



GRUP PEN STRA TEGIE

**RAIFFEISEN
GRUPPENSTRATEGIE
2025**

Juni 2020

RAIFFEISEN

Inhalt

Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten Raiffeisen Schweiz	3
1. Ausgangslage	5
2. Thesen	6
3. Vision	7
4. Externe Einflussfaktoren	9
4.1. Marktentwicklung	9
4.2. Kunde	10
4.3. Wettbewerbssituation	11
4.4. Regulatorisches Umfeld	11
5. Interne Einflussfaktoren	12
5.1. Raiffeisen Gruppe	12
5.2. Finanzlage	13
5.2.1. Ertrag	13
5.2.2. Kosten	13
5.2.3. Investitionen	13
5.3. Risikotragfähigkeit	14
5.4. Ressourcen (personelle und technische)	14
6. SWOT-Analyse	15
7. Zusammenhang Vision, übergeordnete Ziele und Stossrichtungen	16
8. Strategische Stossrichtungen und Initiativen	17
9. Ausblick Umsetzung	21
10. Zusammenfassung	24
11. Glossar	25

Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten Raiffeisen Schweiz



3

Raiffeisen – ein Genossenschaftsmodell schreibt Erfolgsgeschichte. Unsere unschlagbare Kundennähe sowie die Identifikation und die grosse Motivation unserer Mitarbeitenden sind das A und O für diesen Erfolg. Raiffeisen ist mehr als nur eine Bank, Raiffeisen verbindet, Raiffeisen bewegt! Das spüre ich jeden Tag.

Die Ereignisse der letzten Jahre haben unsere Organisation enorm gefordert. Zwar führten sie zu finanziellen Konsequenzen und zu einer Belastung der Reputation; die Stabilität und das Wachstum konnten sie jedoch nicht beeinträchtigen. Mit dem «Projekt Reform 21» wurden sowohl eine Verbesserung der Corporate Governance wie auch eine transparentere Steuerung auf Gruppenebene in Angriff genommen. Gleichzeitig wurde bei Raiffeisen Schweiz das Bewusstsein für eine engere Zusammenarbeit mit unseren Eignern geschaffen. Kurz, wir haben uns auf unsere genossenschaftlichen Werte Liberalität, Solidarität und Demokratie zurückbesonnen. Die Veränderungsbereitschaft und der Wille, mit den Altlasten der Vergangenheit innerhalb der Raiffeisen Gruppe aufzuräumen, war bei allen Anspruchsgruppen spürbar. So haben wir uns in den vergangenen Monaten intensiv mit unserer Geschichte auseinandergesetzt. Die Aufarbeitung war für die Identität und die Zukunftsplanung unserer Gruppe essentiell. Das gemeinsam geschaffene Fundament ermöglicht uns, den Fokus auf die Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 und damit auf unsere gemeinsame Zukunft zu richten.

Die rasanten Technologiefortschritte und der rasche Wandel der Kundenbedürfnisse ziehen Investitionen in neue Technologien nach sich und fordern die digitale Transformation*. Angesichts der aktuell noch nicht klar absehbaren Auswirkungen von Covid-19, des Negativzinsumfeldes, der sinkenden Margen und steigender Bewertungsrisiken stellt sich zudem die Frage nach unseren Wachstumsambitionen. Im Sinne des genossenschaftlichen Gedankens streben wir eine gewinn- und effizienzorientierte, jedoch nicht eine auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtete Geschäftsführungskultur an. Wir setzen dabei konsequent auf nachhaltiges Vertrauen, Stabilität und Qualität und nicht auf ein rein volumengetriebenes Wachstum.

* siehe Glossar

Das vorliegende Strategiepapier Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 bildet die Grundlage für die Strategiediskussion innerhalb der Raiffeisen Gruppe. Der Verwaltungsrat Raiffeisen Schweiz trägt als strategisches Führungsorgan die Verantwortung für das Papier. Dieses soll die für die gesamte Gruppe relevanten Fragen beantworten:

- Welche gemeinsame Vision leitet uns?
- Wie stellen wir uns dem gesellschaftlichen Wandel und den veränderten Kundenbedürfnissen?
- Wie erreichen wir eine Diversifikation und Erhöhung unserer Erträge?
- Wie senken wir die Kosten und schaffen die Voraussetzungen, um investieren zu können?
- Wie entwickeln wir unser Genossenschaftsmodell und unsere Ansprüche für ein nachhaltiges Wachstum weiter?

Die Gruppenstrategie definiert die Vision, die strategi-

schen Stossrichtungen und Initiativen sowie darauf ausgerichtet die Massnahmen, welche nur im Verbund angegangen werden können. Die wichtigsten Ziele sind, unsere lokal tätigen Raiffeisenbanken zu unterstützen, ihnen Impulse für ihre eigene Strategiearbeit zu liefern sowie die Bereitschaft für eine erfolgreiche Umsetzung der Gruppenstrategie und der zu tätigen Investitionen zu schaffen. Dies, ohne in die Autonomie und die unternehmerische Freiheit der einzelnen Raiffeisenbanken einzugreifen.

Der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz und Vertreter von Raiffeisenbanken haben in einem partizipativen Prozess das vorliegende Strategiedokument erarbeitet. Das grosse Engagement aller Beteiligten war geprägt vom gemeinsamen Willen, Raiffeisen erfolgreich weiterzuentwickeln und uns gleichzeitig auf unsere DNA zurückzubedenken. Wir freuen uns nun auf einen laufenden und gemeinsamen Dialog mit allen Raiffeisenbanken, auf konstruktive und bereichernde Impulse und Diskussionen auf dem gemeinsamen Weg in die Zukunft.



Guy Lachappelle
Verwaltungsratspräsident Raiffeisen Schweiz



1. Ausgangslage

5

Die Raiffeisen Gruppe (Raiffeisen Schweiz und die einzelnen Raiffeisenbanken) unterscheidet sich von anderen Banken durch ihr genossenschaftliches Modell: Bei Raiffeisen sind die Genossenschaftler Kunden und Eigner zugleich. Raiffeisen pflegt daher ein nahes und sehr respektvolles Verhältnis zu ihren Genossenschaftlern. Das ermöglicht eine einzigartige Differenzierung auf dem Markt. Diese Differenzierung ist wichtig und kraftvoll, muss jedoch mit weiteren Aspekten für den nachhaltigen Erfolg und einer vorwärtsgerichteten Entwicklung angereichert werden. Diese sollen sich an den Bedürfnissen der Kunden und Raiffeisenbanken und an Marktgegebenheiten orientieren. Eine gemeinsame Strategie soll dem Bankenverbund, der die Raiffeisen Gruppe bildet, einen konsistenten Rahmen geben.

Die Erwartungen der Raiffeisenbanken an Raiffeisen Schweiz und deren Beteiligungsgesellschaften sind in der Eignerstrategie festgehalten. Die rechtlichen Grundsätze sind unter anderem in den Statuten RCH, Musterstatuten RB und den Reglementen für die Eignerversammlung, die Fachgremien und den RB-Rat verankert. Die gemeinsamen unternehmerischen und genossenschaftlichen Werte sind in den Werteregeln festgehalten.

Die Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 bietet die gruppenweite Vorstellung davon, wohin die Reise der Raiffeisen Gruppe in den nächsten 5 Jahren gehen soll, wie sich diese im Bankenmarkt Schweiz präsentieren wird und wie dieser Weg gemeinsam mit allen Raiffeisenbanken erfolgreich beschritten werden kann. Die Flughöhe der Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 ermöglicht Impulse und erlaubt den einzelnen Raiffeisenbanken und Raiffeisen Schweiz eine Auslegung sowie die Anwendung auf ihre eigenen Strategien. Klarzustellen ist in diesem Zusammenhang, dass die Gruppenstrategie weder die Strategien der einzelnen Banken noch jene von Raiffeisen Schweiz festlegt, sondern den strategischen Rahmen absteckt und die gemeinsame Richtung vorgibt. Die Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 behandelt zudem künftige Leistungen, welche die Raiffeisenbanken nicht einzeln zu erbringen vermögen und daher Raiffeisen Schweiz im Rahmen des neuen Leistungskatalogs für die gesamte Gruppe erbringen soll. Die Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 trägt so massgeblich zur Stärkung der Raiffeisen Gruppe und deren langfristigem Erfolg bei.

Die Verantwortung der Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 liegt beim Verwaltungsrat Raiffeisen Schweiz. Die Geschäftsleitung Raiffeisen Schweiz sowie die Raiffeisenbanken werden stark in diesen Strategie-Prozess eingebunden. Die Erarbeitung findet in einer Projektgruppe, bestehend aus Vertretern von Raiffeisen Schweiz (SFA) und den Raiffeisenbanken, statt. Die Abdeckung der heterogenen Interessen der Raiffeisen Gruppe hinsichtlich Regionalität, Bankengrösse, Geschlecht, Raiffeisenbanken und Raiffeisen Schweiz ist durch die Zusammensetzung der Projektgruppe mit Vertretern der verschiedenen Anspruchsgruppen sichergestellt. Vor dem Erlass durch den Verwaltungsrat Raiffeisen Schweiz werden die Raiffeisenbanken laufend über die Arbeitsfortschritte informiert und involviert, um Inputs zu erhalten. Mit der gemeinsamen Erarbeitung und konsultativen Verabschiedung des Strategiedokuments bekennt sich Raiffeisen als Gruppe zur Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 und trägt diese gemeinsam.



2. Thesen

6

Der Verwaltungsrat Raiffeisen Schweiz ist mit Vertretern der Raiffeisenbanken thesenbasiert vorgegangen und steckte dabei den folgenden Rahmen ab:

Das Banking wandelt sich in ein branchenübergreifendes Geschäftsmodell.

Agilität und Innovationsfähigkeit werden in Zukunft zum Erfolgsfaktor.

Das Genossenschaftsmodell und dessen Werte bleiben wesentliches Differenzierungsmerkmal und sind Chancen.

Raiffeisen funktioniert mit Mitarbeitenden, die genossenschaftliche Werte leben.

Raiffeisen wird als Raiffeisen-Familie stark bleiben.

Raiffeisen muss im Kerngeschäft stark bleiben, um in Zukunft investieren zu können.

Raiffeisen legt mit dem bestehenden Geschäftsmodell den Fokus auf Qualität und nicht auf Kostenführerschaft.

Vertrauen, Stabilität, Sicherheit und Nachhaltigkeit werden in Zukunft für Raiffeisen als Erfolgsfaktor noch wichtiger.

Kundennähe drückt sich durch das Wissen über den Kunden und die emotionale Beziehung zu diesem aus.

Raiffeisen muss die Kundenschnittstelle besetzen, um die persönliche Beziehung aufrechtzuerhalten und den Kunden Mehrwert zu bieten.



3. Vision

7

Die Raiffeisen Gruppenstrategie 2025 basiert auf einer gemeinsamen Vision:



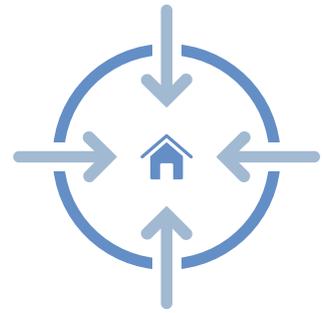
Raiffeisen – die innovative Genossenschaftsbank verbindet Menschen

Wir begeistern mit einzigartigen Lösungen, um Menschen in der Schweiz lokal und digital zu vernetzen und gemeinsam Mehrwert durch unsere nachhaltig gelebten genossenschaftlichen Werte zu generieren.

VISION UND GRUPPENSTRATEGIE RICHTEN SICH NACH FOLGENDEN GRUNDSÄTZEN:

1. Raiffeisen strebt eine gewinn- und effizienzorientierte, jedoch nicht gewinnmaximierende Geschäftsführungskultur an.
2. Raiffeisen ist die Bank, die Menschen verbindet. Raiffeisen spricht mit neuer Technologie alle Anspruchsgruppen an, verbindet Menschen auf der Basis gelebter Werte und schafft sichtbaren Mehrwert.
3. Raiffeisen positioniert sich im Wandel grundsätzlich als Smart Follower*, was deutlich weniger Geschäftsrisiken mit sich bringt und auch die breite Kundenbasis auf die Reise mitnimmt. Raiffeisen positioniert sich vereinzelt aber auch als First Mover.
4. Raiffeisen ist im Verbund und als Raiffeisen-Familie stark. Mit unserem Genossenschaftsmodell differenzieren wir uns gegenüber der Konkurrenz als innovative Werte- und Mehrwert-Gemeinschaft.
5. Raiffeisen wandelt sich konsequent vom Produkt- zum Lösungsanbieter und erhöht die Kosteneffizienz durch digitale Transformation*, Standardisierung, Skalierung und Qualität.
6. Für unsere Gruppe gilt in jedem Fall: Sicherheit, Stabilität, Nachhaltigkeit sowie qualitatives Wachstum haben Vorrang.

Die Vision richtet sich kommunikativ an sämtliche Anspruchsgruppen der Raiffeisen Gruppe, inklusive Mitarbeitende und Öffentlichkeit, und soll damit das gesteckte Ziel allen auf einfache und verständliche Weise zugänglich machen.



4. Externe Einflussfaktoren

9

4.1. MARKTENTWICKLUNG

Kernaussagen

- Erodierende Margen im Kerngeschäft durch anhaltendes Negativzinsumfeld
- Diversifikation ins indifferente Bankgeschäft
- Digitalisierung* von Basisprozessen
- Aufbrechen der bisherigen Wertschöpfungsketten durch neue Geschäftsmodelle
- Rezession mit ungewissen Auswirkungen

Vorherrschendes Thema im schweizerischen Bankenmarkt ist der schnell voranschreitende Wandel im klassischen Bankgeschäft. Getrieben wird dieser durch die nun seit mehreren Jahren anhaltende Phase der Negativzinsen, durch neue technologische Möglichkeiten und Geschäftsmodelle sowie durch die Entwicklung des Immobilienmarktes. Diese Faktoren führen vor allem bei den Inlandbanken zu erodierenden Zinsmargen, zu Ertragseinbussen im Zinsgeschäft sowie zu Bewertungsrisiken.

Das gegenwärtige Bestreben, nebst dem Kerngeschäft neue Ertragsquellen im indifferenten Bankgeschäft zu erschliessen, fordert die Banken in starkem Masse. Im Handels- und Devisengeschäft haben sich die Margen aufgrund der Digitalisierung* und im Wettbewerb mit neuen Anbietern schon stark reduziert. Bereits haben erste Anbieter angekündigt, einzelne Dienstleistungen in diesem Geschäftsbereich gebührenfrei anzubieten. Weiter ist zu beobachten, dass aus dieser Situation heraus praktisch alle Banken vermehrt ihr Heil im Anlagegeschäft suchen. Dies führt im lukrativen Beratungsgeschäft zu einem starken Verdrängungswettbewerb.

Digitale Angebote, welche ohne Berater direkt vom Kunden genutzt werden können, verzeichnen ein stark steigendes Wachstum und werden von neuen Anbietern oft schneller, günstiger und bedürfnisgerechter angeboten. Auch wenn es sich hierbei oftmals noch um Einzellösungen mit einem eingeschränkten Leistungsspektrum handelt, zwingen sie die Banken zu veränderten Geschäftsmodellen und zu Kooperationen mit Nichtbanken im Bereich Datennutzung und Öffnung der Schnittstellen. Kundendaten werden daher noch mehr zum kritischen Erfolgsfaktor mit hohen Anforderungen an Qualität, zugleich aber auch mit neuen Möglichkeiten der Analyse und der Nutzung dieser Daten in der Beratung.

Wichtig für den Erfolg wird vor diesem Hintergrund in erster Linie das Management der Kundenschnittstellen sein, und zwar sowohl physisch als auch digital.

4.2. KUNDE

Kernaussagen

- Abnehmende Loyalität
- Hohe Transparenz bei Preisen und Produkten durch Vergleichsportale
- Beratung wird zur verrechenbaren Dienstleistung
- Lösungs- anstelle von Produktorientierung
- Interaktion auf allen Kanälen als erwartete, nicht verrechenbare Basisdienstleistung

10

Börsen, Vergleichsportale und Finanzplattformen ermöglichen eine hohe Transparenz in den Märkten. Gleichzeitig zeigen digitale Geschäftsmodelle eine hohe Kundenorientierung bei sehr tiefen Kosten. Die Kundenberatung wird dabei vielerorts als Teil des Produktpreises und nicht als selbstständige und verrechenbare Dienstleistung betrachtet. Die Folgen sind eine abnehmende Kundenloyalität respektive höhere Wechselbereitschaft.

Der Mehrwert des Kunden wird heute nicht mehr im Produkt, sondern in der Lösungsorientierung gesehen. Der Berater soll dabei in eine Coaching- und Moderatoren-Rolle wechseln, um entlang der Kundenbedürfnisse Wünsche und Träume zu realisieren.

Der Kunde entscheidet heute, wie, wann und wo er mit seinem Finanzpartner agiert. Die Dienstleistung muss dabei über alle Kanäle (physisch, digital und persönlich) erfolgen. Der Ausbau in einen Omnichannel-Ansatz* erhöht zwar das Kundenpotenzial und die Kundenbindung deutlich, führt aber auch zu höheren Kosten, da die gewohnt physisch erbrachten Dienstleistungen bis auf Weiteres trotzdem weiter erbracht werden müssen. Die Erwartung des Kunden ist zudem, dass digitale Kanäle deutlich günstiger sind als physische. Die Kunden erwarten ein Angebot aus einer Hand, konsistent über die bevorzugten Kanäle.

Die Preisgestaltung der neuen Geschäftsmodelle verdeutlicht dem Kunden, dass Basisdienstleistungen wie Zahlungsverkehr, Kontoführung und Kartentransaktionen grundsätzlich zum Nulltarif erhältlich sind. Die jeweiligen Anbieter setzen dabei entgegen den klassischen Ertragsmodellen auf Daten-, Plug-in- und branchenübergreifende Geschäftsmodelle, die rasch eine hohe Anzahl an Neukunden generieren. Der Wert der Portfolios liegt dabei bei den auswertbaren Kundendaten. Diese werden in einer späteren Phase in Kooperationen eingebracht oder mit eigenen höherwertigen Services rentabilisiert.

4.3. WETTBEWERBSSITUATION

Kernaussagen

- Raiffeisen Gruppe mit starker Marktpräsenz
- Die wichtigsten Wettbewerber sind Inlandbanken, insbesondere Kantonalbanken, Postfinance und Regionalbanken
- Neue Wettbewerber mit konsequentem Online-Banking und neuen Angeboten mit Mobile-First-Ansatz
- Rückstand von Raiffeisen bei der Digitalisierung* von Basisprozessen und Omnichannel*

11

Alle Retailbanken in der Schweiz haben etwa die gleichen Herausforderungen, sie sind jedoch unterschiedlich weit in der Entwicklung und im Einsatz digitaler Angebote. Die wichtigsten Wettbewerber im Schweizer Bankenmarkt nebst Raiffeisen sind in erster Linie die Kantonalbanken und Regionalbanken, welche gleiche Zielgruppen und -segmente bedienen. Eine starke, schweizweite Marktpräsenz und ein ähnliches Geschäftsmodell weisen zudem die Migros Bank sowie die Valiant Bank auf. Die Postfinance spielt im Hypothekengeschäft derzeit keine Rolle, da ihr der entsprechende Zugang zum Zinsengeschäft politisch noch verwehrt bleibt. Im Zahlungsverkehr zählt sie jedoch zu den wichtigsten Marktteilnehmern der Schweiz. Bei den beiden Grossbanken nimmt derzeit das Inlandgeschäft wieder einen stärkeren Stellenwert ein. Sie investieren bedeutend mehr Mittel in die Digitalisierung* als die Inlandbanken. Mit sehr attraktiven Konditionen gewinnen branchenfremde Anbieter wie Versicherer und weitere institutionelle Anleger bei Immobilienfinanzierungen zunehmend Marktanteile. Überdies spielen sogenannte Nichtbanken eine immer grössere Rolle in spezifischen Finanzdienstleistungen. Neue Wettbewerber entstehen in der Fintech-Szene und mit Anbietern, die konsequent auf den Online-Kanal setzen. Diese decken dabei indessen nicht das gesamte Finanzdienstleistungs-Spektrum ab, sondern bieten Vermittlerdienste oder Plattformdienste an und benötigen deshalb nicht den anerkannten Bankenstatus.

4.4. REGULATORISCHES UMFELD

Kernaussagen

- Höhere Kapital-, Liquiditäts- und Compliance-Anforderungen
- Raiffeisen als systemrelevante Bank mit zusätzlichen Anforderungen gegenüber Mitbewerbern
- Regulatorische Hürden für Markteintritt schützen in Teilbereichen das bestehende Geschäftsmodell

Die sich seit langem verschärfenden Anforderungen an die Kapital- und Liquiditätsausstattung der Banken schränken den Spielraum erheblich ein. FINMA und SNB versuchen zurzeit vor allem einer drohenden Immobilienkrise und den im Falle einer Preiskorrektur damit verbundenen, negativen volkswirtschaftlichen Auswirkungen gegenzusteuern. Als systemrelevante Bankengruppe haben wir hier eine besonders grosse Verantwortung wahrzunehmen. Die im Vergleich zu anderen Märkten bereits sehr hohen regulatorischen Anforderungen sowie die laufenden politischen Vorstösse mit dem Ziel, die Handlungsfreiheit der FINMA einzuschränken, lassen den Schluss zu, dass wir in Zukunft mit moderat steigenden regulatorischen Anforderungen zu rechnen haben. Hinzu kommt, dass viele regulatorische Vorhaben der letzten Jahre bereits umgesetzt sind oder sich in der Umsetzung befinden.

Der Regulator verschafft den klassischen Banken durch die hohen gesetzlichen Anforderungen und Hürden des Markteintritts indessen auch einen gewissen, zumindest zeitweisen Schutz vor neuen Wettbewerbern.



5. Interne Einflussfaktoren

12

5.1. RAIFFEISEN GRUPPE

Kernaussagen

- Starke Position mit 3,5 Mio. Kunden und rund 2 Mio. Genossenschaf tern
- Genossenschaftsmodell als Alleinstellungsmerkmal
- Systemrelevanz und hohe volkswirtschaftliche Bedeutung
- Über 220 Banken mit mehr als 800 Geschäftsstellen und rund 1800 Bancomaten

Die Raiffeisen Gruppe ist mit 3,5 Mio. Kundinnen und Kunden und rund 2 Mio. Genossenschaf terinnen und Genossenschaf tern die grösste und bekannteste Genossenschaftsbank der Schweiz. Sie zählt aufgrund ihrer starken Position und ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung zu den fünf systemrelevanten Banken der Schweiz. Mit über 800 Geschäftsstellen und rund 1800 Bancomaten beweist sie ihre hohe Präsenz und Kundennähe in allen Teilen der Schweiz.

Das Kerngeschäft der Raiffeisen Gruppe bildet das Zinsengeschäft. Die Gruppe ist mit über 17% Marktanteil im Hypothekarmarkt ein wichtiger Player im Immobilienmarkt Schweiz. Mit rund 200'000 Firmenkunden ist die Gruppe zudem für jeden dritten KMU-Betrieb der Schweiz der Bankpartner. Mit knapp 11'000 Mitarbeitenden stellen wir auch einen der grössten Arbeitgeber der Schweiz dar.

Sowohl wirtschaftlich wie gesellschaftlich und politisch spielt Raiffeisen eine bedeutende Rolle in der Schweiz. Die Gruppe weist eine starke Verankerung in der Bevölkerung auf und genießt ein hohes Vertrauen.

5.2. FINANZLAGE

5.2.1. Ertrag

Kernaussagen

- Durchschnittliche Ertragslage; perspektivisch verringert sich Rentabilität im Kerngeschäft
- Produktivität und Effizienz im Quervergleich durchschnittlich
- Genossenschaftliche Werte wie Liberalität setzen Optimierungsfokus auf Standardisierung vor Zentralisierung

13

Die Ertragslage kann momentan als gut bezeichnet werden, perspektivisch verringert sich jedoch die Rentabilität in allen Bereichen des Kerngeschäfts. Produktivität und Effizienz müssen in jedem Fall im Hinblick auf die digitale Entwicklung stark optimiert werden, dies auch als Folge unserer dezentralen Organisation. Für unsere Gruppe gilt: Die Optimierung liegt nicht in der Zentralisierung, sondern in der Standardisierung der Prozesse. Damit schaffen wir zusätzlichen Freiraum für das Beratungsgeschäft und ein umfassendes Cross-Selling.

5.2.2. Kosten

Kernaussagen

- Tendenziell hoher Kostenanteil (CIR)
- Kultur und Werte verlangsamen die Anpassungs- und Optimierungsfähigkeit

Für eine inländische Retailbank weisen wir eine eher hohe Cost-Income-Ratio auf. Die laufende technische Entwicklung ist Chance und Herausforderung zugleich, sich hier noch erheblich zu verbessern.

Die hohe Anzahl Kunden bei Raiffeisen eröffnet die Chance, viele Geschäftsfelder und Prozesse zu digitalisieren. Die genossenschaftlichen Werte und die Raiffeisen-Kultur verlangen einerseits den Respekt vor der Autonomie und der unternehmerischen Freiheit der einzelnen Raiffeisenbanken und andererseits ein hohes Mass an sozialer Grundhaltung. Nebst den unabhängigen Organen und den bei den jeweiligen Banken entwickelten Lokalmarktstrategien äussert sich die unternehmerische Freiheit auch in der Dezentralisierung von wichtigen Hauptprozessen. In erster Linie gilt dies für das Asset Liability Management sowie den Kreditabwicklungsprozess, welche für viele Raiffeisenbanken die unternehmerische Freiheit und Autonomie verkörpern. Zentralisierungsinitiativen in diesen Themenfeldern stossen heute an unüberwindbare kulturelle Grenzen, weshalb die Lösungsansätze entlang von Standardisierung, Digitalisierung* und Skalierung gesucht werden müssen. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass grössere Restrukturierungsanstrengungen, welche Arbeitsplätze betreffen, de facto nur über die natürliche Fluktuation mit entsprechender Zeitverzögerung umgesetzt werden können. Zusammenfassend muss man festhalten, dass die Anpassungs- und Optimierungsfähigkeit bei Raiffeisen aufgrund einer starken Wertebasis und kultureller Einflüsse nur langsam erfolgen kann.

5.2.3. Investitionen

Kernaussagen

- Neue Ertragsquellen und neue Geschäftsfelder mit unsicheren Erfolgchancen
- Keine langfristige, mit Businessplänen unterlegte Investitionsplanung

Das Entwickeln neuer Ertragsquellen über neue, zum grossen Teil unbekannte Geschäftsfelder bedingt grosse Investitionen bei heute noch unsicheren Erfolgchancen. Dabei werden sich die klassischen Kundenbetreuungsmodelle sowie die bisher bekannte Zielgruppen-Zuordnung stark verändern müssen.

5.3. RISIKOTRAGFÄHIGKEIT

Kernaussagen

- Geschäftsmodell sehr stabil auch im Stressszenario
- Sicherheit und Stabilität haben Vorrang vor rein quantitativem Wachstum
- Erhöhte Bewertungsrisiken im Kerngeschäft

Die Risikotragfähigkeit vermag auch den regulatorischen Stressszenarien zu genügen. Das Geschäftsmodell erweist sich als sehr stabil, insbesondere wegen der breit abgestützten und dezentralen Genossenschaftsstruktur. Für unsere Gruppe gilt in jedem Fall: Sicherheit, Stabilität sowie qualitatives Wachstum haben Vorrang vor rein quantitativem Wachstum. Durch die hohen Bewertungsrisiken bei Hypothekar- und Firmenkrediten sowie die zunehmende Zinssensitivität auch der Finanzmärkte ist das Zinsrisiko in allen Hauptgeschäftsfeldern der Raiffeisen Gruppe erhöht und nimmt tendenziell weiter zu.

14

5.4. RESSOURCEN (PERSONELLE UND TECHNISCHE)

Kernaussagen

- Breite Kompetenzen im Kerngeschäft, fehlende Vision der Anpassungsfähigkeit
- Kompetenzen sind auf neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung* auszurichten
- Management der Kundenschnittstelle als zentrale Kompetenz für den Erfolg

Unsere Ressourcen und Kompetenzen sind stark auf unser heutiges Geschäftsmodell und das klassische Bankgeschäft ausgerichtet. Obwohl bei einzelnen Banken eine hohe Innovationskultur feststellbar ist, münden diese noch nicht in für die gesamte Raiffeisen Gruppe systematisch nutzbare und gegenseitig befruchtende Initiativen. Das sich auch in Zukunft stark und schnell verändernde Umfeld verlangt eine konsequente Anpassung unserer Organisation. Die digitale Transformation* sichert dabei unseren Erfolg und die Zukunftsfähigkeit. Dabei wird entscheidend sein, dass wir unsere Kompetenzen und Ressourcen in technischen, personellen und finanziellen Bereichen den Anforderungen entsprechend entwickeln und planen. Da sich Raiffeisen in den letzten Jahren auf die Einführung eines neuen Kernbankensystems konzentriert hat und sich gleichzeitig der Markt der neuen digitalen Finanzdienstleistungen stark entwickelt hat, besteht insbesondere an der Kundenschnittstelle und im Bereich der Kundendienstleistungen Nachholbedarf. Die hierfür notwendigen Ressourcen bereitzustellen und zu entwickeln, ist Voraussetzung für den künftigen Erfolg.



6. SWOT-Analyse

15

Worauf bauen wir als Gruppe auf? Und wo sehen wir die grössten Chancen und Risiken?

Stärken/Strengths



1. Kundennähe durch Verankerung, Standorte, Beziehungen
2. Hohe Anzahl loyaler Kunden
3. Dezentrales Geschäftsmodell als Genossenschaft
4. Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit Raiffeisen
5. Gelebte Raiffeisen-Kultur
6. Starke Schweizer Marke
7. Hohe Agilität dank Autonomie der Banken

Chancen/Opportunities



1. Nutzung von Technologie (zur Effizienzsteigerung und für neue Geschäftsmodelle)
2. Gewinnung und Nutzung von Daten
3. Partnerschaften/Kooperationen
4. Branchenübergreifende, massgeschneiderte Dienstleistungen aus einer Hand
5. Kundenorientierung, Kundenzentriertheit
6. Hybridmodell* (on-/offline)

Schwächen/Weaknesses

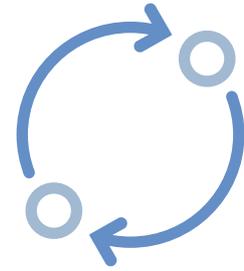


1. Ineffiziente Prozesse und kostenintensive Struktur
2. Reaktives Verhalten in technologischen Trends
3. Starke Abhängigkeit vom Kerngeschäft
4. Keine Digitalisierungs-Strategie
5. Hoher Abstimmungsbedarf in dezentraler Struktur
6. Unzureichende Nutzung der Daten
7. Nicht als Anlagebank wahrgenommen

Risiken/Threats

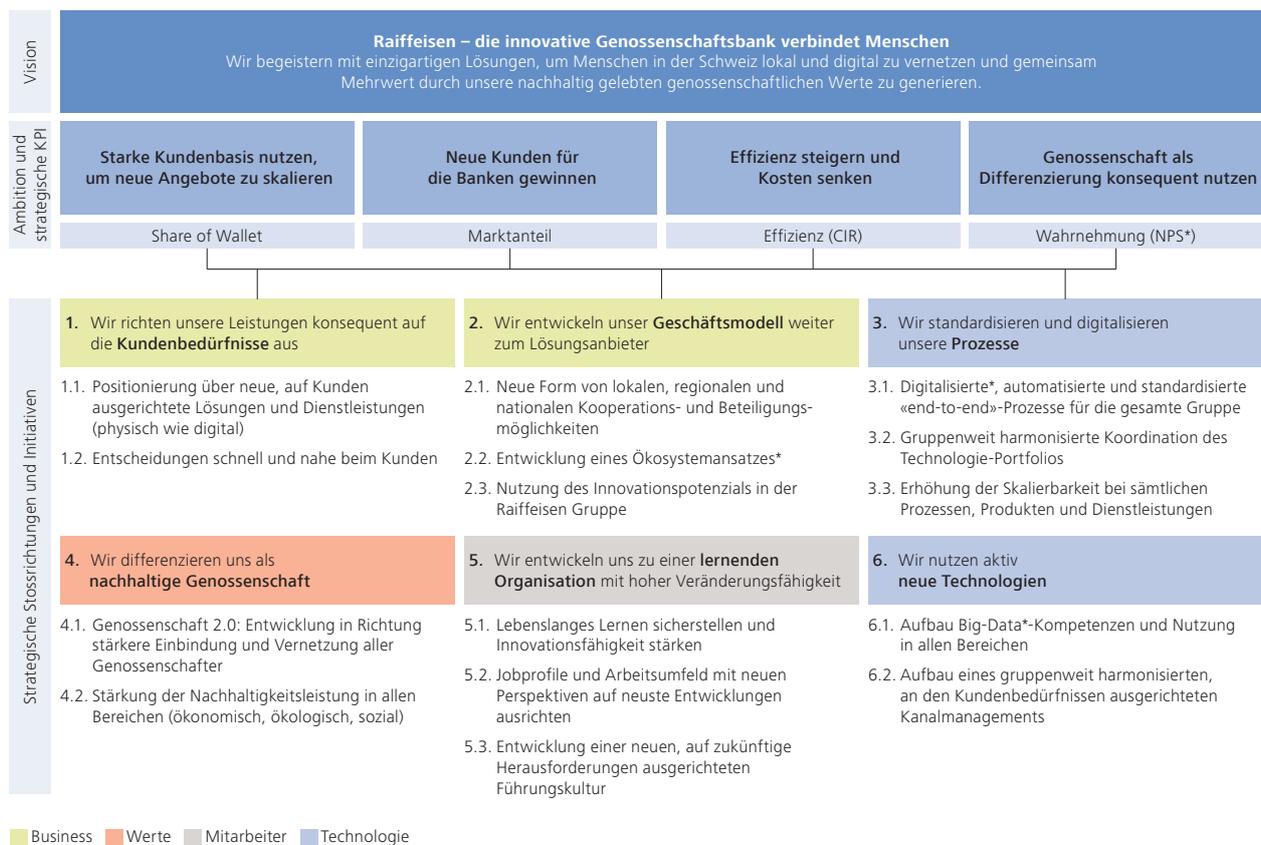


1. Zunehmender Margendruck und Einbruch der Wirtschaftsleistung
2. Ökologische, ökonomische und soziale Rahmenbedingungen und Infrastruktur-Risiken
3. Entwicklung Immobilienmarkt
4. Neue, zum Teil branchenfremde Mitbewerber
5. Staatliche Eingriffe, Überregulierung und politische Risiken
6. Cyberrisiken



7. Zusammenhang Vision, Ambition und strategische Stossrichtungen

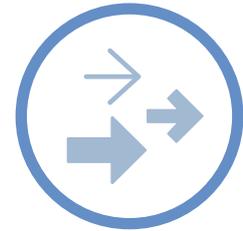
16



Übergeordnete Zielsetzung

- Wir leben eine gemeinsame Vision und verstehen unseren Beitrag zum grossen Ganzen.
- Durch unsere Strategie sprechen wir mittels neuer Technologie alle Anspruchsgruppen an, verbinden Menschen auf der Basis gelebter Werte und schaffen sichtbaren Mehrwert für die Schweiz.
- Unser nachhaltiges Geschäftsmodell setzt den Fokus uneingeschränkt auf Stabilität und Qualität vor volumengetriebenem Wachstum. Wir leben Nachhaltigkeit ökonomisch, ökologisch und sozial. Auf dieser Grundlage bieten wir unserer starken Kundenbasis mehr Leistungen.
- Wir erhöhen die Marktanteile in allen Geschäftsbereichen, indem wir klaren Mehrwert bieten. Wir wandeln uns konsequent vom Produkt- zum Lösungsanbieter.
- Wir erhöhen die Kosteneffizienz markant durch Digitalisierung*, Standardisierung, Skalierung, Transparenz und Kostenkontrolle.
- Wir entwickeln unser Alleinstellungsmerkmal und die Positionierung als Genossenschaft weiter, um langfristig als Gruppe erfolgreich zu sein.

* siehe Glossar



8. Strategische Stossrichtungen und Initiativen

17

1. STOSSRICHTUNG

WIR RICHTEN UNSERE LEISTUNGEN KONSEQUENT AUF DIE **KUNDENBEDÜRFNISSE** AUS



Ziel der Stossrichtung

Kundenbeziehungen halten, ausbauen und neue Kunden gewinnen

KPIs

Share of Wallet

Marktanteil

Initiativen

- 1.1. Positionierung über neue, auf Kunden ausgerichtete Lösungen und Dienstleistungen (physisch wie digital)
- 1.2. Entscheidungen schnell und nahe beim Kunden

2. STOSSRICHTUNG

WIR ENTWICKELN UNSER **GESCHÄFTSMODELL** WEITER ZUM LÖSUNGSANBIETER



Ziel der Stossrichtung

Steigerung und Diversifikation der Erträge

KPIs

NPS*

Anzahl Kunden

Share of Wallet pro Kunde

Initiativen

- 2.1. Neue Form von lokalen, regionalen und nationalen Kooperations- und Beteiligungsmöglichkeiten
- 2.2. Entwicklung eines Ökosystemansatzes*
- 2.3. Nutzung des Innovationspotenzials in der Raiffeisen Gruppe

* siehe Glossar

3. STOSSRICHTUNG

WIR STANDARDISIEREN UND DIGITALISIEREN UNSERE **PROZESSE**



Ziel der Stossrichtung

Effizienzsteigerung, Skalierbarkeit und Reduktion der Kosten

KPIs

Effizienzsteigerung in den Basisprozessen in Prozenten pro Jahr

CIR (Cost-Income-Ratio)

18

Initiativen

- 3.1. Digitalisierte*, automatisierte und standardisierte «end-to-end»-Prozesse für die gesamte Gruppe
- 3.2. Gruppenweit harmonisierte Koordination des Technologie-Portfolios
- 3.3. Erhöhung der Skalierbarkeit bei sämtlichen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen

4. STOSSRICHTUNG

WIR DIFFERENZIEREN UNS ALS **NACHHALTIGE GENOSSENSCHAFT**



Ziel der Stossrichtung

Steigerung der Identifikation und des «Wir-Gefühls» bei Kunden, Mitgliedern und Mitarbeitenden

KPIs

NPS*

Anzahl Genossenschafter

Initiativen

- 4.1. Genossenschaft 2.0: Entwicklung in Richtung stärkere Einbindung und Vernetzung aller Genossenschafter
- 4.2. Stärkung der Nachhaltigkeitsleistung in allen Bereichen (ökonomisch, ökologisch, sozial)

5. STOSSRICHTUNG
WIR ENTWICKELN UNS ZU EINER **LERNENDEN ORGANISATION**
MIT HOHER VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT



Ziel der Stossrichtung

Hohe Agilität und attraktive Perspektiven für Mitarbeitende

KPIs

Mitarbeiter-Commitment und Einschätzung zu Agilität (Umfrage)

Top 10 der Arbeitgeber in der Schweiz (Arbeitgeberattraktivität)

19

Initiativen

- 5.1. **Lebenslanges Lernen sicherstellen und Innovationsfähigkeit stärken**
- 5.2. **Jobprofile und Arbeitsumfeld mit neuen Perspektiven auf neuste Entwicklungen ausrichten**
- 5.3. **Entwicklung einer neuen, auf zukünftige Herausforderungen ausgerichteten Führungskultur**

6. STOSSRICHTUNG
WIR NUTZEN AKTIV **NEUE TECHNOLOGIEN**



Ziel der Stossrichtung

Wir beherrschen die Kundenschnittstelle

KPIs

NPS*

Anzahl Kunden

Initiativen

- 6.1. **Aufbau Big-Data*-Kompetenzen und Nutzung in allen Bereichen**
- 6.2. **Aufbau eines gruppenweit harmonisierten, an den Kundenbedürfnissen ausgerichteten Kanalmanagements**



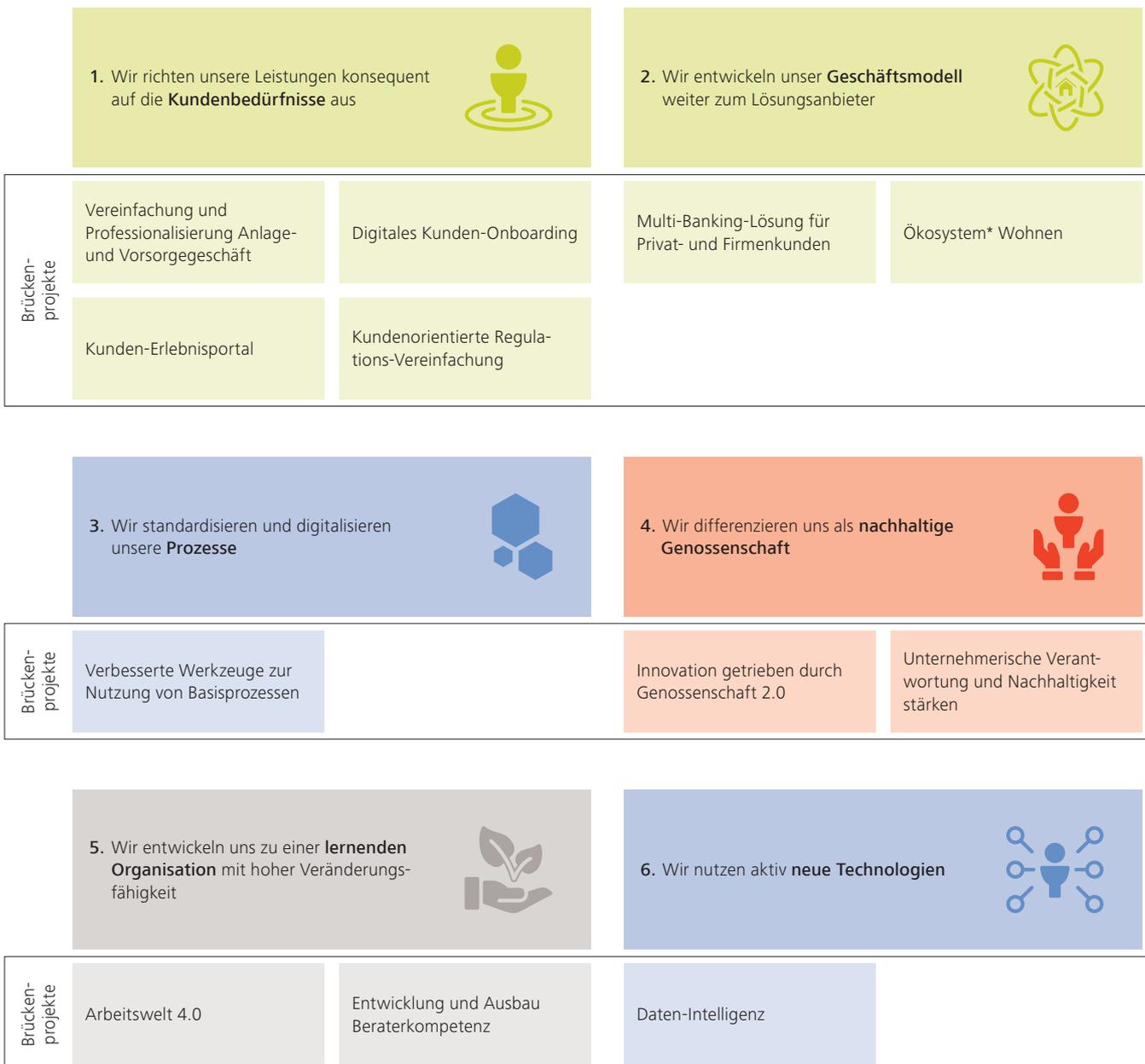
Umsetzung Gruppenstrategie mithilfe von 12 Brückenprojekten



9. Ausblick Umsetzung

DIE STRATEGISCHEN STOSSRICHTUNGEN WERDEN IN RUND 30 MASSNAHMEN UMGESETZT – DAVON HABEN 12 VORRANG.

Diese 12 Brückenprojekte bilden nach ihrer Vollendung das Verbindungsglied zwischen Raiffeisen heute und der Zukunft sowie intern zwischen den einzelnen Raiffeisenbanken und Raiffeisen Schweiz.



* siehe Glossar

DIE ZEITLICHE ZIELSETZUNG ZUR UMSETZUNG DER BRÜCKENPROJEKTE IN DER ÜBERSICHT:

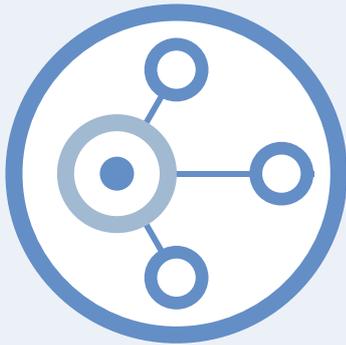
Unsere 12 Brückenprojekte haben oberste Priorität. Sie beginnen 2021 und werden in den darauffolgenden Jahren realisiert.

Brückenprojekte	Horizont 1 Bekanntes verändern		Horizont 2 Teilweise Bekanntes ausbauen		Horizont 3 Unbekanntes angehen	
	Optimierung bestehendes Business mit Fokus Effizienz		Zusatzgeschäfte erfordern neue Kompetenzen		Aktivitäten in aufstrebenden Märkten werden erforscht	
	2021	2022	2023	2024	2025	
Vereinfachung und Professionalisierung Anlage- und Vorsorgegeschäft						
Digitales Kunden-Onboarding						
Kunden-Erlebnisportal						
Kundenorientierte Regulations-Vereinfachung						
Multi-Banking-Lösung für Privat- und Firmenkunden						
Ökosystem* Wohnen						
Verbesserte Werkzeuge zur Nutzung von Basisprozessen						
Innovation getrieben durch Genossenschaft 2.0						
Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit stärken						
Arbeitswelt 4.0						
Entwicklung und Ausbau Beraterkompetenz						
Daten-Intelligenz						

Erste Lieferobjekte

Kernlieferobjekte

**ZUKÜNFTIG SCHAFFEN WIR STARKE UND NACHHALTIGE DIFFERENZIERUNG
DURCH DIESE FÜNF ELEMENTE:**



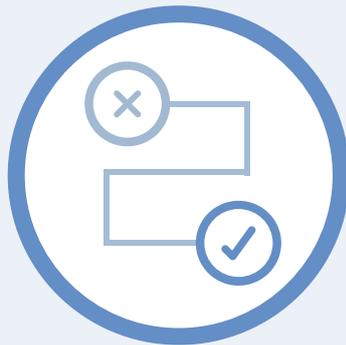
**Genossenschaft 2.0
(Innovation mit Banken)**



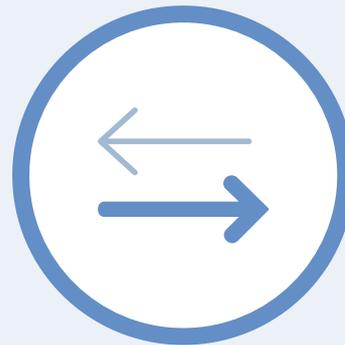
**Ökosystem* Wohnen –
plus innovative Ausbaum-
themen**



**Digitalisierung* mit Fokus
auf Hybrid-, Mobil- und
Multi-Banking**



**Einfache, professionelle
Kernprozesse**



**Transformation &
Kultur & Change**



10. Zusammenfassung

24

Raiffeisen – die innovative Genossenschaftsbank verbindet Menschen

Wir basieren auf einer gemeinsamen Vision und haben den Anspruch, unsere Kunden mit einzigartigen Lösungen zu begeistern und auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Wir wollen Mehrwert generieren durch nachhaltig gelebte genossenschaftliche Werte und wir werden Menschen in der Schweiz lokal und digital vernetzen.

Dabei gewinnen wir durch neue Geschäftsmodelle und die Optimierung von Prozessen sowie die Nutzung neuer Technologien an Effizienz. Als lernende Organisation positionieren wir uns als attraktiver Arbeitgeber, der innovative Herangehensweisen fördert.

Diese Vision muss zum Selbstverständnis werden und muss unsere Leidenschaft sein. Geleitet von dieser Vision werden wir alles daransetzen, die anstehenden Veränderungen aktiv anzugehen und diese für unsere Kunden und Mitarbeitenden erfolgreich zu gestalten.

Die genossenschaftlichen Werte «Solidarität, Liberalität und Demokratie» prägen dabei unser Denken und Handeln.

Guy Lachappelle
Verwaltungsratspräsident Raiffeisen Schweiz

Fredi Zwahlen
Verwaltungsratspräsident RB Liestal-Oberbaselbiet

11. Glossar

Big-Data – Beschreibung für grosse Mengen an Daten aus verschiedensten Quellen (bspw. dem Internet, Mobilfunk, Finanzindustrie, Gesundheitswesen, Überwachungskameras usw.), die mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden. Daraus können Erkenntnisse zum Verhalten von Personen, Unternehmen oder anderen Entitäten gewonnen werden. Die Verknüpfung von Daten aus diversen Quellen ermöglicht es zum Beispiel, Kundenprofile zu ergänzen und individuelle Bedürfnisse zu erkennen ohne eine explizite Abfrage beim Kunden. wirtschaftslexikon.gabler.de

Digitale Transformation – Bezeichnung für den fortlaufenden, durch die digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, welcher ein Unternehmen in seiner Ganzheit betrifft. gruenderszene.de

Digitalisierung – Ursprünglich die Bezeichnung für die Umwandlung analogen Materials in digitale Formate, heute ein Begriff zur Beschreibung des Trends, dass digitale Lösungen die Gesellschaft durchdringen. Durch Digitalisierung werden analoge Sachverhalte digital abgebildet und zugänglich gemacht. wirtschaftslexikon.gabler.de

Hybridmodell – Eine Bank mit hybridem Modell ist ein Finanzinstitut, welches analoge und digitale Services in Offline- und Online-Kanälen zu einem harmonisierten Angebot verbindet. Dabei wird dem Kunden die Wahl gelassen, welche Services auf welchen Kanälen genutzt werden. moneytoday.ch/lexikon

NPS – Der Net Promoter Score (NPS) misst die Kundenzufriedenheit und Loyalität. netpromoter.com

Ökosystem – Bezeichnung für eine Struktur verschiedenster, lose gekoppelter, sozialer und wirtschaftlicher Akteure. Diese bilden ein Netzwerk und interagieren miteinander. Ziel ist es, durch eine gemeinsame Nutzung der materiellen und immateriellen Ressourcen der beteiligten Partner Märkte zu bilden und in einem gemeinsamen Geschäftsmodell Werte für alle beteiligten Akteure zu schaffen. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass Raiffeisen mit Partnern Lösungen in einem Ökosystem anbietet und dadurch mehr und/oder bessere Leistungen für den Kunden bieten kann. Als Akteur in einem Ökosystem gibt es diverse Rollen mit unterschiedlich starken Positionen betreffend Kundenschnittstelle, Kontrolle und Monetarisierungsmöglichkeiten. Ökosysteme werden häufig über stärker oder weniger stark geöffnete Plattformen getrieben. gabler-banklexikon.de

Omnichannel – Bedeutet «alle Kanäle» und beschreibt das integrierte Planen, Steuern und Kontrollieren der zahlreichen verfügbaren Vertriebskanäle und Touchpoints. Omnichannel-Management erlaubt demnach, die Customer Experience (CX) über alle Kanäle zu optimieren. Konkret soll der Kunde im jeweiligen bevorzugten Kanal abgeholt und bedient werden, während die Kanäle fließend gewechselt werden können, ohne dabei die Interaktion zu verlieren oder das Kundenerlebnis negativ zu beeinflussen. wirtschaftslexikon.gabler.de

Smart Follower – Im Gegensatz zum First Mover, der die Speerspitze der Innovation ist, ist der Smart Follower der clevere Nachahmer. Da es weniger risikobehaftet und günstiger ist, eine Innovation nicht als Erster auf den Markt zu bringen, hat der Smart Follower tiefere Kosten als der First Mover. Ausserdem profitiert der Smart Follower davon, sich am First Mover orientieren zu können und das Risiko eines Scheiterns so zu minimieren. Der Nachteil des Smart Followers ist, dass er erst nach dem First Mover auf den Markt treten kann. ideenschmiede-obersulm.de

Projektleitung

Guy Lachappelle (VRP RCH), Fredi Zwahlen (VRP RB Liestal-Oberbaselbiet)

Projektgruppe

Roland Altwegg (GL RCH) / Kathrin Wehrli (GL RCH), Hans Arnet (VBL RB Luzerner Landschaft Nordwest), Anne Bobillier (VR RCH (SFA)), David Flückiger (RB Liestal-Oberbaselbiet), Karlheinz Fux (VBL RB Mischabel-Matterhorn), Pascal Gantenbein (VR RCH (SFA)), Urs Gauch (GL RCH), Andrej Golob (VR RCH (SFA)), Stefan Haumüller (RCH), Heinz Huber (VGL RCH), Andreas Moser (am4change), Bernhard Nufer (VBL RB Jungfrau), Rolf Olmesdahl (GL RCH), Marlis Pfeiffer-Seiler (VRP RB Schaffhausen), Christian Poerschke (GL RCH), Jean-Bruno Pugin (VRP RB Moléson), Olivier Roussy (VR RCH (SFA)), Fabian Schmid (RCH), Bettina Schoch (Calydo), Andreas Staub (RCH), Doris Tuena (VBL RB Bellinzonese e Visagno), Manfred Vonlanthen (VBL RB Fribourg-Ouest)

Konzept & Design

Calydo AG, Sennweidstrasse 35, CH-6312 Steinhausen

Herausgeber/Copyright

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Raiffeisenplatz

CH-9001 St. Gallen

© Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, 9001 St. Gallen

RAIFFEISEN