

MARKUS GISLER



Stresstest bringt Nationalbank in Erklärungsnot

Ob der Stresstest hart genug war und die Märkte beruhigen wird, muss sich noch weisen. Jedenfalls beteuert die EU damit, dass ihr Bankensystem stabil ist und folglich kein «Too big to fail»-Problem besteht. Wäre das nicht die Überzeugung der EU, wäre der Stresstest eine Farce, und die Politik (und die Fachleute, die hinter diesem Test stehen) hätte die Märkte und ihre Bürger belogen. Nun sind im Banking Systemrisiken nicht auf einzelne Länder beschränkt, wie das Beispiel Lehman Brothers gezeigt hat. Wo immer eine systemrelevante Bank scheitert, löst sie ein Erdbeben im Bankensystem weltweit aus. Konsequenterweise kann man auch nicht behaupten, die beiden Schweizer Grossbanken seien anders zu behandeln als andere europäische Banken. Fakt ist, dass CS und UBS im Test obenaus

«CS und UBS stünden im schlimmsten Fall mit einer Kernkapitalquote von über 12,5 Prozent da»

schwingen; statt mit den geforderten 4 Prozent stünden sie im schlimmsten angenommenen Fall mit einer Kernkapitalquote von über 12,5 Prozent da.

Da stellt sich die Frage, warum die Nationalbank zusammen mit der Finma trotz der bereits 2008 massiv erhöhten Eigenkapital- und

Liquiditätsvorschriften mit der Solidität der beiden Grossbanken noch nicht zufrieden ist, zumal diese den Eigenhandel massiv eingeschränkt und ihre Bilanzen reduziert haben. Für CS und UBS entstünde Stress – so dürfen wir annehmen – nicht im eigenen Land, etwa weil hier der Immobilienmarkt kollabieren würde, nein, Stress käme auf, weil beispielsweise Griechenland, Spanien oder Portugal ihre Schulden sanieren müssten. Derlei Stress beträfe aber die Banken im Ausland viel eher als die beiden Grossbanken. Oder konkreter: Bevor CS oder UBS in die Existenzkrise rutschen würden, kollabierten systemrelevante ausländische Institute reihenweise.

Auf die Schweizer Banken bezogen, beweist der Stresstest, dass das, was SNB und Finma bisher schon von den beiden Banken gefordert haben, a) ganz offensichtlich genügt und b) schon weit über das hinausgeht, was das Ausland unternimmt. Damit stellt sich die Frage der Verhältnismässigkeit zusätzlicher Vorschriften, wie sie von der «Too big to fail»-Kommission im August präsentiert werden sollen. Fordern SNB und Finma von den Grossbanken noch mehr Eigenkapital und Liquidität, wäre dies ein unmissverständliches Signal an Europa: Der Stresstest ist reine Schönfärberei. Wir sind gespannt, ob die offizielle Schweiz den Mut hat, Europa die Leviten zu lesen.



Mark Ineichen: «Wir sind Fachmänner im Graubereich»

FOTO: MARTIN RUETSCHI/KEYSTONE

Am liebsten Medis statt Zigis

Mark Ineichen, neu auch Präsident von Otto's, will in die Städte vorstossen

VON BENITA VOGEL

SURSEE Das Wachstumsziel wird Mark Ineichen heuer nicht erreichen. Der Chef der Ladenkette Otto's rechnet für das im August endende Geschäftsjahr mit einem Plus von um die 6 bis 7 Prozent. Auf dem Plan stehen 10 Prozent. Mit dem Ergebnis kann er trotzdem zufrieden sein, ist das Unternehmen doch überdurchschnittlich gewachsen. Der Detailhandel legte 2009 nur 0,5 Prozent zu.

«Die Krise, der Einkaufstourismus und die Expansion von Aldi und Lidl verminderten ein stärkeres Wachstum», sagt Ineichen. Der Preiskampf ist derart «ruinös», dass Otto's einige Produkte wie Mineralwasser oder Speiseöle aus dem Sortiment genommen hat. «Wir konzentrieren uns wieder auf Markenprodukte», sagt Ineichen. Das seien die Umsatzbringer.

Auf Budgetkurs zurück will er auch mit neuen Flächen. In den letzten drei Jahren haben die

Luzerner keine neue Filiale eröffnet. «Wir stehen nicht unter Druck», sagt der 39-Jährige, doch er gibt Schub. Zwei Filialen sind vergrössert worden, zwei werden in den nächsten Wochen an neuen Standorten mit grösserer Fläche eröffnet. Im Herbst steht die Inbetriebnahme der 104. Filiale auf dem Programm, sie steht im Tessin. Und weitere 10 bis 15 Filialen sind möglich.

«Wir müssen der Europapark des Detailhandels sein»

Die Standorte sucht Ineichen nicht mehr nur auf der grünen Wiese und in Industriequartieren: «Unser Ziel ist es, in Stadtlagen neue Filialen zu erschliessen.» Otto's funktioniert auch in Städten. «Das glaubten wir erst nicht, doch der Erfolg der Filiale an der Zürcher Badenerstrasse zeigt, dass es geht.» Jetzt rücken Städte wie Genf und Neuenburg ins Visier. In der Romandie hat Otto's Lücken zu schliessen. Ineichen hat vor einem Monat das Ver-

waltungsratspräsidium von seinem Vater Otto Ineichen übernommen. Dieser hat die Firma 1978 gegründet und ist nun ganz Vollblutpolitiker. Der Junior sagt: «Ich führe seit fast zehn Jahren das operative Geschäft, es war an der Zeit, auch die strategische Leitung auszuüben.» Auch wenn die Strategie sich oft erst mit den Ideen entwickelt. «Wir planen nicht alles von langer Hand. Haben wir eine zündende Idee, probieren wir es.» Ganz nach dem Motto «Trial and Error». Flops gehörten zum Geschäft.

Zum Beispiel die neue Textilstrategie. «Wir stellten Kollektionen selbst zusammen, setzten auf Modetrends, wie es die ausländischen Ketten tun – und erwarteten mehr Verkäufe.» Das Gegenteil traf ein. «Unseren Kunden ist es egal, ob Gelb oder Lila in Mode ist – sie wollen günstige Textilien.» Ab Herbst verkauft Otto's die Kleider wieder nach dem alten Konzept. «Wir müssen eigen bleiben. Wir müs-

sen der Europapark des Detailhandels sein.»

Bei Laune halten will er die Kunden mit dem Verkauf von Aspirin, Supradyn oder Berocca. «Bei Medikamenten liegen riesige Preisabschläge drin.» Experten gehen von 50 Prozent aus. Am liebsten würde er die Zigarettensboxen an den Kassen mit Medis füllen. Nur, dafür muss der Bund erst das Heilmittelgesetz ändern. Obwohl auch die Migros rezeptfreie Medikamente im Laden haben will, wird das dauern.

Ausweichen will Ineichen mit dem Onlineverkauf. Zwar muss auch der Versandhandel von Medikamenten bewilligt werden, es gibt aber Graubereiche – die weiss der Händler seit Jahren auszunützen. «Wir sind Fachmänner im Graubereich», sagt Ineichen. Die Spezialität des Familienbetriebs ist es, Waschmittel, Kosmetika oder Kontaktlinsen am offiziellen Kanal vorbeizumportieren. Dies tat er schon, bevor Parallelimporte erlaubt wurden.

▶ FORTSETZUNG VON SEITE 39

Martin Wittig: «Ich werde sicher ...»

vorne bleiben. Dazu bestehen gute Chancen.

Inwiefern?

Chinesische Hersteller sind wenig innovativ. Ihr Modell beruht auf Kopieren, das macht träge. Hochwertige Industrie- und Dienstleistungen werden noch lange unser Vorteil bleiben, wenn wir es richtig anpacken.

Wie das?

Die Politik muss dafür sorgen, dass Bildung auf allen Stufen wichtig bleibt und das Potenzial der Gutgebildeten, vor allem von Frauen, besser ausgeschöpft wird. Nutzen wir das Potenzial gut ausgebildeter Frauen nicht, verlieren wir.

Was tun Sie, um Frauen zu fördern?

Der Frauenanteil beträgt weltweit

40 Prozent, 20 Prozent sind es bei den Beratern. Unser Geschäft ist kundengetrieben, was es für Beraterinnen mit Kindern schwierig macht. Das lässt sich lösen, indem sie Teilzeit arbeiten und mehr interne Aufgaben übernehmen.

Führen Sie doch eine Frauenquote ein.

Ich halte nichts von Quoten. Sie stärken Strukturen, die nicht wettbewerbsfähig sind. Ist es für ein Unternehmen attraktiv, Frauen einzusetzen, wird es das tun.

Dennoch haben erst Länder mit Quoten einen höheren Frauenanteil in der Führung.

Von der Frauenquote in Skandinavien profitieren meines Wissens vor allem Frauen, die gar keine Kinder haben. Ist das gerecht? Nein, eine Frau ist im

Job meist erst benachteiligt, wenn sie Kinder hat.

Lohndiskriminierung erfahren auch Frauen ohne Kinder.

Wo das stimmt, muss es mit allen Mitteln verhindert werden. Aber es schadet den Unternehmen auch, wenn eine Frau einem besser qualifizierten Mann vorgezogen wird nur wegen der Quote.

Wie wollen Sie Roland Berger wieder auf den Wachstumspfad bringen? Letztes Jahr ist der Umsatz gesunken.

In Asien, Russland, Ost- und Südeuropa haben wir unter der Krise gelitten. Den Umsatzrückgang konnten wir per Mitte 2010 ausgleichen, auch dank grossen Restrukturierungsaufträgen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Geht es immer noch ums Kostensenken?

Es geht darum, Restrukturierung

mit Wachstum zu verbinden, um vom beginnenden Aufschwung zu profitieren. Restrukturiert wird noch in Bereichen, in denen für Firmenübernahmen zu viel gezahlt wurde. Die meisten Firmen haben die Wertschöpfungsketten angepasst und wachsen wieder.

«Mal telefonieren wir fünfmal am Tag, mal eine ganze Woche lang nicht»

Wie wollen Sie wachsen?

Wir stärken unser Geschäft in den BRIC-Staaten und testen neue Märkte, etwa mit Infrastrukturprojekten in Angola und Mikrofinanzprojekten in Nigeria und im Sudan. Auch denken wir über weitere Büros in China und neue

in Malaysia und Indonesien nach. Zudem profitieren wir von der Konsolidierung in der Finanzindustrie.

Sie sind gegen Regulierungen, profitieren aber davon.

Berater profitieren von Veränderung. Werden die Eigenkapitalquoten für Banken verschärft, können die Banken bestimmte Geschäfte nicht mehr tätigen. Sie brauchen eine neue Strategie. Deshalb haben wir 20 Berater im Risk Management eingestellt. Dieser Bereich wird nicht mehr als isoliertes Fach in einem Unternehmen gesehen, sondern beeinflusst direkt seine Strategie.

Was werden Sie anders machen als der Gründer und Übervater Roland Berger?

Ich werde sicher nicht den grossen Revolutionär spielen, alles anders machen oder die Hälfte der Leute entlassen.

Also bleibt alles beim Alten?

Das dann doch nicht. Wir werden noch mehr Praktiker mit Industrieerfahrung holen. In der Schweiz sind vier von zehn Partnern keine klassischen Berater, sie haben jahrelang in Banken, Versicherungen oder Industriefirmen gearbeitet. Ihre Erfahrung kommt bei den Klienten gut an, denn sie wissen, was es heisst, Strategien umzusetzen. Dieses Modell will ich weltweit ausbauen.

Können Sie sich lösen vom Übervater Berger? Telefonieren Sie noch täglich mit ihm?

Manchmal telefonieren wir fünfmal am Tag, manchmal eine ganze Woche nicht. Roland Berger ist nicht nur ein sympathischer Mensch, sondern bleibt Partner in unserer Firma. Er berät uns auch weiterhin. Wir wären doch dumm, auf sein Wissen und seine Erfahrung zu verzichten.