



Nr. 2 - August 2007

ISSN 1682-1858

INHALT

Editorial	3
Otto W.A. Baron van Verschuer 80	4
Die Bedeutung des Genossenschaftswesens und seine Perspektiven	6
Zentrale Aspekte des genossenschaftlichen Ansatzes	11
Beteiligungen und Genossenschaft - Regionale und globale Märkte	18

Herausgeber:

INTERNATIONALE
RAIFFEISEN-UNION

Generalsekretariat

Adenauerallee 121

53113 Bonn

Bundesrepublik

Deutschland

Tel.: +49-(0)228-8861 364

Fax: +49-(0)228-8861 356

E-mail: iru@raiffeisen.de

Redaktion:

Dr. Paul ARMBRUSTER

(verantwortlich)

und

Odile SOT-LANZRATH

Erscheint

in englischer, französischer,

spanischer und deutscher

Sprache

Besuchen Sie uns: <http://www.iru.de>

*Namentlich bezeichnete
Artikel geben die Meinung
des Autors wieder, die nicht
unbedingt mit der der Inter-
nationalen Raiffeisen Union
übereinstimmen muß.*



Liebe Leserin,
lieber Leser,

Genossenschaften gehören weltweit zu den nachhaltigsten Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen und sind in vielen Volkswirtschaften bedeutende Akteure. Dieser Erfolg der Genossenschaften kommt auch daher, dass sie sich ständig der wirtschaftlichen Situation anpassen wie auch den veränderten Rahmenbedingungen.

Frau Prof. Theurl setzt sich vor diesem Hintergrund mit dem Organisationsmodell Genossenschaft auseinander und zeigt, dass Genossenschaften zukunftsfähig sind, auch in ganz neuen Geschäftsfeldern. Dies zu erkennen, obliegt vor allem den Verantwortlichen in den Genossenschaften und ihren Verbundorganisationen.

Die Ausführungen der Europäischen Vereinigung der Genossenschaftsbanken belegen, dass Genossenschaften nichts von ihrer Bedeutung verloren haben. Regionalisierung und Kundenähe in einer globalisierten Welt sind die Vorteile der Genossenschaften. Mitgliederförderung und Kundenorientierung sind die Leitgedanken von genossenschaftlichen Einrichtungen, die Träger der lokalen Entwicklung sind.

Welche bedeutende Rolle Genossenschaften unterschiedlicher Ausrichtung und deren Vernetzung haben können,

vor allem wie sie erfolgreich in regionalen und auch in globalen Märkten agieren, vermittelt der Vortrag von Herrn Generaldirektor Mag. Erwin Hameseder. Die österreichische Genossenschaftsorganisation hat die Chance genutzt, aus einer „kleinen Volkswirtschaft“ heraus durch ihre Stärke am nationalen Markt kompetent neue Märkte zu erschließen und für ihre Genossenschaften nutzbar zu machen. Das Fundament hierfür wurde in den einzelnen Sparten der österreichischen Genossenschaftsorganisation vor vielen Jahren gelegt. Unternehmerische Orientierung und Offenheit für neue Marktentwicklungen sind eindeutig der Garant für den wirtschaftlichen Erfolg und die Entwicklung der Genossenschaften, die durch ihre Einbindung in Netzwerke auch in der Lage sind, über das Wirtschaftliche hinaus Leistungen zu erbringen, die dann neue Chancen eröffnen. Der Vortrag belegt, dass nur die Länder, die starke nationale Strukturen haben, die Chancen der Globalisierung für die Wirtschaft und die Menschen nutzen können.


Dr. Paul Armbruster
Generalsekretär



Glückwunsch - Congratulations

Félicitations - Felicidades



Otto W.A. Baron van Verschuier



Otto W.A. Baron van Verschuer 80

Otto W.A. Baron van Verschuer, Ehrenpräsident der Internationalen Raiffeisen-Union (IRU), hat am 22. Juli sein 80. Lebensjahr vollendet.

Otto W.A. Baron van Verschuer gehörte zum IRU-Vorstand als Vizepräsident von 1984 bis 1988 an. Von 1988 bis 1996 war er Präsident. In seinem Hauptamt war Baron van Verschuer Vorsitzender des Verwaltungsrates der Rabobank Nederland.

Während seiner Präsidentschaft hat Baron van Verschuer in der IRU viel bewegt und sie weiter entwickelt.

Vor allem lagen die Internationalen Raiffeisen-Genossenschaftsseminare Baron van Verschuer besonders am Herzen. Unter seiner Regie wurden vier durchgeführt: in Kenia, Argentinien, Thailand und Ungarn. Er hat dafür gesorgt, dass die Seminare erdteilbezogen stattgefunden haben, um einen besseren Erfahrungsaustausch unter den IRU-Mitgliedern aus den jeweiligen Kontinenten zu ermöglichen.

Ganz besonders hat sich Baron van Verschuer um eine engere Zusammenarbeit mit den anderen internationalen genossenschaftlichen Organisationen bemüht. So sind die regelmäßigen Treffen mit den Präsidenten und Generalsekretären des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) und des World Council of Credit Unions (WOCCU)

entstanden. Für diese Initiative um die engere Zusammenarbeit wurde Baron van Verschuer von WOCCU mit der höchsten Auszeichnung, die die amerikanischen Credit Unions vergeben („Distinguished Service Award“), geehrt.

Die IRU hat Baron van Verschuer viel zu danken. Vorstand und Generalsekretariat gratulieren ihm zum Geburtstag sehr herzlich und wünschen ihm für seinen weiteren Lebensweg im Kreis seiner Familie alles erdenklich Gute.

Dr. Christian Konrad
Präsident



Grundsatzartikel - Leading Article
Article de fond - Artículo de fondo

DIE BEDEUTUNG DES GENOSSENSCHAFTSWESENS UND SEINE PERSPEKTIVEN*

*Prof. Dr. Theresia Theurl
Geschäftsführende Direktorin des
Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster
Münster / Bundesrepublik Deutschland*

In einem langen Zeitraum haben sich viele Menschen in der Zusammenarbeit mit anderen selbst geholfen, eine wirtschaftliche Existenz aufgebaut und gesichert. Der Erfolg dieser traditionsreichen Organisations- und Unternehmensform namens Genossenschaft ist unbestritten.

Dennoch hat im Laufe der Jahrzehnte der Anteil von Genossenschaften an der wirtschaftlichen Wertschöpfung sowie an den Unternehmen abgenommen.

Dies könnte überraschen, da viele Unternehmen auf die aktuellen Rahmenbedingungen mit der Bildung von Kooperationen und

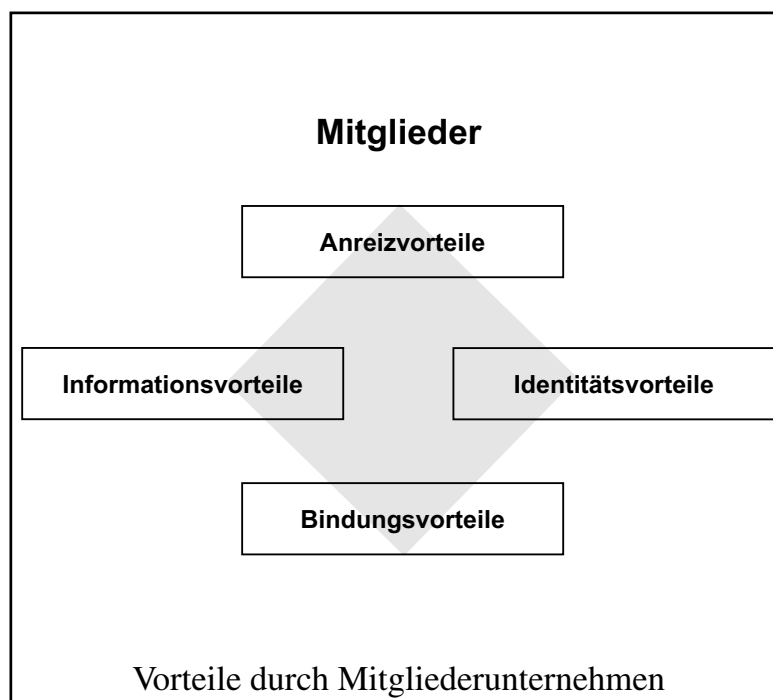
Netzwerken reagieren und damit erfolgreich sind. Sie greifen also zur Selbsthilfe, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Es gelingt ihnen auf diese Weise, die not-

wendige wirtschaftliche Größe sowie die gewünschte Leistungsvielfalt zu erreichen und dennoch selbstständig zu bleiben. Diese Vorgangsweise wurde seinerzeit als genossenschaftliche Kooperation erfunden.

Genossenschaften weisen auch

heute noch ein sehr zukunftsorientiertes Geschäftsmodell auf, das allerdings weit weniger bekannt ist als jene Allianzen, die den Inhalt zahlreicher Erfolgsmeldungen der Wirtschaftsmedien bilden.





Überzeugendes Geschäftsmodell

Die Vorzüge dieser Organisationsform entstehen durch ein spezielles Konzept der Organisation der Wertschöpfung, durch die Konsistenz von Entscheidung und Verantwortung, durch die der einzelwirtschaftlichen Rationalität folgende Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen und durch die Nutzung aller vorhandenen Kompetenzen.

Dass gesetzlich fixierte Spielregeln die Zusammenarbeit aller Beteiligten steuern, und dies seit dem Entstehen vor über 150 Jahren, gibt den Menschen Sicherheit durch Kontinuität. Solche Spielregeln bestehen etwa darin, dass ausschließlich Werte für die Mitglieder geschaffen werden, ein Member Value.

Dazu kommt, dass keine feindlichen Übernahmen und Verkäufe des Unternehmens erfolgen können und dass die regelmäßige Pflichtprüfung durch Experten erfolgt, die in der Lage sind, auf die Besonderheiten dieses Geschäftsmodells Bedacht zu nehmen. Selbstverständlich sind unter Anwendung der betriebswirtschaftlichen Prinzipien Gewinne zu erwirtschaften, die kurz- und langfristig ausschließlich den Eigentümern zukommen.

Wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften werden so nicht nur wettbewerbsfähig, sondern sie vermitteln auch positive Effekte für die Region, den Standort und so viele indirekt betroffene Menschen. Dies ist das

spezielle Wertschöpfungskonzept von Genossenschaften.

Genossenschaftliche Governance Strukturen

Da die Mitglieder als Eigentümer des gemeinsamen Unternehmens auch seine Kunden oder Lieferanten sind, treffen sie die Entscheidungen für strategische Weichenstellungen, von denen sie selbst wieder betroffen werden. Verantwortung kann also nicht abgeschoben werden, an Dritte oder an den Staat.

Durch diese Überlagerung von Kapital-, Entscheidungs- und Leistungsbeziehungen entstehen übereinstimmende Interessen und Anreize für zukunftsorientierte Entscheidungen. Je ähnlicher die Mitglieder in ihren Vorstellungen und wirtschaftlichen Merkmalen sind, umso stärker wird dies der Fall sein. Diese Überlagerung mehrerer Austauschbeziehungen ist die eigentliche Besonderheit genossenschaftlicher Governance Strukturen.

Dazu kommt, dass Genossenschaften in Netzwerke von Experten und Spezialunternehmen eingebunden sind, einen genossenschaftlichen Verbund. So gelingt es, Wertschöpfungsketten zu optimieren und dabei dennoch unternehmerisch selbstständig zu bleiben.

Die Mitgliedschaft in den genossenschaftlichen Netzwerken bedeutet, dass an Ent-



Grundsatzartikel - Leading Article
Article de fond - Artículo de fondo

scheidungen über die Konditionen und Inhalte von Leistungen mitgewirkt wird. Durch diese Kooperation gewinnt die einzelne Genossenschaft sowohl Anpassungsfähigkeit als

auch wirtschaftliche Größe und Vielfalt. Es sind die Mitglieder, die die Besonderheiten der Region und die Bedürfnisse der Menschen kennen. Sie haben Informationen und kennen die notwen-

digen Problemlösungen. So kann die Genossenschaft dezentral und subsidiär agieren. Sie bleibt regional verwurzelt und behält eine klare Identität. Komplementäre Kompetenzen werden auf intelligente Weise zusammengebracht: Unternehmerisches Expertentum und authentische Informationen über die Bedürfnisse.

Effiziente Entscheidungsfindung

Im Rahmen der besonderen genossenschaftlichen Entscheidungsfindung muss es möglich sein, zukunftsorientierte Weichenstel-

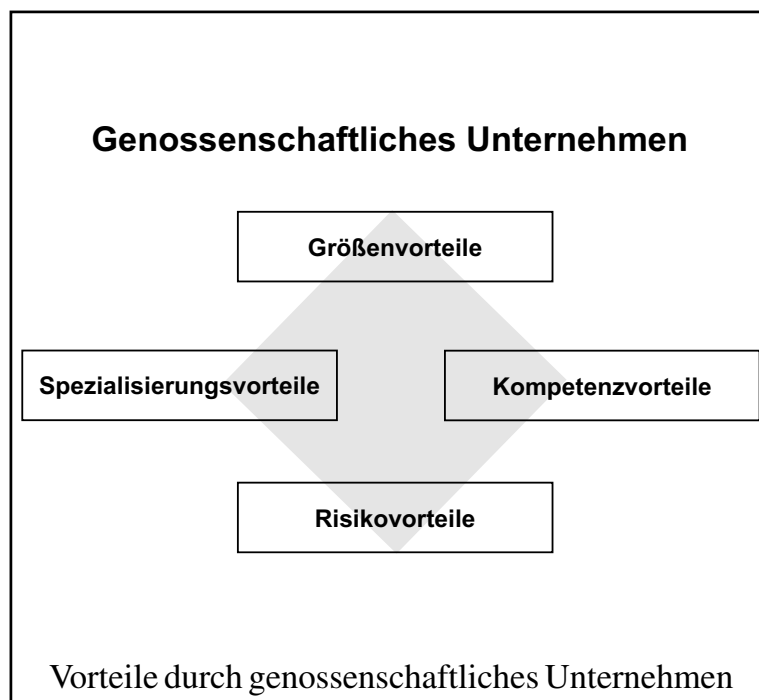
lungen zu vereinbaren. Die notwendige Effizienz in der Entscheidungsfindung stellt hohe Anforderungen an die Entscheidungsvorbereitung und damit an die Gremien.

Gelingt es jedoch im Konsens zukunftsorientierte Strategien zu vereinbaren, entsteht Vertrauen, ein höchst wertvoller Faktor, der die Unsicherheit des Wirtschaftens reduziert und Kosten senkt.

Dies ist eine Besonderheit von Genossenschaften, die von keiner anderen

Unternehmensform kopiert werden kann. Sie schafft es, eigentlich widersprüchliche Vorteile zu kombinieren, was heute die Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit ist: Eine effiziente Organisation und Erstellung des Unternehmenszwecks verbunden mit der Verantwortung dezentraler unternehmerischer Entscheidungen.

Es ist das typische genossenschaftliche Organisationsmerkmal, die wirtschaftliche Effizienz großer Einheiten und die Vorteile lokaler Strategien zu vereinen.





Gründungsaktivitäten

So ist es auch nicht überraschend, dass wieder neue Genossenschaften gegründet werden und zwar in Wachstumsbranchen wie dem Gesundheitswesen, bei den persönlichen und unternehmensnahen Dienstleistungen, in Handel und Handwerk sowie für ehemals staatliche und kommunale Aufgaben.

Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass Genossenschaften beim Vorliegen bestimmter Aufgabenstellungen überlegene Organisationsformen sind. Ihre Stärken kommen dann zum Tragen, wenn neue Märkte oder Wertschöpfungsketten zu organisieren sind, wie etwa im Zuge der Privatisierung. Sie sind dann überlegen, wenn es gilt Vertrauensgüter zu organisieren und zu produzieren.

Vor diesem Hintergrund werden heute Ärztegenossenschaften gegründet und werden Genossenschaften in Zukunft eine wichtige Rolle bei der Integrierten Versorgung spielen. Sie bieten mehreren Unternehmen die Möglichkeit zur Zusammenarbeit bei größeren Projekten ohne ihre Selbständigkeit aufzugeben. Sie arbeiten also in Form eines virtuellen Unternehmens zusammen, um individualisierte Problemlösungen anzubieten. Dies wird häufig von Handwerkern oder von Beratern praktiziert.

Schließlich sind Genossenschaften immer dann interessant, wenn Größen- und

Kompetenzvorteile im Rahmen von Outsourcing-Projekten genutzt werden sollen, ohne dass die Gefahr von Einfluss und Informationsverlusten auftritt. Ein eindrucksvolles Beispiel für dieses Modell ist etwa die DATEV eG, der IT-Experte für die Steuerberater.

Genossenschaftliche Perspektiven

Es spricht einiges dafür, dass Genossenschaften in Zukunft wieder größere Bedeutung erlangen. Es spricht aber auch einiges dagegen. Positiv wirkt, dass die gesellschaftlichen Trends zu einer stärkeren Individualisierung und zu Selbstverantwortung eine Nähe zu genossenschaftlichen Lösungen aufweisen.

Zusätzlich fördern die aktuellen Rahmenbedingungen für Unternehmen Kooperationen aller Art. Die individuelle Altersvorsorge wird noch wichtiger: Entsprechende Produkte werden von Anbietern angeboten, die traditionell genossenschaftlich organisiert sind, wie Finanzdienstleister und Wohnungsunternehmen. Es existieren heute Möglichkeiten grenzüberschreitend Genossenschaften zu gründen. Schließlich wurden mit der Reform des Genossenschaftsrechts die Gründung von Genossenschaften erleichtert und die Anforderungen für kleine Genossenschaften verringert.

Doch es sind auch Gegenkräfte zu spüren. So leiden Genossenschaften unter Informations- und unter Imageproblemen.



Grundsatzartikel - Leading Article
Article de fond - Artículo de fondo

Ihr Geschäftsmodell ist einer breiteren Öffentlichkeit kaum bekannt. Für Kooperationen stehen zudem heute auch andere Netzwerkmodelle und Rechtsformen zur Verfügung. Durch die Kombination von zwei Unternehmensebenen entstehen Koordinations- und Managementanforderungen, die nicht einfach zu bewältigen sind. Vor diesem Hintergrund kann heute nicht klar prognostiziert werden, in welche Richtung sich das Genossenschaftswesen entwickeln wird.

Jedenfalls gilt vor den aktuellen Rahmenbe-

dingungen von Unternehmen und den Herausforderungen für die Bevölkerung, dass Genossenschaften heute erfunden werden müssten, wenn es sie nicht schon gäbe. Sie sind – nüchtern und ohne Verklärung betrachtet – eine moderne Organisationsform, also eine schlaue Antwort auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen von heute.

* Aus: www.ifg-muenster.de - Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 1/2007

* *
*

Europa - Europe

Europe - Europa



ZENTRALE ASPEKTE DES GENOSSENSCHAFTLICHEN ANSATZES

Europäische Vereinigung der Genossenschaftsbanken

Brüssel / Belgien

Soziale und wirtschaftliche Ziele bilden die Grundlage des genossenschaftlichen Geschäftsmodells

Schon immer waren Genossenschaftsbanken ein entscheidender Motor für die Finanzierung und Entwicklung der Volkswirtschaften europäischer Länder. Sie gehören zu jenen genossenschaftlichen Strukturen, deren Rolle in Europa von den EU-Institutionen anerkannt und gefördert wird, wie man erst jüngst beim Statut der "Europäischen Genossenschaft" (Société Cooperative Européenne, SCE) und der Mitteilung der Europäischen Kommission zur "Förderung von Genossenschaften in Europa" beobachten konnte. Zwar gibt es Unterschiede in den genossenschaftlichen Traditionen und Gesetzgebungen zwischen den europäischen Ländern – ebenso wie in den Eigenschaften einzelner Genossenschaftsbanken, aber trotz allem zeichnet sich der europäische genossenschaftliche Bankensektor noch immer durch ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten aus. Im Mittelpunkt steht dabei die demokratische Funktionsweise. Europäische Genossenschaftsbanken gehören ihren Mitgliedern. Diese Mitglieder haben ein demokratisches Mitspracherecht in der Geschäftsführung der Bank nach dem

Prinzip "eine Person, eine Stimme". Es sollte auch unterstrichen werden, dass Genossenschaftsbanken dezentrale Netzwerke darstellen, die lokal verankert sind.

Daraus begründet sich als Hauptaufgabe genossenschaftlicher Banken die Förderung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder, die gleichzeitig ihre Kunden sind. D.h. ihr vorrangiges Ziel besteht in der Schaffung eines Mehrwerts für ihre "Mitglieder/Kunden", indem sie diesen Qualitätsprodukte zum bestmöglichen Preis anbieten und den Einzelnen bei der wirtschaftlichen und sozialen Integration unterstützen. Genossenschaftsbanken sind in die Gemeinden vor Ort integriert und deshalb mehr als nur Anbieter von Finanzdienstleistungen. Sie koordinieren auf lokaler Ebene staatliche Zuschüsse und andere Ressourcen und stellen sicher, dass die gewährte Unterstützungsleistung zielführend eingesetzt wird; folglich spielen Genossenschaften eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung der regionalen und lokalen Wirtschaft und fördern sozialen Zusammenhalt.¹

¹ Europäische Vereinigung der Genossenschaftsbanken, 2004, Genossenschaftsbanken in Europa: entwicklungsfördernde Werte und Praktiken



Allgemein gesehen versetzen Genossenschaftsbanken außerhalb der Bankenwelt Unternehmen und Verbraucher in die Lage, ein Gegengewicht zu den Machtblöcken herzustellen, mit denen diese konfrontiert werden. Einzelne Bauern befinden sich z.B. in einer schwachen Position gegenüber Handel und Industrie, da sie nur kleine Mengen nachfragen/liefern und verderbliche Waren erzeugen. Außerdem liegen ihre Endmärkte weit entfernt von ihren Betriebsstätten und sind nicht überschaubar. Bauern schließen sich deshalb vorzugsweise in Genossenschaften zusammen, wo sie ihre gemeinsamen Interessen schützen können. Die Gründung einer Genossenschaft verbessert die Verhandlungsmacht dieser Bauern. Das gleiche gilt für Konsum-, Einkaufs-, Kredit-, Verarbeitungs- und Vermarktungsgenossenschaften. Genossenschaften stellen somit ein Marktkorrektiv dar und erfüllen eine wichtige Funktion in der Wirtschaft. Davon profitieren sowohl ihre Mitglieder (beste Produkte zum günstigsten Preis) als auch die Gesellschaft als Ganzes (Beschäftigung, Finanzierung des Mittelstands). Abgesehen von ihrem wirtschaftlichen Zweck haben Genossenschaften auch einen positiven sozialen Einfluss.

Leistungsstarke Genossenschaften schaffen bessere Handelsbedingungen und Wohlstand für kleine bäuerliche Betriebe und

Verbraucher - und zwar für Mitglieder und Nicht-Mitglieder gleichermaßen². Das lässt den Schluss zu, dass Genossenschaftsbanken sowohl eine wirtschaftliche als auch eine soziale Dividende erwirtschaften.

Genossenschaftliche Dividende

Als zentraler Motor der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Mitglieder und Kunden tragen Genossenschaftsbanken auf vielfältige Weise zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt bei. Sie bieten qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen auf der örtlichen Ebene über ein Netz von 4.500 Banken und 50 Millionen Mitgliedern. Mit ihrer Förderung von Wirtschaftsakteuren im Allgemeinen und des Mittelstandes im Besonderen tragen sie erheblich zu Wirtschaftswachstum und Beschäftigung bei. Außerdem leisten Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer hohen Kapitalisierungsrate und ihrem soliden Risikomanagement einen Beitrag zur Stabilität des Finanzsystems. Sie unterstützen auch Selbsthilfe und Eigeninitiative im Einklang mit den traditionellen Grundprinzipien, die Genossenschaftsbanken leiten. Dieser Beitrag spiegelt sich auch im Begriff der "genossenschaftlichen Dividende" wider.

Dabei geht es also um folgende Elemente:

² Diepenbeek, W.J.J., De Vries, Y.B. (2004), Co-operative banking and the social economy in the Netherlands, in: Banca cooperativa y economica social en Europa, herausgegeben von der "Union Nacional de Cooperativas de Crédito", Spanien.

Europa - Europe

Europe - Europa



- Bankdienstleistungen für die große Mehrheit der Kunden ohne Ansehen der Person anbieten
- Produkte und Dienstleistungen liefern, die den Bedürfnissen der Mitglieder und Kunden entsprechen
- den Mitgliedern Vorteile gewähren
- positive Leistungen für die örtliche/regionale Gemeinschaft erbringen.

Regionalisierung und Kundennähe als Gegengewicht zur Globalisierung

Die Globalisierung und weitere Öffnung der Märkte für ausländische Konkurrenz hat viele Akteure im Markt veranlasst, ihren Geschäftsbetrieb auszuweiten.

Durch Schaffung entsprechender Größenordnungen (economies of scale) positionieren sie sich für den erwarteten Ansturm grenzüberschreitender Übernahmen und Fusionen in Europa.

Die Herausbildung “nationaler Champions” steht als wesentlicher Faktor hinter der weiteren Konsolidierung. Beispiele dafür finden sich in Europa u.a. im Energiesektor, in der Telekommunikation und bei den Anbietern von Zahlungssystemen.

Die Konsolidierung kann auch andere Gründe oder Ziele haben, wobei Effizienz-, Rentabilitäts- und Qualitätssteigerungen bei den Dienstleistungen wohl an erster Stelle stehen.

Auch die Genossenschaftsbanken straffen ihren Geschäftsbetrieb. Dies zeigt sich an der abnehmenden Zahl örtlicher Banken in vielen Mitgliedsländern³, an den meistens gemeinsam durchgeführten Abrechnungsfunktionen sowie der Tatsache, dass die Mehrzahl der Vermarktungsaktivitäten zentral organisiert werden.

Je nach Land bestehen jedoch Unterschiede im Umfang der Konsolidierung der verschiedenen Genossenschaftsbanken Europas.

Eine von Moody’s⁴ durchgeführte Untersuchung stellt fest, dass die Leistungskraft der Genossenschaftsbanken im Umfang der kommerzieller Banken in vergleichbaren Marktsegmenten entspricht.

Andere Untersuchungen, die von der Universität von Lissabon durchgeführt wurden, verweisen auf Produktivitäts-

³Man beachte, dass die Anzahl der SB-Geräte (Kontaktpunkte) nicht unbedingt im gleichen Maße abnimmt wie die Anzahl der Zweigstellen, da örtliche Banken vielleicht ein SB-Gerät an einen Standort setzen, wo sich eine Zweigstelle wirtschaftlich nicht mehr rechnet. Dies trifft z.B. zweifelsohne auf die Niederlande zu.

⁴ Cunningham, A (2003), European Co-operative banks: moving beyond issues of costs and efficiency, Moody’s Special Comment, bearbeitete Fassung einer Rede, die auf dem 25. Kongress der “Confédération Internationale des Banques Populaires” gehalten wurde, der vom 9./10. Oktober 2003 in Berlin stattfand.



steigerungen bei den meisten Genossenschaftsbanken zwischen 1996 und 2003⁵.

Folglich stellt die Globalisierung einen beherrschenden Faktor in der Entwicklung der Branche dar, ist jedoch nicht die einzige Entwicklung von Bedeutung. Die Regionalisierung schafft ein Gegengewicht zur Globalisierung und spiegelt die wachsende Bedeutung wider, die lokalen und regionalen Werten, Kulturen und Traditionen beigegeben wird. Regionalisierung bezieht sich auch auf regionale Unterschiede in den Ansprüchen der Kunden. In Spanien, Deutschland und Luxemburg besuchen Kunden eine Zweigstelle z.B. häufiger als Kunden in den Niederlanden oder den skandinavischen Ländern. Das Zweigstellennetz ist in jenen Ländern viel enger geknüpft⁶.

Das gilt auch für Kunden in Großstädten im Vergleich zu Kunden auf dem Lande. Die Genossenschaftsbanken vor Ort können sich diesen unterschiedlichen Bedürfnissen und Vorlieben anpassen und ihre Kundennähe verschafft ihnen dabei einen klaren Heimvorteil.

Sie sind deshalb auch eher in der Lage, eine genaue Kenntnis örtlicher Gegebenheiten für ihre Arbeit zu nutzen. Gegenwärtig besteht eine starke Nachfrage nach Dienstleistungen örtlicher und regionaler Anbieter und die Genossenschaftsbanken gehen davon aus, dass dies auch weiterhin so bleiben wird – auch angesichts verbesserter Binnenmärkte und weniger Beschränkungen bei Übernahmen und Fusionen sowie wachsender Öffnung für Produkte von Anbietern mit Sitz im Ausland.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Genossenschaftsbanken haben in der Wirtschaft und Gesellschaft eine unverwechselbare Position und spielen eine klar definierte Rolle in der regionalen und lokalen Wirtschaft. Genossenschaftsbanken liefern ihren Kunden, die häufig auch ihre Mitglieder sind, bestmögliche Produkte zu günstigsten Preisen und sehen ihre Kundenbeziehungen von einem langfristigen Standpunkt aus. Auf der Grundlage ihrer wirt-

schaftlichen Möglichkeiten eröffnen sie sowohl ihren Privat- als auch Geschäftskunden maximalen Zugang zu Finanzdienstleistungen. Häufig gehen sie dabei über das Angebot von Geschäftsbanken hinaus und erschließen ihren Kunden Finanzierungsquellen auch in Regionen, die andere Akteure in der Kreditwirtschaft aus reinen Rentabilitätsbetrachtungen nicht versorgen. Außerdem unterstützen Genossenschafts-

⁵ Barros, C.P., Peyepoch, N., Williams, J. (2006), A note on productivity change in European co-operative banks: the Luenberger indicator approach, Arbeitspapiere 2006/36, Wirtschaftsfakultät, Abteilung Volks- und Betriebswirtschaft (ISEG), Technische Universität Lissabon.

⁶ EZB, 2003, Strukturanalysen des Bankensektors, Tabelle 2, S. 23, Zweigstellen von Kreditinstituten pro 1.000 Einwohner

Europa - Europe

Europe - Europa



banken soziale Organisationen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Lokale Mitgliedsbanken sowie deren Mitglieder und Mitarbeiter werden auch selber auf lokaler Ebene aktiv. Ein Teil der Gewinne lokaler Mitgliedsbanken werden dafür nach Absprache mit den Mitgliedern zur Seite gelegt. Begrenzte lokale Projekte erzielen unseres Erachtens häufig einen stärkeren sozialen Zusammenhalt als nationale Großprojekte, da sich die Menschen aufgrund der Unterstützung und Beteiligung vor Ort stärker engagieren und die Ergebnisse auch greifbar sind.

Zwar sind Genossenschaftsbanken nicht gewinnorientiert im engen Wortsinn, aber zur Finanzierung zukünftigen Wachstums müssen sie trotzdem Gewinne erwirtschaften. Leistungsstärke ist folglich für Genossenschaftsbanken genau so wichtig wie für Geschäftsbanken. Genossenschaftsbanken bündeln deshalb, wo immer möglich, ihre Arbeitsprozesse, um eine bessere Größenordnung zu erreichen, und führen auch in den meisten Fällen ihre Vermarktung und Produktentwicklung gemeinsam durch. Der Bericht weist auf zwei wissenschaftliche Untersuchungen hin, die belegen, dass Genossenschaftsbanken in diesem Bereich Fortschritte gemacht haben. Die Leistungsstärke der Genossenschaftsbanken steht heutzutage nicht hinter der von Geschäftsbanken in vergleichbaren Marktsegmenten zurück. Natürlich wird man sich immer um weitere Verbesserungen bemühen und der Betrieb eines umfangreichen Bankennetzes

hat seinen Preis, der über höhere Umsätze erwirtschaftet werden muss.

Eine genauere Betrachtung der sieben im "Gemeinsamen Bericht über Sozialen Schutz und Soziale Eingliederung" aufgeführten Politikziele verdeutlicht, dass Genossenschaftsbanken insbesondere zur Erreichung des ersten, dritten, sechsten und siebten Ziels beitragen können. In Hinblick auf das erste Ziel tragen Genossenschaftsbanken als Arbeitgeber und Kreditgeber des Mittelstandes zu örtlicher Beschäftigung und Beteiligung am lokalen Arbeitsmarkt bei.

Die im Bericht angeführten Beispiele zeigen, dass Genossenschaftsbanken ebenfalls Beschäftigungsinitiativen unterstützen, auch wenn sie nicht als Einzige in solchen Maßnahmen engagiert sind. Außerdem bemühen sich Genossenschaftsbanken darum, dass sich in der Zusammensetzung ihrer Mitarbeiter die Gemeinden vor Ort widerspiegeln. Genossenschaftsbanken versuchen demzufolge, einer wachsenden Zahl von Einwanderern die Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Vor allem zeichnen sich Genossenschaftsbanken durch ihre enge Beziehung zum Mittelstand und ihre Rolle gegenüber dem örtlichen Unternehmertum aus sowie durch ihre historisch gewachsene starke Position im Kleinkreditgeschäft.

Abgesehen von der Finanzierung des Mittelstandes beteiligen sich Genossen-



schaftsbanken auch an der Beratung von Existenzgründern durch erfahrene Betriebsinhaber und bieten Ausbildungsprogramme für Betriebsinhaber. Das ist ein Beitrag zur Verwirklichung des dritten Zieles: "Nachteile aufgrund ausgeprägter Unterschiede in Bildung und Ausbildung verringern helfen". Festzuhalten bleibt in diesem Zusammenhang jedoch, dass Banken dabei eine andere Verantwortung als die Regierung haben. Genossenschaftsbanken helfen bei der Erreichung dieses Ziels, indem sie den Wissenstransfer unter Betriebsinhabern durch Fördernetzwerke unterstützen, wie z.B. im Falle des erwähnten Existenzgründernnetzwerks. Zwar kann es sich dabei um Betriebsinhaber mit einem Migrationshintergrund oder um Sozialhilfeempfänger handeln, aber das Netzwerk ist nicht besonders auf solche Existenzgründer ausgerichtet. Vielmehr geht es vorrangig darum, mehr Möglichkeiten für eine Existenzgründung zu schaffen. Weitere Entwicklungen stehen gegenwärtig in diesem Bereich an, da die Nachfrage nach solchen Leistungen offensichtlich bestehende Kapazitäten übersteigt. Genos-

schaftsbanken stellen sich deshalb der Herausforderung und engagieren sich noch stärker in der Beratung von Existenzgründern und Betriebsinhabern im Allgemeinen, da sich auch erfahrenere Betriebsinhaber mit anderen Selbstständigen in ihrer Branche austauschen sollten.

Genossenschaftsbanken sind auch vielfältig engagiert, wenn es um verbesserten Zugang zu Geldmitteln für Behinderte sowie deren Integration geht, indem sie z.B. einen barrierefreien Zugang zu Geldautomaten für körperlich Behinderte bieten. Sie sind als Bank in Seniorenheimen präsent und organisieren auch andere Aktivitäten, z.B. Kurse für Senioren zur Nutzung des Internets und Internetbanking. Die Genossenschaftsbanken veranstalten auch Förderkurse für Immigranten, in denen z.B. Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund mit anderen Migranten zusammentreffen können. Auch in den Kundenkontakten versucht man auf die vielfältigen Kulturen und Unterschiede im Wissensstand oder auf unterschiedliche Einstellungen gegenüber Finanzdienstleistungen einzugehen.

ZENTRALE POLITISCHE BOTSCHAFTEN

Abschließend legt der Bericht eine Reihe zentraler politischer Botschaften vor. Im Mittelpunkt steht dabei die Forderung nach mehr Beachtung der Art und Weise, wie die in der Europäischen Vereinigung zusammengeschlossenen Genossenschaftsbanken organisiert sind und wie das Geschäfts-

modell funktioniert. Lokale Netzwerke und die Vielfalt der Geschäftsmodelle gewährleisten eine starke Verankerung in der örtlichen Wirtschaft und ermöglichen ein erhebliches Maß an Flexibilität. Zwar bleiben auch Genossenschaftsbanken nicht von Konsolidierungen und der Globali-

Europa - Europe

Europe - Europa



sierung verschont, aber gleichzeitig tragen sie der Bedeutung der Regionalisierung als Gegenbewegung sowie der notwendigen Bewahrung von Vielfalt und lokaler Eigenart Rechnung. Damit zeigt sich, dass Genossenschaftsbanken genau auf die Bedürfnisse der Gemeinden, in denen sie arbeiten, eingehen.

Die Europäische Vereinigung der Genossenschaftsbanken vertritt außerdem den Standpunkt, dass es für die europäischen Institutionen sinnvoll wäre, sich im Verbund mit nationalen Regierungen auf eine klarere Haltung bezüglich staatlicher Hilfen für Garantiefonds auf Gegenseitigkeit festzulegen. Notwendig wird dies, da gegenwärtig einige wesentliche Unterschiede zwischen den Mitgliedsländern bestehen. Regierungen beteiligen sich an Garantiefonds auf Gegenseitigkeit, da eine rentable Kreditvergabe angesichts relativ hoher Risiken und Kosten im Vergleich zu den Kreditsummen schwerlich möglich ist.

Ein Garantiefonds kann folglich das Hauptrisiko übernehmen und damit eine solche Kreditvergabe wirtschaftlich attraktiver machen. Deshalb fördern Garantiefonds auf Gegenseitigkeit Entwicklungen im Mikrofinanzbereich. Die Praxis hat erwiesen, dass Garantiefonds eine erhebliche Multiplikatorwirkung gegenüber dem Gründungskapital sowie minimale Verluste verzeichnen. Der holländische Garantiefonds für den

landwirtschaftlichen Sektor hat in der Praxis seine Vorzüge unter Beweis gestellt.

Eine weitere zentrale Botschaft besteht darin, dass Genossenschaftsbanken ein starkes Interesse daran haben, in ihre Kunden zu investieren. Dabei geht es nicht nur um Investitionen monetärer Art, sondern in der Form von Wissen, Kontakten und Netzwerken. Genossenschaftsbanken verknüpfen die Mitgliedschaft mit informellen Netzwerken, die den Kunden die Möglichkeit bieten, voneinander zu lernen, sich zu entwickeln und erfolgreicher zu werden. Genossenschaftsbanken bieten folglich Menschen mit Migrations- und Nicht-Migrationshintergrund bei der Existenzgründung sowie für Unternehmen in geschäftlichen Schwierigkeiten wertvolle Unterstützung. Der Grundgedanke ist dabei, dass sowohl die Genossenschaftsbanken als auch ihre Kunden von einer solchen Unterstützung profitieren. Die dabei erreichten Erfolge versetzen Genossenschaftsbanken in die Lage, weiterhin in die Gesellschaft zu investieren.

(Auszug aus dem von der Europäischen Vereinigung der Genossenschaftsbanken im März 2007 herausgegebenen Bericht "Co-operative Banks: Catalysts for Economic and Social Cohesion in Europe" (Genossenschaftsbanken: Katalysatoren für wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in Europa))



In der Welt - In the World

Dans le monde - En el mundo

BETEILIGUNGEN UND GENOSSENSCHAFT – REGIONALE UND GLOBALE MÄRKTE

*Generaldirektor Mag. Erwin Hameseder
Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien reg. Gen.m.b.H.
Wien / Österreich*

**Vortrag anlässlich der Genossenschaftstagung des Internationalen Instituts für
Genossenschaftsforschung im Alpenraum (IGA)
Grainau, 17. November 2006**

Sehr geehrte Damen und Herren!

Vielen Dank für die Einladung zu dieser Tagung. Dipl. Kfm. Götzl hat mit seinem Vortragstitel „Heute schon an Übermorgen denken“¹ eine wichtige Grundlage für nachhaltigen Erfolg zur Sprache gebracht. Globalisierter Wettbewerb ist ein Faktum des heutigen Wirtschaftslebens, ob man es sich wünscht oder nicht. Auf den globalen Markt angewendet, bedeutet das: Wirtschaftlich Überleben kann nur, wer international mitspielen kann. Wer international mitspielen will, ist gut gerüstet, wenn er Gesetzesentwicklungen in der Europäischen Union nicht nur zur Kenntnis nimmt, sondern antizipiert und sich rechtzeitig Gehör verschafft. Gehört wird, wer nicht nur national, sondern international stark ist. Dazu ist internationale Vernetzung eine wesentliche Voraussetzung.

Die Politik gibt Rahmenbedingungen vor. Österreich ist eine kleine Volkswirtschaft und damit von vornherein auf Vernetzung mit größeren Volkswirtschaften angewiesen. Überdies sind in Österreich die Entscheidungsträger der Genossenschaften, insbesondere der österreichische Raiffeisenverband seit jeher sehr stark in politische Entscheidungen eingebunden. Daher finden sie bei innenpolitischen Entscheidungen Gehör. International ist das weitaus schwieriger. Eine Mitsprache ist nur realistisch, wenn man über wirtschaftliche Daten Fakten schafft.

Die Antwort auf die Frage, ob sich die Genossenschaften von den internationalen Märkten zurückziehen, oder sich dort stärker engagieren sollen, ist für die Raiffeisen-Holding NÖ-Wien daher ganz klar: Genossenschaften müssen über die

¹ s. IRU-Courier 1/07



Grenzen hinaus aktiv sein. Sowohl aus der geographischen als auch aus der historischen Position Österreichs heraus entwickelte sich schon früh das Interesse an den zentral- und osteuropäischen Märkten. In diesen Ländern sind österreichische Unternehmen stark vertreten.

Österreich ist Spitzenreiter bei Investitionen in Zentral- und Osteuropa. Ende 2005 beliefen sich Österreichs Direktinvestitionen im Ausland auf rd. 60 Mrd. Euro, davon betreffen rd. 40% Mittel- und Osteuropa. Diese Investitionen haben uns wirtschaftlich und damit auch politisch – international - gestärkt.

Unsere Unternehmensgruppe zählt nie zu den EU-Kritikern. Schon vor dem Fall des Eisernen Vorhangs haben wir die Ostöffnung vorweggenommen und uns rechtzeitig auf die EU und ihre Erweiterungen vorbereitet. Die R-Holding-Gruppe hat die EU-Osterweiterung wirtschaftlich lange vor den politischen Beschlüssen vollzogen.

Die Raiffeisen Zentralbank Österreich setzte bereits 1987 den ersten Schritt nach Ungarn. Mittlerweile sind die Netzwerkbanken der RZB und unsere Beteiligungsunternehmen im Mittel- und osteuropäischen Raum flächendeckend vertreten. Davon haben nicht nur die Raiffeisen-Unternehmen sondern auch die Volkswirtschaften in diesen Ländern wesentlich profitiert. Gemeinsam mit anderen Investoren haben wir dort die Wirtschaft in

Gang gesetzt und damit auch sozialen Fortschritt ermöglicht. Sozialer und wirtschaftlicher Fortschritt sind die Eckpfeiler der Sicherheit Europas.

Die Raiffeisen-Holding ist eine seit 108 Jahren bestehende Genossenschaft und erfüllt im Raum Niederösterreich-Wien die Aufgaben eines modernen genossenschaftlichen Dachverbandes.

Die Raiffeisen-Holding ist eine Spezialbank, eine Beteiligungsholding mit Bankkonzession und fungiert als Netzwerker für ihre Beteiligungen und ihre Mitglieder. Ihre Stärke liegt in fundiertem Know-How, sozialer Kompetenz, und offener Kommunikation.

Die Mitglieder

Die wichtigste Mitgliedergruppe sind die niederösterreichischen Raiffeisenbanken. Sie sind nicht nur Kapitalgeber, sondern auch Entscheidungsträger. Ihre Selbständigkeit und ihre Eigeninitiative bilden das Fundament der genossenschaftlichen Bankengruppe. Gleichzeitig gibt die Raiffeisen-Familie Rückhalt und Sicherheit.

Die niederösterreichischen Raiffeisenbanken halten 80% an der Raiffeisen-Holding und sind damit unsere Haupteigentümer. 1886 wurde die erste Raiffeisenkasse in Niederösterreich, in Mühldorf bei Krems, gegründet. Die Stärke der niederösterreichischen Raiffeisenbanken liegt in



In der Welt

- In the World

Dans le monde

- En el mundo

ihrer Marktführerschaft. Die restlichen Anteile an der Raiffeisen-Holding (20%) halten sonstige landwirtschaftliche Genossenschaften sowie einige, der Raiffeisen-Holding nahestehende Unternehmen.

Die Beteiligungsstruktur

Die Wurzeln unseres Beteiligungsgeschäftes liegen in Niederösterreich und Wien. Darüber hinaus haben die Beteiligungsunternehmen Standorte in der ganzen Welt, großteils in Mittel- und Südost-Europa. Unsere Beteiligungsstruktur gliedert sich in fünf Kernbereiche:

1. Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (RLB NÖ-Wien) ist im Bereich „Allfinanz“ das wichtigste Beteiligungsunternehmen der Raiffeisen-Holding und unterstützt die niederösterreichischen Raiffeisenbanken als Zentralinstitut. Außerdem hält sie Anteile an der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB AG) und an der Raiffeisen International sowie deren Auslandsbanken.
2. Zu den Industriebeteiligungen zählen Unternehmen in der Verarbeitung und Veredelung agrarischer Produkte wie zB. die AGRANA und die NÖM, aber auch der Vendingbereich als Marktführer bei Heißgetränkeautomaten und eines der größten

europäischen Bauunternehmen, die STRABAG SE.

3. Das Immobilienmanagement hat sich auf die Entwicklung von Liegenschafts- und Bürohausprojekten im In- und Ausland spezialisiert. In Ostösterreich werden vorhandene Bausubstanzen erschlossen und einer neuen Nutzung zugeführt.
4. Mit ihren Beteiligungen im Medienbereich will die Raiffeisen-Holding einen Beitrag zur Sicherung des Pluralismus und der Meinungsfreiheit leisten. Das Portfolio umfasst Print- als auch elektronische Medien, Fernsehen, Radio und Außenwerbung.
5. Im Dienstleistungsbereich bündeln wir Beteiligungen an Gastronomiebetrieben, Immobilienvermittlung, Reisebüro, Werbeagenturen, Sport-, Event- und Kulturmarketing. Mit ihren Dienstleistungsunternehmen unterstützt die Raiffeisen-Holding auch ihre Eigentümer.

Aus unseren Beteiligungsunternehmen schöpfen wir Möglichkeiten, für unsere Mitglieder, hauptsächlich für die Raiffeisenbanken, Förderleistungen zu erbringen, die wir jährlich in einer Förderbilanz ausweisen. Wir bieten unseren Mitgliedern Ausbildungsprogramme und organisieren Poolleistungen bei Dienstleistungsverträgen



(wie beim kostengünstigen Einkauf von Strom und Telefonie). Damit können unsere Mitglieder ihre Betriebskosten erheblich senken.

Schließlich fördern wir die Region unserer Mitglieder, den Wirtschaftsstandort Niederösterreich- Wien, durch gezielte Maßnahmen – gemeinsam mit den Raiffeisenbanken.

Zahlen

Insgesamt sind es mehr als 500 Unternehmen mit ca. 114.000 Mitarbeitern, an denen die Raiffeisen-Holding maßgeblich beteiligt ist.

Die Beteiligungsunternehmen der R-Holding tätigten 2005 Gesamtinvestitionen in Höhe von 750 Mio. €, davon rd. 660 Mio. € im Ausland. Der Gesamtumsatz exkl. Banken betrug rd. 15,3 Mrd. €.

Die R-Holding wies 2005 eine Konzernbilanzsumme von rd. 15,7 Mrd. € aus. Der Jahresüberschuss nach Steuern erreichte 2005 rd. 211,2 Mio. €. Für das Jahr 2006 wird eine deutliche Steigerung auf über 400 Mio. € erwartet.

Unsere Strategie ist, nicht in die Breite, sondern in die Tiefe zu wachsen, nicht kurzfristig Gewinn zu maximieren, sondern ein stabiles Unternehmensnetzwerk mit einem ausgewogenen Risikoprofil aufzubauen, das nachhaltig Nutzen stiftet.

Die RH-Beteiligungen

Der Grundsatz für unsere Beteiligungen im Ausland, vor allem in Zentral- und Osteuropa, lautet: Management und Mitarbeiter vor Ort kommen aus dem Land selbst. Die Konzernzentrale bleibt in Österreich.

Zudem streben wir beim Erwerb von Beteiligungen für den jeweils relevanten Markt stets einen Marktanteil von 20 bis 25% - bzw. die Marktführerschaft - an, um als entsprechend starker Partner am Markt auftreten zu können. Das gilt nicht eins zu eins für das Bankgeschäft.

Ein Erfolgsbeispiel im Bankgeschäft ist die Raiffeisen International mit ihren Netzwerkbanken (Raiffeisen-Symbole). Der Börsengang der Raiffeisen International im Jahr 2005 war ein Börsengang der Superlative. Der Einstiegspreis der Raiffeisen International-Aktie betrug damals 32,50 €. Per 14.11.2006 weist die Aktie einen Kurs von 85,45 € auf. Das ist ein Wertzuwachs von rd. 160%. Die RZB ist als Spitzeninstitut der österreichischen Raiffeisenbanken-Gruppe der entscheidende Kernaktionär der Raiffeisen International und wird es auch in Zukunft bleiben.

Unsere Beteiligungsunternehmen sind sowohl mit dem Globalmarkt als auch mit einer Vielzahl von Regionalmärkten konfrontiert, die sich auf die Kernbereiche unterschiedlich auswirken und differenzierte Maßnahmen erfordern.



In der Welt - In the World

Dans le monde - En el mundo

Das Zuckergeschäft (Kennzeichen Zuckerhut und Würfelzucker) hat andere Markt Voraussetzungen als die Milch (Milchglas) und wiederum andere als die Getreideverarbeitung (zwei blauen Ls). Die Ziegeln symbolisieren die Bauwirtschaft STRABAG, epa! steht für Europäische Plakat- und Außenwerbung und schließlich das Do&Co-Logo des mittlerweile weltweiten Cateringunternehmens des Österreicher Attila Dogudan, wobei sich die Raiffeisen-Holding hinter dem „Co“, verbirgt.

Bündelung zu neuen Dienstleistungen

Wie schaut nun diese Drehscheibe und die Vernetzung der Beteiligungsunternehmen in der Praxis aus.

Unter den Aspekten Know-How-Bündelung, Ressourcenpooling, Hebung von Synergien und Risikostreuung können aus der Unternehmensgruppe neue Leistungen angeboten werden, wenn sie „wirtschaftlich vernünftig“ durchführbar sind. Diese Anforderungen setzt man z.B. bei Public Private Partnership-Modellen in Konsortien mit mehreren Unternehmen um. Bei der Vergabe von Großprojekten wie Infrastrukturprojekten für die öffentliche Hand (Bund, Land) ist es ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern, ein Gesamtpaket an Leistungen aus der eigenen Unternehmensgruppe anbieten zu können. Neue Dienstleistungen schaffen und sichern Arbeitsplätze.

Von der Finanzierung über die IT, den Bau, die Immobilie und die Vermarktung können wir alles aus einer Hand anbieten. Wir haben daher im Konzern ein Subsidiaritätsprinzip ganz neuer Art geschaffen.

So wird in Österreich die LKW-Autobahn-maut seit zwei Jahren erfolgreich abgewickelt: Dank einer von der Raiffeisen-Informatik entwickelten Software und der von der STRABAG errichteten Baulichkeiten konnten Raiffeisen-Unternehmen Leistungen bündeln. Bei diesem Projekt entfielen zwei von drei Leistungskomponenten auf unsere Unternehmensgruppe.

STRABAG

Damit bin ich auch schon bei der STRABAG Societas Europaea. Die STRABAG ist nicht nur eines der größten und bedeutendsten Unternehmen unseres Portfolios, sondern auch ein Big Player in der europäischen Bauindustrie.

Mit über 44.000 Mitarbeitern im Konzernverbund erwirtschaftet die Gesellschaft eine Bauleistung von rd. 10 Mrd. Euro. Die Kernmarken Strabag, Züblin, Dywidag, Heilit + Woerner sind vornehmlich in Deutschland, Österreich, Benelux, der Schweiz und den osteuropäischen Ländern tätig.

2007 wird die STRABAG SE – sofern die Rahmenbedingungen seitens des Kapitalmarkts günstig sind - an die Börse gehen.



Dass die Grundsätze genossenschaftlicher Strukturen mit einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit an der Börse durchaus vereinbar sind, zeigte schon ein anderes börsennotierte Unternehmen unserer Unternehmensgruppe, die AGRANA.

AGRANA

Die AGRANA, seit 1991 an der Börse notiert, ist unsere historisch älteste Industrie-Beteiligung.

Bereits die 1938 gegründete Vorgängerin, die „Landwirtschaftliche Zucker AG“ wurde nicht als Genossenschaft, sondern als Aktiengesellschaft gegründet.

Die AGRANA ist in den Kerngeschäftsfeldern Zucker, Stärke und Frucht tätig. Sie ist ein internationales Unternehmen mit Sitz in Österreich. Schon in den 80er Jahren wurde – vorausschauend – eine neue Struktur geschaffen und alle bestehenden Zuckerverarbeitungsunternehmen fusioniert.

Das einzige Zucker verarbeitende Unternehmen Österreichs ist heute führend in Zentraleuropa und Spezialist für maßgeschneiderte Stärkeprodukte. Im Bereich Fruchtzubereitung und Fruchtsaftkonzentrat ist die AGRANA Weltmarktführer. Sie verarbeitet weltweit rd. 885.000 Tonnen Früchte. Motivation für den Einstieg in das Fruchtsegment war die negative Auswirkung der WTO-Doha-Runde auf die Zuckermarktordnung.

Bereits 1989 wurde zur Sicherung des Zuckermarktes eine strategische Partnerschaft mit der deutschen Südzucker AG, dem größten europäischen Zuckerunternehmen, eingegangen. Diese Partnerschaft in Form einer wechselseitigen Beteiligung hat sich bis zum heutigen Tag hervorragend bewährt.

Da die Verarbeitung agrarischer Produkte die zentrale Aufgabe des Konzerns darstellt, hat man mit der Inbetriebnahme des Bioethanolwerkes der Südzucker in Zeitz einen Schritt in die Zukunft der erneuerbaren Energie Europas gesetzt. Im September diesen Jahres erfolgte der Spatenstich für das Bioethanolwerk der AGRANA in Niederösterreich.

LLI

Ein weiteres Unternehmen der Raiffeisen-Holding-Gruppe hatte zu Zeiten der Monarchie seinen Schwerpunkt im Zuckergeschäft, ist aber mittlerweile zum größten Mühlenkonzern Europas aufgestiegen: die Leipnik Lundenburger. Sie verfügt über 56 Standorte von der Nordsee bis zum schwarzen Meer. Neue Expansionsziele liegen in Rumänien, Bulgarien und der Ukraine.

Der Erwerb der Mühlen in den Nachbarländern Tschechien, Ungarn und Polen hatte die Rohstoffverarbeitung vor Ort zur Folge und hat die heimischen Mühlen vor Import zu Dumpingpreisen geschützt. Damit erreichten wir die kritische Größe, um auf



In der Welt

-

In the World

Dans le monde

-

En el mundo

einem sehr kompetitiven Markt erfolgreich zu sein. Hier wird durch betonte Regionalität der Produktion eine negative Auswirkung der Globalisierung verhindert.

NÖM

Das bedeutendste Frischmilchunternehmen Österreichs, die NÖM, ist der Globalisierungsfalle ebenfalls entronnen.

Die Molkereiwirtschaft war in Österreich bis vor 20 Jahren lange durch starke (inner-)staatliche Marktregulierung abgesichert. Erst unter dem Druck ausländischer Konkurrenz und dem EU-Beitritt begann man – hier verspätet - mit einer Struktur- anpassung an den freien Wettbewerb. Rund 60 Molkereibetriebe sind im wesentlichen auf einen großen Produktionsstandort in Niederösterreich reduziert worden.

Nicht einmal diesen einen Standort würde es geben, wäre die Raiffeisen-Holding nicht bereit gewesen, hohe Umstrukturierungskosten zu tragen. Dass wir nicht an kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Gewinnen interessiert sind, haben wir hier unter Beweis gestellt. Es hat sich gelohnt.

Der einstige Sanierungsfall NÖM hat mittlerweile Erfolgsgeschichte geschrieben. Die NÖM ist heute der bedeutendste Erzeuger von veredelten Milchprodukten in Österreich. Sie ist ein regionaler Innovationsmotor mit einer fast 50%-igen Exportquote. Mit rd. 4000 Milchbauern bestehen

fixe Kontrakte. Abgesehen von der Raiffeisen-Holding halten ausschließlich genossenschaftlich organisierte Milchbauern Aktien an der NÖM.

Die Rohstoffabnahme

AGRANA, LLI, und NÖM zeigen, dass die Raiffeisen-Holding und ihre Unternehmen mit Sicherheit wichtigster und verlässlichster Partner der österreichischen Landwirte ist.

Diese Unternehmen tragen wesentlich zur nachhaltigen Sicherung der Landwirtschaft in Österreich bei. Ursprünglich zur Sicherung der Bevölkerung mit Grundnahrungsmitteln gedacht, ist unsere Beteiligungsstrategie in der Agrargüterproduktion auf dieses Ziel ausgerichtet.

Mit 15.900 Bauern im Rüben-, Milch- und Stärkebereich bestehen fixe Kontrakte.

Wir haben im Jahr 2005 allein den österreichischen Landwirten ca. 4,6 Mio. Tonnen Rohstoffe im Gegenwert von mindestens 350 Mio. Euro abgekauft. Das entspricht einer Anbaufläche von ca. 132.000 ha in Österreich. Weltweit verarbeiten unsere landwirtschaftlichen Betriebe ein Vielfaches davon.

Daher ist es nur logische Konsequenz, dass die Raiffeisen-Holding ihre Strategie um ein weiteres Kerngeschäftsfeld, der „erneuerbaren Energien“, erweitert hat.



Kornfeld/NAWAROS

Spezielles Energiekorn – kein Brotgetreide – könnte in Zukunft auf unseren Feldern stehen.

Die Abhängigkeit Europas von fossilen Brennstoffen wurde uns beim russisch – ukrainischen Gasstreit deutlich gezeigt und führte zu einem politischen Schulterschluss zwischen Brüssel – Wien.

Erneuerbare Energien sind der Wachstumsmarkt der Zukunft Europas. Zudem können Bracheflächen wieder in den Produktionskreislauf zurückgeführt werden. Erneuerbare Energie zur Marktreife zu führen ist das Ziel der nächsten Jahre. Wer wäre dazu geeigneter als eine Raiffeisen-Genossenschaft mit regionaler Verwurzelung und Vernetzung.

Wir wollen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Energie aus nachwachsenden Rohstoffen wirtschaftlich sinnvoll zu erzeugen.

Das Bundesheer

So wie wir mit dem Land Niederösterreich in vielfältiger Weise kooperieren, gehen wir auch mit anderen wichtigen Institutionen Kooperationen ein. Die Kooperation mit dem österreichischen Bundesheer dient nicht nur der klassischen Friedenssicherung. In den letzten Jahren häufen sich Umweltkatastrophen, bei denen die Bevölkerung auf rasche Hilfe angewiesen ist.

Die Partnerschaft mit dem österreichischen Bundesheer steht unter dem Motto: „Einig im Dienst an Mensch und Land“ mit dem Ziel, völlig unbürokratisch und rasch unverschuldete in Not geratenen Menschen zu helfen wie z. B. bei katastrophalen Überschwemmungen in Niederösterreich. Wir konnten den Einsatzkräften schwere Erdbebewegungsgeräte über die STRABAG zur Verfügung stellen.

Kosovo

Hilfe zur Selbsthilfe leisten wir auf ganz andere Weise – ebenfalls gemeinsam mit dem Bundesheer – bei einem Friedenssicherungsprojekt im Kosovo. Die K(osovo)FOR-Truppen dienen nicht nur dem Schutz vor politischen Unruhen. Sie haben uns auch in einem genossenschaftlichen Vorhaben tatkräftig unterstützt.

Gemeinsam mit unseren Know-how-trägern aus dem landwirtschaftlichen Bereich, haben wir im Kosovo landwirtschaftliche Genossenschaften, eine Käsereigenossenschaft, eine Gemüsegenossenschaft und das größte Projekt, eine Molkereigenossenschaft, gegründet, die wir auch weiterhin betreuen.

Den „bautechnisch“ sicheren Aufbau einer Molkereianlage sowie die Errichtung von Glashäusern haben wir dem österreichischen Bundesheer zu verdanken.

300-400 Bauern werden mit dem Verkauf von Milch eine Existenzgrundlage finden.



In der Welt

- In the World

Dans le monde

- En el mundo

Die Bevölkerung soll mit pasteurisierter Frischmilch ein bislang unbekanntes gesundes Grundnahrungsmittel erhalten.

Auch hier haben wir die Wirtschaft mit genossenschaftlichem Gedankengut in Gang gesetzt. Sowohl beim Einkauf von Betriebsmitteln, bei der Produktion und bei der Vermarktung konnten nachhaltige Verbesserungen in der Landwirtschaft erzielt werden.

Zusammenfassung:

- Unsere genossenschaftlichen Grundsätze sind die wichtigen Erfolgsfaktoren. Für eine unterentwickelte Krisenregion ebenso wie für eine hochentwickelte globale Wirtschaft.
- Die Beteiligungen der Raiffeisen-Holding sichern regionale Märkte im In- und Ausland. Sie schaffen Arbeitsplätze und stärken den Wirtschaftsstandort Niederösterreich-Wien. Ohne Internationalisierung wäre das nicht möglich und Raiffeisen Österreich wäre nicht das, was es heute ist. Wir sind stolz, dass wir das erreicht haben.
- Die Strategie, in die Tiefe, nicht in die Breite zu wachsen, sehen wir eng im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften.
- Nachhaltigkeit bedeutet für die Raiffeisen-Holding ein verlässlicher,

langfristiger und vorausschauender Partner für die Beteiligungsunternehmen zu sein und nicht auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung durch Kauf und Verkauf von Anteilen zu setzen.

Trotzdem ist der wirtschaftliche Erfolg die unmittelbare Basis für die Mitgliederförderung.

- Neue Leistungen anzubieten und damit die Wertschöpfung in der Gruppe zu optimieren sehen wir als die zentrale Herausforderung unseres Beteiligungsmanagements. Unser Auftrag als Konzernspitze lautet daher: Bündelung von Know-How, Risikostreuung und Schaffen von Synergien.

Neue Leistungen sollen auch unseren Mitgliedern angeboten werden. Dazu haben wir in Niederösterreich den Prozess um die Mitgliedschaft mit dem Projekt Mit.Einander gestartet. Die Interessen der Mitglieder sind im Mittelpunkt; klar ist, dass jede Genossenschaft für sich auf Mitgliederebene ihre Strategie zu definieren hat.

Im Dienste unserer Mitglieder gehen wir Kooperationen mit dem Land ein, z.B. setzen wir uns für den Standort eines Ausweichrechenzentrum nicht in Bratislava sondern in St. Pölten ein. Gemeinsam mit unseren Raiffeisenbanken bringen wir uns in



die Entwicklung der regionalen Wirtschaft ein.

Die Beteiligungsunternehmen haben insbesondere in der Eröffnung der mittel- und osteuropäischen Märkte - Chancen der Zukunft gesehen und ergriffen. Strategische Partnerschaften wurden abgeschlossen. Für unsere Eigentümer wurden völlig neue Eigenkapitalmodelle geschaffen. Die Raiffeisen-Holding hat ihren Marktwert innerhalb von 5 Jahren fast verdreifacht.

Die Raiffeisen-Holding bleibt auch als Konzernspitze - trotz internationaler Verankerung - regional verwurzelt.

Demokratie kostet Zeit, aber wir sehen keine Alternative.

Daher: Wir bekennen uns auch in Zukunft zur Genossenschaft, leben sie aktiv und wollen auch weiterhin im Netzwerk miteinander arbeiten, aufeinander zugehen, einfach für einander da sein.

Die genossenschaftlichen Grundwerte wie z.B. Solidarität, Subsidiarität und Selbständigkeit, und demokratischer Aufbau haben nicht an Aktualität verloren.

Die Raiffeisen-Holding Gruppe wird auch in Zukunft diese Werte behalten!



* *
*