



# Märkte & Meinungen



## Der Neue

**Name:** Manuel Kunzelmann  
**Funktion:** CEO Migros Bank  
**Alter:** 46  
**Familie:** Patchworkfamilie, drei Kinder  
**Wohnort:** Arlesheim BL  
**Ausbildung:** Dipl. Betriebsökonom FH Basel, EMBA Universität Zürich, MAS in Business Information Management FHO  
**Karriere:**  
 2020 bis heute: CEO Migros Bank  
 2017 bis 2020: Head Strategy & Markt Services, Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB)  
 2009 bis 2017: diverse Funktionen, BLKB  
 2007 bis 2009: Segment Manager, UBS  
 1999 bis 2007: diverse Funktionen, UBS

DAS GESPRÄCH **MANUEL KUNZELMANN**

## «Mein Lohn ist moderat»

Mitten im Lockdown hat der Basler die Leitung der Migros Bank übernommen. Sein Thema ist die Digitalisierung, sein Zielpublikum der Mittelstand.

INTERVIEW: MICHAEL HEIM UND SVEN MILLISCHER; FOTOS: PAOLO DUTTO

Welche Finanz-Apps haben Sie auf Ihrem Handy?

**Manuel Kunzelmann:** Das sind viele. Einen grossen Teil machen Finanzinformationen aus. Bei Bloomberg bekomme ich die wichtigsten Infos zum richtigen Zeitpunkt. Über Yourmoney von den Kantonalbanken frage ich Swap Rates ab. Und für den Consensus-Research nutze ich UBS Quotes, an dessen Entwicklung ich einst selbst mitgearbeitet habe. Zu meinen Bank-Apps sage ich nichts, denn sonst müsste ich ja meine Bankbeziehungen offenlegen. Die der Migros Bank ist sehr gut! Ich habe nur eine, die noch besser ist, aber die verrate ich nicht. Und dann habe ich viele dieser neuen, fieseren Fintech-Apps.

Die nehmen uns besonders wunder. Da ist natürlich Revolut dabei. Bezüglich Benutzerfreundlichkeit können wir tradi-

tionellen Banken von Revolut sehr viel lernen. Die Kreditkarte ist das eine, aber auch das ganze Fremdwährungsgeschäft ist sehr gut dargestellt. So, wie die App das abbildet, bekommt man als Nutzer einen Eindruck von der Schnelligkeit des Forex-Markts. Wir Banker unterschätzen oft das Feinstoffliche.

Was meinen Sie damit?

Andere Banker fragen mich oft: Wo ist denn der Unterschied? Was machen diese Neuen anders? Und dann sage ich: Probiere aus. Oder gib das jemandem, der keine Ahnung von Banking hat. Dann ist der Unterschied zwischen einer normalen App und einer guten App gigantisch.

Was müsste man bei Ihrer App ändern, um diesem Ideal näherzukommen?

Es geht nicht um einzelne Punkte, sondern um die Systemebene. Da kann ich im Moment aber nicht viel dazu sagen, denn wir befinden uns gerade in einem Stra-

tegieprozess. Zusammen mit dem Verwaltungsrat führen wir einen Review der Gesamtstrategie der Bank durch.

Sie wurden mit diesem Auftrag eingestellt.

Ich hoffe, nicht nur, denn das allein erklärt nicht das Ganze. Aber klar: Wenn man nach einer so langen Ära eines stabilen Managements in eine Firma kommt, kommt man mit Ideen. Ich gehe davon aus, dass man mein Profil aktiv gesucht hat. Aber da müssten Sie die den Verwaltungsrat fragen.

Wofür stehen Sie?

Für ein modernes Banking: Digitalisierung wird zentraler.

Von digitalen Dienstleistungen bin ich mir gewöhnt, dass alles instantan abläuft: E-Mails, Whatsapp, Facebook. Nur beim Banking erlebe ich das noch nicht. Gebe ich eine Zahlung auf, sehe ich das Ergebnis erst am Tag danach.

Ein Grund liegt sicher in den bestehenden Infrastrukturen. Diese sind primär auf Zuverlässigkeit gepolt. Dem wird alles untergeordnet. Ein Fintech kann da vielleicht mehr riskieren mit einem neuen Angebot. Ich frage mich aber, ob die Konsumenten das auch wirklich wollen.

Ist das Sofortige nicht genau Teil dieser Feinstofflichkeit, die Sie erwähnten? Wenn ich bei Revolut in Fremdwährung bezahle, sehe ich eine Sekunde später, was es gekostet hat. Ich sehe diesen Punkt. Ich muss einfach abschätzen: Ist es nur der Herr Heim, der das wünscht, oder ist es die Masse? Wenn das ein relevanter Teil unserer Kundinnen und Kunden will, müssen wir einen Weg finden, es umzusetzen. Noch sind die Fintechs alle sehr spezialisiert. Ich bin gespannt, was mit deren Infrastrukturen passiert, wenn die mehr in die Breite gehen.

Docken Sie sich doch an diese Spezialisten an. Die Startup-Bank Neon hat den

internationalen Zahlungsverkehr an Transferwise ausgelagert und kann jetzt einen Service bieten, der sich mit jenem von etablierten Banken messen kann. Partnering wird sicher zentraler. Als Unternehmen versucht man aber, so lange wie möglich die Kontrolle über das Angebot aufrechtzuerhalten. Wenn ich dem Kunden oder der Kundin etwas verspreche, muss ich die Leistung auch nachhaltig anbieten können. Wenn ich die Kontrolle über ein Partnerangebot habe, kann ich das. Aber oft habe ich diese Kontrolle nicht. Und das hemmt viele Banken dabei, ihre Schnittstellen zu öffnen. Was ist, wenn der computergesteuerte Robo-Advisor morgen nicht mehr funktioniert? Und die über ihn verwalteten Titel nicht bei mir im System verbucht sind?

Die EU schreibt die Öffnung solcher Schnittstellen im Zahlungsverkehr über

Fortsetzung auf Seite 19

Fortsetzung von Seite 17

## «Mein Lohn ist ...»

**Ihre Direktive PSD2 vor. In der Schweiz haben sich die Banken bisher erfolgreich gegen einen Nachzug dieser Regeln gewehrt. Was bringt das?**  
PSD2 ist stark auf Zahlungen beschränkt. Die Frage stellt sich viel grundsätzlicher: Wer schafft Innovation? Ist das die Bank mit eigenen Leuten? Oder ein externer Anbieter? Heute funktioniert der Wettbewerb nicht schlecht. Man arbeitet aus eigener Initiative mit Firmen, die funktionierende Dienstleistungen erbringen. Zentral ist die Wirkung dem Kunden, der Kundin gegenüber. Es wäre falsch, darauf zu warten, dass der Regulator da etwas bestimmt.

**Ist das eine Einladung an Fintechs? Bieten Sie als Bank diese Offenheit an?**  
Offenheit per se ist nicht das Ziel. Das Ziel ist das Schaffen relevanter Innovation. Es gibt Banken, die bieten ohne PSD2 schon heute Multibanking an, bei dem Konten verschiedener Banken konsolidiert werden können. Das funktioniert allein über Abkommen mit den anderen Banken.

**Das gibt es aber nur für Grosskunden: im Private Banking und bei Firmenkunden. Retailkunden haben dazu keinen Zugang. Das stimmt. Aber gerade im Retail haben Fintechs wie Revolut oder N26 viel ausgelöst. Das sorgte im Basisgeschäft für viel Bewegung. Viel mehr als die Möglichkeit, über PSD2 Konten zu aggregieren.**

**Diese Fintechs nehmen nur einen kleinen Schritt der Wertschöpfung. Aber sie greifen sich den heraus, bei dem viele Daten generiert werden. Revolut weiss, was ich den ganzen Tag mache. Wenn ich statt mit Ihrer Maestrokarte mit Revolut bezahle, bekommen Sie meinen Alltag nicht mehr mit.**  
Das ist korrekt: Eine Bank muss um jedes Geschäft kämpfen. Man darf nicht die Arroganz haben, zu sagen: Das Basisgeschäft ist für uns nicht relevant, wir leben ja vom grossvolumigen Zinsgeschäft und von der Vermögensverwaltung. Der Zahlungsverkehr ist elementar, wenn es darum geht, den Kunden und die Kundin zu verstehen.

## «Ich habe noch viel mehr Ideen, bei denen ich auf den Stockzähnen lachen würde.»

**Wie könnte man mehr aus diesen Daten machen? Sie als Bank wissen, wo ich in die Ferien fahre, wofür ich mein Geld ausbebe. Heute profitiere ich als Kunde nicht davon, dass Sie das wissen.**  
Man kann sicher etwas daraus machen. Aber hier kommen wir auch zur ethischen Frage, wie weit eine Bank überhaupt gehen sollte. Wir haben gesetzliche Schranken. Doch auch aus der eigenen Compliance heraus respektieren die Banken die Privatsphäre der Kundinnen und Kunden stark. So stark wie wohl kaum eine Branche.

**Gehen Sie da nicht zu weit? Amazon sagt mir, welches Buch ich als Nächstes lesen soll. Und es funktioniert.**  
Wir leben nicht vom einzelnen Verkauf, sondern von der langfristigen Beziehung zum Kunden. Vom Vertrauen. Daher tun sich viele Banken schwer mit der Nutzung dieser Daten. Im Detailhandel fließen sie oft in die Sortimentsgestaltung. Nicht individuell, sondern aggregiert. Das würde ich sofort auch bei einer Bank tun. Was darüber hinaus geht, möchte ich erst auf einer ethischen Ebene diskutieren. Vielleicht kommen wir als Gesellschaft irgendwann an einen Punkt, an dem wir die Datentransparenz bereuen. Und an dem wir es schätzen, dass eine Bank das nicht ausreizt.

**Ein Bankgeheimnis nach innen.**  
Wir müssen schauen, wie unsere Kundinnen und Kunden auf solche Dinge reagieren. Wenn sie es schätzen, dass die Bank sie mittels Datenanalyse unterstützen kann, dann müssen wir das tun. Das sieht man bei Expertensystemen, bei denen der Kunde zwar von einem Berater persönlich betreut wird, dieser aber auf eine digitale Unterstützung zurückgreifen kann. Die meisten Berater sind heute recht gut darin, die Pro-



Manuel Kunzelmann zum Stellenantritt während Covid-19: «Im Vorfeld gab es Momente, in denen ich ein wenig mit meinem Schicksal haderte.»

dukte der Banken zu erklären, aber es fehlt der relevante Kontext, die Einbindung in das Kundenbedürfnis, weil das Wissen über den Kunden oder die Kundin nicht konsequent ausgewertet wird. Oft wird etwa über Geldanlagen oder die Immobilienfinanzierung gesprochen, aber beispielsweise nicht über die Absicherung der Familie.

**Der logische nächste Schritt heisst Allfinanz. Müssen Sie nicht auch Versicherungen vertreiben?**  
Ich höre von vielen Kunden, dass sie es eigentlich verrückt finden, dass sie zu zwei verschiedenen Beratern gehen müssen für Bankgeschäfte und Versicherung. Ja, Allfinanz hat in der Vergangenheit nicht gut funktioniert. Aber aus Kundensicht hängt das doch alles zusammen.

**Das heisst: Eine Kooperation mit einer Versicherung steht an?**  
Ich weiss es nicht.

**Sie wissen es schon, wollen es aber noch nicht sagen. Wir protokollieren: Er lacht auf den Stockzähnen.**  
Um das Bild der Ökosysteme aufzunehmen: Wir sind hier im inneren Kern der Zwiebel. Ich habe noch viel mehr Ideen auf den äusseren Schichten, bei denen ich auch auf den Stockzähnen lachen würde.

**Die Migros Bank ist schwierig zu fassen. Gemessen an der Grösse ist sie vermutlich die am meisten unterschätzte Bank: Sie gehört zu den Top Ten der Schweiz. Aber wofür steht die Marke?**  
Sie steht für die Migros. Das ist für die meisten Kunden und Kundinnen relevant.

**Wie eng ist diese Beziehung? Ihr Vorgänger hat im Namen eine Lücke eingeführt und aus der «Migrosbank» die «Migros Bank» gemacht. Und im Logo ist der Wortteil «Migros» in halber Graustufe abgesetzt.**  
Die Migros überstrahlt alles. Es wäre ein Fehler, den Brand nicht zu nutzen, denn ohne die Migros gäbe es diese Bank nicht. Die genossenschaftlichen Werte – faire Preise, Swissness – gelten auch für uns. So was sollte man nicht verschwenden.

**Von aussen merkt man wenig davon.**  
Vielleicht kommunizieren wir das zu wenig. Aber wenn ich mit unseren Kundinnen und Kunden rede, tönt das anders. Da spüren wir, wie stark die Marke Migros auf uns abstrahlt. Und dass die Kunden der Meinung sind, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis bei uns stimmt. Auch die Effizienzorientierung ist Teil unserer DNS. Sie hilft uns, günstig zu sein und gleichzeitig Geld zu verdienen.

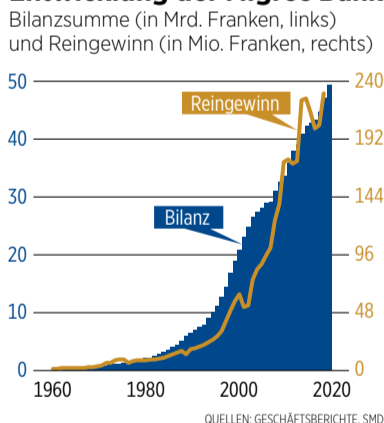
**Sie sind Teil des grössten Schweizer Konglomerats, das vom Gartencenter bis zum Sprachkurs alles Mögliche anbietet. Amazon verzahlt all diese Bereiche und nutzt auch die Daten daraus.**  
Man könnte da sicher noch mehr machen. Und vielleicht ist auch schlicht noch zu wenig bekannt, wie eng wir mit der Gruppe kooperieren. Wenn unsere Kundinnen und Kunden mit der Kreditkarte bezahlen, erhalten Sie Cumulus-Punkte, die sie in der Migros einlösen können. Hypothekarkunden werden von Swisstherm beraten,

## Duttis Bank

**Kartell** 1957 gründete die Migros ihre eigene Bank, um im damals herrschenden Bankenkartell für tiefere Preise zu sorgen. Die Rolle als Kartellbrecherin führte dazu, dass die Migros Bank erst im Jahr 2000 Mitglied der Bankiervereinigung wurde. Stark gewachsen ist die Bank in den Jahren nach der Fusion von Bankverein und Bankgesellschaft zur neuen UBS, in deren Rahmen sie nicht nur Kundinnen und Kunden, sondern auch Filialen der UBS übernahm.

**Hypotheken** Mit einer Bilanzsumme von zuletzt 49,4 Milliarden Franken gehört die Migros Bank zu den Top Ten der Schweizer Banken. 39 Milliarden dieser Summe stammen aus dem Hypothekengeschäft. Seit Jahren gehört sie ausserdem zu den effizientesten Banken: Aus 2 Franken Umsatz macht die Bank 1 Franken Bruttogewinn. Der Reingewinn lag 2019 bei 231 Millionen Franken.

## Entwicklung der Migros Bank



## «Im Mittelstand können wir sicher noch mehr bewirken. Diese Kunden werden von vielen unterschätzt.»

einer auf energetische Sanierungen spezialisierten Tochter der Migros. Und an 1500 Standorten der Migros können Sie gratis Bargeld beziehen.

**Wie sieht der typische Migros-Bank-Kunde aus?**  
Den gibt es nicht.

**Das macht es noch schwierig. Wenn ich eine Genfer Privatbank anschau ...**  
... ist der typische Kunde sicher uniformer. Bei uns ist er vielfältiger. Vielleicht ist die Klammer, dass er eher wertkonservativ ist und kein Hedonist. Qualität und Preis spielen eine Rolle. Das ist bei den Kantonalbanken oder einer Regionalbank aber genauso. Auch die Grossbanken haben nicht nur Superreiche, sondern decken alle Bereiche ab. Es ist oft nicht so, wie man zunächst denkt. Sie würden staunen, wie viele sehr wohlhabende Kundinnen und Kunden die Migros Bank hat. Ich habe selber gestaunt.

**Wie bringt man das unter einen Hut?**  
Harvard-Professor Clayton Christensen sagte mal: Hört auf mit der psychografischen Segmentierung. Die Kunden wollen einfach, dass wir unseren Job tun, und entscheiden sich aufgrund weniger Kriterien für eine Bank. Es gibt Kundinnen und Kunden, die sich von der Migros-Geschichte um Gottlieb Duttweiler angezogen fühlen. Bei anderen sind es Alltagserlebnisse in der Migros. Kindheitsereignisse wie die Glace mit dem Seelöwen drauf. Und die Entscheidung für eine Bank hat nicht selten ganz einfach mit der nächsten, verfügbaren Bankfiliale zu tun. Selbst bei jungen Leuten.

**Heute immer noch?**  
Ja. Wir haben das untersucht – und wir reden nicht von 2005, sondern von 2019!

**Sie haben 67 Niederlassungen. Dann ist ein Abbau eher unwahrscheinlich.**  
Wir haben den gegenteiligen Plan und wollen weiter ausbauen. Nicht unbedingt neue Standorte als klassische Bankfilialen mit Schalterhallen, sondern Arbeitsorte für unsere Beraterinnen und Berater. Die meisten Kunden wollen weiterhin in einem Bankgebäude beraten werden und nicht zu Hause.

**Die neue Filiale: ein Büro mit Migros-Bank-Schild am Eingang?**  
Ja, als Ort des Dialogs und der Beratung. That's it. Bei einer klassischen Filiale ist man schnell mal bei Betriebskosten von 3 Millionen Franken. Das muss man dann wieder amortisieren über Mehrumsatz, den man den Kundinnen und Kunden aufdrückt. Wir wollen das anders angehen.

**Das tönt nicht gerade nach vollautomatisiertem Massengeschäft. In welchem Segment wollen Sie wachsen?**  
Im Mittelstand können wir sicher noch mehr bewirken. Diese Kunden werden von vielen Banken unterschätzt und zu schlecht bedient.

**Wie definieren Sie «Mittelstand»?**  
Der liegt irgendwo zwischen 50 000 und 1,5 Millionen Franken Nettovermögen. Diese Kunden und Kundinnen haben ge-

## «Die Migros überstrahlt alles. Es wäre ein Fehler, den Brand nicht zu nutzen.»

meinsame Themen: Finanzen in der Familie, Hauskauf, vorzeitige Pensionierung, Rente oder Kapital? Der Umzug vom grossen Haus in eine Wohnung. Das sind komplizierte Fragestellungen, zu denen man heute bei den Banken nur Produktberatung erhält und keine Finanzberatung.

**Sie haben am 1. Mai bei der Migros angefangen, mitten im Lockdown. Wie war das?**  
Ich stellte es mir schwieriger vor, als es war. Im Vorfeld gab es Momente, in denen ich ein wenig mit meinem Schicksal haderte. Ich fragte mich, wie das wohl sein würde. Die Leute hiessen mich dann aber herzlich willkommen. Ich hatte mehr Treffen mit einzelnen Mitarbeitenden und keine grossen Anlässe. Und dann viele Skype-Konferenzen. Im Endeffekt kam das gut heraus – und ich habe viel darüber gelernt, was es heisst, auf Distanz zu kommunizieren. Neue Tools zu nutzen. Und gleichzeitig die Qualität der persönlichen Kommunikation zu erkennen. Auch als Bank kamen wir sehr gut durch die Krise.

**Ihr Vorgänger hat immer ein Geheimnis um seinen Lohn gemacht. Werden Sie diese Tradition fortführen?**  
Sie können davon ausgehen, dass mein Lohn moderat ist. Aber er wird weiterhin nicht publiziert.

ANZEIGE

### FINANZIELLE UNABHÄNGIGKEIT

«Lesen Sie in unserer Kundeninformation Check-Up ([www.reichmuthco.ch](http://www.reichmuthco.ch)), welche Lehren Sie aus der Corona-Krise ziehen können.»

Jürg Staub  
unbeschränkt haftender Gesellschafter

PRIVATBANKIERS  
**REICHMUTH & CO**  
INTEGRALE VERMÖGENSVERWALTUNG

LUZERN | ZÜRICH | ST. GALLEN