

HANDELSZEITUNG

Wirtschaft im Klartext.

Rafaela Aponte

Wer ist die reichste Frau der Schweiz? Das Porträt einer Unternehmerin.

Seite 3



Sichere Banken

Für mehr Resistenz im Finanzsystem: Welche Vorschläge taugen etwas?

Seite 6

36 000 Franken Miete

Wie viel Luxus bietet die teuerste Mietwohnung der Schweiz? Ein Augenschein.

Seite 16

MIGROS BANK

«Bei uns gibt es keine Boni»

Bankchef Manuel Kunzelmann über Löhne, Postfilialen und Ordnung auf dem Schreibtisch.

SEITE 11



PIRELLA GÖTTSCHE LOWE

Wie läuft ein Tag von Accenture-Chef Marco Huwiler ab? Die Reportage.

Seite 4



Special «New Cars» Bessere Batterien, bessere Autos.

Seite 28



ANZEIGE

GEMEINSAM ZUKUNFTSAREALE TRANSFORMIEREN

Andreas Spiegel, IWB Areal-Experte



von natur aus klimafreundlich **iwb**



Mit unseren klimafreundlichen, integrierten Energielösungen gemeinsam in eine nachhaltige Zukunft investieren. iwb.ch/zukunftsareale

DAS GESPRÄCH



MANUEL KUNZELMANN

«Faire Löhne, mehr nicht»

Boni seien «mitverantwortlich für viele Übertreibungen», sagt der Chef der Migros Bank. Man suche fürs Personal keine «Turbokapitalisten».

INTERVIEW: MICHAEL HEIM UND HOLGER ALICH
FOTOS: PAOLO DUTTO

Starten wir mit dem Thema dieser Tage: Profitiert die Migros Bank von der Vertrauenskrise rund um die Credit Suisse?

Natürlich verzeichnen wir Anfragen von verunsicherten Kundinnen und Kunden, aber nicht erst in den letzten zwei Wochen. Und auch von Kunden anderer Banken. Wir haben generell mehr Kundenkontakt. Unsere Kundencenter verzeichneten letztes Jahr 80 Prozent mehr Anfragen. Leider führte das auch dazu, dass die Kundschaft teilweise länger in den Warteschlangen warten musste.

Was war der Grund für diese Anfragen?

Unter anderem hatte es damit zu tun, dass wir seit letztem Sommer die Cumulus-Kreditkarte der Migros ausgeben.

Andere Banken haben nun gezielt Werbung geschaltet, um CS-Kundschaft abzuwerben.

Ich habe diesbezüglich gemischte Gefühle. Ich habe damals die Finanzkrise bei der UBS hautnah miterlebt und kenne auch diese Seite. Im Moment geht es darum, die Finanzstabilität zu erhalten. Daher halte ich es nicht für einen guten Zeitpunkt, Kundinnen oder Mitarbeitende aktiv abwerben zu wollen.

Was halten Sie von der Idee, die Postfinance zu einer neuen CS-Schweiz aufzurüsten.

(lacht)

Also nichts.

Das sind Wettbewerbsfragen, zu denen ich mich nicht äussere. Aber Marktanteile anderer waren für die Migros Bank nie ein Problem. Wir bespielen mit einer vertrauenswürdigen Marke eine Nische und können so wachsen.

Das Verhältnis zwischen Bank und Migros-Gruppe hat sich verändert.

Ja, wir wollen das Synergiepotenzial stärker nutzen. Die Bank und die Migros haben ihre Strategien überarbeitet, die Finanzdienstleistungen sind eines der vier strategischen Geschäftsfelder der Gruppe.

Wurde daher auch das Kreditkartengeschäft der Migros von Cembra zu Ihnen verlegt?

Ja, das ist sicher eine der Synergien. Früher war die Ausgabe einer Kreditkarte technisch schwieriger, heute können wir das selber.

Wie viele der 780 000 Cumulus-Kreditkarten konnten Sie schon zur Migros Bank holen?

(lacht) Das ist die 100-Millionen-Frage, die ich nicht beantworten werde. Dank dem Kartengeschäft konnten wir die Schwelle von einer Million Kundinnen und Kunden überschreiten. Zuvor standen wir bei etwa 800 000.

Ist das Plus auf die Karte zurückzuführen?

So einfach ist das nicht. Ein Teil der Cumulus-Karteneinhaber und -inhaberinnen war ja schon mit anderen Dienstleistungen bei der Migros Bank. Wir haben deutlich mehr als 200 000 Karten zu uns holen können.

Die Migros Bank steuert mittlerweile den grössten Teil des Migros-Gewinns bei. Was heisst das für ihr Binnenverhältnis?

Wir fühlen uns in der Gruppe gut aufgehoben. Wir führen Gespräche auf Augenhöhe, das ist ein wertschätzendes und produktives Binnenverhältnis.

Gleichzeitig gibt es interne Konkurrenz. Einzelne Genossenschaften betreiben zum Beispiel Wechselstuben. Ist das nicht absurd?

Wir arbeiten beim Notengeschäft auch mit vielen Genossenschaften zusammen. Aber eine Grundüberzeugung von Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler war auch, dass jedes Geschäft innerhalb der Migros selber für seine Kundschaft die besten Entscheidungen trifft. Die Genossenschaften sind darin frei, mit wem sie zusammenarbeiten wollen. Den Auftrag für die Cumulus-Kreditkarten haben wir nur bekommen, weil wir besser waren als andere.

Das Kartengeschäft wurde ausgeschrieben?

Die Migros hat verschiedene Angebote eingeholt und verglichen.

Und Sie kannten die Konkurrenzangebote nicht?

Nein, natürlich nicht. Der Auftrag hätte auch an eine andere Bank gehen können.

Sie sind auf Expansionskurs und haben sich nun auch in Postfilialen eingemietet – sehr zum Ärger der Postfinance. Warum machen Sie das eigentlich nicht über die Migros-Filialen?

Die Post bietet uns eine infrastrukturell sichere Umgebung, und das ist als Bank wichtig. Und wir können die Expansion auf diese Weise günstig vorantreiben. Wir haben ja bereits 71 eigene Filialen. Es gibt aber noch

Fortsetzung von Seite 11

zusätzliche Orte, die für uns spannend sind. Wir haben daher einen Piloten mit der Post an sieben Standorten, an denen wir vor Ort Beratung anbieten können, ohne gleich eine eigene Filiale bauen zu müssen.

Und läuft das gut?

Wir sind im Oktober gestartet. An einigen Filialen läuft das gut, an anderen wie in Lausanne weniger. Zu hohe Frequenzen sind gar nicht so gut, denn dann haben weder die Kunden noch die Post-Angestellten Zeit.

Angenommen, Sie müssen ohne die Post expandieren. Wie viele Filialen bräuchten Sie noch, um Ihre White Spots zu füllen?

Diese Diskussionen laufen. Aber es lässt sich wohl an einer Hand abzählen.

Sie expandieren, während andere Filialen schliessen.

Das hat mit unserer Ausgangslage zu tun. Wir haben nicht Hunderte Filialen wie andere.

Die Credit Suisse hat nicht viel mehr Standorte als Sie.

Ja, aber wir sind auch eine Retailbank, da brauchen wir mehr Präsenz vor Ort. Gleichzeitig fliesst der grösste Teil unserer Investitionen derzeit aber in die Distanzberatung, wo wir einen Videoservice lanciert haben. Der kommt extrem gut an, wir haben eine Weiterempfehlungsrate von mehr als 70 Punkten.

Was machen Sie anders bei der Videoberatung?

Das ist bei uns nicht einfach ein Callcenter, sondern ein Team mit gut ausgebildeten Kundenberatern und -beraterinnen, die jedoch eine Zusatzausbildung für die Videoberatung erhalten haben. Und wir haben stark in die Infrastruktur investiert. Diese Beraterinnen haben eine Arbeitsumgebung wie Streamer und können über ein Stream-Deck live und anschaulich beraten. Wir dachten erst, dass wir diese Videoberatung über die Filialen machen, wenn dort grad mal nicht so viel läuft. Aber das funktioniert nicht. Als Berater in der Filiale ist man eher Theaterschauspieler auf der Bühne. In der Videoberatung ist man Filmschauspieler. Da kommt es auf ganz andere Details an.

Erzählen Sie!

Wir mussten beispielsweise lernen, dass die Kundinnen und Kunden nicht mitmachen, wenn sie das Gefühl haben, dass sie die Kamera anschalten müssen. Darum haben wir diese per Default ausgeschaltet, und die Kundin muss sie selbst aktivieren. Wir dachten erst nicht, dass das wichtig ist, aber das ist ein starker Treiber.

«Zur Migros Bank passt nur, wer akzeptiert, dass er nicht den höchsten Lohn hat.»

Eine Kooperation gab letztes Jahr zu reden: Das Projekt Cactus sollte Hypotheken mit wenig Eigenkapital ermöglichen. Gibt es das noch?

Cactus war einer von vielen Markttests, wie wir sie machen. Es ging darum, die Hälfte des benötigten Eigenkapitals über ein nachrangiges Darlehen zu finanzieren, das von einem Investor gekommen wäre. Die Kundinnen und Kunden im Test haben das nicht besonders attraktiv gefunden. Der Pilot wurde eingestellt, Abschlüsse gab es noch keine.

Fand es auch die Finanzmarktaufsicht nicht so attraktiv?

Man hätte da sicher noch Gespräche führen müssen. Uns ging es darum, Modelle für junge Familien zu testen. Wir sind die Migros, das ist eine wichtige Zielgruppe für uns. Es gibt einen grossen Wunsch nach Wohneigentum, aber als Bank gelangen wir da an unsere Grenzen.

Muss man nicht einfach offen sagen: Mit 4500 Franken Einkommen und null Eigenkapital ist Eigentum kein Thema?

In so einem Fall ist das klar. Aber mittlerweile geht es auch Mittelstandsfamilien mit einem höheren Einkommen so. Das beschäftigt die Migros Bank. Doch das ist ein Thema für die Politik. Als Bank kommen wir da nicht mehr weiter.

Die Migros Bank war einst diejenige, die das Schweizer Bankenkartell aufbrach. Heute haben Neobanken wie Revolut oder Neon diese Rolle übernommen und mischen mit einfachen, günstigen Bankangeboten in Ihrem Teich. Können Sie da noch mithalten?

Ja, denn wir haben heute die ganze Bank auf dem Handy. Unsere neue Bank-App wird gerade ausgerollt. 80'000 Kundinnen und Kunden haben sie bereits erhalten.

Wir haben die neue App auch schon getestet. Wie zufrieden sind Sie?

Ehrlich gesagt: Noch nicht zu 100 Prozent, aber wir sind auf einem guten Weg. Das neue Design kommt gut an und die Funktionalität stimmt. Aber es gibt



Einst Grossbank, dann Kantonalbank, jetzt Migros: Kunzelmann kennt alle Facetten des Bankings.



noch das eine oder andere, was wir optimieren müssen. Deshalb machen wir auch diese fließende Einführung. So können wir gut auf Kundenfeedbacks reagieren.

Drehen wir mal die Frage um: Kann Ihre App zu viel? Liegt die Stärke der Neobankangebote nicht etwa darin, dass sie sich auf das Wesentliche konzentrieren? Konto, Karte, 3a - und fertig.

Nein, das glaube ich nicht. Diese Angebote kommen schnell an ihre Grenzen. Da sehen wir andere Bedürfnisse. Viele Kundinnen und Kunden machen noch immer Browser-Banking und setzen sich bewusst nach Feierabend hin für ihre Bankgeschäfte.

Bleibt eine wichtige Frage: Was verdienen Sie?

Das haben Sie mich doch schon einmal gefragt, bei unserem letzten Interview.

Ja, und Sie haben es nicht beantwortet. Weshalb diese Geheimniskrämerei?

Wir publizieren keine Löhne. Für uns gilt die Lohnpolitik der Migros - und da wird nur ein Lohn ausgewiesen. Der des Migros-Chefs.

Der mit seinen rund 900'000 Franken mehr verdient als alle anderen?

Soweit ich das nachvollziehen kann, ja.

Gibt es bei der Migros Bank Boni?

Nein. Bei der Migros Bank gibt es keine Boni.

Aus Überzeugung oder weil das statutarisch festgelegt wäre?

Wir haben 2019 mit den Boni aufgehört. Das geschah aus der Überzeugung heraus, dass Boni mitverantwortlich sind für viele Übertreibungen. Wir fühlen uns in unserem Entscheid bestätigt. Die Produktivität unserer Mitarbeitenden hat seither nicht abgenommen.

Ich nehme an, Sie haben damals die Fixlöhne entsprechend angehoben.

Ja, die Fixlöhne wurden erhöht - aber auch das im Rahmen der Migros-Lohnpolitik. Wir bezahlen faire Löhne, aber nicht mehr.

Sie waren auch schon bei einer Grossbank. Wie steht die Migros Bank da im Vergleich? Tiefere Löhne, aber dafür ist es kuscheliger?

Kuschelig ist das falsche Wort. Ich würde es menschlich nennen. Ich höre oft - auch von Leuten, die uns verlassen haben -, dass man bei der Migros Bank freundschaftlich zusammenarbeitet. Ich selber habe ja sehr unterschiedliche Kulturen erlebt.

Sie waren bei der UBS und bei der BLKB. Ist es bei der Migros Bank am angenehmsten? (schweigend)

Okay, das war eine Fangfrage. Zurück zum Thema vom Anfang. Kommen CS-Bankerinnen

und -Banker zu Ihnen, die es etwas kuscheliger haben wollen?

Woher unsere potenziellen Talente kommen, spielt gar keine so grosse Rolle. Wichtig ist, dass der Fit passt. Zur Migros Bank passt nur, wer akzeptiert, dass er nicht den höchsten Lohn hat. Und das gilt für alle. Gleichzeitig sehe ich, neben guten Sozialleistungen, auch eine grosse Verbundenheit mit der Migros. Man muss die Wertebasis teilen, den Geist von Gottlieb Duttweiler, einem Vordenker der sozialen Marktwirtschaft. Turbokapitalisten und -kapitalistinnen brauchen wir keine. Wir sind überzeugt: Erträge sind die Folge und nicht das Ziel unternehmerischen Schaffens.

Wie halten Sie es mit Teilzeit?

Wir schreiben jede Stelle - inklusive Führungsjobs - auch als Teilzeit aus, bei uns gibt es Top- und Jobsharing. Zudem haben alle, deren Job das zulässt, ein Recht auf Homeoffice. Wir haben das nicht reguliert im Sinne von einer Anzahl Tage im Büro.

Wie hat sich die Präsenz eingependelt?

Leute, die in Projekten arbeiten, sind sicher wieder mehr im Büro. Gleichzeitig verfolgen wir einen Ansatz des Dezentralismus. Wir wollen unsere Filialen auch als Arbeitsplätze für Leute nutzen, die in einer zentralen Funktion arbeiten. So kann jemand zum Beispiel weiterhin von Winterthur aus arbeiten, weil dort sein Familienleben stattfindet. Das meine ich mit menschlich.

Duttis Banker

Name: Manuel Kunzelmann
Funktion: CEO der Migros Bank
Alter: 48
Familie: verheiratet, drei Kinder
Wohnort: Zug
Ausbildung: Dipl. Betriebsökonom an der FH Basel, EMBA an der Universität Zürich, MAS in Business Information Management an der FHO
Karriere:
 seit 2020: CEO der Migros Bank
 2017 bis 2020: Head Strategy & Market Services, Basellandschaftliche Kantonalbank
 2009 bis 2017: Diverse Funktionen, BLKB
 2007 bis 2009: Segmentsmanager und Leiter Sektion Liabilities, UBS
 1999 bis 2007: Diverse Funktionen, UBS

Duttis Bank 1957 gründete die Migros ihre eigene Bank, um im Umfeld des damals herrschenden Bankenkartell für tiefere Preise zu sorgen. Mit einer Bilanzsumme von 57 Milliarden Franken gehört die Migros Bank zu den Top Ten der Schweizer Banken. 46 Milliarden dieser Summe stammen aus dem Hypothekengeschäft. Der Reingewinn lag im Jahr 2022 bei 240 Millionen Franken.

Sie arbeiten wohl auch von zu Hause aus. So aufgeräumt wie hier kann kein Schreibtisch sein! Den habe ich natürlich nur für Sie aufgeräumt! Im Ernst: Ich bin ein digitalaffiner Mensch und habe alles auf dem Laptop.

Sie betonen die genossenschaftlichen Werte. Würde da nicht auch ein spezielles Genossenschafterkonto dazugehören, wie bei der Raiffeisen? Mit Zusatzdienstleistungen?

Für viele Kundinnen und Kunden übernimmt Cumulus diese Funktion. Bei den genossenschaftlichen Werten geht es noch um anderes. Man wird bei uns nicht über den Tisch gezogen. Ich konnte diese Bank jetzt zweieinhalb Jahre lang studieren. Wir gingen durch eine Negativzinsphase und haben unsere Gebühren nicht angehoben. Wir haben keine Freigrenzen gesenkt. Duttis Prinzip ist stark verankert: Wir stellen uns in den Dienst der Kundinnen und Kunden. Jetzt kann man kritisieren, dass die Migros-Gruppe zu wenig verdient. Aber bedeutet das am Ende nicht auch, dass wir günstige Preise ermöglichen?

Dann müssten Sie sich dafür einsetzen, dass die Migros Bank weniger Gewinn schreibt.

Der Gewinn hat bei uns nur einen Zweck: Eigenkapital zu äufnen, damit wir weiter Kredite an die Wirtschaft und die Haushalte vergeben können.

Wie viel des Gewinns schütten Sie an die Migros aus?

In den letzten Jahren gar nichts. Die Migros verdient schon etwas mit uns, aber das Geld bleibt in der Bank.

Könnte sich das auch mal ändern? Der Migros ging es ja schon besser.

Die Migros ist ein kerngesundes Unternehmen und klare Marktführerin im Schweizer Detailhandel. Und da gibt es ja auch noch Reisen, Gastronomie, Freizeit, Gesundheit und die Finanzdienstleistungen. Diese Migros engagiert sich für die Lebensqualität der Bevölkerung und gibt unglaublich viel an die Gesellschaft zurück - allein an das Kulturprozent flossen 2022 gegen 140 Millionen. Und diese Überzeugung müssen auch die Mitarbeitenden teilen können. Wir suchen gerade nicht die Personen, die als Erstes an die Rendite denken.

ANZEIGE

Michès Playa Esmeralda

Dominikanischen Republik





Der Luxus eines öko-zertifizierten Resorts inmitten der Natur. Michès, ein geschützter Ort inmitten üppiger Vegetation. Als Teil der Exclusive Collection verspricht dieser erste Club Med mit "4 Öko-Chic Welten" eine Auszeit vom Alltag und privilegierte Leistungen. Geniessen Sie in einem ruhigen Deluxe Zimmer oder einer Luxusvilla mit privatem Pool dieses Resort in unberührter Natur direkt am Meer.

All-Inclusive-Aufenthalt ab 2.740 CHF für 2 Pers. pro Woche, ohne Flüge*.



*Preis informationshalber zum 4.4.2023, für ein Deluxe-Doppelzimmer, für einen 7-tägigen Aufenthalt im Rahmen des Sommerangebots.