

Prof. Dr. Bruno Gehrig

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Delegiertenversammlung vom 10. November 2018

Unabhängige Untersuchung

- 1 Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Delegierte
- 2 Sie werden sich erinnern: Anlässlich der Delegiertenversammlung vom 16. Juni 2018 habe ich Ihnen einen Zwischenstand zur unabhängigen Untersuchung präsentiert.
- 3 Heute sind wir deutlich weiter und der Abschluss der Untersuchung ist in Sichtweite. Der Abschlussbericht liegt zwar noch nicht vor, aber die Untersuchung ist so weit, dass ich Ihnen heute zentrale Erkenntnisse bereits kommunizieren kann.
- 4 Erlauben Sie mir vorab ein paar einleitende Worte zum Gegenstand der Untersuchung und zu den Untersuchungshandlungen, die ich zusammen mit dem Untersuchungsteam durchgeführt habe. Zur Erinnerung, ich wurde von einem Team der Anwaltskanzlei Homburger unterstützt. Und in Bezug auf einen Themenkomplex hat mich zudem die Anwaltskanzlei Tethong Blattner unterstützt.

A. Auftrag

- 5 Gegenstand der unabhängigen Untersuchung sind Beteiligungsgeschäfte der Raiffeisen Schweiz. Mit "Beteiligungsgeschäften" meine ich den Erwerb von Gesellschaften und die Investition in Gesellschaften. Untersucht haben wir die Geschäfte, die Raiffeisen Schweiz und ihre Tochtergesellschaften seit 2005 abgeschlossen haben. Dabei ging es mir primär darum, nach Indizien zu suchen, die beim Erwerb von Beteiligungen auf möglicherweise strafrechtlich relevantes Verhalten schliessen lassen.
- 6 Der Erwerb von Beteiligungen ist ein wichtiger Teilbereich der Ära Vincenz, aber eben nur ein Teilbereich. Die generelle Geschäftsführung durch Pierin Vincenz sowie die Überwachung der Geschäftsleitung durch den Verwaltungsrat waren nur insoweit Gegenstand der Untersuchung, als es um den Erwerb von Beteiligungen ging.
- 7 Aspekte wie der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen durch Raiffeisen Schweiz, das Spesen- und Ausgabeverhalten von Pierin Vincenz oder die Überwachung der Geschäftsleitung durch den Verwaltungsrat im Allgemeinen waren hingegen nicht Gegenstand der Untersuchung.
- 8 Auch nicht Gegenstand der Untersuchung war der Erwerb der Investnet-Gruppe. Dieser Punkt wird bekanntlich im laufenden Strafverfahren durch die Staatsanwaltschaft des Kantons Zürich untersucht.

9 Erlauben Sie mir nun einige Erläuterungen zu den

B. Untersuchten Beteiligungen und Untersuchungshandlungen.

10 Wie ich Ihnen bereits im Juni berichtet habe, waren sämtliche über einhundert Beteiligungen Gegenstand einer Grobanalyse. Ausstehend war damals die Grobanalyse der Beteiligungen, die durch KMU Capital AG gehalten werden, die sogenannten Portfoliogesellschaften. Inzwischen konnte die Analyse auch für diese Beteiligungen an die Hand genommen werden, allerdings nur insoweit, als Raiffeisen Schweiz Zugang zu relevanten Informationen hat.

11 Wegen eines laufenden Verfahrens haben wir nämlich nur selektiv Zugang zu den entsprechenden Unterlagen. Wir werden trotzdem die uns möglichen Analysen und Auswertungen machen und die Resultate der Raiffeisen zur Verfügung stellen.

12 Nach der Grobanalyse der Beteiligungen habe ich zusammen mit meinem Untersuchungsteam rund zwei Dutzend Beteiligungen detailliert untersucht. Wir haben dabei jeweils nachgeprüft,

— wie das Beteiligungsgeschäft angebahnt und abgewickelt wurde,

— welche Personen und Gremien der Raiffeisen Schweiz und ihrer Tochtergesellschaften in die Vorbereitung dieser Geschäfte und deren Genehmigung involviert waren und

— welcher Preis auf Basis welcher Bewertung gezahlt wurde.

13 Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der Rolle von Pierin Vincenz und ihm nahestehenden Firmen oder Personen.

14 Das Untersuchungsteam hat mit rund 40 Personen Interviews geführt. Das waren aktuelle und ehemalige Mitarbeitende und Organe der Raiffeisen Schweiz und deren Tochtergesellschaften. Das waren aber auch Drittpersonen, die ihre Gesellschaften oder Anteile an Gesellschaften an die Raiffeisen Schweiz und deren

Tochtergesellschaften verkauft haben. In der Zwischenzeit konnten praktisch alle vom Untersuchungsteam als wesentlich eingestuften Interviews geführt werden.

15 Alle befragten Personen zeigten sich kooperativ und leisteten damit einen wichtigen Beitrag zur Aufklärung des Sachverhalts. Bei allen Befragten, intern und extern, möchte ich mich an dieser Stelle für ihre Offenheit recht herzlich bedanken.

16 Nur vereinzelt standen Personen, die nicht bei Raiffeisen arbeiten, nicht für ein Interview zur Verfügung. Darunter fallen beispielsweise zwei Personen, die vor Jahren eine Gesellschaft an die Raiffeisen Schweiz verkauft haben. Nicht befragt werden konnten auch Personen, die in die laufende Strafuntersuchung verwickelt sind (u.a. Pierin Vincenz und Beat Stocker).

17 Zentrale Quelle der Untersuchung waren rund 12 Millionen E-Mails und Anhänge von mehr als 90 Personen, die mein Untersuchungsteam mit Hilfe von spezialisierter Software ausgewertet hat. Darüber hinaus hat das Untersuchungsteam tausende elektronische und physische Dokumente sowie Buchhaltungs- und Zahlungsinformationen analysiert.

18 Ich komme nun zu den

C. Erkenntnissen der unabhängigen Untersuchung.

19 Es lohnt sich, meine Erkenntnisse in Bezug zu setzen zu den bereits öffentlich bekannten Untersuchungsergebnissen und Feststellungen der FINMA. Die FINMA hat gegen die Raiffeisen Schweiz ein sogenanntes Enforcementverfahren angestrengt und dieses Verfahren im Juni 2018 abgeschlossen.

20 Gegenstand des FINMA-Verfahrens waren drei Bereiche: Die Beteiligungen an der Investnet-Gruppe, die Kreditvergabe an Pierin Vincenz und ihm nahestehende Personen, sowie Überschreitungen des CEO-Budgets. Dabei stellte die FINMA bei der Raiffeisen Schweiz in der Ära Pierin Vincenz folgende Mängel fest:

- Erstens wurde Interessenkonflikten nicht gebührend Rechnung getragen
 - Zweitens waren im Rahmen der Investitionsentscheide ungenügende Kontrollen vorhanden
 - Drittens war das Risikomanagement bei Kreditvergaben an nahestehende Personen und Gesellschaften ungenügend und
 - Viertens und letztens wies die Corporate Governance der Raiffeisen Schweiz Mängel auf, insbesondere was die Oberaufsicht des Verwaltungsrates über den ehemaligen CEO angeht.
- 21 Die unabhängige Untersuchung unter meiner Leitung bestätigt im Wesentlichen das Bild, das die FINMA gezeichnet hat. Mein Team und ich haben die von der FINMA identifizierten Missstände in mehreren der untersuchten Beteiligungsgeschäfte ebenfalls festgestellt. Betroffen sind insbesondere Beteiligungsgeschäfte, die in den Jahren 2012 bis 2015 getätigt wurden – in der Zeitperiode also, in der die Kaufstätigkeit der Raiffeisen einen Höhepunkt erreichte.
- 22 Konkret habe ich folgende Feststellungen gemacht:
- 23 Bei mehreren Beteiligungsgeschäften gab es organisatorische Versäumnisse. Zwar ist jede Transaktion individuell zu betrachten. Gewisse Feststellungen treffen aber auf mehrere der untersuchten Beteiligungsgeschäfte zu:
- So wurden im Rahmen der Planung und Organisation wiederholt Zuständigkeiten nicht klar definiert und es kam zu Unklarheiten und Doppelspurigkeiten.
 - Kosten- und Budgetkontrollen wurden ungenügend durchgeführt.
 - Interne Firmenbewertungen wurden zu wenig berücksichtigt.

- In einigen Fällen wurden Beteiligungen vornehmlich nach den Preisvorstellungen der Verkäufer gekauft, ohne unabhängige externe Bewertungsgutachten einzuholen; und
 - Zudem wurden Beteiligungsgeschäfte abgeschlossen, die später zu erheblichen Abschreibungen oder Wertberichtigungen führten.
- 24 Man darf nun aber nicht annehmen, dass die ganze Raiffeisen Schweiz diesem Geschäftsgebaren gegenüber tatenlos zusah. Im Gegenteil. Unsere Durchsicht der internen Korrespondenz zeigt, dass in mehreren Fällen verschiedene Personen innerhalb der Raiffeisen Schweiz Kritik übten:
- Kritik an der Projektorganisation,
 - Kritik an der Verhandlungsstrategie und
 - Kritik an den bezahlten Kaufpreisen.
- 25 Es finden sich aber auch Hinweise, dass Kritik und Widerspruch ungenügend gehört wurden, wenn davon ausgegangen wurde, dass der ehemalige CEO eine Investition durchführen wollte. Innerhalb der Raiffeisen Schweiz herrschte vielerorts eine Haltung, die ich als Kultur des vorauseilenden Gehorsams bezeichnen möchte: Man wollte den tatsächlichen oder vermeintlichen Erwartungen des ehemaligen CEO gerecht werden, um nicht seinem Druck ausgesetzt zu sein und bei ihm in Ungnade zu fallen.
- 26 Dies führte in einigen Fällen dazu,
- dass Investitionen getätigt wurden, die im Rückblick für die Raiffeisen Schweiz strategisch fragwürdig erscheinen, und
 - dass Akquisitionen zu einem Preis erfolgten, der aus der Rückschau nicht geboten war.

- 27 Auch zeigte sich nach Transaktionen mehrmals, dass vertragliche Aspekte – nicht zuletzt wohl aus Zeitmangel und fehlender externer unabhängiger Beratung in den Due Diligence Prozessen – nicht durchdacht waren und dies dazu führte, dass nachträglich teure Anpassungen aufgrund abgeschlossener Verträge gemacht werden mussten.
- 28 In den meisten untersuchten Fällen wurden Investitionen über direkt oder indirekt durch Raiffeisen Schweiz gehaltene Tochtergesellschaften getätigt. Als Folge davon wurden die Transaktionen weder dem Verwaltungsrat noch der Geschäftsleitung der Raiffeisen Schweiz detailliert unterbreitet und zur Entscheidung überlassen. Entschieden wurde in Gremien der Tochtergesellschaften und in gemischten Gremien, in denen beispielsweise bloss einzelne Vertreter von Raiffeisen Schweiz dabei waren.
- 29 Das Ergebnis meiner Untersuchung zeigt, dass Raiffeisen Schweiz über keine ausreichende Organisationsstruktur verfügte, die eine wirksame Überwachung von getätigten Investitionen sicherstellte. Das gilt für die Reporting Lines, die Kompetenzordnung, mögliche Interessenkonflikte und die Verantwortlichkeiten. So wurden die Unternehmen mehrheitlich ausschliesslich über die Verwaltungsräte geführt, ungenügend in die betriebliche Überwachung eingebunden und durch die teilweise verschachtelten Konstruktionen über mehrere Ebenen war ein Gesamtüberblick stark erschwert.

30 Lassen Sie mich nun zu einer

D. Zusammenfassenden Würdigung

31 kommen.

32 Zusammenfassend können Sie aus meinem Bericht heute Folgendes mitnehmen:

- Die unabhängige Untersuchung hat im Ergebnis die aufsichtsrechtliche Beurteilung der FINMA bestätigt.

- Mit dem Kauf diverser Beteiligungen wuchs die Raiffeisen Schweiz über die Jahre zu einem Konzern heran, ohne die für einen Konzern notwendigen Führungs- und Kontrollmechanismen zu schaffen. Heute ist vieles davon korrigiert: Seit 2016 verfolgt die Raiffeisen-Gruppe eine Entflechtungsstrategie. Im Rahmen dieser Strategie hat sich die Raiffeisen Schweiz per heute bereits von zahlreichen Beteiligungen wieder getrennt.
- Alles in allem führten die oft unzulängliche Projektorganisation und der Abschlussdruck bei Akquisitionen dazu, dass Akquisitionspreise zum Nachteil von Raiffeisen Schweiz nicht konsequent genug heruntergehandelt und vertragliche und strategische Schwachstellen erst nach der Transaktion offensichtlich wurden.

33 Bei den von meinem Team untersuchten Beteiligungen steht die Frage nach einer strafrechtlich relevanten ungetreuen Geschäftsbesorgung im Vordergrund. Dafür müsste u.a. gezeigt werden, dass schädigende Handlungen einer Person direkt zugerechnet werden können. Für diese Zurechnung gilt ein strenger Beweismassstab. Auch wenn bei einigen der von mir untersuchten Beteiligungen ein Nachteil für die Raiffeisen Schweiz entstanden ist, kann daraus nicht automatisch auf eine Strafbarkeit geschlossen werden.

34 Die Raiffeisen Schweiz hat jedoch Informationen und Unterlagen aus meiner Untersuchung der Staatsanwaltschaft zur weiteren Prüfung übergeben. Um die laufende Strafuntersuchung nicht zu gefährden, kann ich Ihnen heute keine weiteren Details dazu bekannt geben. Die Staatsanwaltschaft hat dies ausdrücklich so angeordnet, und ich bitte Sie um Verständnis dafür.

35 Zum Schluss erlaube ich mir einen

E. Ausblick.

36 Ich werde nun mit meinem Untersuchungsteam die Untersuchung zügig abschliessen, die letzten Untersuchungshandlungen durchführen und dann vor allem meinen schriftlichen Bericht bis Ende Jahr fertigstellen. Gleichzeitig werde

ich diese Erkenntnisse dem Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz detailliert erläutern. Es obliegt dann dem Verwaltungsrat, in den nächsten Wochen die geeigneten Schlüsse aus dem Bericht zu ziehen. Ebenfalls obliegt es dem Verwaltungsrat zu entscheiden, in welcher Form die Erkenntnisse meiner Berichterstattung veröffentlicht werden.

F. Dank

- 37 Ich möchte, bevor ich schliesse, an dieser Stelle meinen besonderen Dank aussprechen an die RV/RB-Delegierten für ihre wertvolle Mitwirkung an der Untersuchung.
- 38 Damit Sie einen Eindruck davon erhalten, welche wichtige Rolle die RV/RB-Delegierten bei dieser Untersuchung gespielt haben und immer noch spielen, bitte ich Michael Iten, näher auf unsere Zusammenarbeit einzugehen.
-