

# «Wollen kein Wachstum um jeden Preis»

**RAIFFEISEN** Die Delegierten der Bank treffen sich heute in Unterägeri zur Versammlung. Die einst klassische Kleinbank expandiert in neue Geschäfte.

INTERVIEW ERNST MEIER  
ernst.meier@zugerzeitung.ch

**Johannes Rüegg-Stürm, die regulatorischen Anforderungen an Banken steigen. Was heisst das für Raiffeisen?**  
Johannes Rüegg-Stürm\*: Die zunehmenden regulatorischen Vorschriften führen auch bei uns zu grösseren Anpassungen. Der Bankberater verabschiedet sich gewungenermassen immer stärker vom Allrounder. Derzeit läuft zum Beispiel die ganze Funktionentrennung zwischen den Arbeiten am Schalter und im Backoffice. Das bedeutet, dass man in einer Bank die verschiedenen Funktionen voneinander trennen muss. Dadurch ändern die Anforderungen und Zuständigkeitsbereiche der Mitarbeitenden. Weiter sind gesetzliche Vorschriften, zum Beispiel hinsichtlich der Dokumentation, gestiegen.

**Was sind die Konsequenzen?**  
Rüegg-Stürm: Damit wir die Professionalität, die es zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse wie auch der regulatorischen Anforderungen braucht, gewährleisten können, benötigen unsere Mitarbeitenden

immer mehr Spezialexpertise. Diese kann nur bei einer minimalen Grösse einer Bank bereitgestellt werden

**Ist die Rechtsform der Genossenschaft bei Raiffeisen noch aktuell?**  
Rüegg-Stürm: Ja, absolut. Man muss realistisch sehen: Der Unterschied zwischen Genossenschaft und Aktiengesellschaft ist nicht so gross, wie er auf den ersten Blick aussieht. Ein zentraler Unterschied ist, dass man eine Genossenschaft nicht einfach verkaufen kann. Dies ermöglicht Stabilität und eine langfristig ausgerichtete Entwicklung. Eine Rechtsformänderung ist kein Thema, auch wenn wir als AG grösseren Handlungsspielraum hätten, was die Finanzierung betrifft. Der «Genossenschaftsspirit» bleibt ein zentraler Bestandteil von Raiffeisen. Er ermöglicht eine einzigartige Dialogkultur untereinander. Die einzelnen Genossenschaften können mitreden und aktiv mitbestimmen.

**Raiffeisen ist im Wandel. Die Bank ist heute auch Vermögensverwalter und Anlageberater, besitzt die Bank Notenstein und verkauft Versicherungen.**  
Rüegg-Stürm: Mit der Bank Notenstein haben wir uns im Anlagegeschäft und im Geschäft mit institutionellen Kunden, wie zum Beispiel Pensionskassen, verstärkt. Gleichzeitig entwickeln wir eigene Anlageprodukte für dieses Kundensegment. Im Rahmen unserer Netzwerkstrategie wollen wir die Basis unserer Wertschöpfung verbreitern. Ich vergleiche unsere Strategie mit dem VW-Modell in der Autoindustrie,

wo verschiedene Marken wie Audi, Skoda oder Seat für unterschiedliche Zielkunden zu einem starken Netzwerk gehören.

**Was nützen einem gewöhnlichen Kunden in Rotkreuz die millionenschweren Anlagegeschäfte der Bank Notenstein?**  
Rüegg-Stürm: Als Bank können wir die Abhängigkeit des Zinsdifferenzgeschäftes verringern und unsere Ertragsbasis verbreitern. Wir schaffen die Voraussetzungen für eine gesunde Entwicklung in den nächsten zehn Jahren. Unsere Diversifikationsstrategie hat nicht nur finanzielle Vorteile. Jede lokal verankerte Bank kann künftig von den Kompetenzen unseres erweiterten Netzwerkes profitieren. Die teuren Informatiklösungen zum Beispiel, die wir gemeinsam in der Gruppe entwickeln, kommen allen Raiffeisen-Genossenschaften zugute. Wir steigern damit auch die Effizienz und verteilen die Kosten besser.

**Ein Risiko besteht. Andere Banken sind mit der Diversifikation in neue Geschäftsfelder gescheitert.**

Rüegg-Stürm: Ganz entscheidend ist, dass Raiffeisen kein Investmentbanking und keinen Eigenhandel betreibt. Vor allem diese Geschäfte sind mit hohen Risiken behaftet. Wir setzen also keine Sparguthaben mit Investitionen in hoch riskante Anlagen aufs Spiel, wie das andere Banken in der Vergangenheit taten.

**Wo soll Raiffeisen konkret zulegen?**  
Rüegg-Stürm: Wir wollen im Firmenkundengeschäft stark wachsen. Über 90 Prozent

aller Unternehmen in der Schweiz haben weniger als 50 Mitarbeiter, 75 Prozent aller Erwerbstätigen arbeiten in KMU. Diese Unternehmen passen sehr gut zu Raiffeisen und unserer Philosophie. Ziel ist, dass wir unsere Kompetenz und unser Netzwerk im Retailgeschäft auch den Geschäftskunden zur Verfügung stellen können. Wir wollen ein breit abgestütztes Finanzdienstleister für Einzel- und Firmenkunden sein. Weil gelingende Nachfolgeregelungen von KMU äusserst wichtig sind für unser Land, möchten wir in diesem Segment auch aktiv gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Wir streben kein Wachstum um jeden Preis an, sondern suchen ausschliesslich profitables Wachstum und legen Wert auf entsprechende Qualität.

**Wo steht Raiffeisen im Streit mit den US-Steuerbehörden?**

Rüegg-Stürm: Raiffeisen ist in der Kategorie 3 des US-Steuerprogramms eingeteilt (Anm. d. R.: Banken, die kein US-Recht gebrochen haben). Wir rechnen also nicht mit einer Busse und haben auch keine Rückstellungen getätigt.

**Nehmen Sie US-Bürger als Kunden?**

Rüegg-Stürm: Ja, US-Bürger können Kunden von Raiffeisen werden. Unter einer Bedingung: Sie müssen in der Schweiz wohnhaft sein. Sobald sie wieder ins Ausland ziehen, müssen sie die Bankbeziehung wieder auflösen.

**Sind Negativzinsen für Sie ein Thema?**  
Rüegg-Stürm: Unsere Mittel, die bei der

Schweizerischen Nationalbank angelegt sind, überschreiten die Höchstgrenze, ab der Negativzinsen erhoben werden, nicht. Es ist allerdings so, dass unsere Absicherungskosten auf dem Zinsänderungsrisiko deswegen gestiegen sind.

**Im Hypothekemarkt ist Raiffeisen stärker als der Markt gewachsen. Droht eine Überhitzung?**

Rüegg-Stürm: Nein, der hiesige Immobilienmarkt ist nach wie vor gesund. Ich habe länger im Ausland gearbeitet und dort gesehen, was es bedeutet, wenn der Immobilienmarkt heiss läuft, weil einzelne Bürger anfangen, mit Wohneigentum zu spekulieren, bis es zu einem Volkssport wurde. Da ist die Situation bei uns ganz anders. Wer eine Hypothek bei Raiffeisen bezieht, muss die langfristige Tragfähigkeit erfüllen können. Zudem kennen unsere Banken dank der Nähe zu ihren Kunden den Markt sehr gut. Die Genossenschaften handeln bei der Kreditvergabe bedacht und genau nach den gesetzlichen Vorschriften.

HINWEIS



\* Johannes Rüegg-Stürm ist seit 2008 Präsident des Verwaltungsrates von Raiffeisen Schweiz. Der 54-jährige Ökonomeprofessor lehrt an der Universität St. Gallen (HSG). Der gebürtige Glarner wohnt mit seiner Familie in St. Gallen.

## Die bargeldlose Welt

In Dänemark denkt die Regierung über die Abschaffung von Bargeld nach. Darin wird sie von Star-Ökonomen unterstützt, beispielsweise von Larry Summers (Ex-Finanzminister) und Kenneth Rogoff in den USA oder vom deutschen Wirtschaftsweisen Peter Bofinger.

**Bargeld ist in der digitalen Welt ein Anachronismus.** Doch mit dieser nüchternen Feststellung tun sich noch viele schwer. Kürzlich soll eine Schweizer Pensionskasse liquide Mittel, denen eine Negativverzinsung gedroht hatte, in Bares umgewandelt haben, gleich einen Lastwagen voll. Nur hat sie dabei nicht daran gedacht, dass die Nationalbank über Nacht eine Gebühr für die Rücknahme grosser Bargeldbeträge einführen könnte. Dazu kommen die Kosten der Bargeldhortung, objektiv für die sichere Aufbewahrung und



subjektiv für die mit einer solchen Transaktion verbundenen Verlustängste. Hat man die Destinatäre gefragt, ob solche Risiken wirklich in deren Interesse seien?

**Im Kern** geht es um die Grundsatze, wie wir in Zukunft bezahlen und sparen wollen. Ab 2016 werden in Dänemark keine Banknoten mehr gedruckt. Tankstellen, Restaurants und kleine Läden müssen da vom kommenden Januar an kein Bargeld mehr annehmen. Ähnlich

sieht die Entwicklung in Schweden aus, wo Bargeld fast nur noch von alten Leuten gebraucht wird - und von Dieben. «Bargeld ist das Blut in den Adern der Kriminalität», hat Stockholms Polizeipräsidentin jüngst formuliert.

**Bares hat** etwas Wahres: Bargeld ist das Zahlungsmittel der Schwarzarbeit. Wer auf einer Baustelle noch etwas dazuverdient oder eine Putzfrau schwarz beschäftigt, ist auf Bargeld angewiesen. In der Schattenwirtschaft, von Steuerhinterziehern wie auch von Verbrechern wird es gerne benutzt,

### AUSSICHTEN

weil es keine Spuren hinterlässt. Wer das Bargeld verteidigt, lobbyiert für das globale Zahlungssystem der Mafia, der Drogen- und Menschenhändler.

**Die Bargeld-Freunde** werden zunehmend in die Defensive gedrängt. Der Besitz einer 20-Dollar-Note in den USA sorgt bereits für Skepsis. An der Kasse ist in der Regel die Identitätskarte oder der Führerausweis zu-

gen, wenn man noch mit Noten zahlen will.

**Eine Welt ohne** gepanzerte Bargeldtransporter, ohne Taschendiebe und Raubüberfälle, ohne Taxichauffeuren und Tankstellenpersonal, die sich vor dem Griff in die Kasse fürchten müssen, und ohne in einer Schlange anzustehen, weil wieder mal jemand im Portemonnaie herumkramt, um das passende Kleingeld zusammenzusuchen: Hat das nicht etwas Reizvolles?

**Ich ziehe gerne** mit in den «War on cash», wie es in Amerika heisst, auch weil elektronische Geldströme sich besser kontrollieren lassen. HSBC hat Bares aus dem Drogengeschäft systematisch und gleich säckeweise entgegengenommen; nicht mal mehr in den Tresoren hatten die Notenbündel Platz. Nur 20 000 Angestellte konnte man nicht einsperren. «To big to jail» war das Problem der amerikanischen Straf- und Gerichtsbehörden und eine hohe Milliardenbusse die Lösung. Der Bargeldverkehr und Geldwäscherei sind damit aber noch nicht verhindert. Die Freiheit des Bargeldzahlens ist heute im Wesentlichen zur Freiheit des unkontrollierbaren

Zahlungsverkehrs für Kriminelle verkommen.

**Die digitale Zukunft** kommt. Lasst uns die Chancen einer bargeldlosen Welt ergreifen, die Damenhandtaschen erleichtern und das Gesäss des Mannes entlasten. Die Technologiekritischen erinnere ich gerne daran, dass mit dem Aufkommen von elektronischen Taschenrechnern der Zählrahmen an Bedeutung verloren hat. Niemand trauert dem heute nach. Die von haptisch veranlagten Menschen stillichere Rechenerfahrung wurde durch das viel schnellere unsentimentale Eintippen von Zahlen abgelöst, und genauso lässt sich das Bargeldzahlen mit einer simplen elektronischen Überweisung ersetzen. Bei den neuen Zahlverfahren von der EC-Karte bis zur Smartphone-App gibt es zudem die Möglichkeit, eine Ausgabe auch buchhalterisch einzuordnen und ein richtiges Haushaltsbudget zu führen. Auch deshalb fühle ich mich wohl in einer bargeldlosen Welt.

Maurice Pedernana (50) ist Professor für Banking und Finance an der Hochschule Luzern - Wirtschaft und Studienleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ).

ANZEIGE



«Das duale Bildungssystem ist ein Erfolgsfaktor.»

Bruno Geiger und Roger Augsburg



Zuhören & Anpacken

### Berufslehren im Wandel und Projekt «Berufsbildung International Zug»

Berufslehren im Wandel und Projekt «Berufsbildung International Zug» Die Berufslehre schafft für zwei Drittel der Jugendlichen in der Schweiz eine solide berufliche Grundlage. Gleichzeitig sieht sie sich mit vielen Herausforderungen und Sinnfragen konfrontiert.

Im Sommer werden in Zug rund 25 Jugendliche eine Lehre mehrheitlich auf Englisch beginnen. Der Unternehmer und Projektleiter Bruno Geiger berichtet gemeinsam mit Roger Augsburg, Leiter Ausbildungsberatung des Zuger Amtes für Berufsbildung, über dieses Projekt. Dabei wird aufgezeigt, wie auch ein KMU bei diesen internationalen Berufslehren mittun könnte. Im RUZ diskutieren KMU Unternehmer zudem den Stellenwert des dualen Bildungssystems und dessen Herausforderungen für die globalisierte Moderne.

Raiffeisen Unternehmerzentrum AG  
Sihlbruggstrasse 3 | 6340 Baar | Tel. 041 552 14 14 [www.ruz.ch](http://www.ruz.ch)

Eine Impuls-Veranstaltung des Raiffeisen Unternehmerzentrums

Datum	Dienstag, 16. Juni 2015
Zeit	18.30 bis 21.00 Uhr
Ort	RUZ Baar, Sihlbruggstrasse 3, 6340 Baar
Referenten	Bruno Geiger, Geiger Evolution GmbH Roger Augsburg, Leiter Ausbildungsberatung, Amt für Berufsbildung Zug
Kosten	Gratis für RUZ Clubmitglieder CHF 30.- für Nicht-Clubmitglieder
Zielgruppe	Unternehmerinnen und Unternehmer, die an die Zukunft denken
Anzahl TeilnehmerInnen	max. 40
Anmeldung	<a href="http://www.ruz.ch">www.ruz.ch</a> oder per Telefon

Das Unternehmerzentrum der Raiffeisen Gruppe

