

«Wir wollen keine Turbokapitalisten»

Können Banker, die keinen Bonus bekommen, gute Arbeit leisten? Ja, sagt der Chef der Migros Bank, Manuel Kunzelmann, im Gespräch mit Eflamm Mordrelle

Herr Kunzelmann, mit der neuen UBS/CS ist im Schweizer Markt eine neue Konkurrenzsituation entstanden. Wie wird sich das auf die Migros Bank auswirken?

Es ist schwierig, eine Prognose abzugeben. Unter den Banken gibt es bereits grosse Konkurrenz, man schont sich nicht. In der Schweiz gibt es viele Banken, vor allem solche, die sich um Inlandkundenschaft kümmern. Die Credit Suisse hat viele Unternehmenskunden, die international tätig sind. Ich kann mir vorstellen, dass die Auslandsbanken einen Teil dieses Geschäfts umwerben werden.

Die Migros Bank hat bestimmt von den Problemen der CS profitiert.

Es gab eine kurze Periode, in der Kunden der CS Gelder zu uns gebracht haben, vor allem während der schwierigen Monate. Jetzt haben sich die Zuflüsse normalisiert. Bereits 2022 kam es von verschiedenen Seiten zu Zuflüssen, das kann aber nicht einzig auf die Grossbanken zurückgeführt werden.

Die Schweiz hat bei der CS einen Bank-Run erlebt. Welche Massnahmen ergreift Ihre Bank, damit das nicht passieren kann?

Primär eine vorsichtige Geschäftspolitik. Letztlich ist es eine Frage der Konzentration von Vermögen. Wir achten sehr darauf, dass wir keine solchen Wertkonzentrationen in der Bilanz haben, denn sie können zu schubartigen Liquiditätsabflüssen führen. Volatilität, wie sie im Investment Banking vorkommt, ist bei der Migros Bank ausgeschlossen. Wir betreiben ein langweiliges Geschäftsmodell, das von gesicherten Krediten und einer diversifizierten Refinanzierung geprägt ist. Zudem haben wir mit einer Quote von 20 Prozent eine sehr hohe Eigenmittelausstattung.

Es braucht nach dem CS-Kollaps also keine strengere Regulierung oder höhere Kapitalquoten?

Diese Diskussion sollte erst nach einer sorgfältigen Aufarbeitung geführt werden, mit Blick auf Banken, die volatile Geschäfte betreiben und in verschiedenen Rechtsräumen aktiv sind. Eine politische Diskussion muss darüber stattfinden, welche Risiken man akzeptieren will und, falls es zu Beschränkungen kommt, was das für die Schweizer Volkswirtschaft bedeutet. Als Inlandbank haben wir den Eindruck, dass die Aufsicht streng ist. Es gibt bereits strikte Sanktionen, die die Finma aussprechen kann, etwa Berufsverbote oder den Gewinneinzug.

Die minimale Eigenmittelquote für Regionalbanken beträgt 14 Prozent – genügt die? Wieso hat die Migros Bank eine viel höhere?

Ja, sie genügt, aber sie ist eine Mindestgrösse. Wir würden nie so tief heruntergehen, weil für unsere Reputation die Eigenmittelausstattung sehr wichtig ist. 20 Prozent sind unsere Richtgrösse, weil unser Alleinaktionär (die Migros; Anm. d. Red.) Sicherheit über Rendite stellt. Doch nicht nur die Eigenkapitalvorschriften sollten im Zentrum stehen. Die Schweizer Banken sind gut kapitalisiert. Man sollte bei der Liquiditätshilfe für den Notfall durch die Nationalbank (SNB) ansetzen. Das wäre für viele Banken als Sicherungsmassnahme im Krisenfall sinnvoll: Die Bank liefert werthaltige Sicherheiten und erhält im Gegenzug Liquidität, wenn es zu schnellen Rückzügen kommen sollte. So wäre genügend Liquidität gewährleistet. Wir sind von diesem Konzept überzeugt und arbeiten mit der SNB daran.

Die Kreditvergabe wird durch Einlagen finanziert. Wie sicher sind diese bei der Migros Bank?

Die Sicherheit hängt davon ab, wie gut diversifiziert die Passiven sind. Am liebsten sind unserer Bank kleine Sparbeträge, verteilt über Hunderttausende von Geschäftsbeziehungen. Wir schauen gut darauf, dass wir auf der Passivseite keine Klumpenrisiken haben, wir haben prinzipiell keine schwerreichen Kunden und kein institutionelles Geschäft ohne feste Zinsbindung. Wir sind neben unse-



«Ich selbst bin ein Migros-Kind», sagt Manuel Kunzelmann, CEO der Migros Bank.

ren Mittelstandskunden und KMU eine Bank für Kleinsparer.

Die Bank hat keine Staatsgarantie. Sprünge der Migros-Konzern im Notfall ein?

Es gibt keine formellen Garantien, wir sind eine Tochtergesellschaft wie jede andere auch. Aber Finanzdienstleistungen sind eines von vier strategischen Geschäftsfeldern der Migros-Gruppe und haben ein entsprechendes Gewicht. Die Gruppe ist mit über 21 Milliarden Franken ausserordentlich gut kapitalisiert.

Für die Migros Bank wie auch die Regional- und Kantonalbanken ist es dank steigenden Zinsen sehr einfach geworden, Geld zu verdienen. Geht das so weiter?

Wir gehen davon aus, dass es ein gutes Jahr wird. Man hatte sich daran gewöhnt, dass die Banken in den letzten 20 Jahren im Zuge sinkender Zinsen geringere Zinsmargen realisieren. Für die Kreditversorgung der Haushalte und Unternehmen ist es wichtig, dass die Banken Gewinne erzielen. Die meisten Banken öffnen ihr Eigenkapital in Selbstfinanzierung. Wir alle wollen sichere, gut kapitalisierte Banken, die durch ihre Kreditvergabe den Wirtschaftsmotor am Laufen halten.

Sie schreiben hohe Gewinne, haben in den letzten beiden Jahren aber keine Dividende an den Migros-Konzern abgeliefert. Warum?

Für eine Bank ist der Gewinn keine frei verteilbare Grösse. Wir legen bei der Migros Bank den Grossteil des Gewinns in das Eigenkapital – in den letzten beiden Jahren den ganzen –, um im Folgejahr bei stabiler Eigenmittelquote Kredite vergeben zu können. Der Gewinn ist der Treibstoff für künftige Kredite an Haushalte und KMU.

Die Migros Bank wird oft in einem Zug mit anderen mittelgrossen Kantonalbanken und Regionalbanken genannt. Wie unterscheidet sich die Migros im Kerngeschäft Banking?

«Wir stellen fest, dass wir dort, wo wir vor Ort sind, höhere Marktanteile haben als an Orten, wo wir nicht vertreten sind.»

Beim Geschäftsmodell gibt es keine Unterschiede. Die Migros Bank ist die siebtgrösste Bank mit einem Universalbankangebot rund um das Zahlen, Sparen, Anlegen, Finanzieren und die Vorsorge. Die Migros-Marke ist ein unglaublicher Asset, der die Werte aller Migros-Unternehmen repräsentiert: Vertrauen, Zuverlässigkeit, Integrität. Die Migros muss man nicht erklären.

Die Migros Bank hat die Videoberatung stark ausgebaut. Werden Sie dafür das Filialnetz abbauen?

Wir werden das Netz eher ausbauen. Eine Variante ist der Ausbau in der sicheren Umgebung von Postfilialen. Dort bieten wir seit vergangenem Herbst Beratungsdienste an. Das ist aus Vertriebs- und Kostensicht sinnvoll. Die Post gibt uns die Möglichkeit, innerhalb von 3 bis 6 Monaten eine Marktpräsenz aufzubauen, ohne dass wir eine eigene Infrastruktur brauchen.

Wird die Zusammenlegung von UBS- und CS-Filialen den Ausbau beschleunigen?

Nein, das ist kein primärer Treiber. Wir schauen, wo unsere Kunden suchen. Wir haben heute mit über 70 Standorten eine solide Abdeckung. Wir stellen fest, dass wir dort, wo wir vor Ort sind, höhere Marktanteile haben als an Orten, wo wir nicht vertreten sind. Die Bewegung hin zu den Direktkanälen erfolgt schrittweise. Ein grosser Teil unserer 1,1 Millionen Kunden will Beratung – egal ob in der Filiale oder via Videotelefonie.

Die Migros Bank ist stark vom Hypothekenmarkt abhängig. Wie geht es weiter?

Wir gehen von einer konjunkturellen Abschwächung im Herbst aus. Das Kreditwachstum dürfte im Schnitt bei 3 Prozent liegen. Zwar hat das Preiswachstum bei Immobilien nachgelassen. Aber Handänderungen und Neubauten sorgen weiterhin für Wachstum. Auch das Thema Nachhaltigkeit wird wichtiger. Haushalte wollen ihre Fassaden dämmen, ihre Öl- oder Gasheizung auswechseln, auf Photovoltaik oder E-Mobilität umstellen.

Das Zinsgeschäft läuft sehr gut. Das ist Geld, das die Bank risikolos verdient. Geben Sie den Kunden genug weiter?

Wir sind dran und hatten jetzt im August eine dritte Zinserhöhungsrunde; wir zahlen bis 1,3 Prozent Zins. Das Zinsgefüge ist träge. Das haben wir umgekehrt bei der Abwärtsbewegung in die Negativzinsphase gesehen. Deshalb erachten wir die Erhöhung der Zinsmarge als eine temporäre Situation, die Zinsmarge wird sich wieder an den langfristigen Trend angleichen.

Die Migros Bank rühmt sich damit, keine Boni zu zahlen. So kommen Sie nicht an die besten Banker.

Wir suchen Banker, die am besten passen. Viele Mitarbeitende kommen zur Bank, weil sie eine Beziehung oder eine positive Assoziation mit der Migros haben. Ich selbst bin ein Migros-Kind. Man muss für die Migros brennen. Wir zahlen marktgerechte Löhne, aber keine übertriebenen. Seit 2019 zahlen wir keine Boni mehr. Die Mitarbeitenden sind ohne Bonus genauso produktiv. Wir suchen keine Turbokapitalisten, die nur ans Geld glauben. Die würden bei uns nicht glücklich.

Sie persönlich könnten anderswo mehr verdienen. Wieso kamen Sie zur Migros?

Ich wurde angefragt. Nein, ernsthaft. Wir haben einen tollen Auftrag, und hier kann ich mich einbringen. Ich glaube an die Strategie, dass wir unsere Dienstleistungen ständig verbessern und nahe an den Kundenbedürfnissen weiterentwickeln. Unsere Kundschaft verdient den bestmöglichen Service. Das treibt mich an. Ich schätze auch sehr, dass wir im Hintergrund einen langfristig orientierten Alleinaktionär haben. Ich bin keine geldgetriebene Person. Deshalb passt das super für mich.

Sie wollen die Bank mit innovativen Arbeitsmodellen wie Job- oder Top-Sharing profilieren, haben aber keine einzige Frau in der Geschäftsleitung. Sind Sie zu spät auf den Diversity-Zug aufgesprungen?

Wir haben jetzt viele Frauen in Senior-Positionen eingestellt, die wir aktiv fördern. Wir sind sechs Geschäftsleitungsmitglieder, wenn es zu einem Ersatz kommt, ist das sicher ein Thema. Wir haben intern grosse Fortschritte gemacht, die Frauenquote zu erhöhen.

Wie halten Sie es selbst mit der Vereinbarkeit als CEO einer grösseren Bank? Sie haben drei Kinder.

Man braucht mehrere Säulen im Leben, auch als CEO. Man verbrennt im Job, wenn man alles nur auf eine Karte setzt. Ich habe viel Energie im Job vor allem dank meiner Gattin, meinen Kindern und meinem privaten Umfeld. Mit den Kindern führe ich völlig andere Gespräche, die mich inspirieren und mich am Puls der Zeit halten. Eine solche Haltung wird in der Migros-Gruppe gefördert. Ich muss mich bei meinem Chef nicht dafür rechtfertigen, dass ich neben der Bank ein Leben habe, das funktioniert.

Konzernchef der Migros Bank

EM. · Manuel Kunzelmann (49) ist seit Mai 2020 Konzernchef der Migros Bank, einer der zehn grössten Banken des Landes. Er folgte Harald Nedved nach, der das Kreditinstitut innerhalb des Migros-Konzerns zu einem wichtigen Ertragspfeiler machte. 2022 steuerte die Bank fast die Hälfte des Vorsteuergewinns des Gesamtkonzerns bei. Kunzelmann kam von der Basellandschaftlichen Kantonalbank, wo er für die strategische Entwicklung zuständig und im Produktmanagement tätig war. Davor war er ein Jahrzehnt bei der UBS in verschiedenen Projektmanagement-Funktionen. Er ist verheiratet, Vater von drei Kindern und lebt in Zug.