

## Medienmitteilung

### «Raiffeisen Dialog» – ein genossenschaftlicher Weg zur Unternehmensstrategie

**Basel, 26. September 2015. Raiffeisen hat seit 2010 in einem einmaligen Prozess ihre Grundstrategie und ihre Werte überarbeitet. Der heutige Grossanlass «DialogPlus» in der Messe Basel ist der Höhepunkt im Verankerungsprozess: Erstmals kommen rund 10'000 Mitarbeitende und Verwaltungsräte von Raiffeisen an einem Ort zusammen, um gemeinsam die Umsetzung der Grundstrategie zu diskutieren und zu definieren, was jeder einzelne zum Erfolg beitragen kann.**

Anfang 2010 stand Raiffeisen als erfolgreiche genossenschaftliche Bankengruppe mit starkem Wachstum in nahezu allen Bereichen da. Allerdings machte das dynamische Bankenumfeld ein Umdenken erforderlich, um den zukünftigen Erfolg weiterhin sicherzustellen. Raiffeisen gab sich deshalb den Auftrag, die Grundstrategie zu überarbeiten und die Werte von Raiffeisen vor allem auch bei den zahlreichen neuen Mitarbeitenden zu verankern. Die Herausforderung bestand im genossenschaftlichen Modell: Sollte die Strategieabteilung einen Grundkonsens von oben vorgeben, wenn das genossenschaftliche Grundprinzip doch den Dialog mit den einzelnen unabhängigen Raiffeisenbanken einfordert? Die rund 300 eigenverantwortlichen Banken agieren autonom mit fast vier Millionen Kunden, fast zwei Millionen genossenschaftlichen Mitgliedern und 10'000 Mitarbeitenden. Werte wie Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit, lokales Unternehmertum und Nähe zum Kunden geben der Gruppe Orientierung. Nicht, indem sie «von oben» verordnet werden, sondern, weil sich die Banken darauf verständigt haben.

«Themen und Werte mussten von Grund auf angegangen werden», sagen Michael Auer und Gabriele Burn, Auftraggeber Überarbeitung Grundstrategie und Mitglieder der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz. «Das hätten wir nicht erreicht, wenn wir eine Strategie "verordnet" hätten und es passt auch nicht zu Raiffeisen als Genossenschaft. Unser Modell basiert auf Mitwirkung, Mitbestimmung und Eigenverantwortung. Deswegen sind wir überzeugt, dass es notwendig ist, die Strategie durch eine aktive Mitarbeit möglichst aller Mitarbeitenden zu verankern. Nur so können wir Raiffeisen gemeinsam weiterentwickeln.»

#### **Dialog-Prozess statt Top-Down-Ansatz**

Der Prozess zur Überarbeitung der Grundstrategie ist breit abgestützt und umfasst die Phasen Ausarbeitung, Diskussion/Überarbeitung, Finalisierung und Verankerung:

*Ausarbeitungsphase:* Nach Vorbereitungen von Raiffeisen Schweiz zwischen 2010 und 2012 wurde in der Ausarbeitungsphase zusammen mit 1'500 Kadermitgliedern ein Entwurf der Grundstrategie und des Wertekanons entwickelt. Alle Teilnehmende haben die Werte mitbestimmt, sich zu Vertriebsfragen und zur Produktivität geäußert und sich mit weiteren Themen wie Mitgliedschaft, Diversifikation, Dialogformen, Kadernachwuchs und Digitalisierung befasst.

*Diskussions- und Überarbeitungsphase:* 2013 und 2014 ging es ins Detail: 3'000 Hinweise und 1'700 Änderungen zum ersten Entwurf der neuen Grundstrategie wurden im Verlauf der Überarbeitung bis zur Finalisierung aufgenommen, diskutiert, bewertet und zu grossen Teilen in die Strategie aufgenommen. Im Mai 2014 konnte der Verwaltungsrat die Grundstrategie verabschieden.

*Verankerungsphase:* Seit 2014 findet die Verankerungsphase statt. Über die «Raiffeisen Wanderung» machten sich alle Bereiche und Banken buchstäblich auf den Weg: An zehn virtuellen Stationen dieser Wanderung wurden jeweils App-unterstützte interaktive Stationen eingerichtet, welche die wichtigsten Botschaften der Grundstrategie abbildeten. So mussten Themen wie die Dynamik des Marktes, die Positionierung der Marke oder die Diversifizierung der Banken diskutiert werden. Dabei wurde auch erörtert, wie eine einzelne Bank oder ein einzelner Bereich zur erfolgreichen Umsetzung der Grundstrategie beitragen kann. Der heutige Grossanlass in Basel ist sozusagen die elfte Station dieses Weges und Höhepunkt des Dialogprozesses. Rund 10'000 Teilnehmende diskutieren in Foren à 200 bis 400 Personen über die Grundstrategie und die Werte, die Zukunft von Raiffeisen und den Kunden von morgen. Ziel ist, dass die Mitarbeitenden das Wertegerüst und ihren individuellen Beitrag zum Gelingen der Grundstrategie kennen, um den Bedürfnissen der Kunden auch in Zukunft gerecht werden zu können.

«Eine genossenschaftlich erarbeitete Unternehmensstrategie ist dann erfolgreich, wenn sie verstanden und gelebt wird», betont Patrik Gisel. «Mit dem heutigen Anlass setzen wir einerseits einen Schlusspunkt unter die Überarbeitung der Grundstrategie und gleichzeitig auch den Startschuss für die gemeinsame Umsetzung der Strategie. Die vereinbarte Strategie mit ihren Werten und den verschiedenen Aspekten der Genossenschaft können wir so in ein umfassendes und erfolgversprechendes Wirtschafts- und Wachstumsmodell überführen».

**Auskünfte:** Franz Würth, Mediensprecher  
071 225 84 84, [franz.wuerth@raiffeisen.ch](mailto:franz.wuerth@raiffeisen.ch)

Simone Isermann, Mediensprecherin  
071 225 87 29, [simone.isermann@raiffeisen.ch](mailto:simone.isermann@raiffeisen.ch)

**Raiffeisen: Drittgrösste Bankengruppe in der Schweiz**

Die Raiffeisen Gruppe ist die führende Schweizer Retailbank. Die dritte Kraft im Schweizer Bankenmarkt zählt 3,7 Millionen Kundinnen und Kunden. Davon sind 1,9 Millionen Genossenschafter und somit Mitbesitzer ihrer Raiffeisenbank. Die Raiffeisen Gruppe ist an 1'004 Orten in der ganzen Schweiz präsent. Die 292 rechtlich autonomen und genossenschaftlich organisierten Raiffeisenbanken sind in der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft zusammengeschlossen. Diese hat die strategische Führungsfunktion der gesamten Raiffeisen Gruppe inne. Die Notenstein Privatbank AG sowie die Vescore AG (ehemals Notenstein Asset Management AG) sind Tochtergesellschaften der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. Die Raiffeisen Gruppe verwaltete per 30.06.2015 Kundenvermögen in der Höhe von 200 Milliarden Franken und Kundenausleihungen von 162 Milliarden Franken. Der Marktanteil im Hypothekargeschäft beträgt 16,7 Prozent, im Sparbereich 18,5 Prozent. Die Bilanzsumme beläuft sich auf 201 Milliarden Franken.