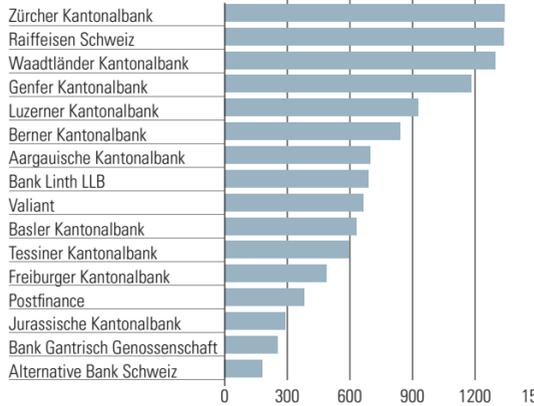
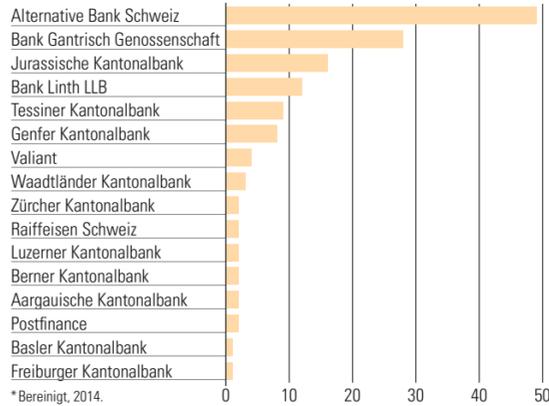


Entlöhnung der Geschäftsleitung in Schweizer Retail-Banken

Durchschnittlicher Personalaufwand pro Geschäftsleitungsmitglied 2014  
In tausend Fr.



Personalaufwand Geschäftsleitung im Verhältnis zum Jahresgewinn\*  
In %



QUELLE: HOCHSCHULE LUZERN

NZZ-Infografik/lea

# Ratlose Retail-Banken

Finanzhäuser suchen Antworten auf niedrige Zinsen und die Digitalisierung

Viele Schweizer Retail-Banken sind wenig diversifiziert und leiden unter niedrigen Zinsen und Regulierungsdichte. Bei der Erschliessung neuer Ertragsquellen tun sich viele schwer.

MICHAEL FERBER

Margendruck im wichtigen Geschäft mit Hypotheken, ultraniedrige Zinsen, neue Regulierungen und die Digitalisierung – die Herausforderungen für die Schweizer Retail-Banken sind gross. Viele der Finanzinstitute dieser Kategorie, die sich aus Kantonalbanken, Sparkassen und Regionalbanken, Raiffeisenbanken sowie einigen weiteren Finanzhäusern zusammensetzt, reagieren darauf bis jetzt defensiv. Der Gesamterfolg der Retail-Banken ist derzeit 2014 im Vergleich mit dem Vorjahr um 1,3% auf 15,3 Mrd. Fr. gesunken. Dies sind Ergebnisse der am Donnerstag veröffentlichten jährlichen Retail-Banking-Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug an der Hochschule Luzern, die sich ausführlich mit dem Sektor beschäftigt.

## Keine «grossen Würfe»

Die Schweizer Retail-Banken hätten bisher nur wenige Initiativen für potenziell neue Geschäftsfelder ergriffen, heisst es darin. Laut Andreas Dietrich, Professor an der Hochschule Luzern, hätte man im heutigen schwierigen Marktumfeld erwarten können, dass das Erschliessen neuer Märkte ausserhalb des geografischen «Stammgebiets», die

Zusammenarbeit mit Versicherungen oder die Akquisition von Vermögensverwaltern als Optionen gesehen würden, um neue Ertragsquellen zu gewinnen. Wie die Umfrage zu der Studie belegt, ist dies aber eher selten der Fall. Hugo Schürmann, Partner beim Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PwC, stimmt der Aussage zu, dass die Retail-Banken in den vergangenen Jahren im Durchschnitt zurückhaltend waren, was die Erschliessung neuer Geschäftsfelder angeht. Wegen der niedrigeren Erträge seien viele Finanzhäuser jüngst aber deutlich offener geworden, was Kooperationen mit anderen Banken betrifft. Dabei gehe es oft darum, wie sich Kosten aufteilen liessen. Die Themen Prozesse, Digitalisierung, Personalbestand und Grösse des Filialnetzes stünden bei vielen Instituten ganz oben auf der Agenda.

Laut der Studie der Hochschule Luzern erachten die Verantwortlichen in den Retail-Banken auch den Einfluss von Entwicklungen aus dem Bereich «Fintech» als eher gering. Die Banken konzentrierten sich auf reifere, konkretere Initiativen wie Online-Banking oder mobiles Bezahlen. So bestehe die Gefahr, dass die Chancen der Digitalisierung nicht genügend genutzt würden. Gerade kleine und mittelgrosse Retail-Banken verfolgten punkto Digitalisierung eine «Me-too-Strategie», sagt Schürmann. Sie beobachteten, was grosse Banken in diesem Bereich unternähmen. Die meisten hätten weder das Personal noch das Wissen und die Mittel, um hier «grosse Würfe» selbst zu entwickeln. Die Wissenschaftler der Hochschule Luzern halten derzeit die Ab-

hängigkeit vieler Retail-Banken vom Zinsdifferenzgeschäft für eine besonders grosse Herausforderung. Bei den Kantonalbanken hatte dieses 2014 einen Anteil von 64% am Erfolg, bei den Sparkassen und Regionalbanken sowie bei der Raiffeisengruppe waren es sogar 75%. Ob sich Retail-Banken hier stärker diversifizieren können, dürfte auch davon abhängen, in welcher Region sie tätig sind. In weniger zentralen Gegenden dürfte es oft schwierig sein, neue Ertragsquellen zu erschliessen.

## Kleinere Stäbe

Als Problem für die Retail-Banken sieht Schürmann die Vielzahl an neuen Regulierungen. Kleine und mittelgrosse Banken hätten keine grossen Stäbe an Mitarbeitern, die dies stemmen könnten. Die Bankenregulierung in der Schweiz sei wenig differenziert und treffe kleinere Institute oft in gleicher Form wie grössere. Das geplante Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg) etwa dürfte Retail-Banken dazu zwingen, ihre ganze Organisation umzubauen.

Die Studie der Hochschule Luzern enthält auch eine Analyse der Unternehmensführung der Finanzhäuser. Wie diese zeigt, hat die «typische» Schweizer Retail-Bank mit einem Kanton oder einer anderen Bank einen beherrschenden Eigentümer. Bei der Entlöhnung der Geschäftsleitung gibt es deutliche Unterschiede, die mit der Grösse der Finanzhäuser zusammenhängen (vgl. Tabelle). Der Anteil von Frauen in den Geschäftsleitungen der Retail-Banken ist mit 6% sehr niedrig, bei den Verwaltungsräten beträgt er 17%.

# BHP bedauert

Der Dambruch in Brasilien beschäftigt die Aktionäre

Die Führung von BHP Billiton hat ihr tiefes Bedauern über das fatale Unglück geussert. Dieses addiert sich zum Zerfall der Rohstoffpreise, die der Bergbaukonzern derzeit verdauen muss.

HEIDI GMÜR, SYDNEY

Der erste Punkt der Charta des australisch-britischen Bergbaukonzerns BHP Billiton lautet «Nachhaltigkeit», wobei Gesundheit und Sicherheit höchste Priorität geniessen, vor ökologischer Verantwortung. Die Bilanz fällt derzeit in dieser Hinsicht äusserst ungünstig aus, wie auch BHP-Chef Andrew Mackenzie an der Generalversammlung am Donnerstag in Perth einräumte.

## «Wahrhaftig herzerreissend»

Das Treffen stand unter dem Eindruck der Tragödie im brasilianischen Gliedstaat Minas Gerais, wo am 5. November bei einer Eisenerzmine ein Damm barst und eine Lawine aus Klärschlamm ein ganzes Dorf unter sich begrub. Laut BHP-Präsident Jac Nasser kamen bei der Tragödie elf Menschen ums Leben, acht Menschen werden weiterhin vermisst. Über 600 Menschen wurden ihres Obdachs beraubt. Zu dieser Tragödie gesellt sich aber auch eine ökologische Katastrophe: Der Schlamm hat den Rio Doce verseucht und bedroht die Trinkwasserversorgung von Hunderttausenden Menschen im Südosten Brasiliens.

Die Mine wird vom brasilianischen Unternehmen Samarco betrieben, das zu je 50% BHP und dessen brasilianischem Konkurrenten Vale gehört. Während sich Vale-Chef Murilo Ferreiro erst Tage nach dem Unglück zu Wort meldete, hatte sich BHP-Chef Mackenzie innert Stunden mit einer Videobotschaft an die Öffentlichkeit gewandt. Vor den Aktionären sagte er am Donnerstag sichtlich betroffen, es sei «wahrhaftig herzerreissend», was er bei seinem Besuch der Unglücksstelle gesehen habe. Er äusserte sein tiefes Bedauern und sprach von einer ausserordentlich schwierigen Zeit für das Unternehmen. Man sei absolut entschlossen, alles zu tun, was man könne, um Samarco und die Betroffenen bei der Bewältigung des Unglücks zu unterstützen.

Nasser gab an, dass weiterhin unklar sei, was genau zum Dambruch geführt habe; er versicherte jedoch, dass man die Ursache herausfinden und die Resultate der in Auftrag gegebenen externen Untersuchung umfassend veröffentlichen werde, nicht zuletzt auch zuhänden anderer Unternehmen. Weltweit gibt es laut Nasser 3000 Stau-

anlagen wie jene bei der Eisenerzmine in Minas Gerais. Auf die Frage eines Vertreters von Greenpeace verneinte Nasser, dass ein Expertenbericht aus dem Jahr 2013 bereits damals just vor einer Katastrophe gewarnt habe, wie sie nun eingetroffen sei. Mackenzie signalisierte derweil, dass auch diese Frage Teil der Untersuchung sein werde.

## Kritik an Dividendenpolitik

Welche Folgen das fatale Unglück für den Konzern haben wird, ist im Moment noch schwer abschätzbar. Ein Analytiker der Deutschen Bank in Australien schätzt die Kosten der Aufräumarbeiten auf über 1 Mrd. US-\$. Samarco hat sich gegenüber der brasilianischen Staatsanwaltschaft zunächst zu einer Zahlung von 260 Mio. \$ an einen Unterstützungsfonds verpflichtet. BHP geht davon aus, dass Samarco die Produktion von Eisenerz in der Mine dereinst wieder aufnehmen wird. Die Frage ist, ob die brasilianischen Behörden bereit sind, dem Unternehmen erneut eine Lizenz zu erteilen. Die BHP zurechenbare Produktion von Samarco entsprach im vergangenen Jahr einem Anteil von etwas über 6% an der totalen Eisenerz-Produktion von 233 Mio. t des Konzerns; der Anteil von Samarco am operativen Gewinn der Eisenerz-Sparte auf Stufe Ebitda betrug etwas über 77%; er fällt hingegen auf 3,18%, wenn man das Ebitda des ganzen Konzerns betrachtet.

Abgesehen von den fatalen Ereignissen in Brasilien, beschäftigte viele Aktionäre auch die Frage, ob BHP in der Lage sein wird, an seiner Politik der steigenden Dividenden festzuhalten. Ein Analytiker bezeichnete diese in der «Australian Financial Review» unlängst als «grotesk». Während der Gewinn des Konzerns mit dem Zerfall der Rohstoffpreise im vergangenen Finanzjahr um über 50% auf knapp 6,5 Mrd. \$ geschrumpft ist, betrug die Summe der ausbezahlten Dividenden 6,6 Mrd. \$. Nasser sagte dazu bloss, dass man die Dividendenpolitik ständig überprüfe – und er gab sich zuversichtlich, dass BHP robust genug sei, die gegenwärtig stürmischen Zeiten gut zu überstehen.

Die Aussagen der BHP-Führung haben die Aktionäre zumindest nicht pessimistischer gestimmt. Der Kurs der BHP-Aktie stieg an der australischen Börse um 3% auf austr. \$ 20.40 (Fr. 14.70). Davor hatte sie seit dem Unglück 15% eingebüsst. Der Kurs bleibt allerdings auf einem Niveau, das die Aktionäre des weltgrössten Bergbaukonzerns zuletzt im Jahr 2005 gesehen haben – vor dem durch Chinas starkes Wachstum ausgelösten Rohstoffboom, auf dessen Höhepunkt eine Aktie des Konzerns 43 austr. \$ wert war.

# Die Zarin gibt, die Zarin nimmt

Rohwarenhandelsunternehmen Louis Dreyfus könnte sich externen Investoren öffnen

gho. London · Margarita Louis-Dreyfus ist nach dem Tod ihres Mannes Robert im Jahr 2009 in die Rolle der Lenkerin eines der grössten Agrarhandelskonzerne der Welt gestossen worden. Zuvor hatte sie sich nicht ums Geschäft, sondern vor allem um die drei gemeinsamen Kinder gekümmert. Danach nahm die gebürtige Russin mit Wohnsitz in der Schweiz den Machtkampf aber auf und baute seitdem den Einfluss auf das Handelshaus Louis Dreyfus Commodities (LDC) stetig aus, das einen Teil seiner Aktivitäten von Genf aus durchführt.

## Eine Familiensache

Im März erhöhte ihre Familienstiftung Akira den Anteil an der in den Niederlanden angesiedelten Louis Dreyfus Holding von 65% auf 80%. Die Holding wiederum kontrolliert knapp 90% an LDC, der Rest liegt in den Händen von höheren Angestellten. Die Beteiligungen an der Holding hatten andere Familienmitglieder an die 53-jährige Patronin

verkauft. Die Minderheitsaktionäre aus der Verwandtschaft dürfen ihre Anteile nicht veräussern, sie haben aber die Möglichkeit, ihre Beteiligungen der Stiftung – maximal 20% der Holding-Anteile pro Jahr bis zum Jahr 2031 – anzu-



Margarita Louis-Dreyfus  
Chefin von Louis Dreyfus Commodities

dienen. Am Donnerstag teilte Akira mit, für weitere Anteilkäufe und alle Optionen offen zu sein. Dies schliesst auch die Abgabe eines Minderheitsanteils an einen strategischen Investor nicht aus, der neue Geschäftsmöglichkeiten mit sich bringen sollte. Neben einer weiteren Verschuldung der Stif-

tung liessen sich aber noch ein Börsengang oder Verkäufe von Vermögenswerten als weitere Optionen für eine Finanzierung der Anteile der Familienmitglieder denken. LDC benötigt aber auch für die Expansion Kapital.

## Lange Vakanz an der Spitze

Der Konzern ist neben ADM, Bunge und Cargill eines der vier Handelshäuser der sogenannten ABCD-Gruppe, die den Welthandel mit Agrargütern dominiert. Das Umfeld ist für den 1851 gegründeten Rohwarenhändler aber derzeit nicht einfach. Im ersten Semester halbierte sich der Reingewinn gegenüber der Vorjahresperiode auf 130 Mio. \$. Im September wurde aber immerhin die seit April 2014 vakante Stelle des Konzernchefs mit einem internen Kandidaten besetzt. Der Geschäftsführer davor war nur ein Jahr auf seinem Posten, was für einen eher sprunghaften Führungsstil der Verwaltungsratspräsidentin Louis-Dreyfus spricht.

# Hochzeit von zwei deutschen «Genossen»

DZ Bank und WGZ Bank planen eine Fusion

cae. Frankfurt · Was lange währt, wird endlich gut: Die beiden Zentralinstitute der genossenschaftlich organisierten Banken Deutschlands haben nach mehreren erfolglosen Versuchen doch noch ihre Fusion beschlossen. Dies teilten die beiden Spitzeninstitute der Volksbanken und Raiffeisenbanken, die DZ Bank und die WGZ Bank, am Donnerstag mit, nachdem deren Vorstands- und Aufsichtsratschefs am Vorabend eine entsprechende Absichtserklärung unterzeichnet hatten.

Durch den Zusammenschluss soll in Zukunft die gesamte genossenschaftliche Finanzgruppe von einem einzigen Zentralinstitut betreut werden. In Zeiten tiefer Zinsen und ständig wachsender Anforderungen von Aufsicht und Regulator sei der Zusammenschluss besonders sinnvoll, urteilten die beiden Institute. Zudem könnten durch die Zusammenlegung jährliche Einsparungen

von mindestens 100 Mio. € erzielt werden. Ein Abbau von Arbeitsplätzen sei zwar wahrscheinlich, aber nicht die Hauptmotivation der Fusion, teilten sie weiter mit. Bei dieser Hochzeit kommen zwei sehr unterschiedlich grosse Partner zusammen: Die DZ Bank ist das Zentralinstitut für mehr als 900 Kreditgenossenschaften, während die WGZ lediglich 200 Volksbanken und Raiffeisenbanken im Rheinland und in Westfalen betreut. Der Grössenunterschied kommt bei der Fusion dadurch zum Ausdruck, dass das neue Institut DZ Bank heissen wird und dass sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsratschef von der DZ Bank gestellt werden. Die Genossenschaftler der beiden Institute werden Mitte 2016 anlässlich der regulären Generalversammlungen über die Fusion befinden. Bei Zustimmung soll das neue Zentralinstitut am 1. August 2016 aus der Taufe gehoben werden.