

Der nette Dompteur

Seit Jahren hält Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz die von einem Pfarrer gegründete Bank stramm auf Wachstumskurs – und schaffte bislang perfekt den Spagat zwischen Filialnetzexpansion und -straffung. Porträt eines Mannes, der mit der langen Leine führt.

Text: Bernhard Raos

So leicht bringt Pierin Vincenz (50) nichts aus der Fassung. Im Saal des Hotels Kappelerhof im sanktgallischen Ebnat-Kappel krächzt das Mikrofon. Später steigt auch noch der Tageslichtprojektor aus. «Ich habe eine laute Stimme.» Sagt es und montiert das Headset ab.

Vielleicht redet er deswegen noch stärker als sonst mit Körpereinsatz zu seinen Raiffeisen-Präsidenten und -Bankleitern aus der Region. Er holt immer wieder Schwung und wuchtet seine 1,82 Meter Körpergrösse nach vorne. Der sportliche Bündner, gekleidet in edles blaues Tuch, moderiert die Turnübung mit seinem runden, romanisch gefärbten Deutsch.

Was Vincenz zu berichten hat, führt die gut hundert Zuhörer durch ein Wechselbad der Gefühle: Im ersten Quartal 2006 sind alle wichtigen Kennzahlen der Raiffeisen-Gruppe weiter gewachsen (Betriebsertrag: +6,8 Prozent), allerdings hat sich die Dynamik bei den kundenbezogenen Bilanzpositionen abgeschwächt (Total der Kundengelder: +2,2 Prozent). Vincenz streicht das Erstrating durch Moody's hervor, das Raiffeisen mit Aa2 auf dieselbe Stufe wie die Grossbank UBS bringt. Das poliert das gute Image von Raiffeisen auf und bringt mittelfristig günstigere Refinanzierungskosten. Noch braucht man dies nicht, sind doch neun von zehn ausgeliehenen Franken durch Kundengelder gedeckt.

Dann greift der ehemalige Kompaniekommandant einer Gebirgsinfanterieeinheit zu martialischem Vokabular: «Wir sind im Guerillakampf.» Da geht es einmal um die Offensive der Detaillisten Migros und Coop, die ab Herbst mit ihren Billigkreditkarten über den Bankenag fressen. Vincenz zitiert aus einem Schreiben von Coop, in dem der Grossverteiler noch vor eineinhalb Jahren das Kreditkartengeschäft aus ethischen Gründen geisselte. Das Fressen kommt halt oft vor der Moral. Und: «Tendenziell gehen die Jahresgebühren Richtung null.» Auch im Anlagebereich laufe der Wettbewerb immer stärker über den Preis, und die Margenerosion bei den Hypotheken nehme zu.

Gar keine Freude hat Vincenz an den Plänen von PostFinance, eine Banklizenz zu lösen. Mit 40 Milliarden Franken Kundengeldern auf den Postkonti und einer Staatsgarantie wäre PostFinance ein potenter Konkurrent mehr. Man habe vorsorglich wegen Wettbewerbsverzerrung beim Bundesrat interveniert, sagt der Raiffeisen-Chef zu seinen Führungskräften.

Gleichzeitig nimmt er diese ins Gebet, was die Konkurrenz untereinander betrifft. Die einzelnen Raiffeisenbanken sind nämlich autonom in der Preisfestsetzung und jagen sich gegenseitig Kunden ab. Trotz Geschäftskreis- und Mitgliedschaftsreglementen, die das Wildern bei den andern zum Ausnahmefall machen. «Fairer Wettbewerb ja, aber nicht Wachstum um jeden Preis», mahnt Vincenz. So gefährde man Image und Reputation. Ein heisses (Raiff-)Eisen offenbar, doch im Plenum äussert sich keiner dazu.

Bislang hat das gute Image bei den Kunden nicht gelitten. Laut dem hauseigenen «Markentracking 2006» würden 85 Prozent der Raiffeisen-Kunden ihre Bank weiterempfehlen. Die zweitplatzierten Kantonalbanken bringen es in dieser Wertung bloss auf 43 Prozent. Nimmt man den aktuellen «Global Reputation Track Switzerland» des Reputation Institute als Messlatte, ist Raiffeisen mit 77 Prozent hinter dem Detaillisten Migros (80,1 Prozent) die anerkannteste Marke der Schweiz.

Pierin Vincenz hat Bodenhaftung. Das spürt man, wenn man ihm beim Smalltalk mit den Raiffeisen-Präsidenten im «Kappelerhof» zuschaut. Seine Gesprächspartner sind oft Kleingewerbler aus den Dörfern. Die interessiert vor allem, dass die Bank im Ort bleibt und die Zentrale in St. Gallen möglichst fern.

Vincenz spricht viele mit dem Namen an. Die Stimmung ist locker.

Die Gruppe, die ihren Genossenschaftlern gehört und einst von einem weitsichtigen Dorfpfarrer für klamme Landwirte im Hinterthurgau (1899, Bichelsee) gegründet wurde, besteht aktuell aus 421 selbständigen Raiffeisenbanken an 1175 Standorten. Ein gutes Sechstel der Mitarbeitenden arbeiten am St. Galler Hauptsitz von Raiffeisen Schweiz.

Die Schaltstelle koordiniert die Aktivitäten der Gruppe und sorgt mit der Zentralbank, der IT-Abwicklung, weiteren Infrastrukturen, dem Risikomanagement und dem Controlling für die Rahmenbedingungen. Über 8,5 Milliarden Franken stehen als Eigenmittel und Sicherheitspolster für die gegenseitige Haftung zur Verfügung. Bislang musste noch kein Genossenschafter bluten. Auch nicht im «Fall Balerna»: Die Tessiner Raiffeisenbank verlor 92,6 Millionen Franken durch krumme Devisengeschäfte. Der Solidaritätsfonds sprang ein.

Seit Pierin Vincenz Ende 1999 das Ruder übernahm – drei Jahre zuvor war er als Leiter Finanzen eingestiegen –, geht es voran: Die Bilanzsumme wuchs von 71,2 auf 108,2 Milliarden Franken. Damit ist Raiffeisen hinter den beiden Grossbanken UBS und CS die Nummer drei in der Schweiz. Bei den Mitgliedern legte man um fast eine halbe Million, von 846 000 auf 1 310 000, zu. Der Konzerngewinn verdoppelte sich nahezu von 340 auf 608 Millionen Franken. 2005 war das erfolgreichste Jahr in der 106-jährigen Geschichte.

Welchen Anteil am Erfolg misst er sich selber zu? Vincenz lehnt sich in seinem Büro ohne Schnickschnack – «Ich will kein Wohnzimmer» – zurück, überlegt nur kurz. «Es ist uns gelungen, dieses Gebilde von selbständigen Banken stärker als Gruppe zu entwickeln.» Ohne die Autonomie kaputtzumachen: «Vor Ort muss das Gefühl bleiben, dass das meine Bank ist.»

Vincenz und seine von ihm handverlesene Geschäftsleitung sind eine mutige Wachstumsstrategie gefahren: Zwar hat Raiffeisen unter Vincenz' Ägide pro Jahr durchschnittlich 20 Bankstellen fusioniert, gleichzeitig aber auch total 70 neue Banken eröffnet. Und das in einer Zeit, als die Konkurrenz Hunderte Millionen ins Internetbanking investierte und das Retailgeschäft zurückfuhr. «Da habe ich einige Male schlecht geschlafen», gibt Vincenz zu.

Die neue Ausrichtung war auch ein Härtestest für das Raiffeisen-Image. Denn die neuen Bankstellen entstanden vor allem in städtischen Gebieten, dort, wo Raiffeisen bislang überhaupt nicht oder nur schwach vertreten war. Die ehemalige Bauernbank wurde mit Neugründungen in allen grösseren Städten urbaner.

Ein halbes Dutzend dieser Stadtbanken – in Basel, Bern, St. Gallen, Thalwil, Winterthur und Zürich – werden zurzeit noch als Niederlassungen von Raiffeisen Schweiz geführt. Bis in drei, vier Jahren sollen alle Neugründungen profitabel geschäftet und entweder eigene Genossenschaften gründen oder sich mit einer starken, stadtnahen Raiffeisenbank zusammenschliessen.

Vor allem im Raum Zürich, wo ein Sechstel der Schweizer Bevölkerung wohnt, ist Raiffeisen mit einem Marktanteil von gut einem Prozent noch schwach vertreten. Man wächst hier zwar zurzeit mit einer Rate von fast 30 Prozent, aber eben von ganz weit unten. In Meilen, Horgen und Zürich Wollishofen sollen bald neue Raiffeisen-Geschäftsstellen entstehen. Auch die Waadt und Genf hat man im Visier.

«Wir sind trotz der Expansion unserer vorsichtigen Kreditpolitik treu geblieben und lehnen mehr Gesuche ab, als wir annehmen. Unsere Bankleiter in den neuen Niederlassungen haben keine Wachstumsvorgaben», sagt Vincenz. Man sei auch nicht shareholdergetrieben. Das bringe zwar eine geringere Wertschöpfung pro Mitarbeiter, aber auch weniger Risiken. «Raiffeisenbanken müssen rentieren. Aber wir brauchen weniger für die Befriedigung der Kapitaleigner.» 2005 betragen die effektiven Verluste für die ganze Gruppe 48 Millionen. Bei einem Kreditvolumen von 91 Milliarden Franken sind das 0,053 Prozent.

Kein Stallgeruch umweht den Besucher am neuen Hauptsitz im St. Galler Bleicheli-Quartier. Die Bauten wirken grosszügig, nicht protzig. Für etwas Diskussionsstoff hat nur das vier Millionen teure Drumherum gesorgt. Hier macht sich nämlich ausgerechnet ein Enfant terrible der helvetischen Kunstszene breit: Pipilotti Rist durfte im Auftrag von Raiffeisen mit dem Architekten Carlos Martinez rund 4000 Quadratmeter Altstadt zur «Stadtlounge» modellieren – mit rotem Gummigranulat am Boden und gleich

gefärbten Tischen und Bänken. Was bestens zum neuen Erscheinungsbild der Bank passt: Das 30-jährige blaue Logo mit Bienenwabe, Ähre und Schlüssel wird durch den schlichten Schriftzug «Raiffeisen» ersetzt. Er ist neu in Pipilotti-Rot gehalten.

Ob in Rot oder Blau – den Genossenschaffern draussen auf dem Land ist Corporate Design viel weniger wichtig als die jährliche Generalversammlung. An der GV der Raiffeisenbank Diepoldsau-Schmitter in der Mehrzweckhalle herrscht eine halbe Stunde vor Beginn grosse Enge. Nur noch ganz vorne am Bühnenrand sind noch ein paar Plätze frei. Von den 2714 Genossenschaffern sind 744 im Saal. Die ersten standen schon zwei Stunden zuvor Schlange. Die meisten kennen sich; die Atmosphäre gleicht dem geselligen Beisammensein an einer Vereinsversammlung.

Den offiziellen Teil mit Jahresberichten von Bankleiter und Bankpräsident, mit Ehrungen und Neuwahlen sitzt man geduldig aus. Das Essen wartet. Diskussionslos wird alles abgenickt und mit Applaus bestätigt. Bevor der Salat serviert wird, hat der eine oder andere schon tüchtig getankt. Es ist alles gratis heute Abend. 224 Flaschen Weisswein, 690 Flaschen Rotwein, 609 Flaschen Mineralwasser und Süssgetränke, 1300 Bürli, 900 Stück Fruchttorte – niemand braucht zu darben. Rund 65 000 Franken lässt sich die Bank den Anlass kosten. Als Stargast trällert Schlagersternchen Paloma «Manchmal wär ich gerne wieder Kind». Die Musikgruppe bläst Alphorn, alles schunkelt und hopst. Der Bankleiter strahlt.

Raiffeisen-Chef Vincenz verkörpert den Mix von Kontinuität und Wandel, den er in seinem Verbund forciert: Sein Vater, der frühere Bündner Ständerat Gion Clau Vincenz, war von 1984 bis 1992 Verwaltungsratspräsident der Raiffeisen-Gruppe. Die Familie stammt aus Andiaast, einem romanischen Dorf mit 300 Einwohnern. Pierin Vincenz fühlt sich heute als Städter, hat aber seine Wurzeln nicht gekappt. Er besitzt mit seinen drei Schwestern ein Ferienhaus in Andiaast. «Ich bin ein familienorientierter Mensch», sagt er.

Wobei der Vater von mittlerweile zwölfjährigen Zwillingen einen schweren Schicksalsschlag zu verkraften hatte. Seine erste Frau starb vor sechs Jahren an einem Hirnschlag. Pierin Vincenz, erst kurz an der Raiffeisen-Spitze, schob alle Verpflichtungen zur Seite, die nicht direkt mit seiner Funktion zu tun hatten. «Ich wollte meinen Kindern nahe sein und ihnen die Angst nehmen, auch noch den Vater zu verlieren.» Da habe er auch begriffen, was es heisse, in unserer Gesellschaft Alleinerzieher zu sein und eine Infrastruktur dafür aufzubauen.

Gemeinsam zu frühstücken und sich so oft wie möglich abends zu Tisch zu setzen, ist ihm wichtig. Oder mal nachmittags eine Stunde auf dem Sportplatz zu verbringen, um seinen Töchtern beim Fussballspielen zuzuschauen. Vincenz hat nochmals geheiratet. Eine typische Arbeitsplatzbeziehung: Seine Frau Nadja ist 13 Jahre jünger, Rechtsanwältin und Leiterin der Rechtsabteilung bei Raiffeisen Schweiz. Heikel in Sachen Corporate Governance? «Damit kann man umgehen. Wir haben die Strukturen entsprechend angepasst.»

Vincenz studierte an der Hochschule St. Gallen Betriebswirtschaft. Seine beruflichen Stationen vor Raiffeisen: Schweizerische Treuhandgesellschaft, Bankverein und in dessen Auftrag für zwei Jahre Vizedirektor bei der Derivate-Boutique O'Connor in Chicago, dann Vizedirektor beim Fensterstorenhersteller Hunter Douglas, wo er in Luzern die Konzernzentrale mit aufbaute.

Geld und Karriere sind für Vincenz wichtige Triebfedern. Da redet er nicht drum herum: «Geld ist ein Faktor, den es braucht, um den Ehrgeiz zu unterstützen.» Unter Insidern kursiert die Gleichung: 1 Ospel = 25 Vincenz = 100 Bankleiter. Selber würde Vincenz das nie so kommunizieren: «Das ist mir zu populistisch. Mein Lohn ist Privatsache.»

Zu den Millionensalären von Ospel, Vasella & Co. hat er eine dezidierte Meinung: Das seien Chefs von Unternehmen aus der Champions League, die international übliche Löhne zahlten. Die Crux sei, dass man einem Durchschnittsverdiener nicht erklären könne, dass solche Topshots an einem halben Tag so viel einstrichen wie dieser im ganzen Jahr.

Vincenz wurde kürzlich als Nachfolger von ZKB-Chef Hans Vögeli gehandelt. Ein finanzieller Aufstieg. Vincenz hat abgewinkt: «Geld kriegt in verschiedenen Lebensphasen eine andere Bedeutung.»

An Herausforderungen mangelt es ihm nicht bei Raiffeisen. Der Dompteur mit der langen Leine muss den Spagat schaffen zwischen Expansion und Straffung. Es gibt in einigen Regionen – vor allem in der Ostschweiz, im Tessin und im Wallis – immer noch zu viele Bankstellen.

Vincenz formuliert es vorsichtig: «Einige unserer Banken sind historisch gewachsen, stehen nun aber dort, wo es heute zu wenige Kunden hat.» Rund 200 Bankstellen gehören in diese Kategorie. Der Genossenschaftsbank geht es dabei wie der Post und den Schulen: Schliessungen und Zusammenlegungen wecken den lokalen Selbsterhaltungstrieb. Um eine selbständige Retail Bank profitabel zu betreiben, braucht es nach internen Berechnungen rund 12 000 Leute im Geschäftskreis. Das ist die Theorie. Vincenz kennt die Praxis: «Wir können unsere Mitglieder nicht bloss mit Zahlen führen. Unsere Struktur verlangt einen Umbau mit Herz.» Herzschmerz wäre wohl richtiger.

Ein anderes Problem hat Raiffeisen durch die Kooperation mit Vontobel im Anlagebereich gelöst. Die ganze Wertschriftenverarbeitung samt 300 000 Kundendepots wird an die Privatbank ausgelagert. Der Hauptgrund: Im Börsenboom der Jahre 1999 und 2000 stand der veraltete IBM-Rechner in der St. Galler Zentrale vor dem Kollaps. Ausgelegt auf 30 000 Transaktionen, waren plötzlich 70 000 zu bewältigen. Ein Systemabsturz kostete Millionen.

Vontobel, damals mit internen Turbulenzen um einen sündteuren Internetflop, Managerwechseln und Nachwehen des Börsencrashes beschäftigt, war nicht Partner erster Wahl – trotz Zusammenarbeit mit Raiffeisen im Produktbereich seit 1994. Nachdem sich Vontobel aufgerappelt hatte, stand der engeren Liaison aber nichts mehr im Wege. Raiffeisen beteiligte sich mit 12,5 Prozent an Vontobel und hat ein Vorkaufsrecht, sollte die Familie Vontobel als Hauptaktionär dereinst verkaufen wollen. Aber zuerst müssen die Raiffeisen-Depots migriert werden – eine Riesenübung in den nächsten Wochen. «Holz anfassen», sagt Vincenz. Die Vontobel-Beteiligung trägt Raiffeisen bis dato einen Buchgewinn von rund 150 Millionen Franken ein. Zudem gab es für letztes Jahr zehn Millionen Franken Dividende.

Wie sehen Experten das Raiffeisen-Modell? Für Hans Geiger, Professor am Swiss Banking Institute der Universität Zürich und zuvor Mitglied der CS-Generaldirektion, ist Raiffeisen «die erfolgreichste Bankengruppe der letzten 15 Jahre, was den inländischen Vertrieb betrifft». Seit 1990 habe die Gruppe ihren Marktanteil im Hypothekar- und Einlagengeschäft verdoppelt: Und weiter: «Der Erfolg des Genossenschaftsmodells entspricht nicht ganz meinen theoretischen Erwartungen, aber damit muss man als Professor leben.»

Wo hat Vincenz seine Ziele noch nicht erreicht? Die Antwort überrascht: «Die Zahlen bringe ich schon hin. Wir haben aber noch Defizite im Zusammenspiel zwischen Geschäft und Familie.» Er will Raiffeisen als Arbeitgeber auch für junge Mütter attraktiv machen und die nötigen Infrastrukturen schaffen. Sein Personalchef hat den Auftrag, alle «Raiffeisen-Mütter» der letzten Monate an einen Tisch zu bringen: «Ich will selber hören, wie wir uns als Arbeitgeber ihnen gegenüber verhalten haben.» Wer selber zwei Töchter in einer schwierigen Phase betreut hat, weiss, wovon er spricht.

Links zum Artikel:

[Die Raiffeisen in Zahlen \(162 KB\)](#)