

# Eine kleine Geschichte der Rabobank



# Eine kleine Geschichte der Rabobank

Die Rabobank-Gruppe (*Rabobank Groep*) ist der größte Finanzdienstleister der Niederlande mit zahlreichen weiteren Niederlassungen im Ausland. Diese weltweit breit operierende und führende Finanzgruppe wurde Ende des 19. Jahrhunderts in den Niederlanden als Agrarkreditgenossenschaften gegründet, um den Finanzierungsbedürfnissen der ländlichen Bevölkerung gerecht zu werden. Damals wie heute zeichnet sich die Rabobank durch ihre genossenschaftliche Unternehmensstruktur und durch ihre starke lokale Bindung aus.



*Abteilung Unternehmensgeschichte*  
Oktober 2009

## Nach der Idee Raiffeisens

Die niederländischen Agrarkreditgenossenschaften (boerenleenbanken) entstanden nach der Idee und dem Vorbild von Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Im Jahre 1864 gründete Raiffeisen in Deutschland den ersten Darlehenskassen-Verein. Als Bürgermeister einer ländlichen Gemeinde wurde er regelmäßig mit der Armut unter der ländlichen Bevölkerung konfrontiert. Um diese Not zu lindern, gründete er unter anderem einen Wohltätigkeitsverein. Nach und nach kam Raiffeisen jedoch zum Schluss, dass Selbsthilfe auf längere Sicht sinnvoller war als karitative Hilfe. Deshalb wandelte er seinen Wohltätigkeitsverein 1864 in einen Darlehenskassen-Verein um. Dieser Heddesdorfer Darlehenskassen-Verein sammelte die Spargelder der ländlichen Einwohner und finanzierte so den örtlichen Kreditbedarf. Die Grundsätze der Genossenschaften waren Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung.

Die Idee Raiffeisens verbreitete sich seit Ende des 19. Jahrhunderts in den Niederlanden. Einer der ersten Nachfolger war Pater Gerlacus van den Elsen, der im Süden der Niederlande verschiedene lokale Agrarkreditgenossenschaften gründete. Seine Ziele waren idealistisch und realistisch zugleich. Er drückte es selbst so aus: „Wucherern entgegenzutreten, den Bauern in ihrer Not beizustehen, aber auch Sparsamkeit, Nächstenliebe, Fleiß und Mäßigkeit zu fördern.“

## Mit Idealen und geschäftlicher Vernunft

Die ersten Genossenschaftsbanken wurden auf Initiative Geistlicher und angesehener Bürger, wie Bürgermeister, Unternehmer und Lehrer gegründet. Manchmal waren es auch wohlhabende Bauern, die sich für ihre weniger erfolgreichen Standesgenossen einsetzten. Ihre Motivation war idealistisch geprägt, doch ihre Vorgehensweise war durch geschäftliche Vernunft gekennzeichnet.

Das lassen auch die wichtigsten Grundsätze der ersten genossenschaftlichen Banken erkennen:

- gleichverteilte und unbeschränkte Haftung der Mitglieder;
- unentgeltliche Verwaltung;
- Verwendung des Gewinns zur Bildung eines Reservekapitals;
- ein lokal begrenztes Arbeitsgebiet;
- Mitgliedschaft der lokalen Genossenschaftsbanken in einer genossenschaftlichen Zentralbank bei Wahrung der lokalen Selbstständigkeit.

Ihre erfolgreiche Entwicklung verdanken die Agrarkreditbanken vor allem den hinter den idealistischen Grundsätzen liegenden geschäftlichen Elementen.



Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Gründer des ersten Darlehenskassenvereins in Deutschland.



Sparen in den 50er-Jahren.

## Zwei Verwaltungssitze

*Rabobank Nederland* hat zwei Verwaltungssitze: einen in Utrecht und einen in Eindhoven. Das zeugt noch von der Tatsache, dass es sich ursprünglich um zwei Genossenschaftliche Zentralbanken handelte. Beide wurden in 1898 gegründet und existierten ein dreiviertel Jahrhundert nebeneinander. Die genossenschaftlichen Banken im Norden der Niederlande hatten sich in der *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank* in Utrecht zusammengeschlossen. Die genossenschaftlichen Banken im Süden gründeten in Eindhoven die *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank*.

Rechtliche Differenzen, aber auch persönliche Konflikte waren 1898 wichtige Gründe für diese Spaltung des genossenschaftlichen Agrarbankwesens. Wenngleich sie sich in ihrem Aufbau stark ähnelten, blieben beide Bankverbände doch jeder für sich. Die Eindhovener Bankzentrale war in ihrer Ausrichtung katholisch geprägt, während man in Utrecht offiziell nicht konfessionell gebunden, in der Praxis jedoch protestantisch war. Ein weiterer Unterschied war, dass die Verwaltung in Eindhoven

strenger und mehr zentralistisch organisiert war, während in Utrecht die lokale Autonomie betont wurde.

### Zusammenarbeit zwischen Utrecht und Eindhoven

Die ersten Formen der Zusammenarbeit zwischen beiden genossenschaftlichen Zentralen entstanden in den 40er-Jahren des 20. Jahrhunderts. Diese Annäherung führte 1972 zur Fusion, die auf drei Faktoren zurückzuführen ist:

- die wachsende Zahl von Niederlassungen, wodurch die Konkurrenz auf lokaler Ebene stieg;
- eine Fusionswelle in den Niederlanden, durch die der Kapitalbedarf der Wirtschaft stieg, was die Konzentration im Bankgewerbe vorantrieb;
- der schwindende Einfluss der so genannten konfessionellen Versäulung der niederländischen Gesellschaft, durch den die weltanschaulichen Differenzen zwischen Utrecht und Eindhoven an Bedeutung verloren.

In 1972 fusionierten die *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank* und die *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank* zur *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank*, kurz „Rabobank“ genannt. Das Akronym Rabo setzt sich dabei aus den ersten zwei Buchstaben der beiden früheren Banknamen zusammen. Amsterdam wurde als neutraler Ort satzungsgemäßer Hauptsitz. Seit 1980 heißt die neue Bankzentrale offiziell *Rabobank Nederland*.

### Kundennähe als Erfolgsrezept

Seit ihrer Entstehung gelang es den Genossenschaftsbanken hervorragend, die Hauptaufgaben einer Bank zu erfüllen, nämlich den Überschuss und den Bedarf an finanziellen Mitteln auf eigene Rechnung und Risiko zusammenzuführen.

Diese örtlichen Banken waren Teil des lokalen Geschehens und kannten demzufolge ihre Kunden persönlich. Sie waren, im Gegensatz zu städtischen Kreditinstituten, gut in der Lage, kreditwürdige Bauern auszuwählen und ihre Darlehen im Auge zu behalten. Das führte dazu, dass die Agrarkreditbanken der Landbevölkerung Darlehen zu günstigen Konditionen anbieten konnten.

Die breite regionale Streuung, ihr Wissensvorsprung und die niedrigen Betriebskosten ermöglichten es den lokalen Genossenschaftsbanken, andere Banken beim Darlehens- und Spargeschäft auszustechen.



Die Hauptverwaltungen der Bankzentralen in Utrecht (oben) und Eindhoven (unten).

### Mitglieder entscheiden selbst über ihre Bank

Die örtlichen Rabobanken waren von Anfang an selbstständige Genossenschaften mit einem eigenen Vorstand, einer eigenen Buchführung und einer eigenen Bilanz, und das ist noch heute so. Dass die Bank von den eigenen Mitgliedern geleitet wird, war – besonders in den Anfangsjahren – ein Vorteil der Genossenschaftsbanken. So ersparten sie sich die Kosten für den Vorstand und den Aufsichtsrat der Bank. Die Banken gingen nämlich von dem Grundsatz einer „unentgeltlichen Verwaltung“ aus. In den ersten Jahren bekam nur der Kassierer einer Bank eine geringe Vergütung. Später bekamen auch die Verwalter (Bestuurders) eine Unkostenvergütung. Jahrzehntlang blieb dieses ursprüngliche Geschäftsmodell in Stand.

Seit 2004 haben die angeschlossenen Banken *Rabobank Nederland* die Wahl zwischen zwei Leitungsmodellen: dem Partnerschaftsmodell und dem Vorstandsmodell. Dabei ist das Partnerschaftsmodell eine weiterentwickelte Form der klassischen Struktur. Der Vorstand besteht aus Vorstandsmitgliedern, die von den Bankmitgliedern aus den eigenen Reihen gewählt werden, sowie dem Vorstandsvorsitzenden. Der Vorstandsvorsitzende ist in diesem Modell der gelernte Bankexperte. Er wird vom Aufsichtsrat ernannt und mit der Zustimmung der Rabobank Nederland bestätigt. Beim Vorstandsmodell besteht der Bankvorstand vollständig aus ausgebildeten Bankfachleuten, die ebenfalls, mit der Zustimmung der *Rabobank Nederland*, vom Aufsichtsrat ernannt werden.

### Vom Kassierer zum Direktor

Die professionelle Leitung der Bank ist heutzutage in Händen des Vorstandsvorsitzenden. In den Anfangsjahren der Bank bis in die 60er-Jahre gab es bei den lokalen Banken nur die Stelle eines Kassierers. Dieser erledigte anfangs die Buchführung neben seiner eigentlichen Anstellung. Sein Haus fungierte oftmals als „Bankgeschäftsstelle“, die in den ersten Jahren nur ein paar Stunden pro Woche geöffnet war. Viel später, in den 60er-Jahren, ließen die meisten örtlichen Banken neue, moderne Bürogebäude errichten. Die Banken wuchsen und hatten mehrere Verwaltungen und Filialen.

Die Bezeichnung „Kassierer“ wurde schließlich durch den Titel „Direktor“ ersetzt. Im Laufe der Zeit übernahm der Kassierer de facto immer mehr die Leitung der Bank. Auch war er schon lange nicht mehr der einzige, der sich um die Buchführung kümmerte. Mit dem Wachstum der Banken und dem Ausbau der Finanzdienstleistungen stieg auch der Personalbestand.



Der Kassierer der Agrarkreditbank (boerenleenbank) in Pijnacker.

## Fusionen zwischen örtlichen Banken

Wenngleich die lokale Präsenz und Selbstständigkeit schon immer wichtige Merkmale des genossenschaftlichen Bankwesens waren und immer noch sind, weist die Geschichte der Rabobank mehrere Fusionswellen auf. In den 70er-Jahren fusionierten viele örtliche *Raiffeisenbanken* und *Boerenleenbanken* zu Rabobanken. Das bot sich insbesondere in den Arbeitsfeldern an, in denen diese Banken miteinander konkurrierten.

In den 80er- und 90er-Jahren gab es wiederum eine Fusionswelle, die diesmal auf den zunehmenden EDV-Einsatz bei Zahlungsvorgängen, die rasch wachsende Zahl von Geldautomaten und das aufkommende E-Banking zurückzuführen war. Durch diese Veränderungen kamen immer seltener Kunden zur Bank. Die Bankbesuche beschränkten sich immer mehr auf Momente im Leben, in denen wichtige Finanzentscheidungen anstanden, wie eine Heirat, das Abschließen einer Hypothek oder einer Versicherung und das Aufnehmen eines Darlehens. In solchen Momenten erwarteten die Kunden von ihrer Bank Sachkenntnis, Service und eine umfassende Beratung.

Die ständig steigenden Anforderungen an Banken verlangten von diesen einen gewissen betrieblichen Umfang. Dieser wurde, außer durch

In Utrecht waren die beiden Banken sogar Nachbarn.



Wachstum, auch durch Fusionen benachbarter Genossenschaftsbanken erreicht.

In 1995 lautete das Motto für die Größe einer örtlichen Rabobank: so groß wie nötig, so klein wie möglich. Eine Bank mit etwa 50 Beschäftigten war damals ideal. Seitdem ist die Konzentration unter den örtlichen Rabobanken weiter fortgeschritten. Die Erwartungen der Geschäfts- und Privatkunden steigen noch immer, und um Kunden individuell beraten zu können, sind Spezialisten gefragt.

Trotz der hohen Konzentration und der Fusionswellen hat die Rabobank in den Niederlanden noch immer das dichteste Geschäftsstellennetz. Neben den Rabobank-Geschäftsstellen entstand in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre eine virtuelle Rabobank, die ihren Geschäfts- und Privatkunden fast alle erdenklichen Produkte und Dienstleistungen per Telefon und Internet bieten kann. In 2007 gründete die Rabobank *Bizner*, die erste internetgebundene „Selbstbedienungsbank“ für Geschäftskunden, ohne Bankangestellte und Büros.

Zahl der Rabobanken und ihrer Geschäftsstellen (Filialen und Vertretungen)

1971	1.202	3.005
1981	970	3.071
1991	789	3.105
2001	369	2.103
2008	153	1.112

## Lokale Autonomie versus zentralistische Leitung

Sechs Genossenschaftsbanken gründeten 1898 die *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank* in Utrecht und 22 Banken legten den Grundstein für die *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank* in Eindhoven. Seitdem wurden mit Unterstützung der beiden Zentralen viele örtliche Genossenschaftsbanken gegründet.

Formell sind die örtlichen Rabobanken zusammen Eigentümer ihrer Dachorganisation, der Rabobank Nederland. Die örtlichen Banken bedienen ihre Kunden mit Hilfe der Rabobank Nederland und nicht umgekehrt. Deshalb spricht man bei der Rabobank-Gruppe meistens nicht von der Hauptverwaltung, sondern einfach von der Rabobank Nederland. Diese ist die Tochtergesellschaft der örtlichen Banken, die somit an der Spitze einer umgekehrten Pyramide stehen.

In bestimmten Situationen hat die Zentrale dennoch die Führungsrolle. So sorgt die Rabobank Nederland für die im niederländischen Finanzaufsichtsgesetz WFT verlangte Aufsicht über die finanzielle Solidität und die Sachkompetenz der örtlichen Rabobanken. Aufgrund des WFT



Rabobank Nederland, Utrecht.

muss die Rabobank Nederland allgemeine Regeln und Empfehlungen aufstellen und deren Einhaltung durch die angeschlossenen Banken überwachen. Die Befugnis, um diese Aufgabe ausüben zu dürfen, ist übrigens ausdrücklich in den Satzungen festgehalten. *De Nederlandsche Bank* (DNB) – die Zentralbank der Niederlande – überwacht die Ausübung dieser Aufgabe durch die Rabobank Nederland.

Im Grunde genommen geht es nicht darum, wer höher steht – die Bankzentrale und die örtlichen Rabobanken können beide nicht auf den anderen verzichten. Dadurch war das Verhältnis zwischen der Dachorganisation und den angeschlossenen Banken im Laufe der Geschichte immer ambivalent. Das ist bis zum heutigen Tag ein immer wiederkehrendes Thema innerhalb des Verbunds.

### Die Leitungsorgane der Rabobank Nederland

Genau wie die *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank* (eine der beiden fusionierenden Bankzentralen) hatte die Rabobank Nederland 1972 fünf Organe.

In der Generalversammlung trafen sich die Leiter aller angeschlossenen Banken. Auch das zweite Organ, die zentrale Kreisversammlung, war mit lokalen Vertretern besetzt. In diesem wichtigen Beratungsgremium trafen sich Abgeordnete der Kreise der örtlichen Banken.

Das Direktorat, in dem ausschließlich professionelle Bankfachleute saßen, hatte die Zulassung der *Nederlandsche Bank* (DNB) – die niederländischen Zentralbank – um Bankgeschäfte zu tätigen. Wenngleich das Direktorat ein selbstständiges Leitungsorgan war, musste es seine Arbeit regelmäßig mit dem Verwaltungsrat abstimmen. Viele Fragen, die im Direktorat besprochen wurden, wurden später noch einmal im Verwaltungsrat behandelt. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats wohnte den Sitzungen des Direktorats bei und hatte bei allen Themen Mitspracherecht.

Das fünfte Organ war der Aufsichtsrat.

### Vereinfachte Leitungsstruktur

2002 wurde die etwas schwerfällige Verwaltungsstruktur der *Rabobank Nederland* gestrafft. Der Einfluss der Mitglieder – das Mitspracherecht der angeschlossenen Banken – wurde gestärkt, indem die zentrale Kreisversammlung mehr Befugnisse erhielt.

Der Verwaltungsrat wurde aufgehoben. Das Direktorat leitete künftig allein die Geschäfte und wird seitdem als Vorstand bezeichnet. Dieser leitet somit nicht nur den Bankbetrieb, sondern wahrt auch die Interessen der Mitglieder, also der örtlichen Banken. Der neue Aufsichtsrat hat eine unabhängige, mehr überwachende Rolle erhalten. Der Aufsichts-



Eine Sitzung der zentralen Kreisversammlung.

ratsvorsitzende ist künftig Vorsitzender der zentralen Kreisversammlung. Vor allem diese genossenschaftliche Struktur unterscheidet die Private Rabobank von börsennotierten Banken.

### Die Rabobank: Marktführer in den Niederlanden

Heute ist die Rabobank in den Niederlanden in fast allen Bereichen des Spektrums finanzieller Dienstleistungen marktführend.

Dabei sticht natürlich vor allem der extrem hohe Marktanteil im Agrarsektor hervor. Historisch gesehen ist die Finanzierung für Landwirte die Spezialität der Rabobank. Der relative Anteil der landwirtschaftlichen Kredite ging aber seit 1980 zurück. In 1987 überstiegen die nicht-agrarischen Darlehen erstmals in der Geschichte die agrarischen. Wenngleich die relative Bedeutung der Agrarkredite zurückgegangen ist, liegt der Marktanteil in diesem Bereich noch immer bei etwa 84 Prozent.

Inzwischen entwickelten sich auch die kleinen und mittleren nicht-landwirtschaftlichen Unternehmen (kleine und mittlere Betriebe, kurz KMB) zu einer wichtigen Zielgruppe der Genossenschaftsbanken. Der Marktanteil im KMB-Bereich liegt seit Jahren bei etwa 38 Prozent. Den höchsten Marktanteil hat die Rabobank bei Unternehmen mit zwei bis zehn Beschäftigten.

Kartenzahlung ist eine der Dienstleistungen für den Mittelstand.



Die Rabobank ist heute nicht nur Marktführer im landwirtschaftlichen Bereich und bei den kleinen und mittleren Unternehmen, sondern auch im Privatkundengeschäft. Seit der Einführung der Lohnauszahlung auf Bankkonten in den 60er-Jahren stieg die Zahl der Privatkunden sehr stark.

Wenngleich sich die Genossenschaftsbanken zu Anfang auf die Gewährung von Darlehen konzentrierten, wurden sie schon bald auch zu Sparbanken. Bereits in den Anfängen bekamen viele Genossenschaftsbanken mehr Spargelder angeboten als sie verleihen konnten. In den 20er-Jahren überflügelten sie mit ihrem Sparvolumen erstmals die niederländischen Reichspostsparkbank und die Sparkassen. Anfang der 60er-Jahre wurde auf dem Sparmarkt ein Anteil von 40 Prozent erreicht, der sich seitdem stabilisiert hat.

Eine der wichtigsten Dienstleistungen der Rabobank für Privatkunden sind Hypotheken. Die Rabobank hat in diesem Segment einen Marktanteil von über 20 Prozent, womit sie auch hier an der Spitze steht. Auch bei der Entwicklung anderer Dienstleistungen für die vielen in den 60er-Jahren hinzugekommenen Privatkunden, wie Wertpapierdepots und

Eine Rabobank anno 2008.



die Vermittlung von Reisen und Versicherungen, war die Rabobank sehr erfolgreich. Die Sparte Reisen wurde später wieder verkauft. Bei den Versicherungen dagegen sind die örtlichen Rabobanken in den Niederlanden heute der größte Vermittler.

### Ein Finanzdienstleister mit breitem Angebot

1990 bekam die allmähliche Ausweitung der Tätigkeitsfelder der Rabobank einen neuen Impuls. Die niederländische Regierung hob damals im Zuge der Liberalisierung, der so genannten Strukturpolitik, die vorgeschriebene Trennung von Banken und Versicherungsgesellschaften auf. Schon in den vorhergehenden Jahren war immer häufiger zu sehen gewesen, dass Banken, Versicherer und Anlagegesellschaften auf dem Terrain des jeweils anderen tätig wurden.

Durch die zunehmenden Bedürfnisse ihrer Kunden und dank der neuen Politik der Regierung entwickelte sich die Rabobank gegen Ende des 20. Jahrhunderts zu einem Allfinanzkonzern, der Bankdienstleistungen, Investment- und Versicherungsprodukte anbot. Die Rabobank wollte, wie ihr damaliger Direktoratsvorsitzender Herman Wijffels es ausdrückte, ein Finanzkaufhaus werden: „Und genau wie bei einem Kaufhaus der besseren Sorte kann man bei uns, neben dem Standardsortiment, auch exklusivere Produkte mit einem hohen Beratungsanteil und maßgeschneiderte Lösungen bekommen.“

### Die Entwicklung zur Rabobank-Gruppe

- 1965 Die *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank* übernimmt das Amsterdamer Effektenbüro *Schretlen & Co.*
- 1969 Die Landwirtschaftskreditversicherung *Eindhoven*, eine Tochtergesellschaft der Eindhovener Zentrale, und die Versicherungsgesellschaft *Interpolis* gründen die Leasinggesellschaft *De Lage Landen*
- 1972 Fusion der *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank* und der *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank*
- 1978 Gründung der Immobiliengesellschaft *Rabo Vastgoed*
- 1990 Die Rabobank und die Versicherungsgesellschaft *Interpolis* entschließen sich zu einer Fusion
- 1990 Die Rabobank geht eine strategische Allianz mit der *Robeco*-Gruppe ein, dem größten Vermögensverwalter der Niederlande
- 1996 Die zur *Rabobank Nederland* gehörende Gesellschaft *Het Centrale Bankbedrijf* heißt künftig *Rabobank International* und konzentriert sich auf niederländische Großunternehmen sowie auf die internationale Agrar- und Lebensmittelbranche

- 1997 Rabobank erwirbt eine 50%-Beteiligung an der *Robeco*-Gruppe mit der Option, die Beteiligung später auf 100 % zu erhöhen
- 2001 *Robeco* wird eine 100%ige Tochtergesellschaft der Rabobank-Gruppe
- 2002 Gründung von *Obvion*, einem Jointventure zwischen der Rabobank und *ABP* (Versorgungseinrichtung des öffentlichen Dienstes) für den Verkauf von Hypotheken über Vermittler
- 2002 Die Rabobank schließt eine strategische Allianz mit der Schweizer *Bank Sarasin & Cie.*; 2007 erwirbt die Rabobank eine Mehrheitsbeteiligung
- 2003 Die Rabobank übernimmt den Internet-Broker *Alex* und verkauft diesen Ende 2007 an *BinckBank*
- 2003 Übernahme der auf die gewerbliche Immobilienfinanzierung spezialisierten *FGH Bank*
- 2004 Die Rabobank unterzeichnet einen Kooperationsvertrag mit *Eureko/Achmea* (Versicherungsgruppe) und erwirbt gleichzeitig eine 5%ige Beteiligung an der *Eureko*-Gruppe
- 2005 Interpolis fusioniert mit *Eureko*. Die Beteiligung der Rabobank an *Eureko* steigt auf 37 %
- 2006 Übernahme der Immobilienentwicklungs- und Vermögensverwaltungssparte von *Bouwfonds*
- 2007 Die Rabobank gründet *Bizner*, eine Internetbank für Geschäftskunden

Oberstes Ziel der Rabobank ist es, ihre Kunden möglichst gut mit allen Finanzprodukten und -dienstleistungen zu versorgen, für die ein Bedarf besteht. Art und Umfang des Bedarfs haben in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Gleichzeitig entwickelten sich auch Umfang und Aufbau der Rabobank als Organisation weiter. Um den örtlichen Rabobanken die Möglichkeit zu geben, ihren Kunden die komplette Produkt- und Dienstleistungspalette anbieten zu können, wurde eine Reihe spezialisierter Tochterunternehmen in die Gruppe aufgenommen.

Selbstverständlich gab es in der Vergangenheit auch Fusions- und Übernahmepläne, die gescheitert sind. Das war beispielsweise mehrmals mit dem Finanzkonzern *Achmea* und dessen Vorläufern der Fall. Seit 2004 ist die Rabobank Niederland jedoch an *Eureko* beteiligt, der Muttergesellschaft von *Achmea*.

Auch der umgekehrte Fall kam vor: dass die Rabobank zuvor erworbene Beteiligungen wieder verkaufte, wie die an *F. van Lanschot Bankiers* oder die an der *Nedship Bank*.



### Internationalisierung

Der Name *Rabobank International* (RI) wird zwar erst seit 1996 verwendet, die internationalen Bemühungen der Rabobank reichen jedoch schon viel weiter zurück. Im Laufe der 70er-Jahre wurde es vor allem für die Geschäftskunden der Rabobank immer wichtiger, auch im Ausland Bankdienstleistungen in Anspruch nehmen zu können. Die Rabobank unternahm verschiedene Schritte, um den Wünsche ihrer Kunden in diesem Punkt gerecht zu werden:

- Gründung eigener Niederlassungen in Europa, Nordamerika, Asien und Südamerika, vor allem für die eigenen Großkunden. Es begann 1980 mit der Gründung einer Niederlassung in Frankfurt am Main. In 1981 folgte die Eröffnung eines New Yorker Büros.
- Strategische Allianzen mit verwandten europäischen Partnern. Dabei handelte es sich zumeist um andere Mitglieder der *Unico Banking Group*, eines Kooperationsverbunds europäischer Genossenschaftsbanken, dem die Rabobank seit der Gründung 1977 angehörte.

Beratung im Agrar- und Lebensmittelbereich.

Zweck dieser Zusammenarbeit war es, durch den Zusammenschluss genossenschaftlicher Bankzentralen verschiedener Länder ein europäisches Netzwerk örtlicher Banken zu schaffen und Tochtergesellschaften mit einer Spezialisierung zusammenarbeiten zu lassen.

– Übernahme bestehender Banken im Ausland.

Ein wichtiger erster Schritt war die Übernahme der PIBA (Primary Industry Bank of Australia) im Jahr 1994. In 2002 übernahm die Rabobank-Gruppe die irische ACC Bank. Noch im selben Jahr streckte die Rabobank mit der Übernahme der Valley Independent Bank ihre Fühler nach Kalifornien aus. Bald darauf folgten weitere Übernahmen in den USA und in Polen. Auch in Südamerika und Asien ist die Rabobank in den letzten Jahren stärker aktiv. Diese Übernahmen passen zu der Strategie, das eigene Know-how im Bereich des Privatkundenbanking und der Landwirtschaft in aufstrebende Auslandsmärkte zu exportieren.

Darüber hinaus verfügte jede Rabobank International-Niederlassung in den wichtigsten europäischen Handelsländern über einen sogenannten Dutch Desk für die niederländischen Kunden aus dem Mittelstand. In 2007 wurde die Abteilung International Services eingerichtet und wurden die ursprünglichen Dutch Desks – die oft bei einer Partnerbank untergebracht waren – in verschiedenen Ländern zu echten International Desks ausgebaut, die dem RI-Büro des jeweiligen Landes unterstellt waren.



Eine Rabobank-Geschäftsstelle in Kalifornien (USA).

#### Niederlassungen der Rabobank-Gruppe im Ausland

1981	2
1991	46
2001	143
Mitte 2009	603

#### Höchste Kreditwürdigkeit

In den Anfangsjahren der Genossenschaft war die unbeschränkte Haftung der Mitglieder unverzichtbar. Die Rabobank hat jedoch immer eine solide Finanzpolitik geführt und die Gewinne im Laufe der Jahre regelmäßig den eigenen Rücklagen zugeführt (zur Finanzierung des Wachstums), so dass die Haftung der Mitglieder allmählich gelockert werden konnte. Auch wurden andere finanzielle Absicherungen wie die gegenseitige Bürgschaftsregelung eingebaut. Diese besagt, dass die Rabobank Nederland und die angeschlossenen Banken gegenseitig für ihre Verbindlichkeiten haften.

Vor diesem Hintergrund wurde 1980 beschlossen, die Haftung der Mitglieder auf maximal 5.000 Gulden (ca. 2.270 Euro) zu beschränken.

Gleichzeitig wurde ein anderes Grundprinzip abgeschafft: Privatpersonen, die bei der Bank einen Kredit aufnehmen wollten, brauchten kein Mitglied mehr zu sein und somit auch nicht mehr selbst zu haften.

Trotzdem ist die Rabobank den führenden Rating-Agenturen zufolge die mit Abstand solideste und kreditwürdigste private Bank der Welt. Seit 1986 erhält Rabobank von den Rating-Agenturen Moody's und Standard & Poor's jedes Jahr erneut die Bestnote für Bonität, dem Triple A. Sie genießt dadurch besonderes Ansehen und kann zudem auf dem internationalen Kapitalmarkt relativ günstig Geld leihen.

#### Logo

Das Wappen mit Kreuz und Pflug wurde ab 1911 von der *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank* (CCB) benutzt. Kreuz und Pflug symbolisierten Glaube und Fleiß als die Säulen eines glücklichen Familienlebens. Das Wappen wurde zum Symbol des gesamten Bankverbunds, wenn auch in verschiedenen Varianten. Auch örtliche Agrarkreditbanken benutzten es bis in die 60er-Jahre hinein.

Das Emblem der *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank* (CCRB) tauchte 1948 erstmals auf. Die Eiform symbolisierte Wachstumsstärke, die Bündelung der Linien rechts und links stand für Zusammenarbeit. Die Münze zwischen zwei Getreideähren brachte die vermittelnde und unterstützende Rolle der Darlehen zum Ausdruck. Die örtlichen Banken benutzten diese Darstellung mit entsprechend geänderten Buchstaben.

Durch die Fusion zwischen der CCB und der CCRB entstand 1972 die Rabobank. Als Logo diente die stilisierte Darstellung einer ansteigenden Linie. Dieses Symbol des Fortschritts hatte die CCRB 1962 eingeführt.

In 1995 führte Rabobank ein neues Corporate Design und ein neues Logo ein: eine Menschengestalt auf einer Sonnenuhr. Damit unterstreicht Rabobank, dass sie den Menschen, also den Kunden, in den Mittelpunkt stellt.

#### Von Kreditgenossenschaft zur Kundengenossenschaft

Im Vorfeld des 100-jährigen Jubiläums initiierte Rabobank eine interne Debatte über die Zukunft der Genossenschaft. Die Frage lautete, ob die genossenschaftliche Unternehmensform auch im 21. Jahrhundert noch Bedeutung habe. Die Genossenschaftsbank war nämlich in Zeiten unvollkommener Finanzmärkte entstanden, während Finanzdienstleistungen Ende der 1990er-Jahre mittlerweile für jeden auf allerlei Arten verfügbar waren. Außerdem könnte das genossenschaftliche Unternehmen



stärker wachsen, wenn es sein Eigenkapital schneller als nur durch Gewinneinbehaltung erhöhen könnte. Also: wenn es ein börsennotiertes Unternehmen werden würde.

Die Diskussion dauerte drei Jahre. Dabei wurden die Vorstände der örtlichen Banken in mehreren Diskussionsrunden intensiv einbezogen. 1998 kam man zu einem eindeutigen Ergebnis: die Rabobank wollte auch in Zukunft ein genossenschaftlich organisierter Finanzdienstleister bleiben. Vor allem der partnerschaftliche Charakter, der die Genossenschaftsbank immer ausgezeichnet hat, sollte unbedingt erhalten bleiben.

Die Rabobank war ursprünglich eine Genossenschaft von Kreditnehmern. Wichtige Grundsätze waren die vorgeschriebene Mitgliedschaft und die gegenseitige Haftung. Bei der Genossenschaftsdiskussion Ende der 1990er-Jahre wurde deutlich, dass die Rabobank mit ihren damals 140.000 Geschäftskunden und 7 Millionen Privatkunden nicht mehr als eine Genossenschaft von Kreditnehmern gesehen werden konnte. Die Genossenschaft musste die Interessen aller ihrer Kunden gleichermaßen

In 2008 zählte Rabobank über 1,6 Millionen Mitglieder.



verfolgen und alle Kunden mussten auch Mitglieder der Genossenschaft werden können. Das oberste Ziel lautete Kundenmehrwert für alle Kunden.

### Mehr Mitglieder mit mehr Bindung

Nach der Wiedergeburt des Genossenschaftsgedankens 1998 begannen die örtlichen Rabobanken aktiv, Mitgliederprogramme ins Leben zu rufen. Damit sollte nicht nur die Mitgliederzahl, sondern auch deren Bindung erhöht werden. Das wurde auf verschiedene Arten getan:

- Durch Stimulierung des Einflusses der Mitglieder (in Mitgliederversammlungen und Leitungsorganen, aber auch in Foren und Mitgliederräten);
- Durch ein Mitgliederprogramm und ein Mitgliederblatt mit speziellen Angeboten und Vergünstigungen;
- Durch spezielle Mitgliederprodukte wie die Mitgliederzertifikate (nachrangige Anleihen), die Kunden einen günstigen Zinssatz bieten und für die Bank als Erhöhung des Eigenkapitals gelten.

Im Oktober 2002 wurde das einmillionste Mitglied der Rabobank eingetragen. Das bedeutete eine Verdoppelung der Mitgliederzahl in etwas über zwei Jahren. Anfang 2009 war die Mitgliederzahl auf 1,7 Millionen gestiegen. In der Praxis entscheiden sich vor allem die treuen Kunden für eine Mitgliedschaft, Kunden, die mehrere Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Das anvisierte Ziel liegt jedoch noch höher, wenngleich nicht versucht werden soll, alle Rabobank-Kunden zu Mitgliedern zu machen. Die Rabobank-Gruppe ist sich der Tatsache bewusst, dass gerade die enge Bindung der Mitglieder den besonderen partnerschaftlichen Charakter der Bank ausmacht.



*Rabobank*