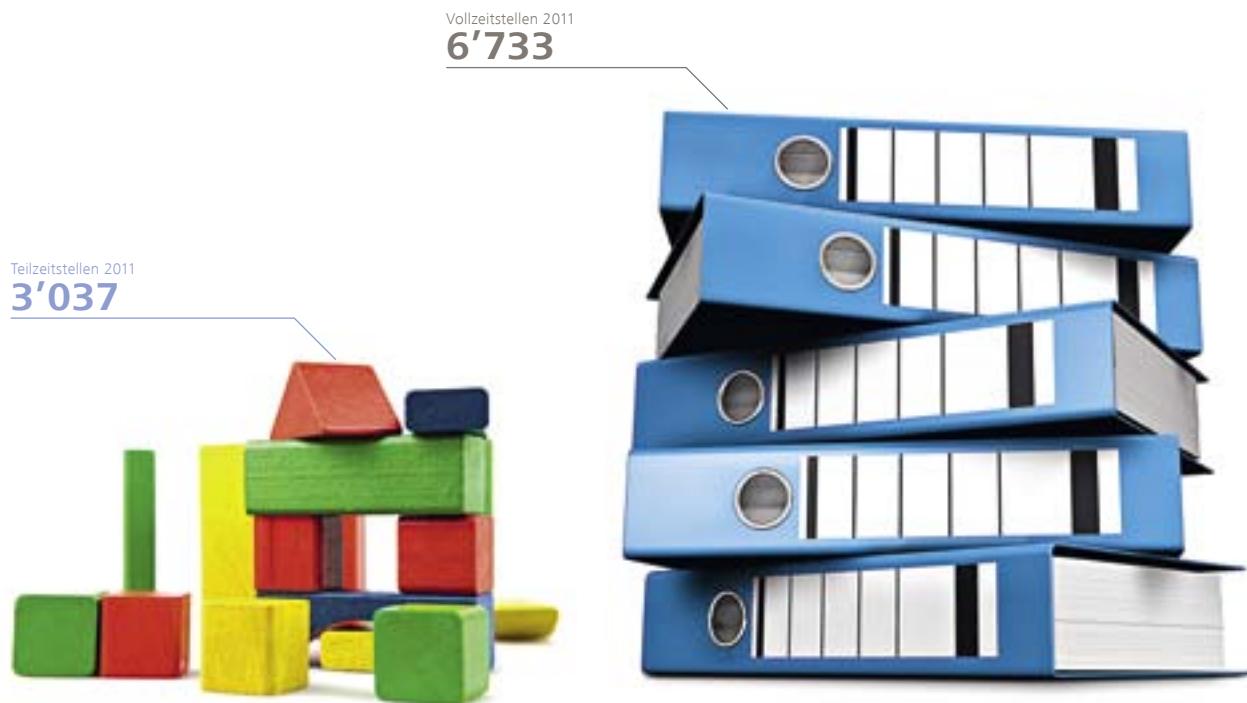
### Über die Fontana Passugg

Das Bildungs- und Kulturhaus Fontana Passugg im Kanton Graubünden ist ein Selbsthilfeprojekt. Den 10'000 Gehörlosen, 700'000 Schwerhörigen und 3000 Ertaubten in der Schweiz steht es als Begegnungs- und Bildungszentrum offen; bewusst sollen auch Hörende miteinbezogen werden. Trägerin des Angebotes mit weiterbildendem Charakter ist die Genossenschaft Fontana Passugg. Mehr unter [www.fontana-passugg.ch](http://www.fontana-passugg.ch).

## — Nachhaltigkeit

### — Lokal verankert, nachhaltig wirtschaften

Raiffeisen präsentiert erstmals Nachhaltigkeitskennzahlen. Sie sind die Grundlage von messbaren Zielen sowie der Erfolgskontrolle und stellen die kontinuierliche Verbesserung der Engagements in den Bereichen sicher.



**31%**

**Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird grossgeschrieben.** Rund ein Drittel aller Raiffeisen-Mitarbeitenden arbeitet Teilzeit, um beispielsweise mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu können – ein im Vergleich zu anderen Unternehmen äußerst hoher Wert. Eine Teilzeitbeschäftigung wird von Raiffeisen nach Möglichkeit unterstützt, damit die Mitarbeitenden Beruf, Familie, Weiterbildung und Freizeit besser miteinander vereinbaren können.

## NACHHALTIGKEIT: TYPISCH RAIFFEISEN

Der sorgfältige und langfristige Umgang mit Ressourcen stellt ein Kernelement des Genossenschaftsgedankens dar.

Raiffeisen handelt verantwortungsbewusst und nachhaltig und nimmt die unternehmerische Verantwortung wahr – nicht nur gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Genossenschaftern, sondern auch gegenüber der Umwelt und Gesellschaft. Das gesellschaftliche Engagement von Raiffeisen entspricht einer ganzheitlichen Unternehmensphilosophie, die alle Anspruchsgruppen berücksichtigt. In vielen Bereichen unternehmerischer Verantwortung kann Raiffeisen auf eine lange Tradition hervorragender Leistungen zurückblicken.

Doch auch Raiffeisen steht immer wieder vor neuen Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung. Raiffeisen hat daher die Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility, kurz CSR) neu im CSR-Management gebündelt und strategisch ausgerichtet. Raiffeisen hat den Nachhaltigkeitsbericht neu konzipiert und publiziert erstmals Nachhaltigkeitskennzahlen.

### Systemgrenzen des Berichts

Der Nachhaltigkeitsbericht bildet einen integralen Bestandteil des Geschäftsberichts und erscheint jährlich. Er umfasst die gesamte Raiffeisen Gruppe.

Raiffeisen zeichnet sich durch die dezentrale, genossenschaftliche Struktur und die Autonomie der 328 Raiffeisenbanken aus. Die Kennzahlen decken, soweit möglich, die gesamte Raiffeisen Gruppe im Jahr 2011 ab. Wo Informationen nur für Raiffeisen Schweiz gültig sind oder die verfügbaren Daten aus einem anderen Jahr als dem Berichtsjahr stammen, wird explizit im Bericht darauf hingewiesen.

Lokale Nachhaltigkeitsinitiativen einzelner Raiffeisenbanken, die nicht eine überregionale Bedeutung haben, finden Eingang in den jeweiligen Geschäftsbericht der entsprechenden Bank.

### Themen im Überblick

Der Nachhaltigkeitsbericht bildet wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Aspekte der Geschäftstätigkeit ab. Er orientiert sich am internationalen Standard der Global Reporting Initiative (GRI) und erfüllt erstmals das C-Level.

Unter dem Begriff der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit geht der Bericht auf Produkte und Dienstleistungen im Kredit- und Anlagegeschäft mit einem besonderen Nachhaltigkeitsbezug ein. Die Wertschöpfungsrechnung erläutert die finanziellen Verbindungen mit den Anspruchsgruppen von Raiffeisen.

Raiffeisen dokumentiert die relevanten und nachhaltigen Massnahmen in den Bereichen Personalwesen und Ausbildung, um auch künftig eine attraktive Arbeitgeberin für qualifizierte Mitarbeitende zu sein. Das Diversity Management nutzt die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft zur Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zum wirtschaftlichen Erfolg.

In der Gesellschaft engagiert sich Raiffeisen auf sehr vielfältige Art und Weise. Der Radius umfasst Aktivitäten in den Bereichen Politik, Kultur bis hin zur Sportförderung.

Die Anstrengungen im Bereich Umwelt reduzieren die Umweltbelastung und die Treibhausgasemissionen. Die Umweltkennzahlen belegen insbesondere die innerbetrieblichen Massnahmen zur Reduktion des Energie- und Ressourcenverbrauchs.

### Nachhaltige Lichtblicke 2011

- Herausgabe des Carbon Disclosure Project (CDP) Bericht Schweiz und Bewertung der Raiffeisen Klimaschutzberichterstattung mit 76 von 100 Punkten
- Mitgliedschaft im Netzwerk Business and Professional Women
- Sieben Workshops für Raiffeisenbanken in allen Schweizer Regionen zu Fragen von Diversität, Umwelt und gesellschaftlichen Engagements
- Einrichtung der Plattform Raiffeisen Volunteers
- 560'000 Raiffeisen-Museumspass-Eintritte in der Schweiz
- Vernetzungswerkstatt für Mitarbeiterinnen
- Implementierung des neuen CSR-Managements bei Raiffeisen

Die Fachstelle deckt alle Themen des CSR-Managements ab: Diversität in Bezug auf Geschlecht, Menschen mit Behinderung, Alter und Familienfreundlichkeit, Soziales und Kultur sowie Umwelt und nachhaltiges Bauen.

Die CSR-Fachstelle dient als interne und externe Ansprechpartnerin für alle Fragen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusster Unternehmensführung. Darüber hinaus vertritt sie Raiffeisen in verschiedenen Fachgremien und externen Initiativen.

Konkreter will Raiffeisen langfristig folgende inhaltlichen Ziele im Bereich Nachhaltigkeit erreichen:

#### Gesellschaft

Raiffeisen und ihre Mitarbeitenden engagieren sich überdurchschnittlich für die Schweiz.

#### Umwelt

Raiffeisen senkt langfristig die CO<sub>2</sub>-Emissionen auf Null.

#### Wirtschaft

Raiffeisen wird führend im Thema Nachfolge- regelung bei den KMU.

Raiffeisen erreicht eine führende Stellung als attraktive Arbeitgeberin durch die Wert- schätzung und Nutzung der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden.

#### NACHHALTIGKEITS-KENNZAHLEN

##### Erarbeitung des Kennzahlen-Systems

Raiffeisen wies bereits bisher die Leistungen in der finanziellen und marktorientierten Dimension aus. Das CSR-Management hat die Aufgabe, auch die ökologischen und sozialen Leistungen zu dokumentieren und zu verbessern.

Die erstmals erhobenen Kennzahlen wider- spiegeln einerseits die Verantwortung einer Bank aus Nachhaltigkeitssicht und nehmen

### CSR-MANAGEMENT

#### Strategie entwickelt

Die Aktivitäten von Raiffeisen im Bereich Nachhaltigkeit basieren auf der neu definierten CSR-Strategie. Raiffeisen will damit:

- die Genossenschaftswerte stärken,
- einen aktiven Beitrag zu Gesellschaft und Umwelt leisten,
- eine attraktive Arbeitgeberin für aktuelle und zukünftige Mitarbeitende sein,
- ihre Reputation stärken,
- sich aufgrund der Diversifikation differenzieren.

Die Verantwortung für die Umsetzung der CSR-Strategie liegt bei einem Mitglied der Geschäftsleitung (Departement Marketing & Kommunikation) und dem ihm beigestellten CSR-Board. Darin vertreten sind der CEO und acht Fachbereiche von Raiffeisen.

Die nachhaltige Unternehmungsführung soll in möglichst viele operative Bereiche und Prozesse einfließen. Dazu richtete Raiffeisen Schweiz im Herbst 2010 die Fachstelle CSR- Management ein.

## Nachhaltigkeitskennzahlen der Raiffeisen

Nachhaltigkeitsdimension	Kategorie	Unterindikator	Messgrösse	Raiffeisen Schweiz	Raiffeisen Banken	Raiffeisen Gruppe
<b>Bankprodukte</b>	Kreditgeschäft	Hypothekarkredite	Mio. CHF	5'800	122'727	128'527
		mit ökologischem Zusatznutzen	%		0,3	
		mit sozialem Zusatznutzen	%		1,7	
	Firmenkundenkredite		Mio. CHF		21'300	
		Anteil öffentlich-rechtliche Körperschaften	%		14,0	
	Anlagegeschäft	Depotvolumen	Mio. CHF		28'230	
		Anteil nachhaltige Anlagen*	%		7,5	
<b>Gesellschaft und Wirtschaft</b>	Beschäftigung	Arbeitsplätze	Anzahl	1'977	7'793	9'770
	Bildung	Lehrlinge	Anzahl	57	711	768
	Kultur	Anteil GVs am Sponsoring	%		55,7	
	Diversität	Anteil Frauen im Kader	%	22	27	26
		Betriebszugehörigkeit	Jahre	7,4	8,0	7,9
	Wertschöpfung	Verteilung	Mio. CHF		1'812	
<b>Umwelt</b>	Energie	Stromverbrauch	kWh	13'259'000		
		Anteil Erneuerbare	%	10		
		Fossile Energieträger	kWh	4'829'000		
		Übrige	kWh	596'000		
	Geschäftsverkehr	Bahn	km	1'770'000		
		Auto	km	5'546'000		
	Klima	Treibhausgase (Scope 1–2)	Tonnen CO <sub>2</sub> eq		4'320	

\* Umfasst die in den Raiffeisen-Depots liegenden Futura Fonds, responsAbility Fonds, nachhaltige Fonds im weiteren Sinn sowie Strukturierte Produkte mit Fokusthema Nachhaltigkeit.



## HIGHLIGHT

# 2 Mrd.

Kleinstkredite sind ein typisches Beispiel für die Raiffeisen-Idee: Raiffeisen vergab 2011 Kleinsthypotheken (maximal 50'000 Franken) von insgesamt 2'023'269'243 Franken. Denn bei Raiffeisen werden auch Kunden mit einem kleineren Kreditbedarf unterstützt.

andererseits auf die spezifische Situation von Raiffeisen Rücksicht. Das Kennzahlen-System soll zukünftig sowohl auf Stufe Raiffeisen Schweiz als auch bei den einzelnen Raiffeisenbanken eingesetzt werden und die Grundlage von messbaren Zielen und der Erfolgskontrolle sein.

Für 2011 können noch nicht alle Kennzahlen für sämtliche Nachhaltigkeitsdimensionen ausgewiesen werden. Mittels der Verknüpfung mit bestehenden Methoden der Daten erfassung soll das Kennzahlen-System Zug um Zug auf die gesamte Raiffeisen Gruppe ausgeweitet werden.

### Die Zahlen im Einzelnen

Energieverbrauch und Geschäftsverkehr decken rund 70 bis 80 Prozent der betrieblichen Treibhausgasemissionen ab und erfüllen die Anforderungen für Scope 1 und 2 des internationalen Greenhouse-Gas-Protokolls. Die Kennzahlen zu Wirtschaft und Gesellschaft gehen auf wichtige Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung ein. So zum Beispiel auf die Rolle der Raiffeisen Gruppe als Arbeitgeberin und Ausbildnerin oder den Einfluss auf die Wertschöpfung für ihre Anspruchsgruppen. Raiffeisen legt zudem Rechenschaft ab über die Engagements für Kultur und Sport und ist transparent in Bezug auf die Leistungen im Bereich Diversität. Im Bereich Bankprodukte und Dienstleistungen fokussieren die Zahlen auf Produkte im Kredit- und Anlagegeschäft, die einen besonderen Bezug zu Fragen der Nachhaltigkeit haben,

wie etwa die Eco-Hypothek-Finanzierungen oder nachhaltige Anlageprodukte.

### WIRTSCHAFTLICHE NACHHALTIGKEIT

#### Nachhaltigkeit im Kreditgeschäft

Das Kreditgeschäft ist das Kerngeschäft von Raiffeisen, wird doch der grösste Teil der Erträge mit der Kreditvergabe an Privatpersonen und Firmenkunden erwirtschaftet.

Nachhaltigkeitsaspekte sind in vielen Kreditprodukten enthalten, ohne dass diese explizit angesprochen werden. Dies trifft zum Beispiel bei Eigenheimfinanzierungen oder in der Finanzierung von KMUs zu. Zusätzlich bietet Raiffeisen Kreditprodukte mit besonderem ökologischen oder sozialen Zusatznutzen zur Anschubfinanzierung an.

Ein Beispiel ist die Eco Hypothek: Immobilien mit nachhaltigem Energieverbrauch erhalten eine spürbare Zinsentlastung, wenn nachweislich nach Minergie-Standard gebaut oder renoviert wird oder ein gültiger GEAK-Gebäudeenergieausweis der Kantone der Klasse A bei Neubauten oder der Klasse C bei Altbauten vorliegt.

Seit dem vierten Quartal unterstützt Raiffeisen Kundinnen und Kunden noch stärker in der Planung von Sanierungen mit Energieeffizienzgewinn. Über die Homepage der Raiffeisenbanken können die Nutzerinnen und Nutzer die eVALO-Applikation aufrufen. Sie ermöglicht, das Eigenheim virtuell zu sanieren und die erzielbare Energieeffizienz zu berechnen. Die eVALO-Applikation berücksichtigt dabei auch die jeweiligen Förderbeiträge von Bund und Kantonen.

Zu den Kreditprodukten mit einem besonderen sozialen Nutzen zählen die Renovationshypotheken und Kleinsthypotheken bis 50'000 Franken.

Kleinsthypotheken sind ein typisches Beispiel für die Raiffeisen-Idee: Kunden werden bei einem kleineren Kreditbedarf unterstützt, wenn damit eine wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung finanziert wird. Raiffeisen vergab 80'919 solcher Kleinsthypotheken im Umfang von insgesamt 2,02 Milliarden Franken.

Die Renovationshypotheken erhalten den Wert der Immobilien und haben – im Falle von energetischen Renovationen – auch einen ökologischen Zusatznutzen. Es wurden insgesamt 116,5 Millionen Franken Renovationsdarlehen vergeben.

### Nachhaltigkeit im Anlagegeschäft

Nachhaltige Anlagen haben in den vergangenen Jahren stark an Popularität gewonnen. Die Bezeichnung nachhaltige Anlagen wird allgemein für verantwortliche, ethische, soziale und ökologische Investments verwendet. Dazu zählen Anlagen in Unternehmen, welche unter Berücksichtigung dieser Kriterien langfristig und nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg erzielen.

Eine nachhaltige Anlage kann deshalb einen wichtigen Beitrag für eine zukunftsweisende Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten und gleichzeitig finanziell attraktiv sein. Sie bringt die Renditeziele des Anlegers mit ethischen, ökologischen und sozialen Werten in Einklang.

So wie immer mehr Menschen beim Einkauf auf Herkunft und Qualität der Produkte achten, wollen Anleger ihr Vermögen vermehrt in Unternehmen investieren, die auf langfristige und faire Weise wirtschaftlichen Erfolg erzielen und dabei Ressourcen respektvoll einsetzen. Das Volumen nachhaltiger Anlageprodukte ist seit Mitte der 90er-Jahre kontinuierlich gestiegen und betrug in der Schweiz Ende 2010 bereits über 42 Milliarden Franken.

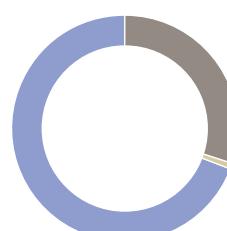
### Erfahrung mit nachhaltigen Anlagen

Bereits vor zehn Jahren lancierte Raiffeisen die ersten nachhaltigen Futura Anlagefonds. Die Futura-Palette wurde im Laufe der Jahre stetig erweitert und umfasst heute sechs verschiedene Fonds mit einem Fonds volumen von 2,07 Milliarden Franken. Dies entspricht 30 Prozent des gesamten Volumens der Raiffeisen-Fonds. Das Anlageuniversum der Futura Fonds wird in Zusammenarbeit mit der unabhängigen Ratingagentur Irate nach dem «Best in Service»-Ansatz geprüft.

Als Mitunterzeichnerin der Eurosif-Transparenzleitlinien für Nachhaltigkeitsfonds informiert Raiffeisen die Anleger systematisch über Anlagekriterien und -prozesse der Futura Fonds. Weitere Informationen unter [www.eurosif.org](http://www.eurosif.org).

Verantwortungsvoll und nachhaltig investieren heisst auch, die Stimmrechte wahrzunehmen. Deshalb werden bei allen in den Raiffeisen Futura Fonds enthaltenen Schweizer Unternehmen die Stimmrechte gemäss den Empfehlungen der Stiftung Ethos aktiv ausgeübt. Es ist das oberste Ziel von Ethos, die

### Aufteilung des Fondsvermögens der Raiffeisen-Anlagefonds



■	2'069'449'280	(30%)	Fondsvermögen Raiffeisen Futura Fonds
■	54'603'554	(1%)	Fondsvermögen Raiffeisen Themenfonds
■	4'677'821'443	(69%)	Fondsvermögen übrige Raiffeisen Fonds
<b>Total Fondsvermögen Raiffeisen Fonds</b>			<b>6'801'874'276 (100%)</b>

Interessen der Anleger langfristig und zukunftsgerichtet zu wahren.

Nebst den Futura Fonds bietet Raiffeisen weitere Anlageprodukte an, welche sich mit neuen Trends und Herausforderungen auseinandersetzen. So etwa die beiden Raiffeisen-Fonds Clean Technology und Future Resources oder verschiedene strukturierte Produkte, die sich mit Themen wie alternative Energien, Klimaschutz, Wasser oder nachhaltiger Mobilität befassen.

Raiffeisen ist zudem Gründungsmitglied der 2003 gegründeten responsAbility Social Investments AG und engagiert sich im Verwaltungsrat. responsAbility verwaltet über eine Milliarde Franken im nachhaltigen Anlagesegment.

Mit ihren Anlageprodukten ermöglicht responsAbility Menschen an der Basis der globalen Einkommenspyramide den Zugang zu Märkten, Informationen und anderen für ihre Entwicklung wichtigen Dienstleistungen in Bereichen wie Mikrofinanz, Fair Trade, unabhängige Medien, KMU-Finanzierung, Gesundheit und Bildung.

### **Wertschöpfungsrechnung**

Die Wertschöpfungsrechnung basiert auf der Finanzbuchhaltung und der Erfolgsrechnung. Während diese dazu dienen, die finanziellen Ergebnisse und letztlich die Rentabilität des Unternehmens zu messen und darzustellen, hat die Wertschöpfungsrechnung eine breitere und ergänzende Perspektive.

Sie zeigt die finanziellen Werte auf, welche Raiffeisen durch die Geschäftstätigkeit entweder von ihren Anspruchsgruppen erhält oder an sie zurückgibt.

Ausgangspunkt ist die Unternehmensleistung – analog zum Betriebsertrag bei einem Produktionsbetrieb. Diese betrug 2,5 Milliarden Franken. Hiervon werden die von Dritten

erbrachten Sachleistungen abgezogen. Im letzten Jahr flossen dadurch 451 Millionen Franken an Lieferanten und Partner weiter. Bereinigt um ausserordentliche Faktoren resultiert daraus die Bruttowertschöpfung, welche 2,1 Milliarden Franken betrug. Aus Gründen der Risikovorsorge oder aufgrund von Wertschwankungen müssen im Bankgeschäft häufig Rückstellungen und Abschreibungen auf den Aktiva vorgenommen werden.

Nach deren Abzug resultiert eine Nettowertschöpfung von 1,8 Milliarden Franken. Sie beschreibt die Summe aller finanziellen Werte, welche die Mitarbeitenden und das eingesetzte Kapital gemeinsam erwirtschaftet haben. Nur diese Nettowertschöpfung kann an alle übrigen Anspruchsgruppen der Raiffeisen Gruppe verteilt werden.

1,1 Milliarden Franken oder etwa 60 Prozent davon dienten der Entlohnung der Mitarbeitenden. Die öffentliche Hand erhielt rund 120 Millionen Franken oder knapp sieben Prozent der Nettowertschöpfung in Form von Steuern.

Die Eigentümer der Bank – die Genossenschafter – erhielten 595 Millionen Franken. Dem Genossenschaftsgedanken folgend, sollen davon nur 31 Millionen Franken gemäss Vorschlag an die Generalversammlung als Anteilsverzinsung direkt ausgeschüttet werden. Zudem profitieren die Mitglieder von weiteren Vorteilen wie höherer Verzinsung der Spareinlagen oder vergünstigten Ausflugsangeboten.

Rund 564 Millionen Franken wurden durch Zuführung an die Reserven zur Stärkung der finanziellen Solidität der Bank und zur Selbstfinanzierung der weiteren Geschäftstätigkeit eingesetzt.

## Wertschöpfungsrechnung

	Berichtsjahr in Mio. CHF	Vorjahr in Mio. CHF	Berichtsjahr in %	Vorjahr in %
<b>Entstehung der Wertschöpfung</b>				
<b>Unternehmensleistung (= Betriebsertrag)</b>	<b>2'513</b>	<b>2'418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Schaufwand	-451	-434	-17,9	-17,9
Ausserordentlicher Erfolg	12	24	0,5	1,0
<b>Bruttowertschöpfung</b>	<b>2'074</b>	<b>2'008</b>	<b>82,5</b>	<b>83,0</b>
Abschreibungen	-239	-200	-9,5	-8,3
Wertberichtigungen/Rückstellungen/Verluste	-23	-4	-0,9	-0,2
<b>Nettowertschöpfung</b>	<b>1'812</b>	<b>1'804</b>	<b>72,1</b>	<b>74,6</b>
<b>Verteilung der Wertschöpfung</b>				
Mitarbeitende (Personalaufwand)	1'071	1'031	59,1	57,2
Genossenschafter (Anteilscheinverzinsung: Vorschlag an GV)	31	30	1,7	1,7
Öffentliche Hand	146	145	8,1	8,0
davon bezahlte Ertragssteuern	118	117	6,5	6,5
davon Bildung/Auflösung Rückstellung für latente Steuern	28	28	1,5	1,6
Stärkung der Reserven (Selbstfinanzierung)	564	597	31,1	33,1
<b>Total</b>	<b>1'812</b>	<b>1'804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Kennzahlen zur Wertschöpfung</b>				
Bruttowertschöpfung pro Vollzeitstelle in 1000 CHF*	256	250		
Nettowertschöpfung pro Vollzeitstelle in 1000 CHF*	223	225		
Anzahl Vollzeitstellen (Durchschnitt)	8'117	8'033		

\* Auf dem durchschnittlichen Personalbestand berechnet.

### Mitarbeitende im Fokus

Wertedialog und Führungskultur  
Aus Tradition sind für die Raiffeisen Gruppe Werte und Kultur wichtig. Gerade in den letzten Jahren haben klare Werte und eine starke Kultur Halt für Genossenschafter, Kunden und Mitarbeitende geboten. Raiffeisen arbeitet daran, die Verankerung dieser Themen über alle Hierarchiestufen hinweg gezielt zu festigen.

### Mitarbeitendenbefragung

Für Raiffeisen sind die Mitarbeitenden das wertvollste Gut und die Basis für ein erfolgreiches Unternehmen. Deshalb führt ein unabhängiges Befragungsinstitut regelmässig Mitarbeiterbefragungen durch. Die erfreuliche Rücklaufquote von 71 Prozent zeigt das Interesse der Mitarbeitenden an ihrem Unternehmen.

Das Commitment der Mitarbeitenden zu Raiffeisen ist weiterhin sehr hoch. Überdurchschnittlich gut wurden die Themen Team, Arbeitsinhalt und direkter Vorgesetzter beurteilt. Verbesserungspotenzial wurde bei der Abstimmung der Strategie und Ziele über alle Bereiche identifiziert.

### Personalmarketing

Um ihre Attraktivität als Arbeitgeberin zu vermitteln, hat Raiffeisen 2011 das Karriereportal auf dem Internet weitgehend erneuert. Unter [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch) (Rubrik Über Raiffeisen, Karriere/Stellen) stehen potenziellen Bewerbern umfassende Informationen zu den Karrieremöglichkeiten bei Raiffeisen sowie Videos von Mitarbeitenden zur Verfügung. Interessierte erhalten so einen authentischen Einblick in die Arbeitswelt von Raiffeisen.

Die in der Sozialbilanz aufgeführte Fluktionsrate beinhaltet auch Übertritte zwischen den Raiffeisenbanken sowie zwischen Raiffeisen Schweiz und den Raiffeisenbanken.

### Nachwuchsentwicklung

#### Grundausbildung

Im vergangenen Sommer starteten 236 Jugendliche ihre kaufmännische Lehre in einer Raiffeisenbank.

Raiffeisen Schweiz bildet neu neben 27 Informatik-Lernenden zwei Lernende KV Dienstleistung & Administration, eine Büroassistentin und eine Handelsmittelschul-Praktikantin aus. Aktuell absolvieren 23 Personen das 18-monatige Praktikum Bankeinstieg für Mittelschulabsolventen (BEM).

Erstmals wurde ein Projekt im soziokulturellen Bereich durchgeführt. In Zusammenarbeit mit dem Kinderdorf Pestalozzi setzten sich die 3.-Jahr-Lernenden von Raiffeisen Schweiz zusammen mit serbischen Jugendlichen in einer Projektwoche mit Vorurteilen, Rassismus sowie der jeweils anderen Kultur auseinander.

### Sozialbilanz Raiffeisen Gruppe

	2011	2010
Total Mitarbeitende	9'770	9'656
davon Vollzeitstellen	6'733	6'360
davon Teilzeitstellen	3'037	3'296
Total VR-Mitglieder	2'157	—
davon Frauen	399	—
Total Frauen	5'234	5'225
davon im Kader	940	891
Total Männer	4'536	4'431
davon im Kader	2'731	2'635
Neu geschaffene Stellen	114	103
Anzahl Lehrlinge	768	787
davon Frauen	416	432
davon Männer	352	355
Durchschnittliche Dauer		
Betriebszugehörigkeit in Jahren	7,9	7,5
Durchschnittsalter der		
Mitarbeitenden in Jahren	38,4	38,1
Fluktuationsrate in %	10,1	8,3
Ausgaben für Kinderbetreuung	2'065'000	—
Ausgaben für Diversity Management	226'000	—

### Traineeprogramm

Das Traineeprogramm von Raiffeisen erfreut sich grosser Beliebtheit. Wieder starteten mehrere Hochschulabsolventen das 18-monatige Programm, in dem sie fünf Bereiche innerhalb der Raiffeisen Gruppe kennenlernen.

### Seminar «Woche 53»

Das Angebot richtet sich an langjährige, engagierte Führungskräfte des obersten Kaders mit einem ausgewiesenen Leistungsnachweis. Das Seminar ermöglicht Führungskräften eine Extrawoche zur persönlichen Reflexion. Zusätzlich erhalten Teilnehmende Impulse, Energie und Gedankenanstösse zur Entwicklung individueller Lösungsstrategien für neue Herausforderungen in ihrem Führungsalltag.

### Diversität

#### Handlungsfelder der Diversität

Im Hinblick auf die demografische Entwicklung will Raiffeisen als attraktive Arbeitgeberin den Personalbestand sichern. Verschiedene Projekte zu Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichstellung von Mann und Frau sowie Vielfalt der Generationen unterstützen diese Zielsetzung.

Ein höherer Anteil von Frauen im Kader gilt als erklärttes strategisches Ziel. Der Anteil im Kader konnte um ein Prozent auf 26 Prozent gesteigert werden. Seit 2008 ist eine Frau in der siebenköpfigen Geschäftsleitung.

Die Firmenpartnerschaft von Raiffeisen Schweiz mit dem weltweit aktiven Verband berufstätiger Frauen, den «Business and Professional Women», soll Mitarbeiterinnen dazu auffordern, sich zu vernetzen. Die Leistungen umfassen gezielte Förderung im Berufs- und Karriereweg wie auch in der persönlichen Entwicklung.

Im Mentoringprogramm begleiten unter anderem die gesamte Geschäftsleitung als Men-

torin und Mentoren derzeit 25 Mitarbeitende ein Jahr lang bei der Verwirklichung ihrer beruflichen Ziele.

Das Seminar Impuls Lebensmitte führt Mitarbeitende ab Alter 45 dazu, ihre Laufbahn aktiv zu planen.

### Familienfreundlichkeit

Die etablierten Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf stossen auf gute Resonanz. So haben 59 Väter ihren 15-tägigen Vaterschaftsurlaub mit ihrer Familie verbracht. Bei Krankheit eines Kindes gewährt Raiffeisen einen Urlaub von bis zu fünf Tagen. In St.Gallen wurde die bestehende Kinderkrippe um einen zweiten Standort erweitert.

An den zum sechsten Mal durchgeführten Familienferienwochen haben 269 Kinder teilgenommen. Die Freizeitprogramme während zwei Wochen in den Sommerferien entlasten die berufstätigen Eltern in ihren Betreuungsaufgaben.

Der nationale Zukunftstag bringt dem Nachwuchs der Mitarbeitenden das Unternehmen Raiffeisen näher. Im vergangenen Jahr haben in St.Gallen 52 Kinder teilgenommen.

### Entwicklung der Mitarbeitenden

#### Personalkommission

Seit 1995 setzt sich die Personalkommission von Raiffeisen Schweiz für die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden ein. An den regelmässigen Treffen mit Geschäftsleitungsgliedern werden aktuelle Themen und Fragen mit dem Ziel diskutiert, gemeinsam sinnvolle und tragfähige Lösungen für die berechtigten Anliegen der Mitarbeitenden zu finden.

Die Personalkommission sieht sich auch als Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung. In dieser Funktion wird sie bei personalrelevanten Fragestellungen sowie bei Themenbereichen konsultiert, die

das Arbeits- und Anstellungsrecht sowie die gesamtheitliche Entwicklung des Unternehmens betreffen. Sie kann sich auch mit beratender Stimme in die Entscheidungsfindung mit einbringen.

#### Personalentwicklung

Die Entwicklung der Mitarbeitenden der Raiffeisen Gruppe ist sowohl für eine hohe Qualität in der Beratung von Kunden als auch für die Führungs- und Managementarbeit von grosser Bedeutung. Nur so können Mitarbeitende ihre Leistung für das Unternehmen erbringen und gleichzeitig ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhalten. Die Kombination zwischen der kontinuierlichen, internen Ausbildung, welche sich an Berufsbildern orientiert, und der externen Ausbildung schafft die Voraussetzungen für nachhaltiges qualitatives und quantitatives Wachstum. Mitarbeitende erwerben neues Wissen und lernen neues

Verhalten. Sie können sich somit persönlich nachhaltig weiterentwickeln.

Durch die Integration von neuen Lernmethoden in unsere Lernprozesse wurde mehr Effizienz und Effektivität geschaffen. Mit dem Aufbau des Bereichs Ausbildung wurde das Angebot konsolidiert und auf das Wesentliche fokussiert.

In den folgenden Handlungsfeldern haben 2011 wesentliche Entwicklungen stattgefunden:

#### Persönlichkeits- und Führungsentwicklung

Der dreistufige Kaderentwicklungsprozess startete nach einem Unterbruch im 2010 wieder neu. Nach dem dreisprachig durchgeführten Entwicklungsprozess können Absolventen verantwortungsvolle Positionen bei Raiffeisen übernehmen.

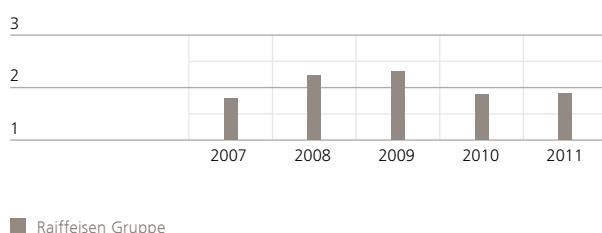
**Kader- und Managemententwicklung**  
Aufeinander aufbauende Bildungsangebote konzentrieren sich auf die Entwicklung des Managementnachwuchses und erfahrener Manager von Raiffeisenbanken und von Raiffeisen Schweiz. Ein spezifisches Programm richtet sich an Verwaltungsräte der Raiffeisenbanken.

Im Bildungsbericht erbringt die Raiffeisen Gruppe den Nachweis, dass sie gezielt Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeitenden fördert.

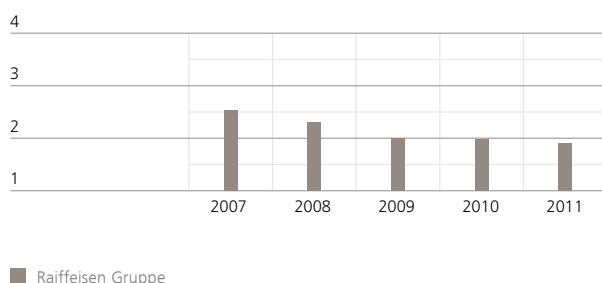
#### GESELLSCHAFTLICHE NACHHALTIGKEIT **Lokal bis national engagiert**

Die grösste Stärke des gesellschaftlichen Engagements von Raiffeisen liegt in der lokalen Verankerung: Die einzelnen Banken übernehmen in ihrer jeweiligen Region soziale Verantwortung. Einerseits ist ihr Dienstleistungsangebot auf die Bedürfnisse der örtlichen Bevölkerung abgestimmt und andererseits verbleiben die Kundengelder sowie direkte Steuern von total 118,3 Millionen Franken in

Ausbildungsaufwand pro Mitarbeitende (in 1000 CHF)



Ausbildungstage pro Mitarbeitende





## HIGHLIGHT

der Region. Raiffeisen stützt damit die regionalen Wirtschaftskreisläufe.

Darüber hinaus erhalten lokale Vereine, soziale Einrichtungen und Kulturlässe von den Raiffeisenbanken vor Ort finanzielle wie personelle Unterstützung. Die Banken schaffen die Grundlagen, dass zum Beispiel Kindertagesstätten entstehen, wichtige historische Denkmäler saniert oder Erlebniswanderwege für die Bevölkerung gestaltet werden. Die Generalversammlungen von Raiffeisen gehören in vielen Dörfern zu wichtigen gesellschaftlichen Ereignissen.

### **Mitgliedervorteile: Ein Plus für alle**

«Der Mensch im Mittelpunkt» ist nicht nur eine Parole, sondern die Philosophie, die das Denken und Handeln von Raiffeisen bestimmt. Die über 1,7 Millionen Mitglieder profitieren zum einen direkt vom Erfolg der Bank, unter anderem durch die zahlreichen MemberPlus-Vorteile. So werden nicht nur die Topkunden an Anlässe eingeladen, sondern alle Mitglieder können in der ganzen Schweiz und während des ganzen Jahres profitieren: So besuchten 50'000 Mitglieder Konzerte und Events zu vergünstigten Preisen und es wurden knapp 154'000 Skipässe zum halben Preis bezogen. Beim Mitglieder-Angebot Berner Oberland wurden die Ausflugsangebote zum halben Preis 124'000 mal genutzt und die Hotels der Region konnten 62'500 Logier-nächte durch Raiffeisen-Mitglieder verbuchen.

### **Sport: Erfolg beginnt beim Nachwuchs**

Raiffeisen engagiert sich ganzheitlich: Sponsoringengagements sollen auch Nachwuchsprojekten zugute kommen.

Beim Schneesport ist die Raiffeisen Gruppe nicht nur seit mehreren Jahren Sponsor der Nationalmannschaften und einzelner Spitzensportler in acht Disziplinen, sondern setzt sich auch für den Nachwuchs ein. Sie unterstützt die drei nationalen Junioren-Leistungszentren

# 49'480

Raiffeisen führte 2011 bereits zum 41. Mal den Internationalen Jugendwettbewerb durch. Die kreative Auseinandersetzung mit Gesellschaftsthemen gibt Jugendlichen Denkanstösse für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung. Es beteiligten sich knapp 50'000 Jugendliche, was einer Steigerung von 6,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht.

und die elf Skiregionalverbände und fördert damit als grösster Nachwuchssponsor über 16'000 junge Schneesporttalente.

Meist beginnt die gezielte Förderung von Talenten lokal durch eine Raiffeisenbank und wird bei Bedarf in Zusammenarbeit mit Raiffeisen Schweiz national ausgeweitet. Direktes Sponsoring wird mit Aktionen auf nationaler Ebene ergänzt. Ein Beispiel dafür ist «Hands-Up». Durch den Verkauf von Handschuhen und Mützen konnten im Winter 2010/2011 zusätzliche 320'000 Franken zugunsten des Skinachwuchses gespendet werden.

### **Soziale Engagements**

Raiffeisen und die über 9700 Mitarbeitenden leisten mit ihrem Engagement in der ganzen Schweiz einen wichtigen Beitrag zu einer kulturell vielfältigen und solidarischen Gesellschaft. Dies geschieht täglich und spontan. Daneben identifiziert, plant und setzt Raiffeisen gezielt Projekte um.

### Für eine vielfältige Berufswelt

Mit dem Engagement für die Berufs-Schweizer-Meisterschaft «Swiss Skills» werden junge Leute in Berufsleben, Lehre und Ausbildung gefördert und wertgeschätzt. Gleichzeitig wird damit die grosse gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung einer vielfältigen Berufswelt hervorgehoben.

#### Jahr der Freiwilligenarbeit:

##### Raiffeisen Volunteers

Im europäischen Jahr der Freiwilligenarbeit engagierte sich Raiffeisen Schweiz als einziges Finanzunternehmen mit einer Partnerschaft beim «forum freiwilligenarbeit», welches den Lead bei der nationalen Umsetzung des Freiwilligenjahres in der Schweiz inne hatte. Zudem war Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe, im Patronatskomitee des Schweizer «Freiwilligen Jahr 2011» vertreten.

Raiffeisen unterstützt darüber hinaus Benevol Schweiz, die Dachorganisation der Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit in der Deutschschweiz. Mit dem Beitrag hebt Raiffeisen deren grosse Bedeutung für die Gesellschaft hervor.

Unter dem Motto «Raiffeisen Volunteers – schweizweit engagiert» lancierte Raiffeisen im November für die Mitarbeitenden eine gruppenweite Netzwerkplattform zur Freiwilligenarbeit ([www.raiffeisen.ch/volunteers](http://www.raiffeisen.ch/volunteers)). Raiffeisen will damit das schweizweite Engagement ihrer Mitarbeitenden wertschätzen. Die Plattform macht Kompetenzen sichtbar, ermöglicht den Austausch von Know-how und motiviert Mitarbeitende, weiter Freiwilligenarbeit zu leisten.

#### Jugendwettbewerb

Bereits zum 41. Mal forderte Raiffeisen mit dem jährlichen Internationalen Jugendwettbewerb Kinder und Jugendliche auf, sich kreativ mit einem aktuellen Thema auseinanderzusetzen. Raiffeisen will damit Denkanstösse geben, zu einer sinnvollen Freizeitbeschäftigung beitragen und die Schulen unterstützen. Jahr für Jahr zählt der aus einem Mal- und Quizwettbewerb bestehende Jugendwettbewerb rund 50'000 Teilnehmende aus der ganzen Schweiz – Tendenz steigend.

Der Raiffeisen-Jugendwettbewerb wird nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Deutschland, Finnland, Frankreich, Italien, Luxemburg und Österreich durchgeführt. Mit über einer Million Einsendungen europaweit ist er sogar im Guinnessbuch der Rekorde aufgeführt.

#### Jubiläumsstiftung

Im Sommer 2000 rief die Raiffeisen Gruppe die Raiffeisen Jubiläumsstiftung ins Leben – aus Anlass des 100. Geburtstags der Schweizer Raiffeisenbanken und als Geschenk und Dank an die Bevölkerung. Der Zweck der Stiftung besteht darin, gemeinnützige Projekte, die für die Bevölkerung der Schweiz einen konkreten Nutzen aufweisen, zu unterstützen. Konkret berücksichtigt die Stiftung Projekte zur Förderung der Ethik in der Wirtschaft, gemeinnützige Selbsthilfeprojekte und kulturelle Werke von regionaler oder nationaler Bedeutung. 2011 hat die Stiftung 200'000 Franken freigegeben.

#### Politik und Gesellschaft

Raiffeisen engagiert sich in verschiedenen politischen Handlungsfeldern. So nahm 2011 mit Unterstützung von Raiffeisen das Kompetenzzentrum für Genossenschaftsunternehmen der Universität Luzern den Betrieb auf. Das Zentrum strebt die internationale Themenführerschaft bezüglich Genossenschaftsunternehmen in Forschung, Lehre und Praxistransfer an.

Raiffeisen hat sich auch in der «Too big to fail»-Debatte der eidgenössischen Räte aktiv eingebbracht. Durch die Mitwirkung von Raiffeisen wurden die COCOs (Pflichtwandelanleihen) als ein neues marktfähiges Instrument zur Sicherung der Stabilität von Banken mehrheitsfähig. COCOs leisten einen Beitrag zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit des Finanzplatzes Schweiz.

Raiffeisen führte als eine der ersten Banken der Schweiz ein transparentes Parteienfinan-

zierungskonzept ein. Gesamthaft werden für die 246 Mitglieder von National- und Ständerat 246'000 Franken zur Verfügung gestellt. Die Summe wird hälftig auf die beiden Kammern (National- und Ständerat) aufgeteilt. Die Parteien erhalten pro Mandat im Nationalrat 615 Franken und pro Mandat im Ständerat 2674 Franken ausbezahlt. Der Finanzierungsbeitrag fliesst allen im nationalen Parlament vertretenen Parteien zu. Diese transparente Art der Parteienfinanzierung dient der Sicherung und Stabilisierung des bewährten politischen Modells der Schweiz.

Die Veranstaltungsreihe «SwissBanking Bi de Lüt» der Schweizerischen Bankiervereinigung hat zum Ziel, den Dialog und die Begegnung zwischen der Bevölkerung, Exponenten des Finanzplatzes, des Werkplatzes und den regionalen Medien zu fördern. Im Oktober 2011 wurde in der Raiffeisen «Begegnungsbank» Kölliken-Entfelden in Lenzburg im Rahmen dieser Reihe ein intensiver Dialog über die Herausforderungen für einen starken Finanz- und Werkplatz Schweiz geführt.

### Kultur – Kunst erleben

Raiffeisen will Kunst möglichst vielen zugänglich und erlebbar machen. Ein Schwerpunkt liegt auf jungen künstlerischen Positionen. Einen wichtigen Beitrag dazu leisten vor allem die Raiffeisenbanken vor Ort, die lokale und regionale Kulturengagements pflegen.

Daneben unterstützt Raiffeisen Schweiz Projekte von nationaler Bedeutung mit langfristigen Kooperationen. Der Fokus liegt auf der bildenden Kunst. Seit 2011 ist Raiffeisen exklusiver Partner des Schweizer Kunstvereins. Daneben wird seit Jahren das Vermittlungsprogramm der Kunsthalle St.Gallen ermöglicht. Im vergangenen Jahr unterstützte Raiffeisen zum wiederholten Mal die Plattform11 (Verein Kunstwollen) sowie die «jungkunst»-Ausstellung in Winterthur.

An der Benefiz-Kunst-Auktion stehen Werke junger Schweizer Künstler im Mittelpunkt. Künstler und Werke werden im Vorfeld des Anlasses von namhaften Galerien vorgeschlagen und danach von einer Fachjury ausgewählt. Der gesamte Verkaufserlös geht an den Schweizerischen Verband Künste für Kinder und Jugendliche kkj.

Raiffeisen Schweiz und die Raiffeisenbanken der Region Solothurn fungieren als Haupt-sponsor der Solothurner Literaturtage, der wichtigsten Plattform für Schweizer Gegen-wartsliteratur. Im Rahmen der CSR-Strategie soll das Kulturengagement mittelfristig auf die weiteren Kunstsparten Musik und darstellen-de Kunst ausgeweitet werden.

**Raiffeisen-Museumspass**  
Seit dem Jahr 2000 offeriert Raiffeisen ihren Mitgliedern Gratiseintritte in Museen und unterstützt damit die vielfältige Museums-landschaft in der Schweiz. Zusammen mit den Mitgliedern profitieren auch die über 450 teilnehmenden Museen von diesem Engage-ment. 2011 registrierten sie rund 650'000 Eintritte durch Mitglieder. Mit dem Museums-

### Sponsoring und Engagements von Raiffeisen (in CHF)



■	4'000'000	Schneesportengagement
■	1'900'000	Engagement Nachwuchsförderung und Athleten
■	1'650'000	Sponsoring Konzerte und Kultur
■	4'220'000	Raiffeisen-Museumspass
■	500'000	Diverse Engagements (Wirtschaft, Region, Berufsbildung u.a.)
■	200'000	Spenden und Vergabungen
■	2'000'000	Kunst am Bau
■	16'000'000	Engagements und Spenden der Raiffeisenbanken
	30'470'000	Total Engagement



## HIGHLIGHT

# 76

Der Klimawandel ist eine der grössten globalen Herausforderungen. Die Raiffeisen Gruppe legt deshalb Wert auf eine transparente Berichterstattung über den Umgang mit CO<sub>2</sub> als relevantem Treibhausgas. Im Rahmen des Carbon Disclosure Projects – dem grössten internationalen Investorenzusammenschluss auf diesem Gebiet – erreichte Raiffeisen für ihre Berichterstattung 76 von 100 Punkten. Der Durchschnitt der Schweizer Unternehmen erhielt 55 Punkte.

pass ist Raiffeisen seit Jahren einzigartig in der Art der Förderung und ihrer Breitenwirkung. Die Museumsbesuche inspirieren und sensibilisieren das Publikum und gleichzeitig wird die sorgfältige Bewahrung von Kultur unterstützt.

### Kunst am Bau

In der ganzen Schweiz wurden acht grössere Projekte im Bereich Kunst am Bau lanciert oder fertig umgesetzt. Für sechs der Projekte wurde ein Kunstwettbewerb durchgeführt, in zwei Fällen wurde ein Direktauftrag vergeben. Mit diesem Engagement entstehen in den verschiedensten Regionen der Schweiz authentische Bauten mit entsprechenden künstlerischen Positionen. Kunst am Bau wertet nicht nur das Gebäude auf, sondern wird gleichzeitig zu einem neuen Anziehungspunkt der entsprechenden Ortschaft.

Ein herausragendes Beispiel für das Engagement im Bereich Kunst am Bau stellt sicherlich die stadt lounge in St.Gallen dar, das «rote Wohnzimmer» von Pipilotti Rist und Carlos Martinez, das die zahlreichen Gebäude des Raiffeisen-Zentrums auf eindrückliche Art miteinander ver- und gleichzeitig in die Stadt einbindet. Sechs Jahre nach deren Ersteröffnung konnte im August 2011 die Vollendung der stadt lounge gefeiert werden.

Das gesamte Auftragsvolumen für die Projekte im Jahr 2011 betrug rund 2 Millionen Franken.

### ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

#### Betriebliches Umweltmanagement

Auch im betrieblichen Umweltmanagement spiegelt sich das genossenschaftliche Geschäftsmodell wider.

Die oberste Verantwortung liegt auch hier beim CSR-Board von Raiffeisen Schweiz, welches strategische Leitlinien und Vorgaben ans Umweltmanagement definiert und die langfristige Vision der Treibhausgasneutralität verfolgt.

In der CSR-Fachstelle nimmt der Fachbereich Umwelt Aufgaben des Umweltmanagements wahr. Er erhebt Daten, erstattet nach innen und aussen Bericht und ist verantwortlich für die Weiterentwicklung des Umweltmanagements.

Operativ sind die Linien- und Fachstellen für die Umsetzung von Umweltmassnahmen zuständig. So etwa der Bereich Facility Management für die Liegenschaften von Raiffeisen Schweiz, der Einkauf für Nachhaltigkeitskriterien bei Lieferanten und Produzenten oder die Bauherrenberatung für nachhaltiges Bauen in Zusammenarbeit mit den Raiffeisenbanken.

Bei diesen liegt die Verantwortung für Umweltmassnahmen bei der Bankleitung. Einige Raiffeisenbanken sind sehr aktiv, nehmen an den zentralen Datenerfassungen teil und setzen Umweltmassnahmen lokal um.

#### Architekturleitbild

#### bei Raiffeisen Schweiz

Die Bauherrenberatung von Raiffeisen Schweiz berät die Raiffeisenbanken bei der Planung und Umsetzung von Umbauten, Sanierungen und Neubauten.

Sie bekennt sich in ihrem Architekturleitbild klar zur Nachhaltigkeit: So sollen der gesamte Lebenszyklus betrachtet, Best-Practice-Lösun-

gen statt gesetzlichen Standards angestrebt, einheimische Werkstoffe und Materialien eingesetzt und mit lokalen Partnern fair zusammengearbeitet werden.

### Einkauf von Werbeartikeln

Zum Kernsortiment gehören über 250 Werbeartikel. Lieferanten und Partner haben mit sehr wenigen Ausnahmen ihren Sitz in der Schweiz. Wenn möglich lässt Raiffeisen die Werbeartikel in der Schweiz oder Europa produzieren. Dennoch wird ein erheblicher Teil in Asien hergestellt, da nationale und europäische Hersteller den Mengenbedarf nicht in einer vernünftigen Zeitspanne decken können. Hinzu kommt, dass vielfach gar keine Produktionsstätten in Europa zur Verfügung stehen.

Raiffeisen strebt bei all ihren Tätigkeiten ökonomisch, sozial und ökologisch ausgewogene Lösungen an undachtet streng auf die Einhaltung der Normen der International Labour Organisation (ILO). Diese stellt insbesondere folgende Forderungen: Verbot der Kinderarbeit, Abschaffung von Zwangsarbeit, Diskriminierungsverbot, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen.

Für viele Artikel wird zusätzlich ein neutrales Labor beauftragt, um diese auf verschiedene Kriterien wie Giftstoffe, Kleinteile, Kinder-tauglichkeit oder Verträglichkeit zu zertifizieren.

Mit der neuen Produktelinie «Swissness», die verschiedene Artikel «aus der Schweiz für unsere Kunden» beinhaltet, erbringt Raiffeisen einen weiteren Beitrag zum vernünftigen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen und der Umwelt. Bei sämtlichen neu erschlossenen Bezugsquellen gelten folgende Bedingungen: hohe Qualität der beschafften Produkte, kurze Transport- und Lieferzeiten, zeitgemäße Logistikprozesse und Produktion in der Schweiz.

### Im eigenen Haus ansetzen

Raiffeisen hat sich das Langfristziel der Treibhausgas-Neutralität gesetzt. Um dies zu erreichen, müssen zunächst im eigenen Haus der Energieverbrauch und die Treibhausgas-emissionen spürbar reduziert werden.

Bei den Gebäuden in St.Gallen wird dies konkret umgesetzt – die meisten Bauprojekte der letzten Jahre sind Minergie-zertifiziert. Im Rahmen des Energiekonzepts wird ein grosser Teil der benötigten Wärme durch Abwärme genutzt. Diese liefern das Rechenzentrum sowie ein Blockheizkraftwerk und ein Umspannwerk der St.Galler Stadtwerke. Mit dieser innovativen Partnerschaft wird die Abwärme des Umspannwerks im Untergeschoss einer Raiffeisen-Liegenschaft genutzt.

Wenn die anfallende Abwärme in den Rechenzentren nicht für Heizzwecke verwendet werden kann, wird sie bei Außentemperaturen unter 11 Grad Celsius mit effizienten Free-Cooling-Systemen abgeführt.

Beachtung schenkt Raiffeisen den effizienten Raum- und Arbeitsplatzbeleuchtungen. Sie sind grösstenteils mit Präsenzmeldern ausgerüstet. Im Jahr 2011 fanden Betriebsversuche mit moderner LED-Technik statt.

Das Energiecontrolling umfasst die Überwachung der haustechnischen Anlagen mit modernsten Gebäudeleitsystemen. Die monatlichen Begehungen aller Technikräume mit gleichzeitiger Erfassung und Kontrolle aller Betriebsstunden und Energieverbrauchszahlen liefern zentrale Daten fürs Controlling.

### 76 Punkte für Carbon Disclosure

Die Ethos-Stiftung und Raiffeisen Schweiz haben 2011 die 100 grössten börsenkotierten Unternehmen der Schweiz zu ihren Anstrengungen zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen befragt. Die Umfrage erfolgte im Rahmen des Carbon Disclosure Projects (CDP). CDP ist der

grösste internationale Investorenzusammenschluss auf diesem Gebiet. Die Daten der Unternehmen liefern den Investoren wichtige Informationen für ihre Anlageentscheide, da die Strategie bezüglich Klimawandel einen bedeutenden Einfluss auf die Chancen und Risiken der Geschäftstätigkeit haben kann. Weitere Informationen unter [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net).

Als Partner des CDP möchte Raiffeisen nicht nur zur Transparenz bezüglich der Klimaschutzaktivitäten von börsenkotierten Unternehmen beitragen, sondern auch selbst Rechenschaft ablegen. So hat sich Raiffeisen, obwohl als Genossenschaft selbst nicht börsenkotiert, freiwillig der Bewertung durch das CDP unterworfen.

Die 59 Schweizer Unternehmen, welche an der CDP-Befragung teilnahmen, erreichten im Disclosure Score, der die Transparenz der Klimaberichterstattung bewertet, im Schnitt 55 von 100 Punkten.

Raiffeisen erhielt 76 Punkte. Nach den Kriterien des CDP gehört Raiffeisen damit zur Gruppe der guten Berichtersteller, die ein ausgeprägtes Verständnis von klimawandelbezogenen Geschäftsangelegenheiten auf Führungsebene haben und solche Risiken und Chancen ins Kerngeschäft integrieren.

Die Bewertung zeigt Raiffeisen auch weiteres Verbesserungspotenzial auf. So gilt es, die Datenerfassung auf alle Raiffeisenbanken auszuweiten und die langfristige Vision der Treibhausgas-Neutralität in konkrete operative Ziele umzusetzen.

### Weitere Initiativen und Kooperationen

Klimastiftung Schweiz

Die Ziele der Klimastiftung sind der Klimaschutz und die gleichzeitige Förderung von KMU. Die unter dem Präsidium von Raiffeisen stehende Stiftung finanziert sich aus der Rückvergütung der CO<sub>2</sub>-Abgabe der 21 Partner-

firmen. Die Mittel aus der Lenkungsabgabe des CO<sub>2</sub>-Gesetzes werden proportional zur Lohnsumme an die Wirtschaft rückvergütet. Deswegen erhalten grosse Dienstleistungsunternehmen mehr zurück, als sie über die CO<sub>2</sub>-Abgabe bezahlt haben. Die Partnerfirmen spenden ihre «Netto-Rückvergütung» der Stiftung. So können diese Mittel gebündelt und wirkungsvoll für Klimaschutzprojekte eingesetzt werden. Raiffeisen hat bisher bereits 1,13 Millionen Franken gespendet.

Gefördert werden vor allem Unternehmen, die in ihren Umweltbemühungen am Anfang stehen. Die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) begutachtet den Betrieb auf mögliche Effizienzvorhaben und die Stiftungsunternehmen bezahlen das Gutachten. 2011 haben 150 Unternehmen von dieser Leistung profitiert. Aber es werden auch Produktentwicklungen finanziert wie der Prototyp und eine Kleinserie von fünf Vespa-Rollern mit Elektromotoren. Seit der Gründung im Jahr 2008 wurden 75 Projekte zum Klimaschutz im Umfang von 4 Millionen Franken gefördert. Weitere Informationen unter [www.klimastiftung.ch](http://www.klimastiftung.ch).

### Verein Green Building

Raiffeisen ist Gründungsmitglied und wirkt im Vorstand des Vereins Green Building mit. Dieser fördert als Plattform für Nachhaltigkeit im Hochbau massives und verdichtetes Bauen und setzt sich insbesondere für Ersatzneubau ein. Erreicht werden soll dies vor allem durch Forschung, Weiterbildung und Information. Partnerschaften mit staatlichen Stellen und ein Kompetenzzentrum für den Ersatzneubau stehen im Aufbau. Weitere Informationen unter [www.greenbuilding.ch](http://www.greenbuilding.ch).

### Verein Energieallianz

Raiffeisen unterstützt den Verein Energieallianz, welcher Projekte initialisiert, die der Verringerung des Energieverbrauchs und/oder des CO<sub>2</sub>-Ausstosses dienen. Im Jahr 2011 lancierte der Verein unter anderem die Projek-

te «Power 40+» zur Umschulung von Arbeitslosen zu Energieberatern, «Energetal Surental» zur autarken Energieversorgung des Tals oder «Energieumbau Schweiz» für den Ausstieg aus fossiler oder nuklearer Energie.

Umweltfreundliche Mobilität und nachhaltiger Tourismus im Alpenraum Raiffeisen Schweiz, die Raiffeisenbank Region Haslital-Brienz und Ese Mobility Management Genossenschaft mit Sitz in Meiringen sind eine zukunftsweisende Partnerschaft eingegangen. Sie wollen die umweltfreundliche Mobilität im Alpenraum fördern und zu einer Verbesserung der lokalen Wertschöpfung in diesen peripheren Regionen beitragen.

Dazu wurden Elektrofahrzeuge vom Typ «Alpmobil» beschafft, die ressourceneffizient fahren und mit erneuerbarer Energie geladen werden. In den Sommermonaten können Gäste und Einheimische über ein Netzwerk von Ausleihstationen mit umweltfreundlichen Verkehrsmitteln wie E-Autos oder E-Bikes Ausflüge in der Region unternehmen.

In den übrigen Monaten werden die Autos von den Raiffeisenbanken der «Alpmobil-Regionen» in Dauermiete übernommen. Raiffeisen eröffnet damit ihren Kunden und Mitarbeitenden Zugang zu dieser umweltfreundlichen Mobilität.

### **Systemgrenzen der Umweltdaten**

Betriebliche Umweltdaten werden bei Raiffeisen seit 2007 systematisch erhoben, wobei die Datenerfassung sich zunächst auf die Liegenschaften von Raiffeisen Schweiz konzentrierte. Dazu gehören einerseits der Hauptsitz in St.Gallen mit dem Rechenzentrum sowie die zu Raiffeisen Schweiz gehörigen Niederlassungen und Außenstellen.

Von den 328 selbstständigen Raiffeisenbanken haben zunächst zwölf bei den ersten Umweltdatenerhebungen mitgewirkt. Die

Datenerhebungen umfassten den Energie- und Papierverbrauch, den Geschäftsverkehr, Abfälle und Wasser, aber auch EDV-Geräte und den Pendlerverkehr.

Raiffeisen hat sich zum Ziel gesetzt, die Anzahl der erfassten Stoff- und Energieflüsse zu reduzieren und dafür den Grad der Erfassung und der Abdeckung des Raiffeisen-Systems zu erhöhen. Hierzu sollen die bisher zumeist manuellen Datenerfassungen wo möglich automatisiert und in die bestehenden Datensysteme integriert werden. Durch die Konzentration auf wenige, aber umweltrelevante Datenkategorien soll der Abdeckungsgrad in Bezug auf den gesamten ökologischen Fußabdruck von Raiffeisen deutlich erhöht werden. Zudem sollen die Daten schneller vorliegen.

### **Umweltdaten**

Der Energieverbrauch in den Gebäuden von Raiffeisen Schweiz lag 2010 bei 18,7 Millionen Kilowattstunden, wovon 13,3 Millionen auf den Strom und 5,4 Millionen auf übrige Energieträger entfielen.

Der Energieverbrauch lag bei 10'000 und der Stromverbrauch bei 7100 Kilowattstunden pro Kopf.

Der Geschäftsverkehr lag bei 7,3 Millionen Kilometern, wobei 25 Prozent Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln und 75 Prozent Autofahrten betrafen. Pro Mitarbeiter wurden 3900 Kilometer gefahren.

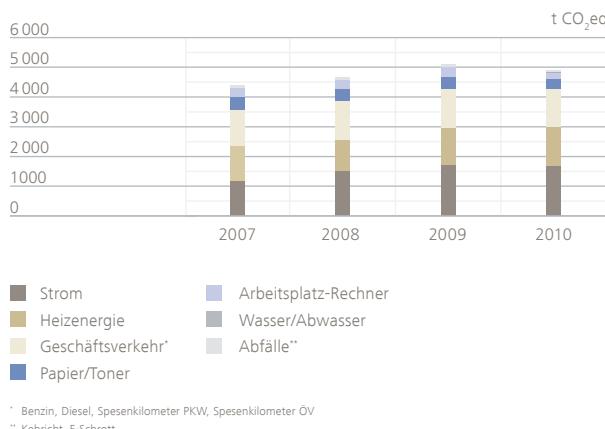
Im Vergleich zum Vorjahr blieben die absoluten Energieverbräuche und der Geschäftsverkehr im Jahr 2010 praktisch unverändert. Spezifisch sanken die Verbräuche jedoch um ein bis zwei Prozent, da der Personalbestand im gleichen Umfang anstieg.

Die Treibhausgasemissionen von Raiffeisen Schweiz aus dem Energieverbrauch und dem Geschäftsverkehr betrugen im Jahr 2010

## Umweltdaten 2010 von Raiffeisen

Kategorie	Einheit	Raiffeisen Schweiz	Raiffeisenbanken (Pilotgruppe)	Hochrechnung (nicht erfasste Banken)	Total	Pro Kopf (Total)	Pro Kopf (Raiffeisen Schweiz)
<b>Gebäudeenergie</b>	kWh	<b>18'684'000</b>	<b>1'145'000</b>	<b>55'000'000</b>	<b>74'829'000</b>	<b>9'300</b>	<b>10'000</b>
Strom	kWh	13'259'000	604'000	30'000'000	43'863'000	5'450	7'100
Fossile Energieträger	kWh	4'674'000	508'000	25'000'000	30'182'000	3'750	2'500
Übrige Energieträger	kWh	596'000	33'000		629'000	80	320
Diesel-Notstromaggregat	kWh	155'000			155'000	20	80
<b>Geschäftsverkehr</b>		<b>7'316'000</b>	<b>65'900</b>	<b>4'000'000</b>	<b>11'381'900</b>	<b>1'410</b>	<b>3'900</b>
ÖV (Bahn, Bus, Tram)	km	1'770'000	56'000	3'000'000	4'826'000	600	950
Eigene Fahrzeuge	km	3'313'000			3'313'000	410	1'750
Spesen-Fahrten	km	2'233'000	9'900	1'000'000	3'242'900	400	1'200
<b>Treibhausgasemissionen aus Energie und Verkehr</b>	Tonnen CO <sub>2</sub> eq	<b>4'320</b>	<b>240</b>	<b>12'500</b>	<b>17'060</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>

## Verursacher Treibhausgase Raiffeisen Schweiz



4320 Tonnen oder 2310 Kilogramm pro Mitarbeiter.

Für das Gesamtsystem von Raiffeisen in der Schweiz wird aufgrund der vorhandenen Daten im Jahr 2010 mit einem Energieverbrauch von 75 Millionen Kilowattstunden, einem Geschäftsverkehr von 11 Millionen Kilometern und Treibhausgasemissionen von 17'000 Tonnen gerechnet.

## Papierverbrauch und Kehricht

Das betriebliche Umweltmanagement erzielte auch in anderen Handlungsfeldern Erfolge: Der Papierverbrauch sank im Zeitraum 2007 bis 2010 um fast 30 Prozent von 265 auf 189 Tonnen, und dies trotz einer Zunahme des Personalbestands um acht Prozent in der gleichen Periode. Entsprechend nahm der Papierverbrauch pro Mitarbeiter von 153 auf 101 Kilogramm ab. Dies wird auch auf die Förderung des doppelseitigen Druckens zurückgeführt.

Die Menge an betrieblichem Kehricht sank um elf Prozent von 168 auf 150 Tonnen respektive pro Mitarbeiter von 97 auf 80 Kilogramm, wobei dies auch auf eine verbesserte Datenerfassung zurückzuführen ist.

### Treibhausgasemissionen

Im Zeitraum 2007 bis 2010 stiegen die Treibhausgasemissionen aus allen erfassten Stoff- und Energieflüssen zunächst innerhalb von drei Jahren von 4386 auf 5097 Tonnen, um sich im Jahr 2010 wieder um vier Prozent auf 4899 Tonnen zu reduzieren.

Die Zunahme in den ersten drei Jahren resultierte einerseits aus der Zunahme des Personalbestands, andererseits stieg in dieser Periode auch die Qualität der Datenerfassung.

Aus dem gegenüberliegenden Diagramm wird ersichtlich, warum beim Ausbau der Datenerfassung auf das Gesamtsystem von Raiffeisen in der Schweiz Schwerpunkte gesetzt werden sollen. Mit der Konzentration auf den Energieverbrauch in den Gebäuden (Strom und Heizung) sowie den Geschäftsverkehr (Benzin, Diesel, Spesenkilometer) werden mit wenigen, relevanten Kategorien 80 Prozent des Fussabdrucks in Bezug auf den Klimawandel abgedeckt.

### GRI-Index und GRI-Anwendungsebene

Raiffeisen richtet sich in seiner Nachhaltigkeitsberichterstattung am internationalen Standard der Global Reporting Initiative (GRI) aus.

Der GRI-Content-Index gibt detailliert an, wo im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht die von der GRI verlangten Inhalte und Leistungsindikatoren aufgeführt sind. Der gesamte GRI-Content-Index ist im Internet als Download verfügbar unter: [www.raiffeisen.ch/csr](http://www.raiffeisen.ch/csr)

Die GRI-Anwendungsebenen zeigen an, in welchem Umfang die Vorgaben der GRI bereits erfüllt werden, wobei sich die Skala von C bis A erstreckt. Dieser Nachhaltigkeitsbericht von Raiffeisen erfüllt die Anwendungsebene C und wurde von der GRI überprüft.

Ahnsprechpartner

Raiffeisen Schweiz

Raiffeisenplatz

9001 St.Gallen

Dr. Ladina Caduff

Leiterin CSR Management

Tel.: 071 225 86 10

Sebastian Tomczyk

Fachverantwortlicher Umwelt

Tel.: 071 225 88 35

ALS DAS  
*Lachen*  
DIE WELT  
EROBERTE



Der Name Dimitri überwindet Grenzen und Generationen – genauso wie sein Werk. Den Clown aus der Schweiz kennt man weltweit. Allgegenwärtig ist er aber in einem kleinen Tessiner Ort, seiner Wahlheimat. Ein Besuch im Tessiner Dorf Verscio, das zur lebendigen Kulisse für die endlos sprudelnden Ideen von Dimitri geworden ist.

Der Name ist Programm. Das Gesicht ist allgegenwärtig. Dimitri ist Verscio, und Verscio ist Dimitri. Einer der berühmtesten Exporte der Schweiz, ein Künstler von internationaler Ausstrahlung mit umjubelten Gastspielen in allen Metropolen der Welt – und die gesamte Energie ballt sich in einem kleinen Dorf in der Region Locarno, das in diesem Moment gerade schlafbrig in der Sonne liegt. Zwei Arbeiter trinken ihren Espresso im Grotto an der einzigen nennenswerten Strasse, die durchs Dorf führt. Sonst ist keine Menschenseele zu sehen. Bis plötzlich Gelächter aus einer kleinen Seitengasse dringt. Zwei junge Frauen und ein Mann tauchen auf, überqueren die Strasse mehr hüpfend als gehend. Sie passen auf den ersten Blick nicht in diese pittoreske Welt aus verwitterten Steinbauten in völliger Stille. Aber sie gehören sehr wohl hierher – im übertragenen Sinn seit rund 40 Jahren.

### **S**ein Jahrzehnten verankert

Das Trio passiert auf dem Weg zur Scuola Dimitri das Teatro Dimitri mit dem Museum Comico und dem angegliederten Restaurant, das Steinrässchen heisst Caraa du Teatro Dimitri. Seit der gebürtige Berner sich hier niedergelassen hat, ist der Ort auf der Strecke von Locarno nach Domodossola zum Mekka geworden für die Freunde des Bewegungstheaters. Hier hat sich Dimitri über die Jahrzehnte stets neu

erfunden, Projekte ins Leben gerufen, seine Marke global verankert. Längst ist er vom – im positiven Sinn – verrückten Clown zu einer Institution geworden. Seine Theaterschule ist heute eine Fachhochschule, getragen vom Kanton. Die Compagnia Dimitri repräsentiert seinen Namen seit 35 Jahren im Theater in Verscio und auf weltweiten Tourneen. Ehemalige Schüler von Dimitri

### Theater, Schule, Museum, Restaurant: Dimitris Projekte ergänzen und befruchten sich gegenseitig.

gastieren ebenfalls im Theater, im Wechselspiel mit anderen Künstlern aus aller Welt, darunter so manche Neuentdeckung.

Consuelo Allidi sitzt im Restaurant zwischen Teatro und Museum. Eigentlich ist es mehr ein Innenhof mit Buffet, quasi die Feuerstelle in diesem Mikrokosmos. Die Juristin aus Locarno ist der Beweis dafür, dass jedes künstlerische Projekt auch einen administrativen Überbau benötigt. Sie präsidiert den Verwaltungsrat der Cooperativo Teatro Dimitri. Die Genossenschaft ist zuständig für die Geschicke von Theater, Museum und Gaststätte. Darüber thront eine Stiftung,

der auch die Schule unterstellt ist. Ein Konstrukt, das sich bewährt hat. «Genossenschaft heisst für mich, offene Türen für alle zu haben», sagt Consuelo Allidi. Während die Schule dank dem neuen Status abgesichert werden konnte, ist der Theaterbetrieb nach wie vor auf Unterstützung angewiesen. Und damit auf Menschen, welche die Idee mittragen – als Genossenschafter oder Gönner.

## Offene Türen für alle: Das ist der Geist der Genossenschaft, die Dimitris Gesamtwerk trägt.



**W**armherzig und strikt  
Man muss nicht weit suchen, um festzustellen, dass die erwähnte Vision wirklich ausstrahlt. Kate Weinrieb ist auf dem Weg zur Probe. Die Amerikanerin ist Mitglied bei der Compagnia Dimitri, der hauseigenen Theatertruppe. Nach einem Workshop in der Region war die Schauspielerin hier hängen geblieben. Der Mythos Dimitri war ihr in den USA noch nicht bekannt gewesen, doch hier in der

Region war sie ihm bald begegnet und erfüllte sie mit Respekt, Hochachtung – und Neugier. «Wer so etwas aufbauen kann, diese Künstlergemeinschaft hier, eine Compagnia, die über 30 Jahre pausenlos existiert, der muss etwas Besonderes sein», sagt die Schauspielerin. Sie schildert Dimitri als freundlich und warmherzig im Umgang – und strikt und präzis, sobald es an die Arbeit geht.

Dimitri, der Clown, der diesem Begriff eine neue Dimension verliehen hat, sieht derweil sein Werk wachsen – und trainiert selbst immer noch jeden Tag. Dass heute eine Stiftung und eine Genossenschaft nötig sind, um seine Schöpfung zu verwalten, war nicht geplant. «Es ist ja alles einfach nach und nach gewachsen», sagt er. Ein Theater habe er aufbauen wollen, daraus habe sich die Schule als zweites Standbein ergeben – heute die einzige Hoch-

Zwischen März und Oktober werden hier 180 Vorstellungen gegeben, rund die Hälfte davon Eigenproduktionen, die andere Hälfte Gastspiele. Trotz der Beliebtheit bleibt die Finanzierung des Theaters ein Hochseilakt. Die Genossenschaft sei eine Massnahme, um Mittel zu generieren, mehr aber noch, um das Netzwerk zu vergrössern und so das potenzielle Publikum zu erweitern.

Kate Weinrieb kehrt an den Tisch zurück, den sie kurz verlassen hat, um ihren Mann zu begrüssen, der ebenfalls hier arbeitet – die Amerikanerin hat im Tessin eine neue Heimat, eine erfüllende Arbeit und die Liebe gefunden. Was hier geboten werde, gebe es in dieser Form in den Staaten nicht, sagt sie. «Es ist Theater über Sprachgrenzen und Generationen hinaus. Ich mag es, wenn Dinge nicht so streng eingeordnet sind. In unseren Stücken lachen Kinder und Erwachsene gleichermaßen – einfach an verschiedenen Stellen.» Vielleicht, sinniert sie, werde sie irgendwann doch in die USA zurückkehren und Dimitris Vision von Bewegungstheater dorthin bringen. Es wäre wohl ein weiterer grosser Triumph des Mannes, der so viele von uns das Lachen gelehrt hat.

schule für Bewegungstheater in Europa. Es ist, ganz im Geiste Dimitris, kein Konglomerat hermetisch abgeriegelter Einzelprojekte, sondern ein Zusammenspiel von Projekten mit verschiedenen Berührungs punkten. In der Compagnia sind immer wieder ehema lige Schüler aktiv, die Schule mietet den Raum des Theaters für Proben und Aufführungen, im Restaurant treffen sich ohnehin alle. Dimitri hatte keinen Masterplan für das alles – und hat ihn dennoch erfüllt.

## Dimitris Chef

9 Uhr in der Halle der Schule. Neun Studentinnen und Studenten arbeiten konzentriert. Musik läuft ab Band, der Lehrer zeigt den Bewegungsablauf, der ihm vorschwebt. Selbst der Laie sieht: Hier sind Anmut und Talent am Werk. Als es um den Hochschulstatus ging, waren viele Tessiner Kantonsparlamentarier zunächst skeptisch. Consuelo Allidi, damals selbst Kantonsrätin und dem Teatro seit vielen Jahren eng verbunden, leistete Überzeugungsarbeit. «Viele dachten: Theater und Clownerie ist kein Beruf, dafür braucht es keine Fachhochschule», erinnert sie sich. Sie bekämpfte die Vorurteile, gab einen Einblick in das harte Trainingsprogramm der handverlesenen Schüler, die einer Selektion unterworfen sind. Und sie erreichte ihr Ziel.

Roberto Maggini ist froh darüber. Die Schule, ein Teil von Dimitris Erbe, ist abgesichert. Maggini muss dafür sorgen, dass das auch für den Rest gilt. Er ist Direktor des Teatro. Seit 40 Jahren sind er und Dimitri ein Ge spann, die Beziehung ist längst mehr brüderlich als geschäftlich. 1972 begann alles mit einer gemeinsamen Tournee, es folgte die Gründung der Schule, der Theaterkompagnie – und schliesslich des fixen Theaters. «Dimitri nennt mich seinen Chef», sagt der Tessiner grinsend, und in seinen Augen blitzt der Schalk auf. So gemütlich Maggini wirkt, so hart arbeitet er im Alltag.



Leidenschaft und Professionalität bei den Schülerinnen und Schülern: Dimitris einstige Theater schule ist heute eine Abteilung der Fachhochschule der italienischen Schweiz.

## Über das Teatro Dimitri

Die Genossenschaft Teatro Dimitri betreibt in Verscio im Tessin ein Kulturzentrum von internationalem Ruf mit einem festen Theater mit zwei Spielsälen, einem eigenen Ensemble und einem Museum. Die Theaterschule ist inzwischen eine kantonale Fachhochschule. Dem Kulturzentrum angegliedert ist zudem ein Restaurant. Verscio ist Anziehungspunkt für Theaterfreunde, Schauspieler und andere Künstler, aber auch Wanderer und Touristen.  
Mehr unter [www.teatrodimitri.ch](http://www.teatrodimitri.ch).

## — Corporate Governance

# Genossenschaftliche Demokratie stärkt Raiffeisen

Die Corporate Governance umfasst alle Grundsätze der Unternehmensorganisation, der Führungsinstrumente sowie der Kontrollmassnahmen. Dieses Leitsystem schafft Klarheit, Verlässlichkeit und Stabilität. Mit guter Corporate Governance kann die Verantwortung gegenüber Kunden und der Gesellschaft wahrgenommen werden.

Der folgende Bericht zur Corporate Governance stellt eine gekürzte Fassung der Berichterstattung aus dem Finanzbericht der Raiffeisen Gruppe dar.

### STRUKTUR DER RAIFFEISEN GRUPPE

Die Entscheidungs- und Kompetenzebenen sind bei Raiffeisen mehrstufig: Die 328 Raiffeisenbanken sind juristisch und organisatorisch selbstständige Genossenschaften mit selbstgewählten Verwaltungsräten und einer unabhängigen Revisionsstelle. Eigentümer der Raiffeisenbanken sind die Genossenschafter. Die örtliche General- oder Delegiertenversammlung wählt die Mitglieder des Verwaltungsrats. Diese garantieren den fairen Ausgleich zwischen den Anliegen der einzelnen Bank und denjenigen der Genossenschafter. Die Raiffeisenbanken sind zu 100 Prozent Eigentümer von Raiffeisen Schweiz.

Die Raiffeisenbanken sind in 22 Regionalverbänden zusammengeschlossen, die als Vereine organisiert sind. Die Verbände nehmen eine Bindegliedfunktion zwischen Raiffeisen Schweiz und den einzelnen Raiffeisenbanken wahr. Zu den Aufgaben der Regionalverbände gehören insbesondere die Organisation der Wahl der Delegierten für die Delegiertenversammlung von Raiffeisen Schweiz, die Koordination von regionalen Werbeaktivitäten, die Durchführung von Ausbildungsveranstaltungen für die Raiffeisenbanken sowie die Wahrung und Vertretung der Interessen der Raiffeisenbanken gegenüber kantonalen Wirtschaftsverbänden und Behörden.

Raiffeisen Schweiz ist eine Genossenschaft. Mitglied kann jede genossenschaftlich organisierte Bank werden, die sowohl die Musterstatuten der Raiffeisenbanken als auch die Statuten und Reglemente von Raiffeisen Schweiz anerkennt. Raiffeisen Schweiz trägt die Verantwortung für die Geschäftspolitik und -strategie der Raiffeisen Gruppe und fungiert als Kompetenzzentrum für die gesamte Gruppe. Sie vertritt deren nationale und internationale Interessen. Sechs Niederlassungen, die im Kundengeschäft tätig sind, werden direkt von Raiffeisen Schweiz geführt.

### Bedeutende Genossenschafter

Das Stimmrecht des Genossenschafter ist gemäss Schweizerischem Obligationenrecht auf eine Stimme beschränkt, unabhängig von der Zahl der übernommenen Anteilscheine. Jeder Genossenschafter kann gemäss Statuten höchstens 20'000 Franken am Genossenschaftskapital einer Raiffeisenbank besitzen. Die Raiffeisen Gruppe hat keine bedeutenden Genossenschafter, die mehr als fünf Prozent der Kapital- oder Stimmrechte halten.

### KAPITALSTRUKTUR UND HAFTUNGSVERHÄLTNISSE

#### Kapitalveränderungen

Die Mitgliedschaft bei einer Raiffeisenbank und die damit verbundenen Rechte und Pflichten sind eng an die Person des Erwerbers gebunden. Deshalb können einzelne Anteile grundsätzlich nicht weiterverkauft oder übertragen werden. Austretende Genossenschafter haben Anspruch auf die Rückzahlung des Anteilscheines zum inneren Wert, höchstens zum Nennwert. Die Rückzahlung

darf erst nach Genehmigung der Jahresrechnung des vierten auf das Erlöschen der Mitgliedschaft folgenden Geschäftsjahres erfolgen, ausser es werden im gleichen Betrag neue Anteilscheine einbezahlt. Die Anteilscheine werden maximal mit sechs Prozent verzinst.

Das genossenschaftliche Modell von Raiffeisen ist auf Gewinnthesaurierung ausgerichtet. Das heisst, der Jahresgewinn wird – mit Ausnahme der Verzinsung der Genossenschaftsanteile – nicht ausgeschüttet, sondern fliesst zur Stärkung der Kapitalbasis in die Reserven der Gruppe. Das Genossenschaftskapital der Raiffeisen Gruppe beträgt 598,9 Millionen Franken.

### Sicherheit und Haftung

Das Raiffeisen-Geschäftsmodell, die Geschäftspolitik, die hohen Eigenmittel sowie die Möglichkeit der Mitbestimmung als Genossenschaftsmitglied bieten den Raiffeisen-Kunden umfassende Sicherheit. Die Raiffeisen Gruppe hat in ihren Statuten ein ausgewogenes, auf gegenseitige Haftung beruhendes Sicherheitsnetz zur Deckung finanzieller Schäden verankert:

- Als übergeordnete Haftungsträgerin garantiert Raiffeisen Schweiz sämtliche Verbindlichkeiten der Raiffeisenbanken und damit der gesamten Raiffeisen Gruppe. Dafür steht Eigenkapital von Raiffeisen Schweiz in der Höhe von 906,2 Millionen Franken zur Verfügung.
- Ein Solidaritätsfonds stellt eine organisationsweite Reserve zur Abdeckung von Risiken dar. Er deckt vor allem Betriebsverluste der Raiffeisenbanken und wird durch Beiträge der Banken sowie der Niederlassungen von Raiffeisen Schweiz alimentiert. Das freie Fondsvermögen beträgt 338,9 Millionen Franken.
- Die Raiffeisenbanken haben gemäss Art. 871 OR Nachschüsse zu leisten bis zum Betrag ihrer eigenen Mittel, bestehend aus

ausgewiesenen Eigenkapital plus stillen Reserven. Die Nachschusspflicht der Raiffeisenbanken gegenüber Raiffeisen Schweiz beträgt 9,3 Milliarden Franken.

- Sofern sich aus der Jahresbilanz ergibt, dass das Genossenschaftskapital nicht mehr gedeckt ist, haben die Genossenschafter nach Art. 871 OR Nachschüsse bis zum Betrag von 8000 Franken zu leisten. Die Nachschusspflicht der Genossenschafter beträgt insgesamt 14 Milliarden Franken. Die Nachschusspflicht der Genossenschaft wurde in der langen Geschichte von Raiffeisen noch nie in Anspruch genommen. Sie kommt erst zum Tragen, wenn sämtliche vorher beschriebenen Massnahmen respektive die Mittel der gesamten Raiffeisen Gruppe ausgeschöpft sind.

### ORGANE VON RAIFFEISEN SCHWEIZ

#### Delegiertenversammlung von Raiffeisen Schweiz

Die Delegiertenversammlung ist das oberste Organ von Raiffeisen Schweiz. Jeder Regionalverband stellt zwei Delegierte. Zusätzlich werden Delegierte aufgrund der Anzahl Raiffeisenbanken pro Regionalverband sowie der Anzahl Genossenschafter und der Bilanzsumme aller Raiffeisenbanken pro Regionalverband zugeteilt. Zurzeit besteht die Delegiertenversammlung aus 167 Mitgliedern.

Die Delegiertenversammlung hat unter anderem folgende Kompetenzen: Änderung der Statuten von Raiffeisen Schweiz, Erlass der Musterstatuten für die Raiffeisenbanken, Festlegung der langfristigen Grundsatzpolitik der Raiffeisen Gruppe, Erlass der Finanzierungsgrundsätze über die Beiträge der Raiffeisenbanken an Raiffeisen Schweiz, Genehmigung des Geschäftsberichts und die Wahl und Abberufung des Verwaltungsrats.

#### Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz

Der Verwaltungsrat entwickelt die Gruppe strategisch, führt sie finanziell und hat die



## HIGHLIGHT

# 328

Raiffeisen ist nicht nur eine gewöhnliche Bank, sondern eine Bankengruppe mit 328 selbstständigen Genossenschaftsbanken, bei denen die Eigentümer – die jeweiligen Mitglieder – über die Zukunft ihrer Bank mitentscheiden können. So unterschiedlich die verschiedenen Raiffeisenbanken durch ihre lokale Verankerung auch sein mögen: Bei ihnen allen werden guter Service, nachhaltige Geschäftspolitik, Sicherheit und die Nähe zum Kunden grossgeschrieben.

Oberaufsicht über Raiffeisen Schweiz und die Geschäftsleitung. Er besteht aus neun bis zwölf Mitgliedern – aktuell verfügt er über elf Mitglieder. Ein Mitglied des Verwaltungsrats wird für die Amtszeit von zwei Jahren gewählt (laufende Amtszeit: 2010 bis 2012) und kann längstens zwölf Jahre dem Verwaltungsrat angehören. Verwaltungsratsmitglieder scheiden nach Ablauf derjenigen Amtsperiode aus, in der sie das 65. Altersjahr vollenden.

**Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz**  
Die Geschäftsleitung führt das operative Geschäft der Raiffeisen Gruppe. Sie erkennt insbesondere die relevanten Umwelteinflüsse und -veränderungen, entwickelt die notwendigen Strategien und stellt die entsprechenden Umsetzungsmassnahmen sicher. Im Rahmen der gesetzlichen und reglementarischen Bestimmungen ist die Geschäftsleitung für den Vollzug der Beschlüsse der ihr übergeordneten Organe, für die kompetente, sichere, zukunfts- und erfolgsorientierte Führung, für die finanzielle und personelle Organisation sowie für die Umsetzung der Risikopolitik verantwortlich.

Die Geschäftsleitung setzt sich aus dem Vorsitzenden und sechs weiteren Mitgliedern zusammen, die je ein Departement leiten (siehe Organigramm auf der Seite 68). Die erweiterte Geschäftsleitung besteht aus der Geschäftsleitung und dem Leiter Gruppen-Risikosteuerung.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung und der erweiterten Geschäftsleitung werden vom Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz gewählt.

### Obligationenrechtliche Revisionsstelle

Seit dem Geschäftsjahr 2007 ist die Price-waterhouseCoopers AG die obligationenrechtliche Revisionsstelle für die gesamte Raiffeisen Gruppe. Sie wird von den Delegierten jeweils für eine Amtszeit von drei Jahren gewählt. Die Rechte und Pflichten bestimmen sich nach den Vorschriften des Obligationenrechts.

### MITWIRKUNGSRECHTE

#### Raiffeisenbanken

Genossenschafter der einzelnen Raiffeisenbanken sind gemäss Artikel 7 der Statuten der Raiffeisenbanken juristische und natürliche Personen.

Jeder Genossenschafter verfügt über eine Stimme, unabhängig von der Anzahl der übernommenen Anteilscheine. Ein Mitglied kann sich durch ein anderes Mitglied, den Ehepartner oder einen Nachkommen vertreten lassen. Ein Bevollmächtigter darf nur ein Mitglied vertreten und bedarf dazu einer schriftlichen Vollmacht.

Hat die Bank mehr als 500 Mitglieder, kann die Generalversammlung mit Zustimmung von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen ihre Befugnisse einer Delegiertenversammlung übertragen oder durch schriftliche Stimmabgabe (Urabstimmung) wahrnehmen.

#### Raiffeisen Schweiz

Genossenschafter von Raiffeisen Schweiz sind die rechtlich selbstständigen Raiffeisenbanken. Sie bestimmen die Delegierten als oberstes Organ von Raiffeisen Schweiz.

Gemäss Artikel 26 der Statuten von Raiffeisen Schweiz verfügt jeder Delegierte an der Dele-

giertenversammlung über eine Stimme. Eine Vertretung ist ausschliesslich durch einen gewählten Ersatzdelegierten möglich.

#### **REVISIONSSTELLE**

Die PricewaterhouseCoopers AG ist seit Juni 2005 externe Revisionsstelle für die einzelnen Raiffeisenbanken. Sie wird dabei in der Durchführung der von der FINMA geforderten bankengesetzlichen Prüfungen bei den Raiffeisenbanken durch die Interne Revision der Raiffeisen Gruppe unterstützt.

Externe Revisionsstelle von Raiffeisen Schweiz, der KMU Capital AG und der RAInetworks Pte. Ltd. ist die PricewaterhouseCoopers.

Für die Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung der Raiffeisen Gruppe ist die PricewaterhouseCoopers AG, St.Gallen, zuständig.

#### **INFORMATIONSPOLITIK**

Zur Unternehmensphilosophie der Raiffeisen Gruppe gehört eine offene, aktive und transparente Informationspolitik. Die Kommunikation gegenüber ihren Anspruchsgruppen geht über die gesetzlichen Anforderungen hinaus und folgt den Grundsätzen der Wahrheit, der Kontinuität sowie der Übereinstimmung von Wort und Tat.

Die Raiffeisen Gruppe als zentrale Organisation ist gegenüber der FINMA zur Erfüllung der Eigenmittelschriften verpflichtet und untersteht damit den aufsichtsrechtlich geforderten Offenlegungspflichten. Die Publikation entspricht den Vorschriften der Eigenmittelverordnung (ERV) vom 29. September 2006 und dem FINMA-Rundschreiben 2008/22 «Offenlegungspflichten im Zusammenhang mit der Eigenmittelunterlegung bei Banken». Die halbjährliche Eigenmittel-Offenlegung ist auf [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch) verfügbar. Die Publikation zum Jahresabschluss erfolgt zusätzlich im Finanzbericht der Raiffeisen Gruppe.

Im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Eigenmittel-Berichterstattung legt die Raiffeisen Gruppe der Schweizerischen Nationalbank halbjährlich Berichte über die Eigenmittel-Situation vor.

#### **Genossenschafter**

(Private, im Handelsregister eingetragene Kommandit- und Kollektivgesellschaften und juristische Personen)

General- oder Delegiertenversammlung

#### **328 Raiffeisenbanken (Genossenschaften)**

Organe: Generalversammlung, Verwaltungsrat, Bankleitung, obligationenrechtliche Revisionsstelle

↓



↓

#### **22 Regionalverbände (Vereine)**

Delegiertenversammlung



↓

#### **Raiffeisen Schweiz (Genossenschaft)**

Organe: Delegiertenversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, obligationenrechtliche Revisionsstelle



**Mitglieder des Verwaltungsrats (gewählt bis 2012)**

\* abhängig im Sinn des FINMA-RS 2008/24 Rz 20-24

**Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm****Philippe Moeschinger****Rita Fuhrer****Angelo Jelmini****Funktion** Präsident VR und VR-Ausschuss**Funktion** Vizepräsident VR und VR-Ausschuss**Funktion** Mitglied VR**Funktion** Mitglied VR**Antritt** 2008**Antritt** 2008**Antritt** 2010**Antritt** 2011**Jahrgang** 1961**Jahrgang** 1960**Jahrgang** 1953**Jahrgang** 1955**Wohnort** St.Gallen**Wohnort** Thônex GE**Wohnort** Auslikon ZH**Wohnort** Lugano-Pregassona TI**Anne-Claude Luisier****Daniel Lüscher\*****Urs Schneider****Christian Spring\*****Funktion** Mitglied VR**Funktion** Mitglied VR**Funktion** Mitglied VR und VR-Ausschuss**Funktion** Mitglied VR**Antritt** 2010**Antritt** 2008**Antritt** 2008**Antritt** 2002**Jahrgang** 1967**Jahrgang** 1961**Jahrgang** 1958**Jahrgang** 1960**Wohnort** Ayent VS**Wohnort** Herznach AG**Wohnort** Amlikon-Bissegg TG**Wohnort** Vicques JU**Prof. Dr. Franco Taisch****Lic. iur. Edgar Wohlhauser****Werner Zollinger****Funktion** Mitglied VR und Prüfungsausschuss**Funktion** Mitglied VR und Präsident Prüfungsausschuss**Funktion** Mitglied VR und Prüfungsausschuss**Antritt** 2008**Antritt** 2006**Antritt** 2006**Jahrgang** 1959**Jahrgang** 1961**Jahrgang** 1958**Wohnort** Neuheim ZG**Wohnort** Arth SZ**Wohnort** Männedorf ZH

Weitere Informationen zu den Verwaltungsratsmitgliedern sind im Finanzbericht der Raiffeisen Gruppe oder im Internet unter [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch) ersichtlich.

## Mitglieder der Geschäftsleitung

\* Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung



**Dr. Pierin Vincenz**

**Funktion** Vorsitzender der  
Geschäftsleitung (CEO)

**Antritt** 1999

**Jahrgang** 1956

**Wohnort** Niederteufen AR



**Dr. Patrik Gisel**

**Funktion** Leiter Departement  
Markt und Stellvertretender  
Vorsitzender der Geschäftsleitung

**Antritt** 2000

**Jahrgang** 1962

**Wohnort** Erlenbach ZH



**Michael Auer**

**Funktion** Leiter Departement  
Bankenbetreuung

**Antritt** 2008

**Jahrgang** 1964

**Wohnort** Speicher AR



**Damir Bogdan**

**Funktion** Leiter Departement  
IT & Operations (CIO)

**Antritt** 2008

**Jahrgang** 1969

**Wohnort** Speicher AR



**Paulo Brügger**

**Funktion** Leiter Departement  
Zentralbank

**Antritt** 2005

**Jahrgang** 1966

**Wohnort** Zumikon ZH



**Gabriele Burn**

**Funktion** Leiterin Departement  
Marketing & Kommunikation

**Antritt** 2008

**Jahrgang** 1966

**Wohnort** Krattigen BE



**Marcel Zoller**

**Funktion** Leiter Departement  
Finanzen (CFO)

**Antritt** 2008

**Jahrgang** 1957

**Wohnort** Goldach SG



**Dr. Beat Hodel\***

**Funktion** Leiter Gruppen-  
Risikosteuerung (CRO)

**Antritt** 2005

**Jahrgang** 1959

**Wohnort** Bäch SZ

Weitere Informationen zu den  
Mitgliedern der Geschäftsleitung  
sind im Finanzbericht der Raiffeisen  
Gruppe oder im Internet unter  
[www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch) ersichtlich.

**ORGANIGRAMM VON RAIFFEISEN SCHWEIZ**

\* Mitglied der Geschäftsleitung

\*\* Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung

**Verwaltungsrat****Interne Revision**  
Kurt Zobrist**Interne Revision RB St.Gallen**  
Roland Meier**Interne Revision RB Lausanne**  
Jean-Daniel Rossier**Interne Revision Raiffeisen Schweiz**  
Sergio Pesenti**Interne Revision RB Dietikon**  
Räto Willi**Interne Revision RB Bellinzona**  
Katia Carobbio**Interne Revision ICT**  
Markus Hug**Vorsitzender der Geschäftsleitung** Dr. Pierin Vincenz\***Generalsekretariat** Pius Horner**Markt**  
Dr. Patrik Gisel\***Privatkunden**  
Roland Altwegg**Niederlassung St.Gallen**  
Dieter Leopold**Niederlassung Zürich**  
Matthias Läubli**Anlagekunden /  
Vermögensberatung**  
Ernst Näf**Niederlassung Winterthur**  
a.i. Matthias Läubli**Niederlassung Bern**  
Daniel Schmid**Firmenkunden**  
Hans Martin Albrecht**Niederlassung Basel**  
Bruno Stiegeler**Niederlassung Thalwil**  
Daniel Duca**Marketing &  
Kommunikation**  
Gabriele Burn\***Elektronische Kanäle**  
Pascal Dürr**Markensteuerung**  
Robert Fuchs**Siege Suisse romande**  
Alain Girardin**Gruppenkommunikation**  
Dagmar Laub-Gall**Sponsoring & Events**  
a.i. Gerold Schneider**Sede Svizzera italiana**  
Romano Massera**Bankenbetreuung**  
Michael Auer\***Human Resources Management**  
Michael Federer**FM & Logistik**  
Robin W. Marke**RB Beratung**  
Jon Armon Famos**Legal & Compliance**  
Roland Schaub**Ausbildung**  
Urs von Däniken**Zentralbank**  
Paulo Brügger\***Trading & Sales**  
Werner Leuthard**Business Engineering &  
Support**  
Marco Tagliaferro**IT & Operations**  
Damir Bogdan\***Business-Systeme**  
Beat Monstein**Front-Services**  
Adrian Töngi**IT-Betrieb**  
Christian Lampert**Finanzen**  
Marcel Zoller\***Accounting**  
Paolo Arnoffi**Gruppenrisiko-Steuerung**  
Dr. Beat Hodel\*\***Projekte**  
Marcel Zuberbühler**Controlling**  
Dr. Christian Poerschke**Kreditrisiko-Management**  
Daniel Tönz**Programm DIALBA**  
Rudolf J. Kurtz

## IM KAMPF GEGEN DAS PHANTOMDORF



Der traditionelle Tante-Emma-Laden von einst scheint auf verlorenem Posten in einer Welt, in der oft noch die Grösse zählt. Doch im Grunde ist er beliebt, der typische Dorfladen. Im Jurabogen entscheiden sich immer mehr Ladeninhaber zum Beitritt zu einer Genossenschaft, die sie im Wettbewerb unterstützt: Les Mini-Marchés. Das Konzept ist verblüffend. Verblüffend einfach.



«Natürlich haben wir uns auch schon überlegt, ob wir expandieren sollten.» Adolf Lussi steuert seinen Wagen durch das satte Grün des ländlichen Jura. «Aber dann haben wir uns gesagt: Wir haben hier noch mehr als genug zu tun.» Lussi parkt vor dem verwittert-romantischen Haus im kleinen Dorf, das um diese Zeit wie ausgestorben wirkt. Es ist vormittags kurz nach 11 Uhr in Courcelon.

Adolf Lussi wohnt selbst hier und arbeitet im benachbarten Courroux, dem Sitz der Genossenschaft Les Mini-Marchés. Der Deutschschweizer ist vor einigen Jahrzehnten im Jura gestrandet und geblieben. Und er gab

seiner neuen Heimat auch etwas zurück: Er ist der Gründer von Mini-Marchés, hat das Unternehmen lange geleitet und ist auch heute, nachdem er die Hauptverantwortung weitergegeben hat, immer noch für seine Vision tätig. Mini-Marchés: Das ist im Jura-Bogen eine bekannte Marke. Rund 50 Lebensmittelgeschäfte, viele davon typische Tante-Emma-Läden in Dörfern oder Vororten, treten unter dem Namen Mini-Marchés auf. Sie haben ihre Eigenständigkeit behalten, beziehen von der Genossenschaft aber diverse Leistungen.



Typischer Dorfladen, aufstrebender Agglomerationsladen, Quartierladen in einer Stadt, Ladengeschäft in einer Shopping-Mall:  
die vielen Gesichter der Genossenschaft Les Mini-Marchés.

## Überleben dank Unterstützung

Zum Beispiel eben hier in Courcelon. Monika Flückiger ist seit über vier Stunden im Dienst. Sie öffnet ihren Dorfladen jeden Morgen um 7 Uhr, abends ist um 19 Uhr Schluss. Beim Gang durch den Laden fällt die grosszügige Käsetheke auf, ein Backofen arbeitet im Hintergrund auf Hochtouren, damit auch abends noch frisches Brot bereitliegt. Monika Flückigers Laden gehört zu den kleineren Mini-Marchés, die sich alle zwischen 100 und 300 Quadratmetern bewegen. Es ist der einzige Laden in Courcelon, aber ohne die Genossenschaft im Rücken hätte er dennoch kaum eine Überlebenschance. Buchhaltung, Administration, Versicherungen, Marketing: «Das könnte ich alleine mit einer einzigen Teilzeitkraft als Hilfe gar nie schaffen», sagt die Ladeninhaberin. Auch die Investition in die nötige Ladenerneuerung vor einiger Zeit hätte sie allein nicht finanzieren können.

Genau hier setzte Adolf Lussis Idee an. Die Genossenschaft Les Mini-Marchés nimmt ihren Mitgliedern diese Aufgaben ab, sie bleiben aber selbstständig. «Mit uns als Dach haben die Läden viel mehr Kraft», sagt Lussi.

## Ein professioneller Partner und dennoch viel Freiheit: Die Läden bestimmen ihr Sortiment selbst.

«Wir setzen gute Konditionen dank grösseren Einkaufsmengen durch, nehmen den Ladeninhabern die Administration ab und bieten ihnen Marketingmassnahmen wie einen einheitlichen Flyer.» Die Genossenschaft ist auch ein wichtiges Kontrollinstrument für die Läden. In vielen Familienbetrieben existiert kaum ein Controlling. Gehen die Umsätze zurück, kennt oftmals keiner die Gründe. Die Administration in Courroux wertet die Verkäufe aller Läden laufend aus und kann punktgenau sagen, welche Produkte in welchem Laden laufen – oder

eben nicht. Lussi hat oft genug gesehen, was geschieht, wenn das Controlling ausbleibt: schlechsender Umsatzverlust bis zum Konkurs. «Und wenn ein solcher Dorfladen mal am Ende ist: Wer traut sich schon, hier neu einzusteigen?»

## R egionale Spezialitäten

Jack Vecchi ist als Geschäftsführer in Adolf Lussis Fussstapfen getreten. Der Jurassier ist gerne an der Front. Mit Kennerblick durchstreift er Monika Flückigers Laden, tauscht sich mit Kunden aus. Die Unabhängigkeit der Läden sei das Erfolgsrezept der Idee von Mini-Marchés, ist Vecchi überzeugt. «Sehen Sie, dort drüber, diese Produkte, die Eier zum Beispiel: Die stammen nicht aus unserem Einkauf, das sind regionale Spezialitäten, direkt vom Bauern. Unsere Läden können verkaufen, was sie möchten, wir zwingen ihnen nichts auf.» Jeder Laden führt rund 3000 Artikel, rund 800 davon bilden die Basis, die überall erhältlich sein müsste, der Rest ist sehr individuell zusammengesetzt. «Die Ladeninhaber sind jeden Tag hier, die wissen besser als wir, was ihre Kunden wollen.»



Monika Flückiger, Inhaberin des Mini-Marchés-Ladens in Courcelon.

Drei weitere Läden liegen auf der Route. Überall dasselbe Bild: ein einheitliches Grundsortiment, ergänzt mit regionalen Spezialitäten. Geht im Dorf die Metzgerei ein, reagiert der Dorfladen mit einer eigenen Frischfleischtheke oder zumindest mit einem kleinen Angebot an vakuumiertem Frischfleisch. So bleiben die Läden eine echte Alternative zur grösseren Konkurrenz. Denn die Zeiten, als Gemeinden Rettungsaktionen für ihren Dorfladen durchführten, sind vorbei. «Das ist auch in Ordnung», sagt Adolf Lussi auf dem Weg zum nächsten Laden, «es ist nicht die Aufgabe der öffentlichen Hand, Läden zu erhalten. Aber es wäre schön, wenn die Gemeinderäte wenigstens hier einkaufen würden. Das tun sie nämlich oft genug nicht.» Solidarität, hat er festgestellt, kommt meist erst auf, wenn das Ladensterben bevorsteht. «Aber ein Laden gehört einfach in ein Dorf, genau wie ein Restaurant – nicht nur als Angebot, auch als Treffpunkt.» Und was passiert, wenn beides fehlt? «Ville de phantom», sagt Adolf Lussi schulterzuckend.

### Laden als Trainingscamp

Ein Schicksal, das in Delémont nicht droht. Romain Bürki füllt konzentriert das Guetzli-Gestell auf. Der ehemalige Metzger absolviert im Moment noch ein Trainingsjahr, danach wird er den Laden hier in der Altstadt des jurassischen Hauptortes übernehmen. Bürki ist ein Beispiel dafür, wie nachhaltig die Genossenschaft Les Mini-Marchés ihr Konzept lebt. Sie unterstützt nicht nur bestehende Läden, sondern sorgt auch dafür, dass sie wenn nötig in neue Hände kommen, beispielsweise bei einem Generationenwechsel. Jack Vecchi skizziert das Schicksal vieler Dorfläden. «Einige Jahre vor der Pensionierung wollen Ladeninhaber nichts mehr investieren. Wenn sie gehen, bleibt ein veralteter, vielleicht auch schlecht laufender Laden ohne Konzept zurück. Wenn eine junge, motivierte Person gerne nachrücken würde: Wer finanziert ihr den Kauf und den Neustart?» Hier springt die Genossenschaft in

die Bresche. Sieht sie Potenzial, mietet sie den Laden an, investiert in Umbau und Einrichtung und ermöglicht so talentierten Quereinsteigern den Start, indem sie ihnen den Laden untervermietet.

Die Neulinge müssen allerdings selbst einiges mitbringen. Die Einrichtung, das Sortiment: Das alles trage sicher zum Gelingen bei, sagt Adolf Lussi. «Aber der Erfolg eines Ladens hängt zu 80 Prozent vom Patron ab: Ist er freundlich, motiviert, hat er einen guten Draht zu den Kunden?» Stimmt das alles, ist auch der Produktpreis nicht mehr das einzige Kriterium. Die Discounter, welche die Schweiz erobern wollen, sind hier im Jurabogen für Mini-Marchés jedenfalls kaum ein Thema. «Die sprechen nicht unsere Kunden an, sie nehmen uns nichts

weg», stellt Jack Vecchi fest. Grosse Ketten setzen auf Standardisierung, die Stärke der Dorfläden hingegen ist ihre Individualität.

Deshalb wird die von Adolf Lussi zu Beginn der Reise erwähnte Expansion des Konzepts wohl auf sich warten lassen. Den Initianten von Mini-Marchés ist die Nähe wichtig – und diese ginge verloren, wenn Läden am anderen Ende der Schweiz bedient werden müssten. «Für mich liegt darin ein Kern des genossenschaftlichen Denkens», sagt Adolf Lussi – man gehe wohlüberlegt Schritt für Schritt vorwärts. Der Jurabogen sei gross genug, es gebe noch Wachstumspotenzial. In den unzähligen Dörfern im heutigen Einzugsgebiet wartet noch so mancher Dorfladen auf seine Rettung – oder die Wiederauferstehung.

### Über die Genossenschaft Les Mini-Marchés

Hilfe zur Selbsthilfe: Die Genossenschaft Les Mini-Marchés setzt sich für die Sicherung des unabhängigen Detailhandels ein, indem sie ihre Mitglieder beim Betrieb ihres Ladens unterstützt. Dazu gehört das Aushandeln von Kauf- und Lieferbedingungen, Dienstleistungen rund um Marketing und Administration sowie Weiterbildung und technischer Support. Derzeit treten rund 50 Läden im Jurabogen unter der Marke Mini-Marchés auf. Weitere Informationen unter [www.mini-marches.ch](http://www.mini-marches.ch).

## **Impressum**

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft  
Gruppenkommunikation  
Raiffeisenplatz  
CH-9001 St.Gallen  
Telefon +41 71 225 88 88  
Telefax +41 71 225 88 87  
Internet: [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)  
E-Mail: [medien@raiffeisen.ch](mailto:medien@raiffeisen.ch)

Konzept und Redaktion Reportagen:  
YJOO Communications AG, St.Gallen  
Übersetzungen: 24translate, St.Gallen  
Fotos: Martin Rütschi, Schindellegi (Bilder  
Reportagen, Management-Diskussion, Vorwort);  
Marco Blessano, Uster (Bilder Geschäftsleitung  
und Verwaltungsrat Raiffeisen Gruppe)

Dieser Bericht liegt gedruckt auch in Französisch  
und Italienisch vor und ist in Englisch digital abrufbar.  
Massgebend ist die deutsche Version.  
Der Geschäftsbericht ist abrufbar unter  
[www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch), Rubrik Über Raiffeisen, Zahlen  
und Publikationen.

Gedruckt auf PlanoJet hochweiss, FSC-Mix





— **Raiffeisen Gruppe**

— Agenda

— 2012/2013

**16.06.2012**

Delegiertenversammlung  
Raiffeisen Schweiz in Zürich

**15.08.2012**

Bekanntgabe des Halbjahresergebnisses  
Telefonkonferenz für Analysten und Medien

**01.03.2013**

Jahresabschluss  
Bilanz-Medienkonferenz  
Telefonkonferenz für Analysten

