

Zeitschrift: Panorama / Raiffeisen
Herausgeber: Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
Band: 103 (2015)
Heft: 3

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

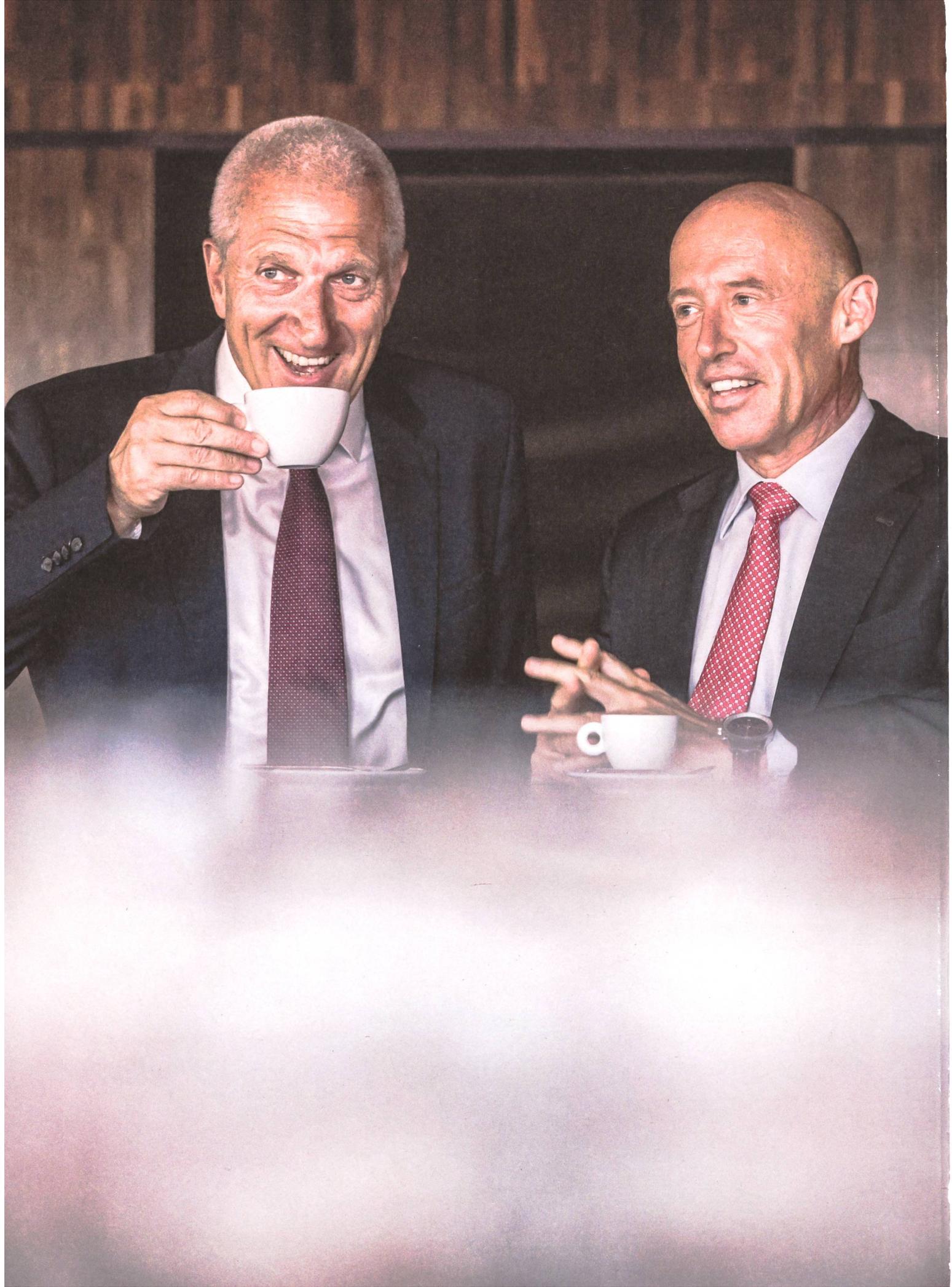
Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 10.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>





«STA BAIN»*

Ende September war mein letzter Arbeitstag bei Raiffeisen. Ich blicke auf 19 ungemein bereichernde Jahre und viele wertvolle Begegnungen zurück. Ich habe mich in all dieser Zeit stets als Vermittler und Netzwerker, manchmal auch als Denker und Lenker verstanden. Was mich persönlich freut: Unsere 292 Banken sind weitestgehend autonom geblieben, auch was ihre Entscheidungskompetenz betrifft.

Selbstkritisch muss ich aber auch feststellen, dass wir im Anlage- und Firmenkundengeschäft noch viel Luft nach oben haben. Raiffeisen ist dennoch sehr gut aufgestellt, auch weil wir mit meinem Nachfolger Patrik Gisel eine interne Lösung finden konnten. Diese Kontinuität stimmt mich persönlich sehr zuversichtlich. Das Schöne ist, dass Patrik alles anpacken und eine neue Sichtweise für das bisherige Geschäft entwickeln kann.

Meinen Ratschlag braucht er dabei sicher nicht. Für die Zukunft von Raiffeisen wünsche ich mir, dass die Schweizer Bevölkerung Raiffeisen nicht nur glaubwürdig, sympathisch, verlässlich und vertrauenswürdig, sondern auch kompetent in allen Finanzfragen findet. Für mich persönlich geht es nun darum, die nächsten 30 Jahre in meiner Lebensplanung aktiv anzugehen.

Eines ist aber jetzt schon sicher: Was immer ich geschäftlich noch anpacken werde, die Latte für die Identifikation mit einem Unternehmen ist nach meiner Zeit bei Raiffeisen hoch angesetzt.

Ich wünsche Ihnen, liebe Mitglieder, Kunden und Mitarbeitende, alles Gute. Bleiben Sie der coolen Marke Raiffeisen treu verbunden, so wie ich dies tun werde.



Pierin Vincenz
Vorsitzender der Geschäftsleitung
der Raiffeisen Gruppe (bis 30.9.15)

«IN BEWEGUNG»

Tradition und Wandel sind zwei Konstanten in der 116-jährigen Geschichte von Raiffeisen. Die eine steht für Kontinuität, die andere für Veränderungen. Bei Raiffeisen gehen wir Veränderungen – oder wie es im Fachjargon heisst: Entwicklungs- und Changeprozesse – so an, dass wir unsere Stärken ausbauen und unsere eigenen Antworten auf Themen wie Digitalisierung, Regulierung und Strukturwandel haben. Wir setzen also beim Wandel keine Abrissbirne ein, die keinen Stein auf dem anderen lässt.

Wir könnten auch nur stehen bleiben und uns ausruhen. Wenn wir aber in einem stetig sich wandelnden Marktumfeld bestehen wollen, müssen auch wir uns bewegen und verändern. Der Wandel ist wie eine Reise, deren Ziel wir zwar kennen, nicht aber die Unwägbarkeiten auf dem Weg dorthin. Die Raiffeisenbanken können solche Reisen ohne Hektik angehen, weil sie in der Region tief verwurzelt sind, weil sie sich kennen und einander vertrauen. Sie arbeiten immer schon im Netzwerk zusammen, sie haben ein gemeinsames Verständnis und laufen alle in dieselbe Richtung.

Raiffeisen ist in voller Fahrt, offen, bereit für Neues und stabil für Unerwartetes. Die Raiffeisen Gruppe zu führen, die sich aus Tradition dem Wandel verpflichtet fühlt, ist eine faszinierende Aufgabe, mehr noch: ein Privileg. Ich begeben mich voller Leidenschaft gemeinsam mit den Mitarbeitenden und mit Ihnen auf diese spannende Reise.

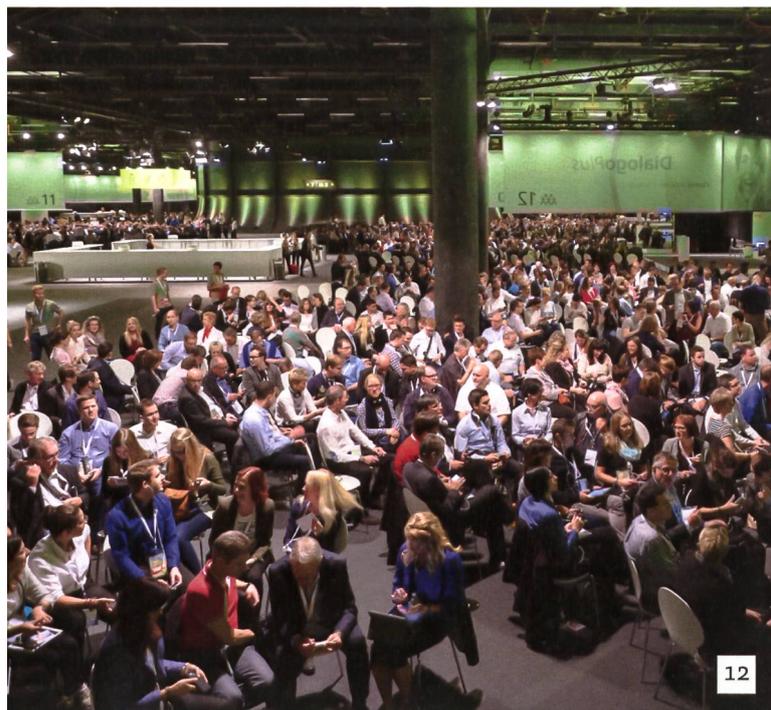
Ihnen als Mitglied oder Kunde kann ich versprechen: Raiffeisen bleibt Raiffeisen, gerade weil wir uns stetig verändern werden. Sie können mich beim Wort nehmen.



Patrik Gisel
CEO Raiffeisen Schweiz
(seit 1.10.15)

*Rätoromanisch für «Auf Wiedersehen»

INHALT



FOKUS

RAIFFEISEN IM WANDEL

- 6 **RÜCKBLICK** – Auf den Spuren des Erfolgs von Pierin Vincenz, der sich nach 15 Jahren an der Spitze von Raiffeisen verabschiedet hat.
- 9 **AUSBLICK** – Der neue CEO Patrik Gisel im Gespräch: «Raiffeisen zu führen ist ein Privileg.»
- 12 **EINBLICK** – Fast 10 000 Mitarbeitende von Raiffeisen trafen sich zum gemeinsamen Austausch in Basel. Ein Bericht mit Eindrücken und Stimmen vor Ort.
- 18 **ÜBERBLICK** – VR-Präsident Johannes Rüegg-Stürm zum speziellen Zustandekommen der neuen Grundstrategie von Raiffeisen.
- 20 **WEITBLICK** – Kein Geschäftsmodell, das sich den rasanten Entwicklungen verschliessen darf. Wir zeigen, was die Digitalisierung fürs Retailbanking heisst.

GELD

- 23 **AUFTAKT** – Über kollegialen Besuch aus Brasilien, die neue Crowdfunding-Plattform von Raiffeisen und die Geschichte des Schweizer «Batzens».
- 24 **E-BANKING** – Raiffeisen hat sich ein neues, modernes Online-Banking verpasst. Wir fragen nach, was es damit auf sich hat.
- 28 **KOLUMNE** – Martin Neff über die Folgen von Immobilienerwerb, die oft vergessen gehen.
- 30 **ANLEGEN** – Wer sein Geld sinnvoll anlegen will, sollte einige wichtige Regeln beachten. Wir zeigen, worauf es ankommt.
- 32 **WIRTSCHAFT** – Wohin führt die steigende Staatsverschuldung in Europa? Wie ist es um die Schweizer Exportindustrie bestellt? Antworten im Überblick.
- 36 **DARK SIDE OF MONEY** – Bei Online-Käufen geht leicht vergessen, wie wichtig sichere Passwörter sind, um sich vor Missbrauch zu schützen.



IM SCHERENSCHNITT-PROFIL

Den Wechsel an der Spitze von Raiffeisen hat Jolanda Brändle für unsere aktuelle Ausgabe treffend in Szene gesetzt. Mehr über die Künstlerin auf **Seite 40**.

SWISSNESS

- 40 **AUFTAKT** – Wir porträtieren die Toggenburger Scherenschnittkünstlerin Jolanda Brändle, die das aktuelle Cover gestaltet hat.
- 42 **ZU GAST** – Auf Besuch beim Glarner Traditionsbetrieb horgenglarus, wo seit Generationen zeitlose Stühle entstehen und ihren Weg in die Welt finden.

- 48 **BLICK ZURÜCK** – Keine 70 Jahre ist es her, als Armut und Hoffnung auf ein besseres Leben den ländlichen Schweizer Alltag prägten.
- 50 **KOLUMNE** – Der Publizist und Autor Richard Reich über den Schulanfang bei den Burgern und den Übereifer des Elternstolzes.

LANDAUF LANDAB

- 53 **JUBILÄUM** – Die Raiffeisen Familienferienwochen feiern ihr 10-jähriges Bestehen.
- 55 **LOHNENDER EINSATZ** – Im Wallis entstehen neue Ideen, der Verein «Rhyboot» bekommt mehr Platz, die Mülimatter Mehlschwalben erhalten passende Nistplätze, Nicole Koller holt Gold und in Untereggen lockt ein neuer Grillplatz zum BBQ.
- 57 **BESCHIRMEN UND GLEITEN** – Regen und Winter können kommen: Raiffeisen offeriert Gratis-Schirme und Langlaufkurse.
- 57 **IMPRESSUM**

MEMBERPLUS



- 59 **SCHWEIZER MUSEEN** – Die Schweiz ist nicht nur ein Land der Berge, Seen und Pärke, sondern auch eines der Museen. Raiffeisen-Mitglieder profitieren von Gratis-Eintritten und vielen weiteren Vorteilen.

RAIFFEISEN

Blog

Finanzinformationen, Videos, Tipps zu Geldfragen, Wettbewerbe, Hintergründe und Umfragen finden Sie auf dem Raiffeisen-Blog, auf Facebook und Twitter.

panorama-magazin.ch
facebook.com/raiffeisen.ch
twitter.com/raiffeisen_ch

Gewinnen Sie Gold!

Wie gefällt Ihnen unser Magazin? Machen Sie mit bei unserer Umfrage und sagen Sie uns, wie wir noch besser werden können. raiff.ch/survey



A photograph of Pierin Vincenz, a man with short grey hair, wearing a dark blue suit, a white shirt, and a dark red tie. He is sitting on a large, textured, reddish-brown sofa that is oversized for him. The background is a modern building with dark, vertical architectural elements.

Pierin Vincenz auf einem überdimensionierten Sofa der Künstlerin Pipilotti Rist auf dem Roten Platz in St. Gallen, wo sich der Sitz von Raiffeisen Schweiz befindet.

EINE KARRIERE MIT VIEL SCHUB

Eine der glanzvollsten Bankerkarrieren der Schweiz ging Ende September zu Ende. Raiffeisenchef Pierin Vincenz trat nach 19-jähriger Tätigkeit für die Genossenschaftsbank zurück. 15 Jahre davon war er Vorsitzender der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz.

Autor Beat Schmid Foto René Ruis (Keystone)

Als ich angefragt wurde, einen Text über Pierin Vincenz zu schreiben, dachte ich zunächst an einen Witz. Warum ausgerechnet ich, wo ich doch eine der schwierigsten Beziehungen zum Raiffeisenchef habe, die man sich als Journalist überhaupt denken kann? Ende 2008 trat ich mit einer Artikelserie einen Shitstorm los, welcher das «Raiffeisenreich erschütterte», wie «Das Magazin» später in einem Porträt schrieb. Warum also? Man solle keine permanenten Freunde und keine permanenten Feinde haben, sagte mir einst der Greenpeacechef Kumi Naidoo. Kein schlechtes Motto für eine der grössten Non-Profit-Organisationen der Welt, dem ich mich gerne anschliesse. In diesem Sinn nahm ich die Einladung dankend an.

Ein Meister der Kommunikation

Zum ersten Mal traf ich Pierin Vincenz im Frühling 2007 in seinem Büro in St. Gallen. Ich spazierte vom Bahnhof über den «Roten Platz» Richtung Hauptsitz. Der in Raiffeisen-Farbe übertünchte Boden markierte eindrücklich, dass die Bank nicht mehr die «Brot-und-Wurst»-Bank sein wollte, für die sie am Zürcher Paradeplatz belächelt wurde. Der Raiffeisen-Platz und der grosszügige Hauptsitz unterstrichen den Anspruch der Bankengruppe, zu einem Faktor im Schweizer Banking werden zu wollen. Das dachte ich damals, als ich mich zum Gesprächstermin begab.

Das Interview selbst drehte sich dann vor allem um das Thema Frauenförderung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Vincenz sagt e damals, dass er binnen sechs Jahren 30 Prozent Frauen im Topkader haben wollte. Mit seinen Gedanken zu Frauen, Teilzeit und Kinderkrippen positionierte er sich als ein moderner Manager, der seine Berufskollegen später noch mehrmals vor den Kopf stiess. Zürcher Bankern schien die Idee einer firmeninternen Kindertagesstätte etwa so fremd wie die Abschaffung des Bankgeheimnisses. Vincenz aber offenbarte damit sein ausserordentliches Kommunikationsgeschick, mit dem er in seiner Karriere immer wieder brillierte und das ihn von seinen Kollegen so deutlich unterschied.

Nach der ersten Begegnung hatte ich zunächst nicht mehr viel mit Raiffeisen zu tun. Die globale Finanzkrise zog herauf. UBS und Credit Suisse sorgten ab Herbst 2007 für dicke Schlagzeilen und beschäftigten uns Bankjournalisten bis zur Belastungsgrenze. Für die damals 390 Genossenschaftsbanken (heute 292) war die Finanzkrise ein Segen. Die Banken auf dem Land mussten lediglich die Schalter öffnen und die Notenbündel verunsicherter Kunden entgegennehmen. Die Neugeldzuflüsse, die sie periodisch nach St. Gallen meldeten, sorgten am Sitz von Raiffeisen Schweiz für Euphorie. Es war die Zeit, als Raiffeisen zum Halali auf die Grossbanken blies und erstmals so richtig «Schub» gab, wie Vincenz gern sagte.

Eine Entwicklung war in Gang gesetzt, welche die behäbige Bankengruppe innert weniger Jahre zu einem der führenden Finanzdienstleister der Schweiz katapultieren sollte. Die Bilanz schwoll von 123 Milliarden (2007) auf 201 Milliarden Franken (per Mitte 2015) an. Die Hypothekendarlehen nahmen um sagenhafte 50

Prozent auf 154 Milliarden Franken zu. Die Zahl der Genossenschaftler erhöhte sich von 1,4 auf 1,9 Millionen. Heute zählt Raiffeisen 3,7 Millionen Kunden. Der Mastermind hinter diesem epochalen Wandel war Pierin Vincenz – der Bündner Bueb aus Andiast.

Bentley bei der Buezerbank?

Es war gegen Ende 2008, als jemand auf der Redaktion den Anstoss gab, die Euphorie in St. Gallen zu stören. Ein leitender Kollege kam auf mich zu und sagte in verschwörerischem Ton: «Ich habe gehört, dass bei Raiffeisen etliche Luxusautos in der Tiefgarage stehen, teure Porsches, sogar ein Bentley und ein Aston Martin sollen darunter sein. Dem müsste man vielleicht mal nachgehen...» Hörte ich richtig, ein Bentley? Bei Raiffeisen, der Bauern- und Buezerbank? Wie passte das zum sorgsam gepflegten Anti-Hochglanz-Image der Genossenschaftsbank? Fahren denn dort nicht alle einen «Buure»-Subaru? Falls nicht, dann wäre das vielleicht tatsächlich eine Geschichte wert.

Auf jeden Fall war es wert, dem Hinweis nachzugehen. Die Gelegenheit bot sich mir in einer ruhigen Woche, als der globale

Finanzstrom kurzzeitig eine Pause einlegte. Mit meinem alten Volvo tuckerte ich nach St. Gallen und legte mich buchstäblich auf die Pirsch. Ich sah zwei Dinge, die meinen journalistischen Killerinstinkt weckten: Zum einen, tatsächlich, all die teuren Autos, die ich erspähen konnte (den Bentley sah ich allerdings nicht). Und

«Der Mastermind hinter Raiffeisens epochalem Wandel war Pierin Vincenz, der Bündner Bueb aus Andiast.»

Beat Schmid, Wirtschaftsjournalist

dann Pierin Vincenz selbst, der – welch ein Zufall – genau vor meinen Augen aus dem Fond eines stark motorisierten Audi A8 mit verlängertem Radstand und St. Galler Nummernschildern stieg. Mit einem entspannten Lächeln verabschiedete er sich vom Chauffeur und verschwand federnden Schrittes im Haupteingang des imposanten Raiffeisen-Zentralsitzes.

Auf der Rückfahrt machte ich mir Gedanken, wie man dies zu einer Geschichte verarbeiten konnte. Es war mir klar, dass diese Beobachtungen bei Weitem nicht ausreichten. Aber es waren immerhin süffisante anekdotische Anhaltspunkte, die nahelegten, dass das Image der Raiffeisenbanken (ländlich, bescheiden, bieder) offensichtlich nicht mit der gelebten Realität (Luxusautos, persönlicher Chauffeur) übereinstimmte – zumindest nicht in St. Gallen. Die Fallhöhe, wie wir Journalisten das nennen, also die Diskrepanz zwischen vorgespielem Schein und gelebtem Sein, war gemäss meiner Einschätzung gross genug, um weitere Recherchen zu rechtfertigen.

Sturm aus heiterem Himmel

Der Rest ist mehr oder weniger Geschichte: Ende 2008 publizierte ich eine Reihe von Artikeln, die dieses Image ein wenig korrigieren sollten. Bei der ersten Geschichte ging es um den Lohn von drei bis vier Millionen Franken (Vincenz bestätigte das nie). In einer anderen um Privilegien, die an Grossbankenchefs erinnerten, wie Helikopterflüge und Reisen im Privatjet. Am Schluss waren es zwei Aspekte, die an der Person Vincenz hängen blieben: sein

Millionengehalt und die Helikopterflüge, die Vincenz nutzte, um schnell vom einen Ende der Schweiz zum anderen zu gelangen.

Der Sturm um seine Person kam für Vincenz wie aus heiterem Himmel, wie er später einmal sagte. Möglicherweise hat ihn am meisten irritiert, dass die schärfste Kritik ausgerechnet von einem Medium kam. Das hatte er nie für möglich gehalten, auch deshalb nicht, weil er wie kein zweiter Schweizer Manager die Medien «im Griff» hatte. Vergleichbar allenfalls noch mit einem Nicolas Hayek. Sein Einfluss zeigte sich etwa daran, dass «Blick», für den die Schlagzeilen um Helikopterflüge und Millionengehalt eigentlich eine Kampagne hätten wert sein müssen, keine einzige Zeile darüber verlor. Zu gut war Vincenz mit dem Ringier-Konzern vernetzt – sei es durch Sportsponsoring oder durch andere geschäftliche und private Verbindungen.

Im eigenen Laden hingegen war er sich Kritik durchaus gewohnt und er konnte damit umgehen. Über die Jahre entwickelte er geradezu eine Meisterschaft darin, die geballte Kritik der Genossenschaften ins Leere laufen zu lassen und die Delegierten für seinen Kurs zu gewinnen. Das gelang ihm auch dann spielend, wenn Neuerungen für die unabhängigen Banken oftmals mit einem Verlust an Selbstständigkeit einhergingen. Vincenz konnte sie praktisch immer überzeugen. Neben seinem Kommunikationstalent verfügt der Sohn des 2014 verstorbenen Bündner CVP-Ständerats Gion Clau Vincenz über ein äusserst feines politisches Gespür. Es fällt ihm leicht, die richtige Balance zwischen Zwang und Freiheit zu finden. Dabei leisteten ihm sein Bündner Skilehrer-Charme und seine bodenständige Geselligkeit gute Dienste.

Sein Leitsatz: «Divide et impera»

Durch Mark und Bein ging ihm, als die Raiffeisenbank in Interlaken 2002 aus dem Verbund der Raiffeisen Gruppe austreten wollte. Vincenz kämpfte und lobbyierte, was das Zeug hielt. Sein Glück war, dass der Verwaltungsrat der abtrünnigen Bank im Volk schlecht verankert war. Am Schluss stimmten die Genossenschafter für den Verbleib. Es ging um alles oder nichts. Denn Vincenz wusste: Wenn eine Bank geht, wird es unter Umständen gefährlich. Dass die Raiffeisen Gruppe in all den Jahren zusammenblieb, ist ganz entscheidend sein persönlicher Verdienst.

Klar, intern prasselte es Kritik wegen seines Lohnes, wegen seines Spleens mit dem Heli und des 200000 Franken teuren Audis mit Chauffeur. Vincenz sah ein, dass «man mit dem Thema Lohn keine Diskussion gewinnen kann». Auch Flüge mit dem Heli waren passé. Vincenz war sich bewusst: «Dies passte offenbar nicht zu unserer Kultur.» Einzig seinen Dienstwagen wollte er sich nicht auch noch «verleiden lassen». Die kleinen Genossenschaften setzten durch, dass der Lohn des Geschäftsführers, also von Pierin Vincenz, fortan bei zwei Millionen Franken gedeckelt wurde (exklusive Sozialleistungen).

Ursprünglich ging ich davon aus, dass es möglicherweise für Vincenz eng werden könnte, dass ihn die Delegierten zum Teufel

schicken würden. Doch ich merkte bald, dass sich der zähe Bergler nicht so einfach aus dem Amt entfernen liess. Vincenz hatte den Laden eisern im Griff. Jahre später wurde mir klar, weshalb. Vincenz hat es geschafft, sich gegen Angriffe aus den eigenen Reihen zu immunisieren. Der Machiavelli zugeschriebene Spruch «Divide et impera» (lateinisch für teile und herrsche) wurde zu seinem wichtigsten Leitsatz.

Das föderalistische Raiffeisen-Reich mit über 300 unabhängigen Banken war zu kleinteilig, die einzelnen VR-Präsidenten zu machtlos, als dass wirkungsvolle Opposition gegen die Zentrale in St. Gallen hätte erwachsen können. In einer Genossenschaft wie der Migros, die aus fünf Regionaleinheiten besteht, die mit machtbesessenen Regionalfürsten an der Spitze besetzt sind, wäre eine Machtentfaltung vincenzscher Prägung schlichtweg undenkbar.

Stets mutig und pointiert

Meine Artikel passten Raiffeisen nie. Und trotzdem, während all der Jahre hatte ich immer einen guten Draht zur Medienstelle und zu Mediensprecher Franz Würth, der meine Fragen stets mit professioneller Gelassenheit beantwortete. Die Wogen glätteten sich mit den Jahren. Diesen Frühling traf ich Pierin Vincenz wieder einmal zu einem grossen Interview – das zweite seit 2007. Die Frauen waren kein Thema mehr. Dafür der starke Franken und seine Folgen für die Schweiz. Er forderte eine

«Pierin Vincenz hinterlässt eine grosse Lücke, bei Raiffeisen und in der Medienwelt.»

Beat Schmid, Wirtschaftsjournalist

grundlegende gesellschaftspolitische Debatte über die Vor- und insbesondere die Nachteile des starken Frankens. «Wir müssen uns fragen: Sind wir bereit, die negativen Folgen der starken Währung zu tragen?» Auch der Schweizerischen Nationalbank fuhr er an den Karren und forderte mehr Transparenz bei der Entscheidungsfindung. Kaum ein anderer Banker hat den Mut, sich derart pointiert gegen eine der mächtigsten Institutionen der Schweiz zu stellen.

Das Schicksal der Raiffeisen Gruppe wird mich auch nach dem Abgang des langjährigen Steuermanns beschäftigen. Die Diversifikationsstrategie, also der Einstieg ins Private Banking mit der Übernahme von Notenstein sowie ins Asset Management und der Ausbau des Firmenkundengeschäfts sind noch längst nicht abgeschlossen.

Pierin Vincenz hinterlässt kein fertiges Haus, das war wohl nie seine Absicht. Sein Rücktritt kommt überraschend plötzlich. Er hinterlässt eine grosse Lücke. Bei Raiffeisen und in der Medienwelt.

ZUM AUTOR

Beat Schmid (47) ist stellvertretender Chefredaktor bei der «Schweiz am Sonntag». Der profilierte und erfahrene Wirtschaftsjournalist arbeitete zuvor bei der «Sonntagszeitung», beim «Blick», als stv. Chefredaktor bei «Computerworld» und war Redaktor bei der Nachrichtenagentur Reuters.



«RAIFFEISEN ZU FÜHREN IST EIN PRIVILEG»

Raiffeisens neuer CEO Patrik Gisel will das Anlage- und Firmenkundengeschäft forcieren und die Spitzenposition in der Finanzierung von Wohneigentum weiter stärken. Bei der Digitalisierung wird Raiffeisen an Tempo zulegen müssen. Das Aussterben der Banken vor Ort wird dies aber nicht zur Folge haben.

Interview Markus Rohner/Pius Schärli Fotos Daniel Ammann

Kontinuität ist und war für Raiffeisen immer schon wichtig. Dies zeigt sich auch in der Wahl des Nachfolgers von Pierin Vincenz, der Ende September sein Amt als CEO von Raiffeisen Schweiz niedergelegt hat. Dessen Nachfolger Patrik Gisel arbeitet seit bald 16 Jahren für die Raiffeisen Gruppe und war zuletzt Leiter des Departements Firmenkunden. Die Berufung durch den Verwaltungsrat zum CEO von Raiffeisen Schweiz erachtet der 53-jährige, in Arbon aufgewachsene Ostschweizer als grosse Ehre. Er musste es sich nicht zweimal überlegen, ob er den verantwortungsvollen Job annehmen möchte.

«Wenn man eine solche Chance bekommt, muss man zugreifen. Ich war mehr als 13 Jahre in der Rolle des stellvertretenden CEO. In dieser Zeit habe ich mir ab und zu Gedanken gemacht, ob ich auch den Job an der Spitze von Raiffeisen machen würde», erklärt Patrik Gisel im Verlauf des Interviews. Ein Unternehmen zu führen, das so erfolgreich im Markt steht, erachtet er als ausgesprochen faszinierende Aufgabe. Er nimmt immer wieder begeis-

«Vor Ort präsent zu sein, bleibt für uns wichtig»

Patrik Gisel, CEO Raiffeisen Schweiz

tert zur Kenntnis, wie gross die Motivation bei den Mitarbeitenden ist und wie die 292 eigenständigen Banken unternehmerisch agieren.

Diese Begeisterung wird es auch in Zukunft brauchen, steht die Finanzbranche doch vor einer spannenden Zukunft. Neuerungen und Herausforderungen haben Patrik Gisel immer schon angestachelt. Nicht ohne Stolz stellt er fest: «Ein solches Unternehmen zu führen, erachte ich als Privileg.» Wie der Mann an der Spitze der Nummer 1 unter den Retailbanken tickt, erfahren Sie im folgenden Interview.

PANORAMA: Was unterscheidet Sie von Ihrem Vorgänger Pierin Vincenz, vom Ausdauersport einmal abgesehen?

Patrik Gisel, seit 1. Oktober 2015 CEO Raiffeisen Schweiz: Pierin Vincenz war und ist ein Visionär und versteht es ausgezeichnet, mit den Anspruchsgruppen und Medien zu kommunizieren. Er hatte hohes Geschick im Zusammenhalt der Raiffeisen Gruppe. Meine Stärke liegt in der Umsetzung von visionären Vorhaben und im Umstand, dass ich während den letzten Jahren an der Weiterentwicklung der Raiffeisen Gruppe mitarbeiten konnte. Meine weiteren Stärken werden hoffentlich bald noch sichtbar werden.

Sie sind also eher der Pragmatiker?

Das würde ich so unterschreiben. Es ist nicht so, dass ich keine Visionen hätte, aber noch lieber setze ich diese dann in der Praxis erfolgreich um.

Ein Triathlet wie Sie ist ein Einzelkämpfer, der sich allein ins Ziel durchkämpfen muss. Jetzt stehen Sie einer siebenköpfigen Geschäftsleitung vor. Wie beschreiben Sie Ihren Führungsstil?

Dieser Gegensatz zwischen Beruf und Freizeitbeschäftigung war für mich nie ein Problem. Ich arbeite bei Raiffeisen seit Jahren sehr intensiv mit ganz unterschiedlichen Leuten zusammen. Kooperation ist mir in der Geschäftsleitung sehr wichtig. Als Ausgleich kann ich im Sport dann meine eigenen Wege gehen und dort für mich allein Themen reflektieren. Erfolg ist aber auch bei Raiffeisen ein Gemeinschaftswerk.

Die Erneuerung der Banken-Software hat bei Ihnen oberste Priorität. Hat Raiffeisen die Entwicklung verschlafen?

Nein, so ist es nicht. Die Frage ist ja immer, wann ist der richtige Moment? Wir haben in der Vergangenheit mehrfach bewiesen, dass wir diesen Zeitpunkt stets gut gewählt haben. Unser E-Banking beispielsweise hat nur einen Bruchteil dessen gekostet, was andere Banken dafür ausgegeben haben. Aber die Digitalisierung ist jetzt zu forcieren. Wer A sagt zu einem grossen Projekt mit entsprechenden Investitionen, muss gerade in diesem Fall auch B sagen zu einer qualitativ und terminlich

einwandfreien Umsetzung. Denn die Investitionen sind erheblich.

Die Digitalisierung verändert auch die Bankbranche massiv: Will Raiffeisen hier das Feld von hinten aufrollen?

Darum geht es nicht. Keiner bestreitet, dass die Digitalisierung das Bankgeschäft schon beeinflusst hat und dieses noch stärker verändern wird. Wir müssen uns aber auch bewusst sein, dass wir erst am Anfang der Entwicklung stehen, dass das digitale Business noch in den wenigsten Fällen rentabel und noch längst nicht in allen Ausprägungen kundentauglich ist. Wir sind aber nicht untätig gewesen. Ein Beispiel: Anfang 2016 werden wir mobiles Bezahlen über die Paymit-App anbieten.

Verstärkt drängen auch Nicht-Banken wie kleine Fintech-Unternehmen auf den Markt. Diese sind dynamischer und müssen auf keine gewachsenen Strukturen Rücksicht nehmen.

Fintech-Unternehmen sind keine direkte Konkurrenz für uns, denn sie decken typischerweise nicht die gesamte Wertschöpfungskette einer Universalbank ab. Es ist deshalb durchaus möglich, dass wir uns auf diesem Gebiet den einen oder anderen Zukauf überlegen werden.

Den Trend der Zeit zu erkennen ist nicht immer einfach. Stellt Raiffeisen deshalb jetzt einen eigenen Think Tank auf die Beine?

In unserem «Raiffeisen Labor» wollen wir eine kleine Gruppe von innovativen Menschen zusammenführen, die kreative Ansätze entwickeln, die später in die Praxis umgesetzt werden können.

Ich stelle mir diese Mitarbeitenden als junge, technikaffine «Freaks» vor...

Diese Menschen können durchaus ungewöhnliche Profile haben. Das können Leute aus Hightech-Firmen sein, die branchenübergreifend sehen, was läuft, und die vor allem verstehen, was die Digitalisierung alles möglich macht. Oder Leute aus anderen Bereichen, zum Beispiel aus der Medienbranche, die schon heute weit voraus sind in der Digitalisierung und wissen, was funktioniert und was der Kunde künftig haben will.

«Die Herausforderungen der Zukunft verlangen nach neuen Lösungen»

Patrik Gisel, CEO Raiffeisen Schweiz

Raiffeisen wird also digitaler, aber gleichzeitig gibt es noch immer rund 1000 Geschäftsstellen. Wird es diese in 20 Jahren überhaupt noch geben?

Mit Sicherheit. Aber sie werden das Geschäft anders betreiben als heute. Das typische Transaktionsgeschäft wird aus den Bankgebäuden verschwinden. Stattdessen wird es viel komplexere, vielleicht auch bankübergreifende Beratungs- und Dienstleistungsgeschäfte geben. Physisch vor Ort präsent zu sein, ist uns auch in Zukunft wichtig. Die entscheidende Frage wird immer bleiben: Wie bringen wir uns beim überaus sensiblen Geldgeschäft ein? Denn dieses wird immer von Vertrauen und Vertrautheit geprägt sein. Diese Nähe zur Bank wird der Kunde auch in Zukunft wachen. Und wir werden ihm diese bieten.

Ob Banken geschlossen werden, entscheidet am Schluss nicht der Sitz von Raiffeisen Schweiz in St.Gallen, sondern die einzelne Bank vor Ort. Hat diese stark föderalistische Genossenschaftsstruktur eine Zukunft?

Das Genossenschaftsmodell ist in der heutigen Zeit ein grosser Vorteil. Denn wir setzen unsere Prioritäten so um, wie sie im lokalen und regionalen Markt gefordert sind. Vor Ort arbeiten für uns Leute, welche die Verhältnisse bestens kennen und auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen. Diese dezentrale Verantwortung, die Nähe zum Kunden und die Entscheidungskompetenz vor Ort haben Raiffeisen stark gemacht – und so wird es auch in Zukunft bleiben.

Raiffeisen ist stark im Hypothekengeschäft. Ist dieses noch rentabel?

Das Hypothekengeschäft ist für uns nach wie vor ausserordentlich interessant. Das wird unser Kerngeschäft bleiben. Aber die anderen Geschäftsbereiche müssen noch stärker zum Geschäftsergebnis beitragen. Wir brauchen weiterhin Anstrengungen,

um eine stärkere Diversifikation der Erträge zu erreichen. Dabei denke ich vor allem an das Anlage- und Firmenkundengeschäft. Zudem wollen wir in den Städten weiter wachsen.

Ihr Vorgänger hat bei der Präsentation der Halbjahreszahlen 2015 im August gesagt, Raiffeisen müsse künftig vielleicht etwas mehr Risiken eingehen. Sind Sie auch dieser Meinung?

Unser Geschäft ist immer mit Risiko verbunden. Das wird leider von wichtigen Playern der Branche manchmal vergessen. Wenn wir jedes Risiko in unserem Geschäft eliminieren wollten, dann wären wir nicht mehr lange im Bankgeschäft tätig.

Passt denn diese Risikofreude zur soliden Genossenschaftsbank Raiffeisen?

Wir müssen in jedem Bankgeschäft eingrenzbar Risiken eingehen. Unsere Risikopolitik ist aber klar: Wir gehen nur Risiken ein, die wir verstehen, tragbar sind und rentieren. Mit dem Firmenkundengeschäft gehen wir logischerweise mehr Risiken ein. Wir bleiben aber im Rahmen des Tragbaren und investieren in den Ausbau unserer Fähigkeiten. So, dass wir auch damit Geld verdienen werden.

Muss denn Raiffeisen immer wachsen und grösser werden?

Auch in einer Genossenschaftsbank ist qualitatives, gesundes Wachstum wichtig. Wachstum ist für die Mitarbeitenden im Kundenkontakt ein entscheidender Antrieb: Sie wollen Geschäfte machen, gute Geschäfte. Und damit meine ich eben nicht nur die monetären Aspekte. Ein Unternehmen wie Raiffeisen braucht eine klare Wachstumsstrategie. Letztlich erwarten auch die Kunden, dass Raiffeisen auf einem soliden Fundament steht und in der Lage ist in die Zukunft zu investieren.

Das Interview in ganzer Länge lesen Sie auf unserem Blog.

panorama-magazin.ch/gisel



Der Überflieger

Mir ist im Leben wichtig, ...

... dass ich beruflich und privat etwas Positives bewirken und bewegen kann. Ich zähle mich nicht zum passiv konsumierenden Typ Mensch.

Dafür stehe ich ein ...

... für unser genossenschaftliches Geschäftsmodell, das in der Finanzbranche einzigartig ist, weil es gegenüber Shareholder-Value-Modellen viel transparenter ist.

Raiffeisens Wettbewerbsvorteil ist ...

... die Tatsache, dass wir keine Hau-ruckpolitik betreiben. Unser Modell ist per se nachhaltig.

Meine Leidenschaft ...

... ist schon lange die Motorsportfliegerei.

Darauf würde ich nie verzichten ...

... auf mein Triathlontraining, auch wenn ich zeitlich noch so unter Druck bin. Diese Zeit leiste ich mir einfach.

Was ich nicht mag ...

... sind «Hidden Agendas», wenn also Leute nicht offen kommunizieren. Das Zweite: Leute, die keine Freude mehr am Job haben.

Wie lange ich diesen Job mache ...

... liegt nicht in meinen Händen. Plus/minus sieben bis zehn Jahre kann ich mir gut vorstellen.

RAIFFEISEN SCHREIBT GESCHICHTE

Am 26. September trafen sich über 10 000 Mitarbeitende und Verwaltungsräte in Basel zur Verankerung der neuen Grundstrategie. Ein einmaliges Ereignis mit vielen positiven Impulsen für die Zukunft.

Autor Plus Schärli Fotos Robert Huber, Gian Vaitl, Felix Walker





Das gab es noch nie in der Geschichte von Raiffeisen:
Über 10 000 Mitarbeitende aus allen Regionen treffen
sich in der Basler Messe zum gemeinsamen Austausch
über die Zukunft ihrer Bank.

«Basel im Raiffeisen-Fieber» titelte die Basellandschaftliche Zeitung und spielte damit auf die historische Dimension eines Anlasses an, der in der 116-jährigen Geschichte von Raiffeisen einmalig und einzigartig zugleich war. Rund 10 000 Mitarbeitende und Verwaltungsräte aus der ganzen Schweiz kamen an jenem Samstag in der Messe Basel zusammen.

Der Kunde im Mittelpunkt

«DialogPlus: Gemeinsam Zukunft leben» war das Motto des Events, der den Höhepunkt eines fünfjährigen Strategieentwicklungsprozesses markierte. «Mit dem grossen Anlass in Basel haben wir beim Prozess der Grundstrategie einen Schlusspunkt, gleichzeitig aber auch den Startschuss für die gemeinsame Umsetzung von Strategie und Werten gesetzt», erklärte Gabriele Burn, Mitglied der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz.

Ziel der Veranstaltung war es, dass jede und jeder seinen persönlichen Beitrag zum künftigen Erfolg von Raiffeisen leistet. Denn:

Eine Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn sie im Alltag gelebt und für den Kunden spürbar wird. In insgesamt 28 zeitgleichen Foren haben an diesem Tag bis zu 400 Teilnehmende in Fünfer-Teams die Frage diskutiert, was der Kunde von morgen erwartet und wie sich Raiffeisen für die Zukunft aufstellt. Dabei zählte jede Stimme. Die elektronische Interaktionsplattform «DialogWeb» ermöglichte es, über Fragen abzustimmen und die Resultate direkt auszuwerten.

Newsroom mit TV-Studio

Bereichert wurde der Arbeitstag durch Breaking News, die in einem eigens aufgebauten Newsroom live produziert und auf die Grossleinwände übertragen wurden. Durch den Tag führten die SRF-Moderatoren Reto Brennwald und Annina Campell. Brennwald zeigte sich erstaunt, wie konzentriert die Raiffeisen-Mitarbeitenden an diesem Samstag zu Werke gingen. Er entpuppte sich überdies als Raiffeisen-Fan: «Die Bank zeigt, dass das Genossenschaftsmodell alles andere als passé ist.»

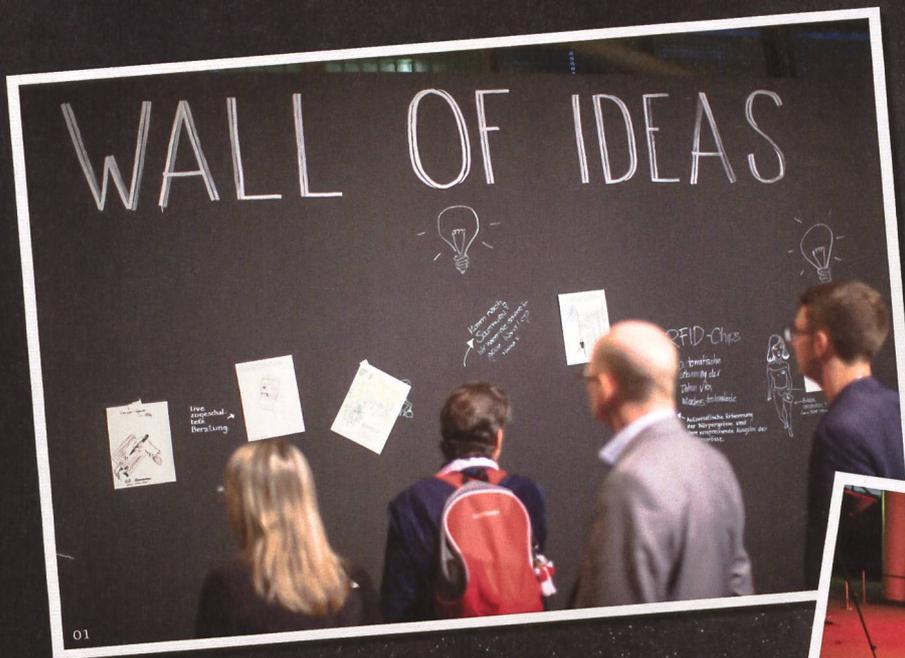
Gelebte Innovation

Ob Beacon, 3D-Drucken, Augmented Reality oder Crowdfunding: Auf einer Innovationsfläche konnten die Mitarbeitenden aktuelle Innovationsthemen bei Raiffeisen hautnah erleben. Ganz nach dem Motto «für gute Ideen braucht es gute Ideen» wurden alle Teilnehmenden aufgefordert, eigene Vorschläge einzubringen. Zeichnerinnen und Zeichner skizzierten diese gleich vor Ort auf Papier und hängten sie an die «Wall of Ideas». Wer sich inspiriert fühlte, konnte die Ideen auf der Tafel zeichnerisch weiterentwickeln.

Das Fazit dieses Anlasses kommt von Michael Auer, Mitglied der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz: «Von diesem Tag werden viele Mitarbeitende noch in 10 oder 20 Jahren sprechen. Dies deshalb, weil das Erlebte nicht nur in die Köpfe, sondern auch in die Herzen der Menschen gehen wird.»

Werfen Sie einen Blick hinter die Kulissen:

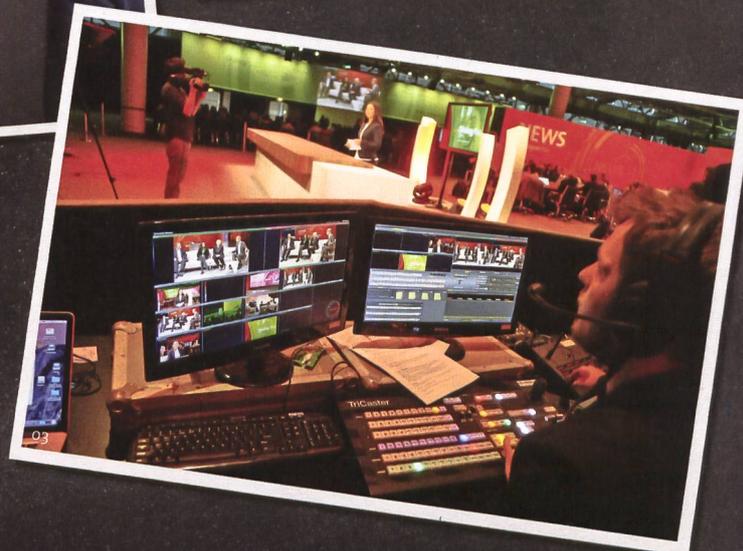
panorama-magazin.ch/dialog-plus



01 Auf der «Wall of Ideas» konnten Mitarbeitende ihre Vorschläge anbringen und zeichnerisch weiterentwickeln.

02 Auf der Innovationsfläche liessen sich Technologien wie 3D-Drucken, Beacon oder Augmented Reality erleben.

03 In einem eigens für den Grossanlass eingerichteten Newsroom wurden Beiträge live produziert und auf die Grossleinwände und das DialogWeb übertragen.





«Die Veranstaltung in der Messe Basel hat mir aufgezeigt, wie gross und bedeutend Raiffeisen als Gruppe ist. Fast 10000 Menschen in einer Halle versammelt zu sehen, so was geht definitiv unter die Haut.»

Mariana Santos, Banque Raiffeisen du Gros-du-Vaud



«Intensiv, voller Energie und leidenschaftlich haben wir uns in Basel mit der grundsätzlichen Ausrichtung von Raiffeisen beschäftigt. Wir müssen nun in den kommenden Jahren nicht jedes Mal alles grundsätzlich diskutieren. Was ich erlebt habe, gibt mir Kraft für die nächsten Jahre.»

Michael Auer, Mitglied Geschäftsleitung Raiffeisen Schweiz



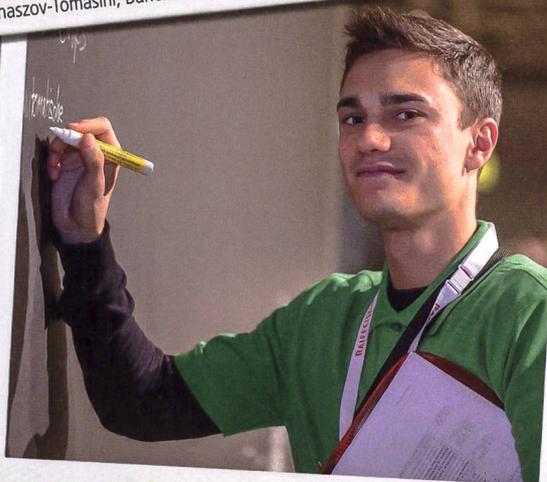
«Eines ist nach diesem DialogPlus wohl allen klar: Wir müssen unsere Beratung weiter verbessern. Zudem gilt es, die neuen Kanäle und Technologien noch besser zu nutzen – auch weil dies die Kunden wünschen.»

Samanta Atanaszov-Tomasini, Banca Raiffeisen della Magliasina



«Wir brauchen bei Raiffeisen auch in Zukunft motivierte Menschen und eine Weitsicht, die uns hilft, technische Entwicklungen Raiffeisen-adäquat umzusetzen. Wir müssen uns wandeln, die DNA aber unbedingt behalten.»

Jürg Moosmann, Raiffeisen Schweiz



«Ich habe an der «Wall of Ideas» das Implantieren eines Chips im Körper vorgeschlagen. Damit erhält der Kunde Zugang zur Bank und zum Bancomaten. Das Bargeld würde damit überflüssig.»

Marco Müller, Raiffeisenbank Rorschacherberg-Thal



«Strategien funktionieren, wenn sie in gute Geschichten verpackt werden, die wir einander am Lagerfeuer immer wieder neu erzählen müssen. Der Anlass in Basel war für mich ein hervorragend orchestriertes, grosses Lagerfeuer. Ich bin mir sicher, dass diese Geschichten, Episoden und Erlebnisse unser künftiges Verhalten ausgesprochen positiv prägen werden.»

Johannes Rüegg-Stürm, VR-Präsident Raiffeisen Schweiz



«Ich arbeite erst seit sechs Monaten bei Raiffeisen und erlebe schon einen historischen Moment. Der Anlass hat mir geholfen, noch tiefer in die Raiffeisen-Kultur einzutauchen. Ich nehme viele Ideen mit nach Hause, die sich aber erst noch setzen müssen.»

Sarah Willi, Banque Raiffeisen Nyon la-Vallée



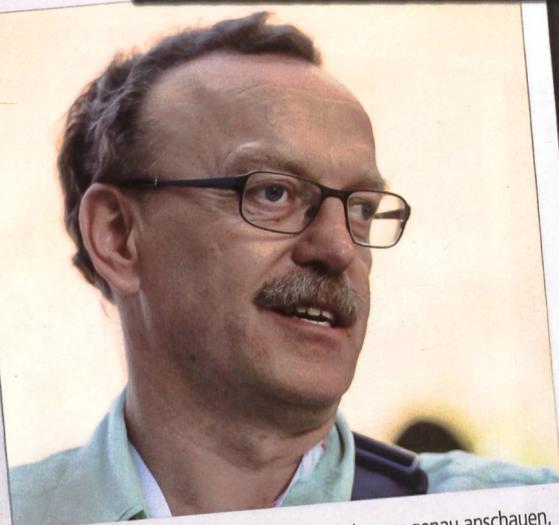
«Aus der Stärke heraus, in der sich Raiffeisen befindet, ist es einfacher, eine neue Strategie zu entwickeln. Der Zeitpunkt dafür ist genau richtig. Wir sind mit dem Hypogesäft zu einseitig unterwegs, deshalb ist es wichtig, dass wir unsere Erträge diversifizieren.»

Christian Tritschler, Raiffeisenbank Untersee-Rhein



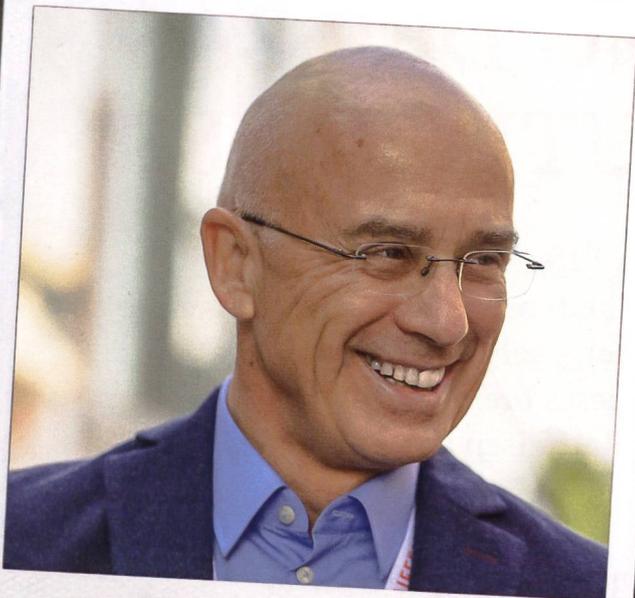
«Ich deute die Bezeichnung «DialogPlus» für den Event dahingehend, dass wir weiterhin im Dialog mit dem Kunden bleiben müssen. Das aber reicht nicht: Wir müssen ihm einen Mehrwert bieten – ein «Plus» eben.»

Arwin Swaroop, Banque Raiffeisen de Meyrin



«Auch Raiffeisen muss sich die Megatrends ganz genau anschauen, sonst verpassen wir den Anschluss. Ein Beispiel ist die Digitalisierung, hier stehen branchenfremde Mitbewerber schon lange in den Startlöchern.»

Peter Lamprecht, Raiffeisenbank Gossau-Niedervil



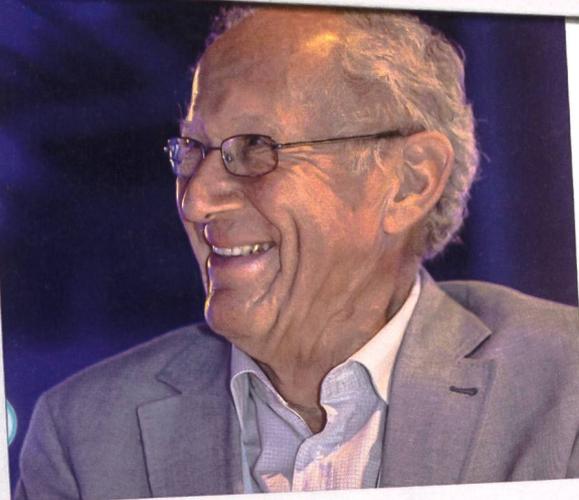
«Es ist entscheidend, dass die Grundstrategie nun bei allen Raiffeisenbanken im ganzen Land Fuss fasst. Die Frage sei aber erlaubt, ob Aufwand und Ertrag bei diesem Anlass am Ende stimmen.»

Reto Altwegg, Verwaltungsrat Raiffeisenbank Frauenfeld



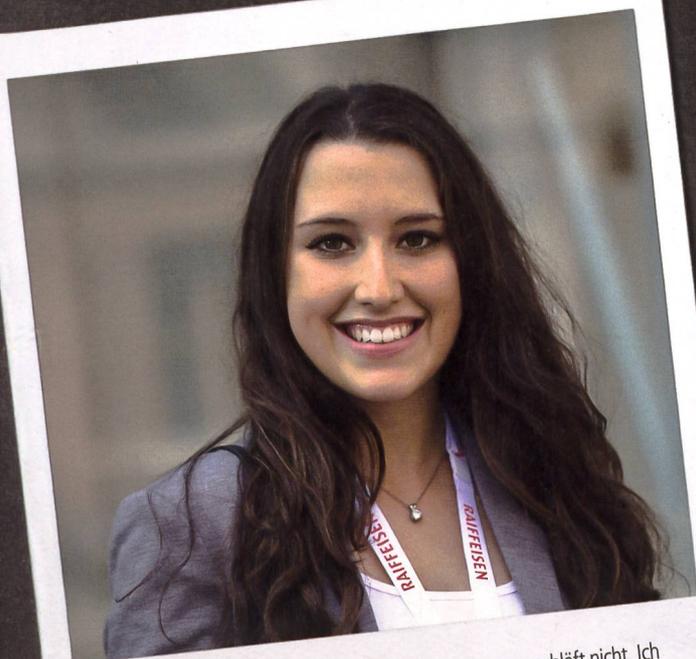
«Auch wenn wir uns eine neue Strategie geben, dürfen wir die Werte nicht vergessen, die uns gross und stark gemacht haben. Gute Beratung, persönliche Beziehung und Professionalität sind weiterhin gefragt. Nur so können wir mit der Konkurrenz mithalten.»

Natascha Browne, Raiffeisenbank Untergäu



«Wenn wir uns nicht wandeln, dann sind wir als Bank schnell tot. Wir haben keine andere Wahl, als uns zu bewegen, zu entwickeln und anzupassen. Der Markt verlangt dies, das gehört zum Business. Austausche wie diese sind wichtig.»

Jean-Michel Regamey, Banque Raiffeisen de Lavaux



«Der Wandel gehört zum Leben, und die Konkurrenz schläft nicht. Ich bin offen für Neues und überzeugt, dass uns die Zukunft noch viele Chancen für weiteren Erfolg bietet.»

Jasmin Christ, Raiffeisenbank Rothenburg



«Im Tessin haben wir die Strategie schon im kleinen Kreis intensiv diskutiert. Hier in Basel hatten wir die Möglichkeit, die Werte gemeinsam zu vertiefen. Dieser Tag hat eine grosse Bedeutung, das spürt man.»

Alessio Antoniotti, Banca Raiffeisen Malcantonese

«DIE EINBINDUNG DER BASIS WAR EIN ABSOLUTES MUSS»

Raiffeisen hat eine neue Strategie, die nicht im Elfenbeinturm ausgeheckt worden ist. 1500 Führungskräfte, 10 000 Mitarbeitende und Verwaltungsräte haben am künftigen Weg intensiv mitgearbeitet – sehr zur Freude des VR-Präsidenten Johannes Rüegg-Stürm. Denn dieses breit abgestützte Vorgehen ist für eine weiterhin positive Entwicklung der Raiffeisen Gruppe zentral.

Interview Pius Schärli Foto Daniel Ammann



Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm (54) ist seit 2008 im Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz und präsidiert diesen seit 2011. Im Verwaltungsrat leitet er auch den Strategie- und Governance-Ausschuss.

Wer Raiffeisen bislang fehlenden Mut zu Experimenten attestiert hat, muss jetzt umdenken. Die Art und Weise, wie sich die dritte Bankenkraft in der Schweiz eine neue Grundstrategie gegeben und damit die Voraussetzungen für künftigen Erfolg geschaffen hat, ist hierzulande einzigartig. «Wir haben Raiffeisen als Firma auf den Prüfstand genommen und analysiert, was zu tun und zu lassen ist», sagt Johannes Rüegg-Stürm rückblickend.

Dieses selbstkritische Vorgehen ist vor dem Hintergrund des rasanten Wandels, den auch die Finanzwirtschaft mitmachen muss, eine vordringliche Aufgabe. Denn Raiffeisen will sich auch noch in fünf oder zehn Jahren deutlich von den Mitbewerbern unterscheiden und als einzigartige Bank wahrgenommen werden. Johannes Rüegg-Stürm hat den Strategieentwicklungsprozess nicht nur als Verwaltungsratspräsident der Raiffeisen Gruppe, sondern auch in seiner Rolle als Professor für Management und Organisation an der Universität St. Gallen (HSG) begleitet.

PANORAMA: *Wie opportun ist es überhaupt, über Strategien öffentlich zu diskutieren?*

Johannes Rüegg-Stürm, Verwaltungsratspräsident Raiffeisen Schweiz: Man sollte sich davor hüten, dem Thema Strategie allzu sehr den Nimbus des Geheimnisvollen zu verleihen. Es geht bei einer

guten Strategiearbeit um die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft, die durch Unsicherheit und Ungewissheit geprägt ist. Das betrifft jedes Unternehmen, aber auch jedes Individuum. Ganz besonders bei einer genossenschaftlichen Unternehmung ist es fundamental wichtig, auf möglichst breiter Basis Erfahrung und Wissen für die Strategiearbeit zu mobilisieren.

Viele von uns leben im Hier und Jetzt und haben kaum Zeit, uns mit der Zukunft zu befassen.

Ja, das ist ein Dilemma. Wir alle sind viel zu stark durch Aufgaben und Fragestellungen gebunden, die einen unmittelbar beschäftigen. Viele Unternehmen verpassen es dabei, sich rechtzeitig Gedanken zur Zukunft zu machen. Man sollte sich dafür ausreichend Zeit nehmen, Distanz zum Tagesgeschäft gewinnen, die eigene Vorstellungskraft stärken und sich gemeinsam mit den grundlegenden künftigen Herausforderungen auseinandersetzen.

Was ist beim Prozess einer Strategiefindung denn entscheidend?

Ein solcher Prozess darf kein chaotisches und unverbindliches Jekami sein. Vielmehr muss er sorgfältig vorbereitet und achtsam orchestriert werden. Das wichtigste Ergebnis ist dabei nicht das Strategiedokument, sondern ein breit abgestütztes Verständnis dafür, was jetzt zu unternehmen oder auch zu unterlassen ist, um zukünftig weiter Erfolg zu haben. Wenn dieses Verständnis nicht gemeinsam erarbeitet werden kann, bleibt auch das beste Strategiedokument als zahnloser Papiertiger in der Schublade.

Raiffeisen hat über 1500 Führungskräfte beim Dialog der Grundstrategie miteinbezogen und über 3000 Ideen verarbeitet. Wäre es nicht einfacher gewesen, wenn Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine Strategie vorgegeben hätten?

Einfacher ja, aber ein solches Vorgehen wäre einfach absurd. Attraktive Ideen und Zukunftsbilder kann man nicht vorgeben. Vielmehr geht es auch bei uns darum, dass wir unsere Mitarbeitenden und uns selber begeistern für das, was wir erreichen wollen. Dazu müssen wir uns gemeinsam auf den Weg machen.

Was ziemlich viel Aufwand nach sich zieht.

Natürlich ist die Entwicklung einer Strategie im Rahmen einer breit abgestützten Strategieerarbeitung viel anspruchsvoller als eine Bombenwurf-Strategie. Man muss sich auf andere Menschen einlassen und sich unvoreingenommen mit deren Meinungen auseinandersetzen, man muss zuhören und Geduld üben können, man muss Konflikte austragen und sich auf viel Ungewissheit einlassen. Aber genau dies stärkt uns als Raiffeisen-Genossenschaft und schafft die Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung unserer Strategie.

Der Ansatz mit der Einbindung aller ist also typisch für ein Genossenschaftsmodell?

Mehr noch, er ist ein Muss.

Was aber auch hinderlich sein kann, wenn jede Meinung gleich viel zählt.

Ja, diese breite Einbindung ist höchst anspruchsvoll. Man muss sich umso intensiver mit den Annahmen und Argumenten von Kolleginnen und Kollegen auseinandersetzen. Genau das wollten wir erreichen: die Raiffeisenbanken und alle Mitarbeitenden verbindlich zu involvieren, um gemeinsam tragfähige Zukunftsperspektiven zu entwickeln.

Das war das erklärte Ziel der Dialog-Veranstaltung in Basel. Wie taxieren Sie diesen grössten Anlass in der Geschichte Raiffeisens?

Die Veranstaltung am 26. September in der Messe in Basel war die Krönung des Strategieprozesses. Alle 10000 Mitarbeitenden und Verwaltungsräte haben sich mit der erarbeiteten Strategie auseinandergesetzt. An diesem Tag ging es darum, die bis anhin geleistete Arbeit auf breitestmöglicher Basis zu diskutieren und zu vertiefen, um so ein gemeinsames Verständnis über die Chancen und die erforderlichen Entwicklungsanstrengungen von Raiffeisen zu entwickeln.

Was passiert nun im Anschluss an diese Veranstaltung?

Wir müssen die Kernaussagen der Grundstrategie jetzt verinnerlichen. Sie müssen

für jede und jeden zu einer Selbstverständlichkeit werden, so wie dies das Atmen oder der richtige Gebrauch der Grammatik und der Worte ist, wenn wir miteinander reden. Eine Strategie wird nur dann im Alltag wirksam, wenn sie verstan-

«Eine Strategie wird nur dann im Alltag wirksam, wenn Kopf, Hand und Herz dabei sind.»

Johannes Rüegg-Stürm, VRP

den wird und in einem gemeinschaftlichen Effort verinnerlicht worden ist. Das ist nicht nur eine Sache des Verstandes, sondern auch eine Sache des Gefühls. Es braucht dazu Kopf, Hand und Herz.

Was wird die neue Strategie dem Kunden bringen?

Unsere Kundinnen und Kunden müssen merken, dass unsere Kompetenz in einem breiten Spektrum an lebensbezogenen Finanzfragen spürbar zunimmt. Unsere Beraterinnen und Berater denken vernetzt, können komplexe Lebenslagen unserer Kundschaft rasch verstehen und kompetente Lösungen konfigurieren. Damit weitet sich der Horizont für Kunden und Beratende. Das alles ist überaus anspruchsvoll. Wir müssen uns bewusst sein: Auf uns alle kommen gewaltige Veränderungen zu. Wir müssen kundenzentriert und langfristig ausgerichtet unsere Fähigkeiten bei der Beratung und zur Problemlösung substanziell ausbauen und gleichzeitig effizient bleiben. Nur so können wir im Kontext der neuen digitalen Möglichkeiten unser Geschäftsmodell Erfolg versprechend weiterentwickeln. Wir müssen letztlich aber auch realistisch bleiben: Die neue Grundstrategie ist keine Revolution.

Das ganze Interview mit Prof. Johannes Rüegg-Stürm lesen Sie auf unserem Blog.

panorama-magazin.ch/jrs



VERÄNDERUNGEN: RADIKAL UND RASANT

Schweizer Banken befinden sich inmitten tiefgreifender Umwälzungen. Vor allem die Digitalisierung beschäftigt die Branche wie kaum eine andere Entwicklung zuvor. Es herrscht Aufbruchstimmung und Verunsicherung zugleich. Denn noch ist nicht klar, wohin die Reise führt.

Autorin Iris Kuhn-Spogat Illustrationen Michael Stünzi

Wie funktioniert Banking in Zukunft? Wohin steuern die Schweizer Banken? Was gilt es zu bewahren, was zu erneuern? Haben Banken überhaupt eine Zukunft? «Banking ist nötig, Banken sind es nicht», postulierte der Microsoft-Gründer Bill Gates schon im Jahre 2000. Was damals nur für Stirnrunzeln sorgte, lässt heute Sorgenfalten entstehen. Kein Banker, der sich derzeit wegen der Digitalisierung nicht mit Grundsatzfragen zur Zukunft des Finanzwesens beschäftigt. Die Digitalisierung hat bereits die Medienlandschaft und den Handel umgepflügt. Nun ist die Finanzindustrie dran.

Banken sehen sich einer Vielzahl von weiteren Herausforderungen wie Regelflut, Margenerosion, Kostendruck, Marktzugang oder neuer Konkurrenz gegenübergestellt. Zudem haben es Banken heute mit besser informierten Kunden zu tun. Sie vergleichen per Mausklick Konditionen und holen Offerten ein, informieren sich über Produkte, tauschen sich mit anderen Anlegern aus und können auf sogenannte Crowdfunding-Plattformen ausweichen. Fakt ist: Die Geschäftsmodelle der etablierten Banken werden von A (wie Anlageberatung) bis

Z (wie Zahlungsverkehr) digitalisiert und damit radikal verändert.

Alltägliches wird online erledigt

Mächtig Druck kommt dabei von neuen Wettbewerbern: Giganten wie Google, Facebook oder Apple drängen in den Markt. Für die Kreditvergabe und Anlageberatung bieten Start-ups, die wie Pilze aus dem Boden schießen, neue Services zu günstigen Konditionen an. In den Banken herrscht ob der Dynamik Aufbruchstimmung und Verunsicherung zugleich. «Nach Jahren des Optimismus ist bei den Entscheidungsträgern die Erkenntnis gereift, dass es ein ‚weiter so‘ nicht mehr lange geben kann», konstatierte eine aktuelle Studie des deutschen Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Wie weiter, wenn nicht weiter so? Als Wegmarken in die digitale Zukunft werden Studien am Laufmeter veröffentlicht. Die deutsche Unternehmensberatung Roland Berger hat im Februar 2015 insgesamt 95 (!) Studien zum Thema Digitalisierung und Retailbanking analysiert. In Zusammenarbeit mit dem Kreditkartenanbieter Visa wurde zudem eine breit angelegte

Kundenbefragung mit über 1000 Schweizer Kontoinhabern durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse aus «Digitale Revolution im Retailbanking»: 74 Prozent der befragten Bankkunden erledigen alltägliche Bankgeschäfte wie Zahlungen oder Kontoabfragen bereits heute online – und zwar quer durch alle Altersgruppen.

Für komplexere Produkte erwartet die Mehrheit der Kunden aber nach wie vor eine persönliche und individuelle Beratung – auch das quer durch alle Altersgruppen. Bankkunden wollen also weiterhin ihre Geldangelegenheiten sowohl online wie auch offline erledigen können. Und zunehmend auch via E-Banking: Bereits elf Prozent der Schweizer Umfrageteilnehmer erledigen ihre täglichen Bankgeschäfte über Apps auf dem Smartphone oder Tablet, sieben von zehn Befragten sind an Mobile-Banking interessiert. Oder wie das Beispiel Raiffeisen zeigt: Fast 80 Prozent aller Inlandzahlungen werden online erledigt.

Bankstelle stirbt nicht aus

Das Ende der Bankstelle ist gemäss der Roland-Berger-Studie nicht in Sicht, eine Modernisierung aber unverzichtbar: Das

Zusammenspiel von Online-, Mobile- und persönlicher Beratung durch die Bank werde über den Geschäftserfolg entscheiden, behauptet die Studie. Sie verlangt neue, kundenorientierte Konzepte wie Selbstbedienungsterminals für alles, was Kunden einfach selber erledigen können, stylish eingerichtete Zonen für Beratungsgespräche und alle nicht notwendigen Bankeninhalte auf digitalen Kanälen. Den richtigen Mix zu finden erklären die Berater zur «strategischen Kernfrage für die Branche».

Multichanneling heisst das Zauberwort: Es besagt, dass Banken alle verfügbaren analogen und digitalen Kommunikationskanäle nutzen, um für den Kunden attraktiv und mit ihm in Kontakt zu bleiben. Vertrauen, Beratung von Mensch zu Mensch, Erfahrung, Know-how: Die Trümpfe in den Händen der etablierten Banken sind nach wie vor stichhaltig. Sie garantieren aber keinen Schutz mehr vor bankenfremden Wettbewerbern wie Fintechs. Dies sind kleine, wendige Start-ups, die, inspiriert von den Möglichkeiten neuer Technologien, Finanzservices und -produkte aushecken und anbieten, ohne eine Bank zu sein. Die meisten von ihnen haben auch keine Ambition, eine Bank zu werden. Sie haben es aber auf den wichtigsten Rohstoff der Banken abgesehen: auf die Kundengelder.

Fintechs entwickeln einfache, bequeme und günstige Lösungen für den Umgang mit Geld. Die einen arbeiten an Apps, die Bargeld und Kreditkarten zum Bezahlen überflüssig machen, andere an der Auswertung von Big Data oder an der Kreditvermittlung unter Privaten. Die Unternehmensberatung

Bain&Company schätzt, dass weltweit über 3500 Fintech-Firmen aktiv sind. 100 sind es allein in der Schweiz. Die Banken reagieren auf die Herausforderung, indem sie Fintechs aufkaufen, sich mit ihnen verbünden oder aber intern selber aufrüsten: Indem sie Teams formieren mit Leuten, die einen ungestellten Blick, ein Faible für Technologie und die richtige Nase für Trends haben.

Online informieren, offline abschliessen

Ein beliebter Tummelplatz für Fintechs ist das Anlagegeschäft, die Paradedisziplin der Schweizer Banken. Swisscom und das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) haben untersucht, was die Kunden von digitalem Anlegen halten. Die Schweizer Anleger entpuppen sich darin gegenüber neuen Angeboten und Anbietern im internationalen Vergleich als noch eher konservativ, mit Betonung auf noch: «Schweizer Banken sollten sich nicht darauf verlassen, dass ihre Kunden träge bleiben», mahnen die Verfasser der Studie.

Kredite am Kiosk

Das Potenzial des digitalen Anlegens ist gemäss Finanzprofessor Andreas Dietrich, Mitverfasser der Swisscom-Studie und ausgewiesener Fintech-Szenenkenner, aber enorm. Er schätzt, dass bis ins Jahr 2020 über 80 Milliarden Franken digital angelegt sein werden, also rund 14 Prozent des gesamten investierten Vermögens von Schweizer Haushalten. Und zwar nicht nur dank den Start-ups, sondern auch dank den etablierten Banken. Sie sind sich ihrer Stärken gegenüber Fintechs bewusst – Marktmacht,

Know-how, Vertrauen, Kundenbasis. Sie lancieren zur Verteidigung ihres Reviers deshalb eigene digitale Angebote.

Konkurrenz erhalten die Banken auch im Bereich Zahlungsverkehr (siehe Box) sowie bei der Kreditvergabe. Das Modell des sogenannten Peer-to-Peer-Lendings erfreut sich in den USA und in Grossbritannien grosser Beliebtheit. Es beginnt auch in der Schweiz zu greifen: 2008 mit cashare.ch lanciert, tummelten sich gemäss Crowdfunding Monitoring 2015 von Swisscom und der Hochschule Luzern letztes Jahr 20 Anbieter im Geschäft mit der privaten Vermittlung von Konsumkrediten. Inzwischen sind bereits 30 Plattformen aktiv.

Das Modell ist simpel: Auf der jeweiligen Plattform finden Kreditsuchende und Vermögende zusammen. Algorithmen sorgen für die nötige Bonitätsprüfung. Die Höhe des Zinses bestimmen Angebot und Nachfrage. Seit Kurzem drängt auch die Kioskbetreiberin Valora ins Kreditgeschäft und lanciert an den Kiosken «Bob Money», das heisst Online-Konsumkredite von 1000 bis 80000 Franken zum Jahreszins von 8,9 Prozent.

Viele Experten sind sich einig, dass die aktuellen Entwicklungen erst der Anfang sind und die Bankenwelt in der fundamentalsten Umwälzung ihrer Geschichte steckt. Nicht klar ist aber, wie die Zukunft der Bankenwelt aussehen wird. Gewiss ist: Der Markt wird entscheiden, welche Ideen sich durchsetzen und überleben. Letztlich bestimmen die Kunden die Zukunft mit – digitale Revolution hin oder her.



Mobiles Bezahlen

Viele Experten sind sich darin einig: Smartphone-Apps werden an Bedeutung zulegen. Dank ihnen kann man in Läden bezahlen und Freunden oder Geschäftspartnern Geld überweisen. Hier verschmelzen Banking, Detailhandel, IT und Telekommunikation. In der Schweiz ist ein regelrechtes Gerangel im Gang. Nicht weil die Kunden auf solche Apps warten, sondern weil damit zu rechnen ist, dass branchenfremde Giganten wie Apple, Google und Ebay mit viel mehr Usern, als die Schweiz Einwohner zählt, und mit ihren eigenen Bezahlssystemen wie Apple Pay, Google Wallet und PayPal demnächst in die Schweiz drängen.

Während viele Kunden noch kaum Notiz davon genommen haben, dass ihr Smartphone auch ihr Portemonnaie sein könnte, wird massiv in die Entwicklung von Bezahl-Apps investiert. Derzeit machen vor allem zwei Apps von sich reden: Die SIX-Zahlfunktion Paymit (entstanden aus der Wortkombination von Payment und Transmit) und Twint von PostFinance. Bei der Paymit-Lösung sind sechs Banken an Bord, darunter Raiffeisen, UBS, ZKB und seit August auch die Swisscom, die ihre Eigenentwicklung namens Tapit mangels Kundenzuspruch hat fallen lassen.



**Kooperation
Raiffeisen – Helvetia**

**Zwei Partner,
ein Ziel.**

Absicherungs- und Vorsorgelösungen von Raiffeisen. Was immer Sie vorhaben. Wir sind für Sie da.

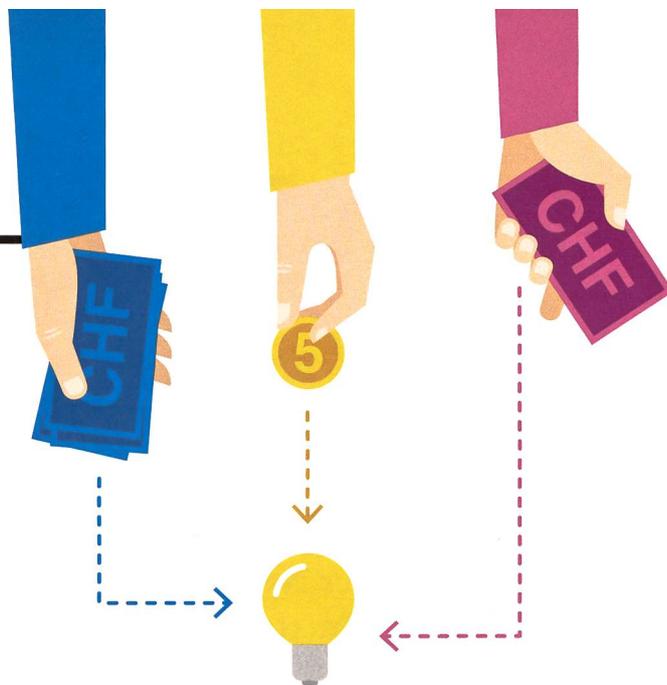
Für Sie hat es nur Vorteile, in Sachen Versicherungen Ihre Raiffeisenbank als Partner zu wählen: Sie finden die ideale Auswahl von Versicherungsprodukten, welche optimal auf die Bankdienstleistungen abgestimmt sind. Geht es um Ihr Eigenheim, wollen Sie sich oder Ihre Liebsten absichern oder suchen Sie die passende Ergänzung zu Ihrer Vorsorge? Fragen Sie Ihren Raiffeisen-Berater.



Ihre Schweizer Versicherung.

helvetia 

GELD



BRASILIEN ZU BESUCH

Interview Simon Reber, Raiffeisen Schweiz

Der Nidwaldner Jesuitenpater Theodor Amstad (1851 – 1938) gründete in Brasilien im Jahr 1902 die erste Genossenschaftsbank. Im Laufe der Jahre entstand daraus die Sicredi Gruppe, deren 95 Genossenschaften heute über 2,5 Millionen Mitglieder zählen. Eine 30-köpfige Delegation besuchte kürzlich Raiffeisen.

PANORAMA: Was hat Sie bei Ihrem Besuch in der Schweiz am meisten überrascht?

Gilson Erno Heidrich, Entwicklungsdirektor Sicredi Süd: Nicht überrascht, aber beeindruckt hat mich, dass Raiffeisen in der Schweiz über eine so hohe Glaubwürdigkeit verfügt und dass die Lebensqualität in der Schweiz sehr hoch ist. Da sind wir in Brasilien noch etwas davon entfernt.

Was haben Raiffeisen und Sicredi gemeinsam?

Die grösste Gemeinsamkeit ist die genossenschaftliche Organisationsform unserer Banken sowie die Werte und Prinzipien, an denen wir unser Handeln ausrichten.

Was nehmen Sie mit in Ihre Heimat?

Die Aussage des Leiters der Raiffeisenbank Regio Uzwil, Aldo Kopp, hat mich beeindruckt: «Um erfolgreich zu sein, müssen wir das Herz unserer Mitarbeiter erobern und sie zu Unternehmern ausbilden.»



*Gilson Erno Heidrich
Entwicklungsdirektor Sicredi Süd*

RAIFFEISEN LANCIERT CROWDFUNDING-PLATTFORM

Raiffeisen wird noch dieses Jahr eine eigene Spenden- und Projektfinanzierungsmöglichkeit für Vereine starten und die Crowdfunding-Plattform bis Mitte 2016 schweizweit aufbauen. Vereine und gemeinnützige Organisationen können dann ihre Projekte online einreichen und Geld dafür sammeln. Jeder und jede kann diese lokalen und regionalen Projekte unterstützen – als Fan, Geldgeber und Spender, durch das Weitererzählen an Freunde oder Teilen auf Social Media. «Unsere Spenden- und Projektfinanzierungsplattform soll die Umsetzung des Genossenschaftsgedankens in einem digitalen Zeitalter werden», erklärt Oliver Niedermann, Leiter Marketing bei Raiffeisen Schweiz. Das moderne Instrument Crowdfunding basiert dabei auf den traditionellen Werten und Ideen von Raiffeisen: Geld wird lokal gesammelt, um etwas Grösseres und gemeinschaftlich Sinnvolles in der unmittelbaren Umgebung zu finanzieren.

WAS IST EIGENTLICH EIN BATZEN?

Der Batzen ist eine Zehnrappenmünze, die zwischen 1492 und 1850 in Bern geprägt wurde. Namensgeber war das Wappentier des Kantons, der Bär bzw. «Bätz», der auf der Rückseite der Münze aufgeprägt war.

Früher hiessen die Brötchen in Basel Batzenlaibli. Man bekam sie für zehn Rappen. Damit die Preissteigerung aufgefangen werden konnte und es trotzdem beim Batzen



pro Laibli bleiben konnte, wurden diese einfach immer kleiner gebacken.

Bei der erstmaligen Einführung einer schweizerischen Einheitswährung (1798–1803) durch die Helvetische Republik wurde der Batzen in das System integriert. Ein Franken entsprach zehn Batzen, ein Batzen

wiederum zehn Rappen, wobei zehn Schweizer Franken einem Louis d'or (französische Goldmünze) entsprachen.

Der Begriff «Batzen» kommt auch in der ursprünglichen Fassung des Märchens Hänsel und Gretel der Gebrüder Grimm vor: «Und als der volle Mond aufgestiegen war, so nahm Hänsel sein Schwesterchen an der Hand und ging den Kieselsteinen nach; die schimmerten wie neu geschlagene Batzen und zeigten ihnen den Weg.»

Machen Sie manchmal etwas halbbatzig? Das Wort «Batzen» kommt auch in vielen schweizerischen Redewendungen vor.

E-BANKING IN BESTFORM

Raiffeisen hat bei der Neukonzeption des E-Bankings nichts dem Zufall überlassen. Entstanden ist eine moderne Plattform, auf der Geldangelegenheiten noch einfacher, komfortabler und sicherer erledigt werden können.

Autorin Iris Kuhn-Spogat **Cartoon** Christophe Badoux

Am Anfang planten die Verantwortlichen bei Raiffeisen nur ein Redesign. Am Ende kam es zu einer kompletten Überarbeitung des Mitte 2001 lancierten E-Bankings bei Raiffeisen. «Wir haben rasch gemerkt, dass wir mehr brauchen als nur etwas Kosmetik. Das positive Resultat unserer Arbeit gibt uns recht», erinnert sich Thomas Etter, Leiter E-Banking bei Raiffeisen Schweiz. Beim neuen E-Banking ist nicht nur das Erscheinungsbild frischer und moderner, auch alles hinter der Benutzeroberfläche wurde von Grund auf neu konzipiert.

Das Raiffeisen E-Banking entspricht jetzt dem neusten Stand der Technik und ist «State of the Art». Auch in Sachen Sicherheit. Sowohl die Server, über die das E-Banking läuft, als auch die Verbindungsstrecke zwischen Raiffeisen und Kunden sind maximal geschützt. «Wir haben alles getan, damit wir mit unserem E-Banking zu den sichersten Anbietern der Welt gehören», sagt Thomas Etter. Was allerdings keine Bank ihren Kunden abnehmen kann, ist deren eigener Beitrag zur Sicherheit: mit sicheren Passwörtern etwa oder regelmässigen Updates von Betriebssystemen, Sicherheitssoftware und Browsern. Sehen Sie dazu auch den Beitrag auf Seite 36 dieser Ausgabe.

Mit Kunden für Kunden entwickelt

Die Aufschaltung des neuen E-Bankings geschah bereits am 5. September 2015. Damit endete für Thomas Etter ein Projekt, das ihn in den vergangenen drei Jahren ordentlich auf Trab gehalten hat. Er musste rund 150 Entwickler, Datenbankprofis, Designer und Programmierer koordinieren und auf ein einziges Projekt «einschwören». Das war keine leichte Aufgabe, galt es doch, neueste Technologien zu berücksichtigen und gleichzeitig höchste Sicherheitsstandards zu erfüllen.

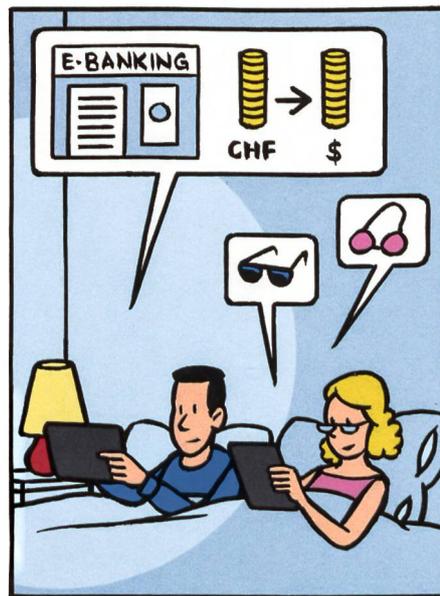
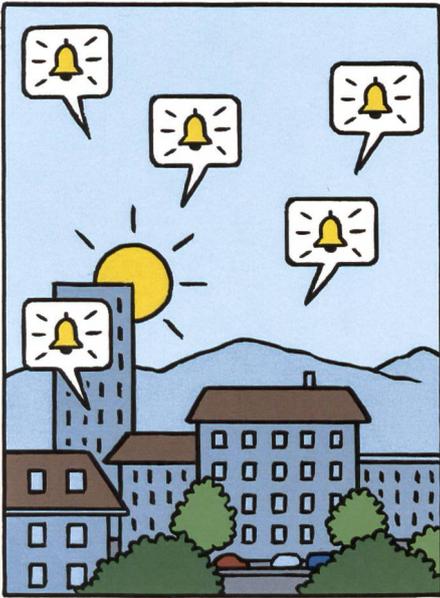
Das neue «Graphical User Interface» (GUI), also das, was Sie beim Login ins E-Banking sehen, ist das Tüpfelchen auf dem i. Dass es heute so ausgefeilt daherkommt, hat einen ganz speziellen Grund: Bei der Entwicklung der neuen Benutzeroberfläche wirkten neben den Spezialisten auch Raiffeisen-Kunden selbst tatkräftig mit. «Wir wollten kein Tool für Techniker entwickeln, sondern eines für unsere Kunden. Für sie müssen am Ende Design und Benutzerführung stimmen», erklärt Thomas Etter. Deshalb hat er schon in einem frühen Stadium künftige User in die Weiterentwicklung eingebunden. Dieses Vorgehen war zwar langwierig und aufwendig, letztlich aber überaus zielführend.

Das Entwicklerteam lud ausgewählte Kunden in ein Labor ein, in dem sie konkrete Aufgaben zu lösen hatten. Man stoppte nicht nur die Zeit, die sie für das Erledigen der Aufgaben brauchten. Die Experten beobachteten auch genau, wie leicht respektive schwer der Lösungsweg für sie zu finden war. Ausserdem wurden alle Probanden eingehend nach Mängeln, Schwierigkeiten und Wünschen befragt. 17 Mal wiederholte das Team dieses

(Weiter auf Seite 27)

TIPPS

Ein Demofilm auf raiffeisen.ch/e-banking zeigt auf, wie einfach, komfortabel und übersichtlich das neue Raiffeisen E-Banking ist. Sie finden unter dieser Onlineadresse auch Sicherheitstipps und einen Passwort-Checker.



BADOUX



NOTENSTEIN
PRIVATBANK

WWW.NOTENSTEIN.CH

Prozedere, stets mit jeweils acht anderen Kunden. Am Ende legte Thomas Etter die letzte Version noch einmal weiteren Testern vor. Das Resultat spricht für sich: Die Testkunden haben die Aufgaben mindestens doppelt so schnell erledigt wie bei der Startversion.

Ein Quantensprung

Das neue E-Banking von Raiffeisen hat damit zweifellos einen Quantensprung vollführt. Das Entwicklerteam hat sein Ziel erreicht: «Das neue Tool ist bei der Mehrheit der Kunden auf Anhieb gut angekommen», resümiert Projektleiter Etter zufrieden. Da und dort habe es zwar auch etwas Eingewöhnung gebraucht. Das erstaunt nicht, mussten doch rund eine Million Raiffeisen-Kunden, die ihre Finanzen inzwischen routiniert online erledigen, ihre Seh-, Eingabe- und Klickgewohnheiten dem neuen Tool anpassen. Das braucht zwar

etwas Zeit, doch die ist gut investiert. Wer trotzdem noch Fragen hat, kann sich jederzeit an das Expertenteam bei Raiffeisen wenden. «Wir haben das Kunden-Servicecenter mit kompetentem Personal erweitert», sagt Etter.

Für Kunden, die das Raiffeisen E-Banking noch nicht nutzen, ist die Hürde niedriger denn je. Es ist klar und deutlich benutzerfreundlicher als die Vorgängerversion. «Alles funktioniert dynamischer, intuitiver und bedeutend schneller. Es ist sehr einfach und leicht verständlich, weil es die Schritte auf ein Minimum reduziert», erklärt Etter weiter. Ein Beispiel: Sind Rechnungssteller wie Krankenkasse, Vermieter oder Versicherung erst einmal erfasst, reicht ein einziges Eingabefeld, um Zahlungen an sie auszulösen. Und in diesem Eingabefeld braucht es nur einen einzigen Erkennungswert wie die IBAN-Nummer, den Namen des Empfängers oder das Postkonto; das

System erkennt sofort, worum es geht. Die Restfelder füllt es automatisch aus. Kontrollblick, Mausklick – Zahlung erledigt.

Die vereinfachte Zahlungserfassung gilt auch für sämtliche Überweisungen, die ein Raiffeisen-Kunde vor dem 5. September noch auf dem alten System online ausgeführt hat. «Die Zahlungsarchive sind auf dem neuen System angelegt», sagt Etter. Per Mausklick lassen sich neu auch sämtliche Zahlungsempfänger einzeln abrufen, bezahlte Beträge inklusive. Die Daten werden als Liste aufbereitet oder auf Wunsch als Zeitstrahl dargestellt. Die Möglichkeiten im neuen E-Banking reichen freilich weit über den alltäglichen Zahlungsverkehr hinaus: Rund um die Uhr können Bankkunden heute alles online erledigen, sieben Tage die Woche, via Computer, Tablet oder Smartphone und mit nur wenigen Klicks.

Wussten Sie, dass ...

- ... an Spitzentagen über **230 000 Logins** ins E-Banking zu verzeichnen sind?
- ... **1 045 792 Kunden** (Stand: 30.6.2015) das Raiffeisen E-Banking nutzen?
- ... **79,3 Prozent** der Inlandzahlungen online erledigt werden?
- ... **150 886 E-Banking-Kunden** (oder jeder Siebte) 60 Jahre und älter sind?
- ... jeder **Siebte** sich per **Smartphone** einloggt?
- ... das Kunden-Servicecenter an Spitzentagen bis zu **1000 Anrufe** bekommt und **500 schriftliche Anfragen** verarbeitet?

Eine runde Sache für alle

Projektchef Thomas Etter blickt zuversichtlich in die E-Banking-Zukunft von Raiffeisen. Seinen Optimismus begründet er nicht nur mit den «Hunderterten von Inputs», die er von Kundenseite erhalten, geprüft und schliesslich in die Konstruktion von www.raiffeisen.ch/e-banking hat einfließen lassen. Optimistisch stimmen ihn auch positive Rückmeldungen von Fachexperten. Etwa vom Usability Engineer und Hochschuldozenten Daniel Felix, der weltweit Webseiten auf ihre Funktionstüchtigkeit und Benutzerfreundlichkeit hin untersucht. Das neue E-Banking von Raiffeisen bezeichnet der unabhängige Experte und Usability-Pionier als eine funktional und visuell attraktive Lösung, die zur Nutzung animiert. Sein Fazit: «Eine rundum gelungene Geschichte.»

Wir sind gespannt, wie Ihnen das neue Raiffeisen E-Banking gefällt. Teilen Sie uns doch Ihre Erfahrungen per E-Mail mit: panorama@raiffeisen.ch

EIGENTUM ERWERBEN WILL GELERNT SEIN

Im Moment ist es wieder etwas ruhiger geworden um den Schweizer Immobilienmarkt, insbesondere was die Warnrufe vor Überhitzung betrifft. Nutzen wir die Gelegenheit, den Wohneigentumsboom einmal von einer anderen Warte aus zu betrachten.



Martin Neff,
Chefökonom Raiffeisen Schweiz

Eigentümer einer Immobilie zu werden, ist heute nicht schwer, Eigentümer sein dagegen sehr – oder zumindest nicht immer so leicht, wie sich dies die frischgebackenen und meist stolzen Wohnungsbesitzer im Vorfeld des Kaufs vorgestellt haben. Denn Bauland ist und war schon immer ein knappes Gut in der Schweiz, wo pro Sekunde ein Quadratmeter Landwirtschaftsfläche überbaut wird. Deshalb verwundert es nicht, dass vor dem Immobiliencrash 1990 nur wenigen Personen der Weg zum Wohneigentum offenstand.

Stockwerkeigentum kommt in Mode

Fünf Jahre nach dem Crash startete ein regelrechter Wohneigentumsboom. Der Bund sprach ein grosses Wohnbauprogramm, Gelder der beruflichen Vorsorge konnten daraufhin zum Erwerb von

Wohneigentum verwendet werden. Stockwerkeigentum wurde schweizweit salonfähig und die geburtenstarken Jahrgänge waren im Alter, in dem Wohneigentum zum Thema wurde. Das wertvolle Land teilen sich seitdem Tausende von Parteien in sogenannten Stockwerkeigentümergeinschaften.

Mittlerweile dürften es gut 400 000 Haushalte sein, die eine Wohnung ihr Eigen nennen dürfen. Den Boden aber, auf dem ihre Wohnung steht, und noch vieles mehr müssen sie mit anderen teilen. Und auch heute noch kommen jährlich gut 15 000 neue Stockwerkeigentümer dazu. Die stattliche Anzahl (neuer) Eigentümer darf sich aus finanzieller Sicht darüber freuen, gegenüber Mietern deutlich günstiger zu wohnen – vor allem dank rekordtiefer Zinsen. Wenn auch die Rechnung aufzugehen scheint, sind sich viele nicht bewusst, worauf sie sich da unter Umständen eingelassen haben.

Ein Münsterchen, das sich so oder ähnlich schon zugetragen hat: Das Biotop am Rande des Grundstücks einer hübschen Wohnung wird zum Kinderspielfeld für die ganze Umgebung. Die tägliche Fisch-, Frosch- und Molchjagd vermässelt die Privatsphäre. Der Traum im Grünen entpuppt sich als Albtraum, nachts raubt einem das Gequake den Schlaf. An der Stockwerkeigentüerversammlung sind 23 nicht betroffene Eigentümer der Meinung, das sei doch kein Problem. Und deshalb wird der Antrag der direkt angrenzenden, in Mitleidenschaft gezogenen Parteien auf Anbringung eines Gartenhags

überstimmt. Das ist nicht etwa die Ausnahme, sondern der Alltag neuer und alter Eigentümer.

Das Dilemma eines Gefangenen

Stockwerkeigentümer sind klassische Kandidaten, die im Gefangenendilemma stecken. In den sogenannten Erneuerungsfonds zahlen alle Eigentümer nach einer sogenannten Wertquote, welche die Grösse der Wohnung mitberücksichtigt, anteilmässig ein. Gelder aus diesem Fonds möchte natürlich jeder so viel wie möglich beanspruchen. Oder zumindest möchte jeder wieder das rausbekommen, was er einbezahlt hat. Der Fonds bildet vor allem die finanzielle Basis für aufwändige, werterhaltende Sanierungen wie beispielsweise eine komplette Renovation der Fassade.

In nicht wenigen Fällen kommt es aber vor, dass es mit der Gerechtigkeit nicht weit her ist. So hat ein Eigentümer einer im dritten Stockwerk gelegenen Wohnung wenig Interesse daran, undichte Keller der Gartenwohnungen aus dem Erneuerungsfonds zu bezahlen. Er stellt sich auf den Standpunkt, das sei das Problem des Käufers der Gartenwohnung. Ähnlich tief ist umgekehrt die Zahlungsbereitschaft der Eigentümer der Gartenwohnung für Dachsanierungen. Eine solche Konstellation sei ökonomisch nicht effizient.

Es ist daher beim Erwerb von Stockwerkeigentum ein Muss, das entsprechende Reglement genau zu studieren, um später nicht unliebsame Erfahrungen machen zu müssen.

Slums in der Schweiz

Wer vor 10 oder 20 Jahren eine Wohnung erworben hat, darf sich nicht blenden lassen. Wenn die Immobilienpreise teilweise abgehoben haben, muss die Wohnung nominal heute trotzdem nicht zwingend so viel wert sein, wie sie damals gekostet hat, selbst an guter Lage. Davon kann man nur ausgehen, wenn sie sehr gut und nicht nur gut erhalten ist. Stockwerkeigentümer können den Werterhalt der inneren eigenen vier Wände selbst beeinflussen, einen gehörigen Teil der wertsichernden Investitionen aber nur sehr wenig oder gar nicht. Die Substanzerhaltung des Gebäudes ist aber mindestens so wichtig wie ein schmuckes Wohnungsinneres.

Gerade beim Wiederverkauf kann es sich rächen, wenn eine geizende und uneinige Stockwerkeigentümergeinschaft jahrelang Sanierungen hinausgeschoben oder den Erneuerungsfonds für unnötige Investitionen geplündert hat. Wer allein aus finanziellen Gründen Wohneigentum erwirbt, stellt meist nur die laufenden Kosten in den Mittelpunkt und vergleicht diese mit einer Mietwohnung. 600'000 Franken Fremdkapital kosten bei Hypothekarzinsen von rund zwei Prozent monatlich 1000 Franken. Aber das ist nicht alles.

Zwar lässt sich eine Wohnung im Wert von 720'000 Franken finanzieren, wenn 20 Prozent Eigenkapital eingeschossen wird. Wird der Erneuerungsfonds auf 1 Prozent des Anlagewerts veranschlagt, was als Minimum betrachtet werden muss, kommen zu den 12'000 Franken Fremdkapitalzins aber weitere 7'200 Franken jährlich für den Unterhalt hinzu. Darüber hinaus ist es sinnvoll, zusätzlich 0,5 Prozent oder 3'600 Franken für individuelle Innensanierungen einzurechnen. Womit wir bei einer monatlichen Belastung von 1'900 Franken angelangt sind.

Vorausgesetzt, die baulichen Arbeiten werden innen wie aussen jeweils professionell durchgeführt, kann bei dieser Rechnung davon ausgegangen werden, dass der Werterhalt gewährleistet ist.

Nur dürfte das bei vielen Stockwerkeigentumswohnungen nicht der Fall sein. Oft verdrängt Flickwerk professionelle Reparaturen, auch weil die Eigentümer zu wenig von baulichen oder techni-

«Oft verdrängt Flickwerk professionelle Reparaturen.»

schen Dingen verstehen. Der Erhalt der in den letzten Jahren entstandenen Eigentumsobjekte ist daher eine ernstzunehmende Herausforderung für die Zukunft. Es ist leider absehbar, dass einige Siedlungen zu verslumen drohen.

Meister im Verdrängen

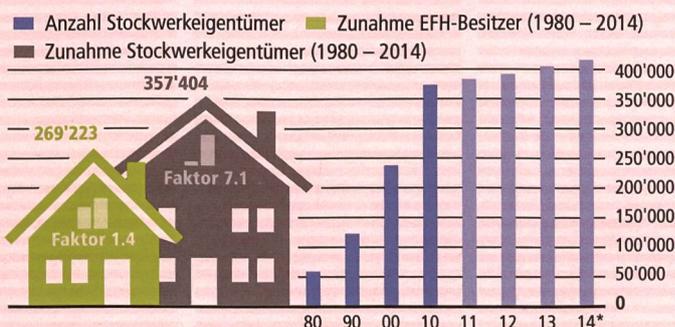
Oft verdrängen Eigentümer, dass ihre Wohnung Mängel aufweist, kein Schnäppchen war oder die Eigentümergemeinschaft uneins ist, was auch die Wohnqualität beeinträchtigt. Es kommt in manchen Kreisen förmlich zu einer Verklärung des Eigentums. Eine Wohnung kauft man nicht einfach über Nacht und vielleicht sogar fürs Leben. Wer will da offen eingestehen, einen Fehlentscheid getroffen zu haben? Dabei wären gerade solche Erfahrungen für Neuerwerber viel hilfreicher als das

Vorrechnen der immensen finanziellen Vorteile von Wohneigentum, die oft gar nicht so gross sind, wenn wirklich alle Kosten mit eingerechnet werden.

Der Boom beim Wohneigentum hat viele Haushalte in den vergangenen Jahren finanziell entlastet, aber auch solche mit wenig finanziellem Spielraum ins Wohneigentum getrieben. Die verschärften Amortisationspflichten und hartes Eigenkapital sind nun wirksame Hürden, um dies zu korrigieren. Wenn auch Tragbarkeitsvorschriften streng ausgelegt werden, steht einer nachhaltigen finanzierbaren Belastung nichts im Wege. Eine Tatsache ist aber ärgerlich und bedarf einer Korrektur. Im jetzigen Tiefzinsumfeld werden Eigentümer steuerlich benachteiligt. Der Bund kommt so seinem verfassungsrechtlichen Auftrag einer breiten Wohneigentumsförderung folglich nicht mehr nach.

Der einmal als Anreiz zum Eigentumserwerb ersonnene Schuldzinsabzug ist nämlich heute keiner mehr. Dafür erhöht der Eigenmietwert das steuerbare Einkommen der Grundeigentümer. Als Mieter wäre seine Steuerrechnung tiefer. Leider wird auch dies verdrängt, ebenso wie der Stress des täglichen Pendelns vor allem im motorisierten Individualverkehr. Eigentum erwerben will eben gelernt sein.

Stockwerkeigentum schlägt das klassische Einfamilienhaus



Quelle: BFS, Docu Media (Auswertung Meta-Sys AG), Raiffeisen Research

*Schätzung

WIE SCHÄTZEN SIE IHR ANLAGEVERHALTEN EIN?

Der Finanzmarkt bietet immer wieder Chancen und Opportunitäten. Sofern der Anleger seine eigenen Möglichkeiten kennt und eine konkrete Planung vornimmt. Er tut dies am besten zusammen mit einem dafür geschulten Raiffeisen-Berater.

Autor Ernst Näf, Raiffeisen Schweiz Infografik Andrea Klaiher

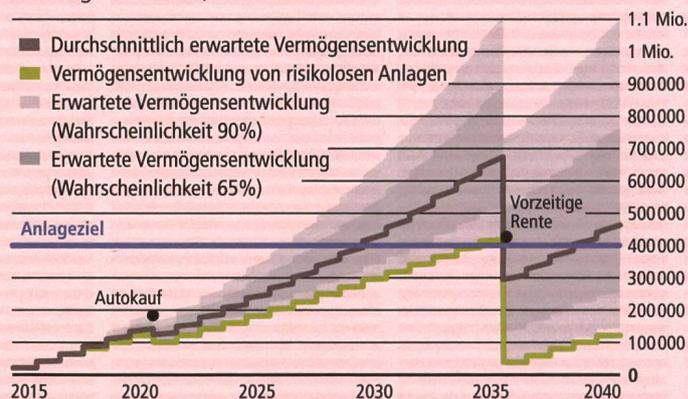
Gute Planung und ein klares Ziel sind die Voraussetzungen für einen langfristigen Anlageerfolg. Denn investieren ist keine Kunst, sondern das Ergebnis von Disziplin. Raiffeisen hat in den vergangenen Jahren in die Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie in Informatiksysteme investiert. So können seit diesem Jahr alle Vermögensberater den Kunden auf anschauliche Art und Weise aufzeigen, wie sich deren Anlageverhalten auf die persönliche Zielerreichung auswirken kann. Nur wer seine eigenen Bedürfnisse genau kennt, kann sich optimal beraten lassen. Konkret sind folgende Fragen zu klären.

- **Das Anlageziel:** Um ein Ziel erreichen zu können, muss dieses genau festgelegt sein. Je klarer und je konkreter Sie als Kunde dieses definieren, desto effizienter und besser können Sie mit Ihrem Berater eine Strategie definieren, um darauf hinzuarbeiten.
- **Der Anlagehorizont:** Der Anlagehorizont ist mitunter die wichtigste Frage, die Sie sich stellen müssen. Wie lange können Sie auf Ihre Ersparnisse «verzichten»? Wer kurzfristig auf seine Ersparnisse zugreifen können muss, darf sich nicht den Risiken von Marktschwankungen aussetzen. Er sollte ungeachtet der heute tiefen Zinsen auf Anlagen setzen, die wie das Mitgliedersparkonto wenige Schwankungen aufweisen.
- **Die Risikobereitschaft:** Nicht jede Person, die sich etwas leisten könnte, tut dies auch. So ist es auch mit den Risiken. Wenn Ihnen das Bewusstsein, dass Ihre Ersparnisse Risiken ausgesetzt sind, den Schlaf raubt, dann sollten Sie auf eine allfällige Mehrrendite bewusst verzichten.
- **Der persönliche Beitrag zur Zielerreichung:** Bescheidene Ziele benötigen einen geringeren Aufwand. Ambitiöse Ziele verlangen Engagement, Durchhaltewillen, eventuell sogar den Verzicht auf Konsum und auch immer die Bereitschaft, ein Nichterreichen oder eine nur teilweise Zielerreichung zu akzeptieren. Legen Sie Ihren Beitrag ganz bewusst fest.

Folgend ein konkretes Beispiel: Daniela und Peter Muster haben sich ihren Lebenstraum erfüllt und leben seit einigen Wochen mit ihren zwei Kindern im neu erworbenen

Strategie «Wachstum»

Vermögensaufbau, in CHF



Quelle: Finfox, Raiffeisen Investment Solutions

Einfamilienhaus in Lostorf. Sie wollen sich nicht auf diesen Lorbeeren ausruhen und haben sich intensiv mit ihrer ganz persönlichen Lebensplanung auseinandergesetzt. Sie trafen sich mit ihrem Vermögensberater von Raiffeisen und haben dabei gemeinsam konkrete Ziele formuliert. Das Gespräch kann wie folgt zusammengefasst werden.

Anlageziel und -horizont: Reserveaufbau (CHF 400 000) zur Finanzierung eines vorgezogenen Renteneintritts in 20 Jahren. Rückstellungen für einen Autokauf in fünf Jahren (CHF 40 000).

Risikobereitschaft: Das Risikoprofil «Wachstum» erscheint ihnen mit Blick auf die Vergangenheit vertretbar.

Persönlicher Beitrag: Der jährliche Sparbetrag beträgt 20 000 Franken. Die Lösung sieht wie folgt aus: Jährlich werden dem Sparplan (Anlagestrategie: «Wachstum») 20 000 Franken zugeführt. Die angestrebten Anlageziele (Autokauf und Finanzierungsbeitrag für die vorzeitige Rente) können mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden.

Hat Sie dies überzeugt? Ihr Raiffeisen-Kundenberater freut sich auf das Gespräch mit Ihnen.

WERTSCHRIFTEN LOHNEN SICH

In Wertschriften investieren ist gefährlich und kompliziert, so die weitverbreitete Meinung. Deshalb belassen viele Anleger trotz tiefer Zinsen ihr Ersparnis auf dem Konto. Es gibt aber gute Gründe, in Wertschriften zu investieren.

Autor Alessandro Sgro, Raiffeisen Schweiz
Infografik Andrea Klaiber

Hätte ein Anleger vor knapp 90 Jahren 100 Franken in den Schweizer Aktienmarkt investiert, wäre ihm beim Verkauf dieser Wertschriften Ende letzten Jahres ein Betrag von 84767 Franken auf sein Konto gutgeschrieben worden. Das entspricht einer Rendite von sagenhaften 84767 Prozent oder anders ausgedrückt: Das Vermögen hat sich fast 850-fach vermehrt, ohne dass der Anleger etwas hätte tun müssen. Kein Anleger verfügt indes über einen derart langen Anlagehorizont und die allerwenigsten investieren in der Regel ausschliesslich in Aktien.

Das Beispiel zeigt dennoch: Eine langfristige disziplinierte Investition in den Schweizer Aktienmarkt kann sehr erfolgreich sein – insbesondere im Vergleich zur Verzinsung auf dem Konto. An den Finanzmärkten wird allerdings keinem Geld geschenkt. Der hohe Ertrag mit Schweizer Aktien musste zum Teil mit sehr viel Geduld «erzittert» werden – denn Aktienkurse sind bekanntlich starken Schwankungen ausgesetzt, anders als dies bei einem Konto und bei Obligationen der Fall ist. Bei Letzteren ist der zu erwartende Ertrag entsprechend deutlich tiefer. Jede Anlageklasse verfügt über eigene Rendite-Risikoeigenschaften.

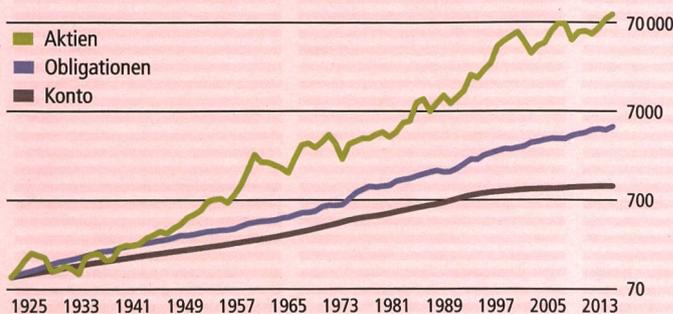
Das Risiko wird dabei durch die Schwankungsbreite einer Anlage symbolisiert. Je grösser diese ist, desto höher das Risiko und in der Regel die Entschädigung. Einer der wichtigsten Grundsätze beim Investieren lautet deshalb: Je mehr Rendite erwirtschaftet werden soll, desto riskanter sind die Anlageklassen und Finanzinstrumente, die im Portfolio berücksichtigt werden müssen.

Langfristig lässt sich mit einem diversifizierten Aktienportfolio die höchste Rendite erzielen. Das heisst aber nicht, dass jeder Anleger komplett auf Aktien setzen sollte. Seine Risikofähigkeit und Risikobereitschaft beeinflussen massgeblich die individuelle Anlagestrategie. Dabei spielt es eine Rolle, wie lange der Kunde sein Geld anlegen möchte und wie hoch seine Toleranz gegenüber allfälligen Schwankungen der Anlagen ist. Das Resultat dieser Analyse ergibt das kundenspezifische Risikoprofil. Dieses Profil bestimmt danach die Aufteilung des Vermögens auf die verschiedenen Anlageklassen.

Bei dieser Aufteilung spricht man von der strategischen Asset Allocation. Sie stellt die Basis für die grundsätzliche Ausrichtung des Portfolios dar und hat einen langfristigen Charakter. Ihr wird in zahlreichen Studien ein hoher Stellenwert für die Gesamtpformance eines Portfolios eingeräumt. Die Auswahl der Finanzanlagen sowie der Kauf- und Verkaufszeitpunkt spielen bei der Gesamtpformance des Portfolios dagegen nur eine untergeordnete Rolle.

Sie sehen: Investieren ist keine Kunst, sondern eine Frage der Disziplin. Dabei gilt es, wenige wichtige Grundsätze zu beachten.

Langfristige Entwicklung der Anlagemärkte in der Schweiz seit 1925



Quelle: Pictet, Raiffeisen Investment Solutions

ALTERNATIVE ANLAGEN WIRKEN STABILISIEREND

Interview Alessandro Sgro

Alternative Anlagen sind im Tiefzinsumfeld attraktiver geworden. Was versteht man darunter?

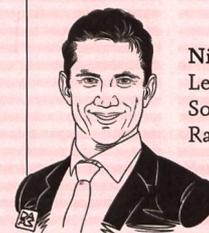
Nicolas Samyn: Neben traditionellen Anlageklassen wie Obligationen und Aktien spricht man bei Immobilien, Gold, Rohstoffen und nicht klassischen Anlagestrategien wie Hedge Funds von alternativen Anlagen. Sie sind vermehrt in den Fokus der Anleger geraten, weil dank ihnen Renditequellen und -potenzial erweitert werden können.

Wo liegen die Chancen und Risiken dieser Anlageklasse?

Alternative Anlagen können im Portfoliokontext einen nützlichen Beitrag zur Bewirtschaftung des Risikos und zur Verbesserung der Diversifikation leisten. Der Kursverlauf zu traditionellen Anlagen ist in der Regel nicht gleichläufig – entsprechend haben sie eine stabilisierende Wirkung auf das Portfolio.

Was gilt es bei einer Investition besonders zu beachten?

Es braucht ein gewisses Verständnis für die Funktionsweise der Anlageklasse. Zudem sollte das Anlageinstrument genügend diversifiziert sein. Ausserdem ist ein hohes Augenmerk auf Liquidität, Struktur und Transparenz der Anlagelösung zu legen.



Nicolas Samyn
Leiter Investment
Solutions bei
Raiffeisen Schweiz

AUF DEM WEG AUS DER SCHULDENKRISE

Die Staatsschulden haben sich im Euroraum massiv erhöht. Niedrige Zinsen halten aber die Schuldenlast einigermaßen erträglich. Dies gilt grundsätzlich sogar für Griechenland. In den anderen Schuldenkrisenländern entspannt die Konjunkturerholung zunehmend die Lage. In der Schweiz fällt die Zinsbelastung auf ein sehr niedriges Niveau.

Autor Alexander Koch, Raiffeisen Schweiz Infografik Andrea Klaiber

Seit dem Beginn der Finanzkrise 2008 hat die Staatsverschuldung in zahlreichen Ländern rasant zugenommen. Vor allem dort, wo es zu einem Platzen einer Immobilienblase kam und/oder die Kreditvergabe zuvor exzessive Ausmasse erreicht hatte, musste der Staat für die Bereinigung der privaten Überschuldung tief in die Tasche greifen. Besonders Griechenland lebte lange Zeit weit über seinen Verhältnissen und auf Pump. Um die Schuldenspirale zu stoppen, waren die Hellenen zu besonders harten Sparmassnahmen gezwungen.

Der damit verstärkte Einbruch der Wirtschaft hat zusammen mit der mangelnden Umsetzung von Reformen den Schuldenberg, trotz eines Schuldenschnitts 2012, weiter in die Höhe wachsen lassen. Die Unsicherheit seit dem Regierungswechsel Anfang des Jahres hat die Aussichten nochmals verschlechtert. Die griechische Wirtschaft dürfte dieses Jahr in der Rezession verharren. Die Schuldenquote wird ohne einen zweiten Schuldenschnitt Richtung 180 Prozent des BIP steigen.

Schuldenhöhe ist das eine

Ob die Finanzsituation eines Landes nachhaltig bzw. die Verschuldung tragfähig ist, hängt jedoch nicht allein von der Höhe der Schulden ab. Dies zeigt das Beispiel Japan. Dort liegt die Staatsverschuldung im Verhältnis zur Wirtschaftsleistung sogar bei knapp 250 Prozent. Dies versetzt die Finanzmärkte im Gegensatz zum griechischen Fall bislang jedoch nicht in Panik. Noch genießt die Regierung unter Premier

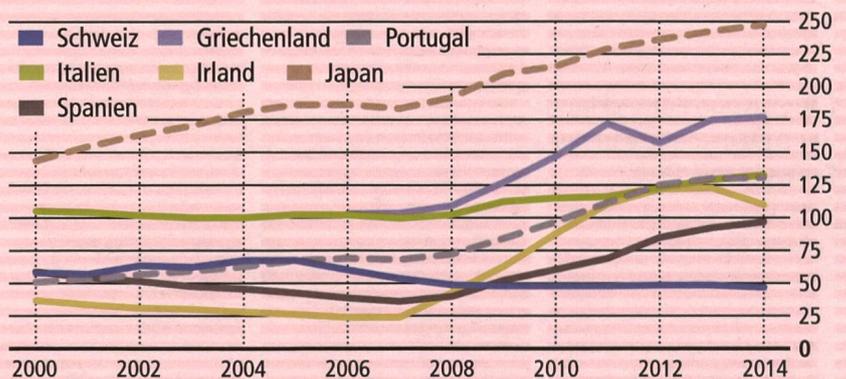
Shinzo Abe Vertrauen, dass das Schuldenproblem langfristig gelöst werden kann. Unterstützt durch die Anleihekäufe der japanischen Notenbank kann sich der japanische Staat deshalb weiterhin zu sehr günstigen Konditionen Geld ausleihen. Die Zinsbelastung für den horrenden Schuldenberg bleibt daher mit rund 2 Prozent des BIP verhältnismässig (noch) sehr moderat.

Für die Schuldentragfähigkeit sind neben der

Schuldenhöhe die Zinsbelastung, die Konjunkturaussichten sowie der Budgetsaldo des Staates ausschlaggebend. Ähnlich wie in Japan ist auch die Zinsbelastung für Griechenland aufgrund der entgegenkommenden Kreditkonditionen der internationalen Gläubiger nicht erdrückend. Der Durchschnittszins auf die ausstehenden Schulden beträgt effektiv lediglich knapp über 2 Prozent. Mit dem Aufkeimen einer konjunkturellen Erholung Ende

Staatsschulden sind rasant gestiegen

Bruttostaatsverschuldung in % des BIP



Quelle: IWF, Raiffeisen Research

letzten Jahres schien das Erreichen der Schuldentragfähigkeit für Griechenland entsprechend greifbar nahe. Dieses Ziel ist jedoch mit den Verwerfungen seit dem Regierungswechsel wieder in weite Ferne gerückt.

Irland macht es vor

Wesentlich besser hat sich die Finanzlage hingegen in den anderen europäischen Schuldenkrisenländern entwickelt. Musterschüler ist Irland. Dort hatte sich die Schuldenquote nach dem Platzen der immensen Immobilienblase am stärksten erhöht, um sagenhafte 100 Prozentpunkte auf 123 Prozent bis 2013. Die konsequenten Aufräumarbeiten und die Konsolidierung des Staatshaushaltes haben zusammen mit weiteren Strukturreformen die bereits zuvor wettbewerbsfähige Volkswirtschaft aber mittlerweile wieder auf einen kräftigen Erholungspfad zurückgeführt. Bereits nächstes Jahr könnte die irische Schuldenquote wieder unter die 100-Prozent-Marke fallen.

In Spanien, wo ebenfalls der Zusammenbruch des Immobiliensektors verdaut werden musste, blieb die Schuldenquote zwar bis zuletzt aufwärts gerichtet. Dieses Jahr dürfte sie nahe der 100-Prozent-Marke liegen. Und das Budgetdefizit übertrifft noch deutlich den Maastricht-Wert von 3 Prozent. Aber auch auf der Iberischen Halbinsel kommt die Konjunktur verzögert auf breiter Basis in Schwung. Wieder sprudelnde Steuereinnahmen und aufgrund der sinkenden Arbeitslosigkeit zurückgehende Sozialausgaben verbessern die

Staatsfinanzen zusehends. Damit stehen die Chancen gut, dass das Defizit ohne weitreichende zusätzliche Sparmassnahmen ausreichend abnimmt und sich die Schuldenquote bereits nächstes Jahr stabilisiert.

Die gleiche Entwicklung ist auch im Nachbarland Portugal sowie in Italien auszumachen. Dort hinkt man zwar bei der wirtschaftlichen Erholung hinterher. Der Reformprozess wurde aber in beiden Ländern zuletzt ebenfalls zufriedenstellend fortgesetzt, was sich zunehmend positiv auf die Konjunkturaussichten und die Staatsfinanzen auswirkt. Auch in diesen beiden Ländern ist damit eine Rückkehr auf einen nachhaltigen Schuldenpfad ohne weitere grössere Sparanstrengungen möglich.

Schuldenquoten nehmen ab

Trotz der positiven Entwicklung bleibt der Erholungskurs in den Peripherieländern der Eurozone anfällig für Rückschläge. Eine Eintrübung des Wachstumsausblicks sowie

stark steigende Zinsen könnten den erwarteten Rückgang der Schuldenquoten verhindern. Ein entscheidender Unterstützungsfaktor bleibt deshalb die anhaltend sehr lockere Geldpolitik der Europäischen Zentralbank. Mit dem Beitritt zur Europäischen Währungsunion hat sich das Zinsniveau in den südlichen Ländern enorm verringert. Die Zinsbelastung hat deshalb stark abgenommen. Allen voran in Italien hat sich die Zinsbelastung seit Mitte der 1990er-Jahre bis 2014 auf unter 5 Prozent des BIP mehr als halbiert. Dank der rekordniedrigen Kapitalmarktzinsen sollte sich der Abwärtstrend in den kommenden Jahren fortsetzen.

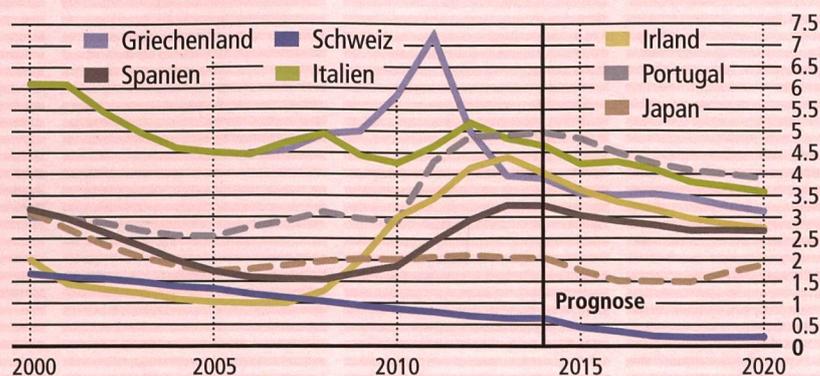
Dieser Trend ist schliesslich auch in der Schweiz zu beobachten. Seit der Einführung der Schuldenbremse im Jahr 2003 hat die Schuldenquote von einem Hoch von 67 Prozent bereits auf 47 Prozent abgenommen. Mit dem in der Schweiz grundsätzlich tieferen Zinsniveau ist die Schuldenbelastung bereits sehr

moderat. Die Lage verbessert sich aufgrund der Negativzinspolitik der Nationalbank zudem weiter. Um Anlagen in Schweizer Franken unattraktiver zu machen und den Druck auf die Währung zu verringern, halten die Schweizer Notenbanker die Zinsen nochmals deutlich unter den Konditionen der Europäischen Zentralbank.

Der Schweizer Staat bekommt in diesem Umfeld je nach Laufzeit sogar Geld (Negativzinsen) von den Anlegern, wenn diese in eidgenössische Anleihen investieren. Diese Situation wird zwar nicht ewig andauern und wirkt sich auf der anderen Seite zum Beispiel auch negativ auf die Erträge von Sparern aus. In den kommenden Jahren wird die Schweiz damit allerdings die geringste Schuldenlast weltweit aufweisen. Ende der 1990er-Jahre betrug die Zinsbelastung noch rund 2 Prozent des BIP. Schon bald könnte der Wert nur noch gut 0,1 Prozent betragen.

Niedrige Zinsen senken Schuldenlast

Zinsausgaben des Staates in % des BIP



Quelle: IWF, Raiffeisen Research

ENTWICKLUNG führt zu RENDITE



« Sresta Natural Bioproducts
wächst um 60% im Jahr. »

Indien: Eine wachsende Mittelschicht legt Wert auf gesunde Ernährung. Sresta Natural Bioproducts, grösster Produzent von Bio-Nahrungsmitteln, expandiert. Davon profitieren Konsumenten und Kleinbauern. Die von responsAbility verwalteten Fonds investieren seit 2011 in Sresta – und partizipieren am wirtschaftlichen Erfolg.

20'500
Kleinbauern

30'000
Tonnen Bioprodukte

5'000
Verkaufsstellen

Eine von 531 Erfolgsgeschichten. Hier:
responsAbility.com

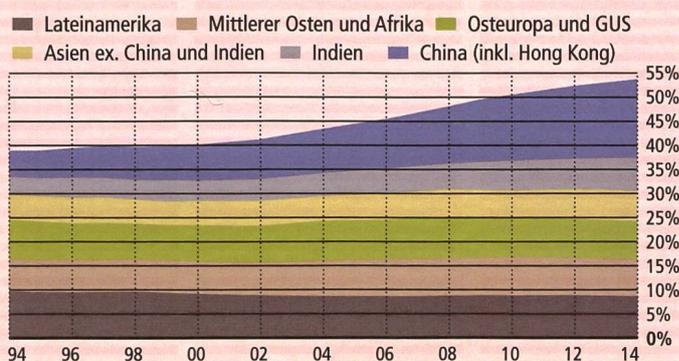
ZAHLEN UND FAKTEN

Infografik Andrea Kläiber

China und Indien führen den Aufstieg der Entwicklungs- und Schwellenländer an

Der Anteil der Entwicklungs- und Schwellenländer an der Weltwirtschaft übertrifft seit wenigen Jahren denjenigen der traditionellen Industrienationen. Die Aufholjagd hat um das Jahr 2000 an Schwung gewonnen und war vor allem von China geprägt, das 2001 in die Welthandelsorganisation aufgenommen worden war. Auch Indien konnte seinen Anteil ausbauen. In den anderen Wirtschaftsregionen war dies nicht der Fall. Dies liegt aber vor allem an der Grösse und Dominanz von China und Indien. Auch die meisten anderen Entwicklungsländer wachsen seit Jahren schneller als die Industriestaaten.

Anteile an der Weltwirtschaft (in % des globalen BIP)

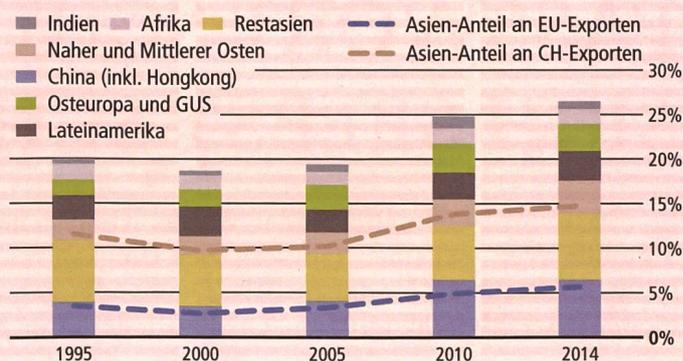


Quelle: Bloomberg, Raiffeisen Research

Geografische Diversifikation der Schweizer Exporte hat deutlich zugenommen

Vom Aufstieg der Entwicklungs- und Schwellenländer haben auch die Schweizer Exporteure profitiert. Die geografische Diversifikation der Ausfuhren hat klar zugenommen. Asiatische Schwellenländer, die global am schnellsten wachsende Ländergruppe, machen aktuell rund 15 Prozent der Gesamtexporte aus. Und der im Vergleich zur Europäischen Union hohe Anteil sollte weiter zunehmen, denn nach dem Freihandelsabkommen mit China strebt die Schweiz auch in Indien und Südostasien einen erleichterten Marktzugang an. Daneben wird auch der Nahe und Mittlere Osten als Absatzmarkt immer wichtiger.

Anteil der Exporte in Entwicklungs- und Schwellenländer an Gesamtausfuhren

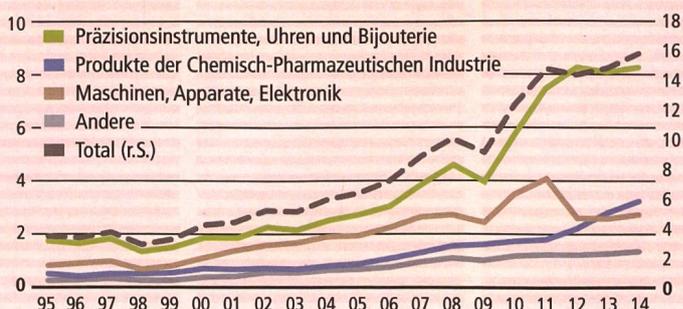


Quelle: Eidgenössische Zollverwaltung, IWF, Raiffeisen Research

China bleibt trotz Abschwächung wichtiger Absatzmarkt für Schweizer Exporteure

Die drei grössten Exportbranchen der Schweiz machen den Löwenanteil der Ausfuhren nach China aus. Mit der wachsenden chinesischen Mittelschicht sind die Schweizer Exporte von Uhren und hochwertigen Nischenprodukten im letzten Jahrzehnt stark gestiegen. Die aktuelle Wachstumsverlangsamung hat die Exportdynamik jedoch gebremst, was sich insbesondere bei den Maschinenausfuhren zeigt. Auch die Exporte der zyklischen Luxusprodukte haben auf die Konjunkturverlangsamung reagiert. Die Exportnachfrage aus China dürfte in den kommenden Jahren aber weiter gross sein – dank der geplanten Neuausrichtung der Wirtschaft hin zu mehr Privatkonsum.

Exporte nach Warenart inkl. Ausfuhren nach Hongkong (in Mia. Franken)



Quelle: Eidgenössische Zollverwaltung, Raiffeisen Research



PASSWORT SCHÜTZEN, SICH SELBST SCHÜTZEN

Erst Passwörter ermöglichen den vermeintlich sicheren Zugang zur digitalen Welt. Bei einem (zu) sorglosen Umgang sind Passwörter jedoch leicht zu knacken. Wer persönliche Daten oder gar sein Bankkonto nicht aller Welt zugänglich machen will, der muss auf der Hut sein.

Autor Robert Wildi **Illustration** Gaby Kopp

Sie erleichtert uns so vieles, die digitale Welt. Wer geht heute noch an einen Postschalter, um seine Rechnungen zu bezahlen? Bücher, Wein, T-Shirts, Blumen, Computer, Autos, alles können wir bequem zu Hause aussuchen, online bestellen und gleich bezahlen. Finanztransaktionen in allen Währungen und rund um den Globus lösen wir per Klick am Computer, Tablet und immer öfter über das Smartphone aus.

Alles einfacher geworden? Fast alles. Für jeden neuen Onlinekanal, mit dem wir unseren Alltag noch etwas moderner gestalten, brauchen wir in der Regel ein Passwort zur Identifizierung und eigenen Sicherheit. Doch wie viele verschiedene Passwörter

kann ein menschliches Gehirn speichern und jederzeit richtig zuordnen? Je mehr es werden, desto grösser wird die Verlockung, immer das gleiche oder ein denkbar einfaches zu benutzen. Die schlechte Nachricht: Damit verliert das Passwort schnell seine Schutzfunktion und kann einfach gehackt werden. Unsere Daten im Netz sind deshalb einer permanenten Gefahr des Missbrauchs ausgesetzt.

Die Realität beweist zudem, dass die immer neuen Möglichkeiten der digitalen Welt zu einem allzu sorglosen Umgang mit ihr geführt haben. Passwörter werden von zahlreichen Konsumenten als lästiges Hindernis zum raschen Zugang zum

ungebremsten Onlineshopping empfunden. Entsprechend lasch und leichtfertig wird damit umgegangen. Internationale Erhebungen haben nachgewiesen, dass simple Passwörter wie die Zahlenfolgen «12345» und «123456» oder schlicht «password» bis heute stark verbreitet sind und tausendfach gehackt werden. Diese Naivität der Internetnutzer ist für Fachleute besorgniserregend.

Passwortmanager bieten keine absolute Sicherheit

Sind sie nun Segen oder doch eher Fluch, die Passwörter, dank derer unzählige digitale Verlockungen erst möglich werden?

Natürlich überwiegen die Vorteile, sofern man sich der Bedeutung eines seriösen Umgangs bewusst wird und entsprechend handelt. Dazu gehört nicht nur die Wahl eines raffinierten statt einfältigen Passworts, sondern auch dessen sichere Aufbewahrung. Die ausgefallenste Zeichenkombination wird für Taschendiebe zum offenen Buch, wenn sie etwa auf einen Zettel geschrieben und im Portemonnaie herumgetragen wird.

Für die Kreierung und sichere Verwaltung von Passwörtern bieten heute Passwortmanager oder «Secure Wallets» ihre Hilfe an. Das sind Apps, die für jede besuchte Website und Onlineanwendung des Benutzers spezifische Passwörter generieren und speichern. Die Apps tragen Namen wie «1Password», «LastPass», «Dashlane» oder «PasswordBox».

Als eine der besten Apps von 2014 hat die britische Tageszeitung «The Guardian» die Anwendung «1Password» gekürt. Wie ihre Mitbewerber lockt auch diese App mit dem attraktiven Slogan «Lassen Sie uns all Ihre Passwörter merken, damit Sie es nicht mehr tun müssen». Anwender müssen sich nur noch ein einziges «Master-Passwort» ausdenken. Dann lassen sich Tausende von Kennwörtern, Codes, Konto- oder Kreditkartennummern etc. über eine manipulationsgeschützte, authentifizierte Verschlüsselung elektronisch aufbewahren. Dank der Funktion «Auto-Lock» bleiben die Daten auch dann geschützt, wenn das Gerät verloren geht oder gestohlen wird.

Das klingt wie die perfekte Lösung für das Passwortproblem. Wie nun aber sechs Forschende aus den USA und China herausgefunden haben, sind auch die Passwortmanager-Apps nicht über alle Sicherheitszweifel erhaben. So haben es die Wissenschaftler geschafft, sich via Sicherheitslücken in den Apple-Softwares iOS und OS X ausgerechnet bei «1Password» einzuschleusen und vermeintlich sicher gebunkerte Passwörter abzusaugen. Dort hat man das Sicherheitsproblem bestätigt und ist an dessen Behebung. Dies vermutlich im Wettlauf mit Cyberkriminellen, welche die Situation für sich zu nutzen versuchen. (Weiter auf Seite 39)

Florian Schütz
ist Kommunikationsverantwortlicher
bei Swiss Internet Security Alliance



«FÜR JEDEN ANBIETER EIN ANDERES PASSWORT WÄHLEN!»

Interview Robert Wildi

PANORAMA: Welche Erfahrungen machen Sie generell im Umgang mit Passwörtern?

Florian Schütz: Oftmals ist der Umgang zu sorglos, wie eine neue Studie der US-amerikanischen Onlinesicherheitsfirma Splashdata belegt. So verwendeten im letzten Jahr immer noch Tausende Anwender Passwörter wie «batman» oder «password». Und wer einmal ein sicheres Passwort gefunden und sich dieses gemerkt hat, verwendet es oft für Benutzerkonten bei mehreren Dienstleistern. Wenn nur einer davon Sicherheitsprobleme hat, kann ein Angreifer Zugriff auf alle diese Accounts erhalten.

Haben Sie Beispiele dafür?

Unternehmen mit grossen Kundendatenbanken sind beliebte Ziele. Adobe und Sony wurden in der Vergangenheit prominente Opfer von Cyberangriffen, bei denen die Daten von Millionen von Kunden entwendet und veröffentlicht wurden.

Wie kann so etwas passieren?

Oft sind die Systeme von Anwendern mangelhaft gesichert. Cyberkriminelle versuchen, vorhandene Sicherheitslücken auszunutzen, um Schadsoftware einzuschleusen. Ist eine solche Software erst einmal installiert, sammelt sie persönliche Daten und protokolliert Eingaben.

Wie kann man sich davor schützen?

Mit einem aktuellen Virens scanner und regelmässigen Scans des Computers.

Können neue Technologien den Passwortschutz weiter verstärken?

Die wichtigste ist bereits da: die 2-Faktor-Authentisierung. Diese kombiniert das Passwort mit einem zweiten Faktor, beispielsweise dem Mobiltelefon oder einer Chipkarte. Bei den meisten Anbietern erhält man im Loginprozess einen Code per SMS oder über eine App und gibt diesen im Computer ein. Dies verbessert die Sicherheit enorm. Heute unterstützen bereits Hunderte von Anbietern die 2-Faktor-Authentisierung. Wenn der jeweilige Dienstleister sie anbietet, sollte sie unbedingt aktiviert werden. Meistens findet sich die Option in den Konto- oder Sicherheitseinstellungen.

Welches sind Ihre wichtigsten drei Tipps für einen sicheren Umgang mit Passwörtern?

Erstens: Wählen Sie für jeden Anbieter ein anderes, sicheres Passwort. Mischen Sie Klein-, Grossbuchstaben, Ziffern und im besten Fall Sonderzeichen. Hier gilt: Je länger und unberechenbarer das Passwort, desto sicherer. Zweitens: Wenn Sie das Passwort selten verwenden, speichern Sie es in einem Passwortmanager. Wenn Sie es oft verwenden oder es sich merken möchten, tippen Sie es einige Male ein. Wiederholen Sie dies in einigen Minuten und in einigen Tagen. So prägen Sie sich das Passwort schnell im Gedächtnis ein. Drittens: Verwenden Sie wenn immer möglich die 2-Faktor-Authentisierung.

Ihr
Privatkredit
jetzt auch für
7.9%

WAS IMMER
SIE VORHABEN:
MIT UNS HABEN
SIE AUCH IHR
BUDGET IM GRIFF.

Mehr Informationen erhalten Sie
in Ihrer Raiffeisenbank oder unter
www.raiffeisen.ch/privatkredit

VERNÜNFTIG FINANZIEREN

cashgate.
credit & leasing

Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung führt (Art. 3 UWG)

Wenn Ihnen die Natur am Herzen liegt

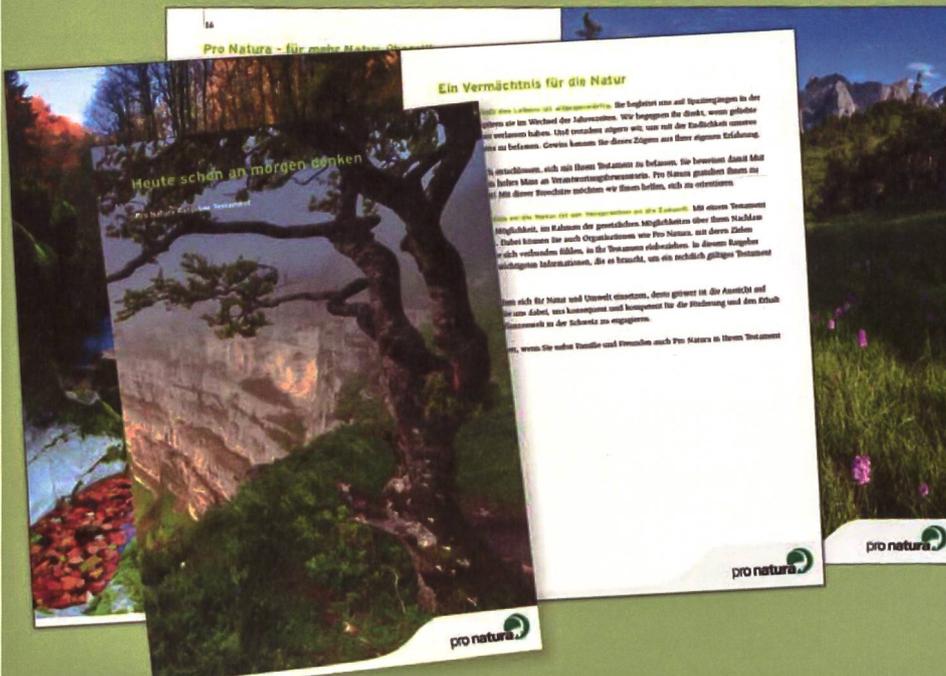
pro natura 

Sie möchten etwas hinterlassen.
Nicht nur Ihren Nachkommen,
sondern der Welt als Ganzem.
Mit einer testamentarischen
Spende an Pro Natura **können**
Sie sich über Ihr Leben hinaus
für die Natur stark machen.

Bestellen Sie unseren Ratgeber
«Heute schon an morgen denken»
oder verlangen Sie für ein
vertrauliches Gespräch Frau Agnes
Kaelin.

Der Ratgeber kann auch auf
www.pronatura.ch/legate als PDF
heruntergeladen werden.

Pro Natura
Dornacherstrasse 192
4053 Basel
Tel. 061 317 91 91



Wer den Passwortmanagern grundsätzlich kein Vertrauen schenkt, kann seine sensiblen Daten schützen, ohne dabei auf irgendeinen Server oder ein Cloudsystem wie iCloud oder Dropbox zurückzugreifen. Eine naheliegende Lösung ist zum Beispiel das Speichern aller Passwörter auf einem Word-Dokument, das wiederum mit einem übergeordneten Passwort geschützt ist. Das gleiche Konzept also wie beim Passwortmanager, einfach nur lokal nutzbar. Bei dieser Variante und einem sicheren Passwort beissen sich Hacker die Zähne aus.

Verschlüsselung auf USB-Stick

Als weitere Option für die sichere Aufbewahrung von Passwörtern sind gegenwärtig immer mehr verschlüsselte USB-Speicher-Sticks im Umlauf. Im Unterschied zu den herkömmlichen USB-Sticks ermöglichen sie aufgrund ihrer Verschlüsselung bei Verlust keinen Datenzugriff durch Unbefugte. Die Sicherung erfolgt zum Beispiel über einen PIN-Code. Bemerkenswert ist, dass die im Markt erhältlichen Exemplare in der Regel schon gar keine einfachen Codes wie «1234» akzeptieren. Andere Sticks verfügen entweder über eine Hardware- oder Softwareverschlüsselung.

Verschiedene Verschlüsselungsprogramme kann man auch selber auf dem Computer installieren und damit Laufwerke vor fremden Zugriffen schützen. Festplatten und auch herkömmliche USB-Sticks können mit diesen Programmen ebenfalls verschlüsselt werden. Bei

Verlust sind also auch sie vor Datenmissbrauch geschützt.

Sicher ist sicher – Passwort regelmässig ändern

Neben den technischen Hilfsmitteln, welche die Passwortsicherheit und den Schutz vor dessen Verlust maximieren, ist vor allem ein bewusster und vorsichtiger Umgang der Onlinenutzer mit der Thematik gefragt. Das beginnt bei der Definition des Passworts. Fachleute empfehlen dringend, alle verfügbaren Zahlen, Buchstaben und Zeichen zu nutzen und diese bunt zu kombinieren. Man sollte idealerweise regelrechte Kunstwörter kreieren, so lang und kompliziert wie möglich, Gross- und Kleinschreibung nach dem Zufallsprinzip gemischt. Das steigert die Sicherheit erheblich, sofern jegliche Systematik vermieden wird. Geburtstage, Kosenamen, Telefonnummern oder irgendwelche Zahlen- und Buchstabenreihen sind tabu.

Wer für die sichere Aufbewahrung des Passworts gänzlich auf spezifische elektronische Hilfsmittel verzichtet, braucht ein gutes Gedächtnis. Denn es sollte zwingend verhindert werden, dass das Passwort irgendwo lesbar wird. Selbst wenn man ein noch so gutes Versteck dafür zu finden glaubt, sollte es deshalb nie auf einen Zettel geschrieben werden, geschweige denn im Smartphone gespeichert werden. Passwörter gehören in erster Linie in den Kopf derjenigen Personen, die sie kennen müssen.

Ganz wichtig ist auch der sorgsame Umgang mit Passwörtern am Arbeitsplatz.

Man sollte ein Passwort nie unbeaufsichtigt auf dem Bildschirm stehen lassen. Selbst dann nicht, wenn sie mit «Sternchen» verschlüsselt sind. Denn viele Programme speichern die Passwörter während der Anzeige im Hintergrund im Klartext. Ausserdem können Unbefugte mit IT-Hintergrund auch verschlüsselte Inhalte von Texteingabefeldern relativ rasch knacken.

Sollte eines der beschriebenen Missgeschicke passiert und die Möglichkeit real sein, dass das Passwort in die falschen Hände geraten ist, gibt es nur eine Sofortmassnahme: das Passwort sofort sperren, löschen und ein neues setzen. Dies empfehlen Fachleute sowieso. Das regelmässige Ändern des Passworts in unregelmässigen Abständen gilt als eine der wirkungsvollsten Sicherheitsmassnahmen, um den wertvollen Schlüssel zur eigenen digitalen Privatsphäre nie aus den Händen zu geben.

TIPPS

- ❑ Verwenden Sie keine einfachen Passwörter wie Zahlenfolgen, Namen oder Ereignisdaten aus Ihrem Leben.
- ❑ Merken Sie sich Ihre Passwörter nur im Kopf und schreiben Sie diese nirgends auf.
- ❑ Speichern Sie Ihre Passwörter am Arbeitsplatz nicht im Browser-Schlüsselbund und lassen Sie diese nie unbeaufsichtigt.
- ❑ Verschlüsseln Sie heikle Daten in einem Word-File oder nutzen Sie einen passwortgeschützten USB-Stick.

Raiffeisen empfiehlt Security-Checks

Wenn es passiert, kann es schmerzhaft werden. Die Entwendung sensibler Daten aus dem Internet gefährdet im schlimmsten Fall ganze Existenzen. Betroffen sind Privatpersonen oder auch Unternehmen. Eine konsequente Vorsorge ist deshalb unerlässlich, was hinreichend bekannt ist. Heute ist kaum mehr ein Computer in Betrieb, der nicht mit Firewall und/oder Virenschutz die täglich eintreffende Flut an verseuchter Malware abwehrt.

Was viele Anwender indes nicht wissen: Auch die besten Antivirenprogramme bieten nie einen 100-prozentigen Schutz. Sich also blind auf deren Meldungen «Computer vollkommen sauber» zu verlassen, kann ins Auge gehen. Fachleute raten daher, ähnlich wie beim Arztbesuch, sich eine Zweitmeinung einzuholen. Die Organisation «Swiss Internet Security Alliance» offeriert kostenlos eine solche

Alternativdiagnose in Form eines umfassenden Sicherheitschecks für jeden Computer.

Genauso ratsam ist eine regelmässige und professionelle Sicherheitsprüfung von Passwörtern. Einen solchen «Passwort-Check» bietet zum Beispiel der Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich (DSB) kostenlos auf seiner Website an. Nutzer können dort ihr Passwort in einer Maske eingeben und erhalten nach einer raschen Analyse den Bescheid, ob die Verschlüsselung schwach oder stark ist.

Raiffeisen empfiehlt allen Kunden regelmässige Security-Checks über diese beiden geprüften Anbieter.

swiss-isa.ch
review.datenschutz.ch/passwortcheck/check.php

SWISSNESS



UND SCHNITT!

Besondere Momente verdienen ein spezielles Titelblatt. Diese PANORAMA-Ausgabe ist die letzte mit Pierin Vincenz und die erste mit seinem Nachfolger Patrik Gisel. Den Wechsel an der Spitze von Raiffeisen Schweiz hat die Toggenburgerin Jolanda Brändle mit ihrem Scherenschnitt kunstvoll in Szene gesetzt.

Text Nicoletta Hermann Foto Chris Mansfield

Seit 16 Jahren vereint die Künstlerin Jolanda Brändle in ihren beliebten «Scherereien» Tradition und Fortschritt. Die ehemalige Kindergärtnerin und Mutter von neun Kindern führt im sankt-gallischen Mosnang mit ihrem Mann «ganz nebenbei» auch noch einen Biobauernhof und ihr «Lädeli zur Schererei» mit Onlineshop. Nicht genug damit; vor Kurzem hat sie in Wattwil einen Selbstbedienungsladen eröffnet.

Die Motive ihrer Scherenschnitte stammen meist aus der Welt der Märchen und des Brauchtums. Brändles Markenzeichen ist ihr ganz besonderer «Augenzwinkerschnitt» mit schalkhaften, kleinen Details. Beim faszinierenden Spiel zwischen dem Schwarz und Weiss ihrer Papierschnitte ist höchste Präzision und Konzentration erforderlich. Über 30 Stunden arbeitete sie am

filigranen Kunstwerk für das PANORAMA. «Die grösste Herausforderung war, die Silhouetten der beiden Protagonisten so zu schneiden, dass sie wiedererkannt werden», verrät sie uns. Wir finden: Das gelang ihr meisterhaft. Und nicht nur das. Jolanda Brändle ist eine gefragte Künstlerin. 2012 gestaltete sie das OLMA-Plakat. 2014 servierte die Airline SWISS Appenzeller Spezialitäten auf Papiertischsets mit Jolanda Brändles Scherenschnitten. Die 44-jährige Scherenschnitt-Virtuosin bringt mit ihren Werken ein bisschen Poesie und Freude in unseren Alltag.

Weitere Infos und eine Bildstrecke unter:

panorama-magazin.ch/schererei



Gewinnen Sie!

Wir verlosen drei Regenschirme «Alpaufzug» aus Jolanda Brändles Shop im Wert von je 39 Franken. Schicken Sie eine Postkarte an Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, PANORAMA, «Regenschirm», Postfach, 9001 St.Gallen oder eine E-Mail an regenschirm@raiffeisen.ch.

Einsendeschluss ist Montag, 30. November 2015.



DER SCHERENSCHNITT

Ursprünglich kam der Scherenschnitt aus Asien und breitete sich erst im 17. Jahrhundert in Mitteleuropa aus. Im 18. Jahrhundert hielt kein Geringerer als Johann Wolfgang Goethe Freunde und Bekannte in Silhouetten und dieses Kunsthandwerk sogar in Gedichten fest. Den einen Scherenschnitt gibt es nicht. Mit der Vielfalt der Scherenschnitt-Motive variiert auch die Arbeitsweise der Künstler. Einige gestalten plakative Silhouetten oder filigrane Ornamente. Andere verwenden nur geometrische oder symmetrische Formen oder machen Collagen mit farbigem Papier. Auch die Werkzeuge unterscheiden sich. So wie der Maler verschiedene Pinsel einsetzt, benutzt ein Scherenschnitt-Künstler verschiedene Scheren und Messer oder auch nur eines der beiden Werkzeuge – wie beispielsweise unsere Scherenschnitt-Künstlerin Jolanda Brändle, die nur mit der Schere arbeitet.

TIPP

Vom 29.11.2015 bis 1.5.2016:

Ausstellung «Suisse miniature» mit zeitgenössischen Schweizer Scheren- und Papierschnitten im Musée du Vieux Pays-d'Enhaut in Chateau-d'Oex.

Gratiseintritt für Raiffeisen-Mitglieder mit persönlicher Maestro-, V Pay- oder Raiffeisen-Kreditkarte.

scherenschnitt.ch



STUDIE

«SMART HOME 2030»

Im November präsentiert das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) die Ergebnisse der mit Raiffeisen erarbeiteten Studie «Smart Home 2030: Wie die Digitalisierung das Bauen und Wohnen verändert». In der nächsten Ausgabe von Panorama stellen wir die Studie vor und zeigen, wie Ihr Eigenheim «smart» wird.

HOHER BESUCH IN MAILAND



Im Beisein von Bundesrat Johann Schneider-Ammann genossen im Schweizer Pavillon an der Weltausstellung in Mailand 200 Gäste preisgekrönte Regionalprodukte. Zu den Besuchern zählten auch die Raiffeisen-Exponenten Pierin Vincenz und Patrik Gisel (r.) sowie Urs Schneider (l.), Vizedirektor des Schweizer Bauernverbands und Verwaltungsrat von Raiffeisen.

SELTENE ERBSTÜCKE AUS JURAHOLZ

Auf einem Stuhl der Möbelmanufaktur horgenglarus hat vermutlich jeder von uns schon mal Platz genommen. Sei es als Besucher einer Gemeindeversammlung, als Gast eines Restaurants oder als Politiker in Bundesbern. Die edlen Produkte aus dem Glarnerland gelten längst als Kultobjekte mit hohem Potenzial zum Weitervererben.

Autor Markus Rohner Foto Daniel Ammann





Es ist drückend heiss an diesem Sommertag. Aus Genf wird mit über 35 Grad ein neuer Hitzerekord für dieses Jahr gemeldet. Auch in Glarus, umgeben von hohen Bergen, steigt das Thermometer weit über 30 Grad. Marco Wenger scheint dies nichts anhaben zu können. Ganz Geschäftsmann, empfängt er in feinem Sakko und Zwirn, dunkler Hose und edlen Lederschuhen. Der kräftige Händedruck und der tiefe Blick in die Augen verraten gleich zu Beginn des Besuchs: Da will einer sein Unternehmen der Panorama-Leserschaft von der besten Seite präsentieren.

Der 33-jährige Berner Oberländer ist seit 2012 Geschäftsführer der ag möbelfabrik horgenglarus, eines Traditionsunternehmens auf dem internationalen Möbelmarkt. «Ich bekam die Chance und ich musste sie einfach packen», erzählt Wenger von seinem Start im Bergtal, welches als eine der ersten Regionen in der Schweiz schon im 19. Jahrhundert industrialisiert worden war. Für den gelernten Schreiner, der an der Fachhochschule Architektur, Holz und Bau in Biel studiert und später in Zürich im Möbelhandel gearbeitet hatte, war es quasi die Krönung seines bisherigen Berufslebens.

Zeitloses Design

Er habe den Weg aufs «offene Meer» gewählt, schilderte Wenger der «Jungfrau Zeitung» den Abschied von seiner Berner Heimat und dem väterlichen Schreinerei- und Holzbauunternehmen. Von den Bergen ist Marco Wenger zwar nicht weggekommen und dem Material Holz ist er auch treu geblieben. Aber statt beim Werkstoff Holz selbst Hand anzulegen oder Wohnungen und Büros mit eleganten Möbeln einzurichten, leitet er heute in eigener Verantwortung eine der letzten Möbelmanufakturen der Schweiz.

Der etwas seltsam anmutende Name horgenglarus ist auf die zwei Standorte der Firma zurückzuführen. Gegründet 1880 in Horgen am Zürichsee, wurde 22 Jahre später in Glarus ein Zweitsitz errichtet. Daraus wurde ab dem Jahr 1940 eine einzige Produktionsstätte. Die Herstellung qualitativ hochwertiger Stühle und Tische war in all den Jahren die oberste Devise des Unternehmens. Die älteste Tisch- und Stuhlmanufaktur der Schweiz zählt mit ihren gut 120 Mitarbeitenden noch immer zur «Weltklasse – Made in Switzerland». Bis heute arbeiten die Glarner eng mit Designern und Architekten zusammen. Früher waren das Ikonen wie Werner Max Moser, Max Ernst Häfeli, Max Bill oder Hannes Wettstein.

«Bei horgenglarus leben wir gleichzeitig in der Vergangenheit und in der Gegenwart», sagt der Geschäftsleiter. Das Gute und Schöne aus vergangenen Zeiten wird heute in modernen Formen wieder auf den Markt gebracht. Zeitgenossen wie Stephan Hürlemann, Simon Husslein, Moritz Schlatter oder Annette Gigon helfen der Manufaktur dabei. Designer und Architekten liefern Ideen, deponieren Wünsche



«Ein einziger Blick muss genügen, um sagen zu können, ob dieser oder jener Stuhl das Label horgenglarus trägt.»

Marco Wenger, Geschäftsführer der ag möbelfabrik horgenglarus

und Anregungen und sorgen so für einen fast permanent strömenden Fluss an Kreativität.

Am Ende des Prozesses stehen die klassischen und zeitlosen Möbel von horgenglarus. Ein paar werden leicht verändert, andere bleiben unverändert: Der Stuhl «classic 1-380» beispielsweise wird seit 1918 in der fast immer gleichen Form produziert. «Klassisch ist für mich ein Möbel dann, wenn es nicht nur eine einfache, zeitlose Form und eine hohe Qualität aufweist, sondern auch über eine eigene Identität verfügt. Form und Funktion müssen sich optimal verbinden», sagt Wenger. Man könnte etwas hochtrabend auch von einer DNA sprechen. «Ein einziger Blick muss bereits genügen, um sagen zu können, ob dieser oder jener Stuhl das Label horgenglarus trägt.»

Viel Handarbeit

Form und Funktion, DNA und Klassik mögen gut und recht sein, aber Res Schiesser kümmert sich wenig um solche Details. Ihm ist es wichtiger, dass aus qualitativ hochwertigem Holz am Schluss ein handwerklich gut und solid gemachter Stuhl oder Tisch steht. Dazu ist seine Arbeit am Anfang eines langen Prozesses von grosser Bedeutung. Die von ihm gebogenen Hölzer sind nämlich das eigentliche Markenzeichen von horgenglarus.

Als ob von draussen nicht schon genug eingeheizt würde, an Schiessers Arbeitsplatz liegen die Temperaturen noch ein paar Grade höher. Fast im Akkord legt er die gut gelagerten Buchen- und

Eichenhölzer in einen Ofen mit hoher Luftfeuchtigkeit. Über Jahrzehnte waren diese Hölzer dem rauen Juraklima ausgesetzt und wuchsen deshalb nur langsam. Aber nur so konnten sie jene hohe Qualität erreichen, die für die Stühle aus Glarus notwendig ist. Sind die Hölzer im uralten «Dampfbad» richtig konditioniert worden, spannt Schiesser sie anschliessend in eine schon fast altertümliche Gewaltmaschine und zwingt die feuchten Hölzer in eine runde Form. Es ächzt und knackt, und man fürchtet, das schöne Edelholz könnte demnächst in 1000 Stücke zersplittern.

Nichts passiert. Zu genau weiss der Mann an der Biegemaschine, wie er mit diesem Naturprodukt umgehen muss. «Ich kann es hören, wie das Holz behandelt werden will», sagt Schiesser. Man staunt und glaubt ihm. Später kommt das gebogene Holz für ein paar Tage in eine 90 Grad heisse Trockenkammer. Hat es seine letzte Feuchtigkeit abgegeben, verliert es nie mehr seine Bogenform – ein Stuhlleben lang. Und das kann sehr lange dauern. «Unsere Stühle werden von Generation zu Generation weitergereicht», sagt Wenger. Was für ein Widerspruch zur modernen Konsumwelt, wo ein Produkt nach kurzer Zeit durch ein neues ersetzt wird. Von Erbstücken kann da nicht die Rede sein.

22000 Stühle im Jahr

Beim Rundgang durch die altertümlichen Fabrikhallen sieht man schnell, mit wie viel Fleiss und Genauigkeit, aber auch Leidenschaft und Liebe hier Stühle und Tische hergestellt werden. Aber



Bilder (v. l.): Marco Wenger hat mit horgenglarus noch viele Pläne. Im uralten «Dampfbad» werden die Hölzer dehnbar gemacht. In einem Stuhl von horgenglarus steckt viel Handarbeit. Das runde Holz wird erst geleimt, dann fliegen die Späne.

erst wer beobachtet, mit wie viel Sorgfalt Verbindungen geschraubt, Oberflächen butterweich geschliffen und Lacke samtweich aufgetragen werden, der versteht, dass diese Möbel Investitionen fürs Leben darstellen. Pro Tag werden in Glarus knapp 100 Stühle produziert, die Jahresproduktion beträgt rund 22 000.

Die Glarner Möbelmacher sind in den letzten Jahren im In- und Ausland kontinuierlich gewachsen. Vor allem der Markt in Deutschland wurde erfolgreich erobert. Noch immer werden indes 80 Prozent des Umsatzes in der Schweiz erzielt. 60 Prozent sind Aufträge für grössere Einzelobjekte wie die Bestuhlung von Sälen, Restaurants, Bistros oder Kirchen. 40 Prozent sind für den Privatmarkt bestimmt. Auf Stühle von horgenglarus kann man sich an den unterschiedlichsten Orten setzen: Sei es als Gast in der berühmten Zürcher «Kronenhalle», als Politiker im Berner Bundeshaus, als Olympiasportler im Schweizer Pavillon von Sotschi oder als Betender im Mariendom im deutschen Hildesheim. «Wir können als Manufaktur auf individuelle Wünsche unserer Kunden eingehen und ihnen exakt das liefern, was sie für sich brauchen», sagt Wenger.

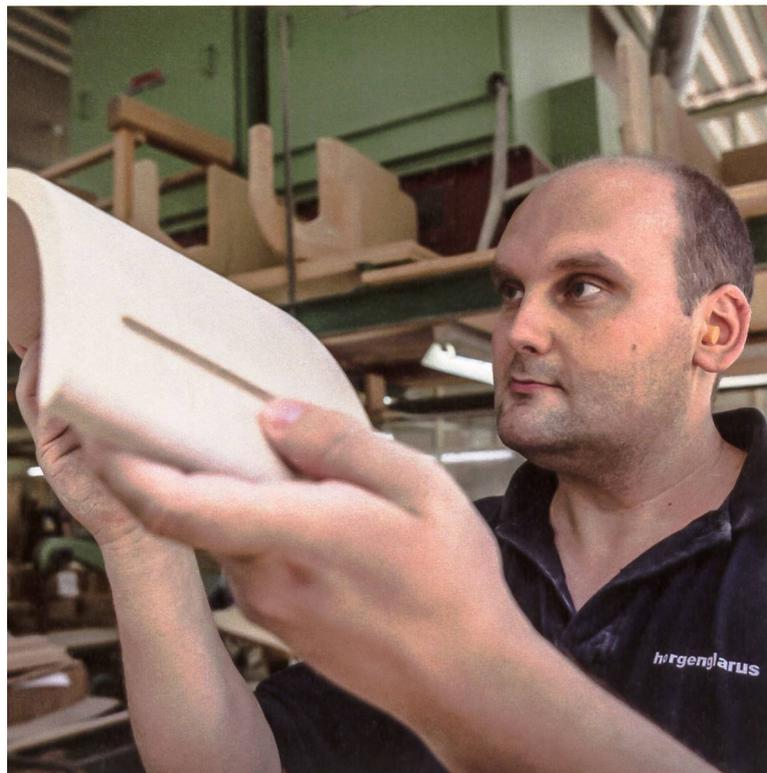
Es war ein Sprung ins kalte Wasser, als Marco Wenger mit 30 Jahren die Geschäftsleitung von horgenglarus übernahm. Auf den Mann aus Interlaken hatte in der Traditionsfirma keiner gewartet. Er musste zuerst beweisen, dass er vom Handwerk was versteht. Wer mit dem Chef durch die Fabrikräume schreitet,

merkt schnell, dass er von der Belegschaft akzeptiert und respektiert wird. Hier ein freundlicher Morgengruss, dort ein Glückwunsch zum Geburtstag. «Mir sind meine Mitarbeiter sehr wichtig», sagt Wenger, «das ist ein wertvolles Kapital, zu dem wir gut schauen müssen.» Zahlreiche Einheimische wie Res Schiesser halten dem Unternehmen seit Jahrzehnten die Treue.

Wie der Glärnisch, die Landsgemeinde, Vreni Schneider und das Elmer Citro gehört auch horgenglarus zum Glarnerland. Dabei gab es Zeiten, in denen das Unternehmen in Schieflage geraten war. In den 1990er-Jahren drohte gar das endgültige Aus. Markus Landolt, ein einheimischer Finanzmann, kaufte das Unternehmen und führte es wieder auf den Wachstumspfad zurück. Zuerst musste er allerdings kräftig in neue Maschinen investieren und die Kollektion modernisieren.

In Familienbesitz

Vor vier Jahren gab es dann einen erneuten Besitzerwechsel. Die deutsche Familienbeteiligungsgesellschaft von Nordeck übernahm horgenglarus zu 100 Prozent. Die Nordeck-Gruppe entstand 1999 infolge der erbbedingten Teilung des norddeutschen Bahlsen-Konzerns. Inhaber der Gruppe sind die drei Söhne der 1998 verstorbenen Andrea-Bettina von Nordeck-Bahlsen. Die Gruppe investiert vorwiegend in der Schweiz in familiengeführte Unternehmen ohne Nachfolgeregelung. Allesamt feine, kleine Industrieperlen, die auf höchste Qualität setzen.



Bilder (v.l.): Später erfolgt eine erste Kontrolle. Noch das vierte Bein montieren, dann präsentiert sich der Stuhl in seiner perfekten Form.

So kaufte sich von Nordeck den Edelmöbelproduzenten Zimmerli of Switzerland, später kam der Skibindungshersteller Fritschi dazu. Und 2011 legten sie sich horgenglarus ins Portefeuille. Nirgends auf der Welt gebe es so viel konzentrierte handwerkliche Qualitäten und so viel Sinn für Perfektion wie in der Schweiz, sagte 2008 der damalige von Nordeck-CEO Michael Sarp. Wenger fühlt sich mit seiner Möbelfabrik in der Familienstiftung gut aufgehoben. «Ich finde dort kompetente Ansprechpartner mit den gleichen Ansprüchen: nämlich qualitativ hochwertige und schöne Produkte herzustellen.»

Am Schluss des Firmenrundgangs sitzen wir im Schatten eines hohen Fabrikshotels auf horgenglarus-Stühlen an einem Tisch mit dem Namen «ess.tee.tisch». Marco Wenger freut sich nicht nur über die Wortspielerei. Er ist auch stolz, dass er diesen 1951 vom Möbeldesigner Jürg Bally kreierten Tisch 2014 aus dem Dornröschenschlaf erweckt und in einer Neuedition von Daniel Hunziker wieder auf den Markt gebracht hat. Der Tisch mit Massivholzkante, Linoleumblatt und einem höhenverstellbaren Untergestell in Massivholz ist der neuste Hit im Sortiment von horgenglarus. Wer Marco Wenger kennt, weiss, dass dieser Mann in Zukunft für weitere positive Überraschungen gut sein wird.



Wettbewerb

Mitmachen und gewinnen!

Holen Sie sich den Klassiker der Möbelmanufaktur horgenglarus in Ihre Wohnung. Mit etwas Glück gewinnen Sie den 1918 entworfenen Stuhl classic 1-380 mit einem Sitz aus Formsperrholz sowie gebogenem Rücken und gebogenen Stuhlbeinen. Beantworten Sie die folgende Frage: Wie heisst es in der Trockenkammer, in welcher die Möbelprodukte ihre letzte Feuchtigkeit verlieren? Schicken Sie eine Postkarte (Raiffeisen Schweiz, Panorama, Postfach, 9001 St.Gallen) oder eine E-Mail an wettbewerb@raiffeisen.ch

Entspannung zum Abonnieren.



2-Jahres-Abo
mit 12 Ausgaben für nur

Fr. 74.-

statt Fr. 90.- am Kiosk

**+ 1 Zmorge-Brettchen
als Geschenk!**

Bestell-Coupon

JA, ich bestelle ein **2-Jahres-Abo der Schweizer LandLiebe** mit 12 Ausgaben für nur Fr. 74.- statt Fr. 90.- am Kiosk. **Als Dankeschön erhalte ich ein LandLiebe-Zmorge-Brettchen.**

Vorname

Name

Strasse/Nr.

PLZ/Ort

Geburtsdatum

Telefon

E-Mail

Ja, ich bin damit einverstanden, dass die Ringier AG mich künftig via E-Mail über weitere interessante Angebote informiert.

Abo-Angebot gilt für Neuabonnenten in der Schweiz (Preis inkl. MwSt. und Versandkosten). Angebot gültig bis 31. Dezember 2015. Geschenk solange Vorrat und nach Eingang der Abo-Zahlung.

60015270

Bestell-Coupon ausfüllen, ausschneiden und noch heute einsenden an:

Schweizer LandLiebe, Leser-Service, Postfach, 4801 Zofingen

GESICHTER, DIE FRAGEN STELLEN

– Fotoserie «Schweizer Kinderalltag» –

Autor Peter Pfrunder **Foto** Theo Frey, Flühli, 1946 © Fotostiftung Schweiz

Hauseingänge sind sensible Zonen. Auf der Schwelle zwischen Innen- und Aussenwelt, zwischen Geborgenheit und Gefahr sind die Spielregeln des Verhaltens nicht so klar definiert – eine gute Situation für einen Fotografen wie Theo Frey, der sich nicht mit oberflächlichen Porträts zufriedengegeben hat.

Als Theo Frey 1946 die Brüder Toni und Josef Felder zusammen mit ihrer Mutter und ihrem Hund fotografierte, spürte er wohl, dass es ein starkes Bild geben würde. Er handelte rasch. Er hatte offensichtlich keine Zeit, seine Mappe und sein Jackett aus dem Blickfeld der Kamera zu entfernen. Der Fotografie hat's nicht geschadet. Auch wer nichts über ihren Hintergrund weiss, wird sofort in den Bann gezogen vom direkten, herausfordernden Blick der beiden Buben, von ihrer Kleidung, von der Dunkelheit des Innenraums und von der Haltung der Mutter.

Die Frau mit den kräftigen Armen, sorgenvoll in die Ferne schauend, lehnt sich zwar an den Türpfosten. Sie erscheint aber doch als stützender Mittelpunkt der Szene. Wir befinden uns kurz nach Kriegsende an einem der ärmsten Orte der Schweiz: in der Gemeinde Flühli im hintersten Entlebuch. Der Vater ist gerade ausser Haus, er arbeitet auf dem Feld oder geht einem Zusatzverdienst in der Nachbarschaft nach. Und die Buben stehen stellvertretend für die achtköpfige Kinderschar. Umso eindringlicher verkörpern sie eine Welt, in der hart ums Überleben gekämpft werden muss.

Es ist eine beengende Welt, zu der auch das Fernweh gehört. Toni zum Beispiel, zwischen Mutter und Hund sitzend, wird später Metzger und zieht in die Fremde. Er arbeitet zunächst im Jura und im Tessin, nimmt eine Stelle als Hilfskoch in London an und landet schliesslich für mehrere Jahre als Koch in einem Nobelparkhotel in Südafrika – bevor er wieder in seine Heimat zurückkehrt.

Dem klassischen Reportage-Fotografen Theo Frey (1908–1997) ging es in erster Linie darum, den schwierigen Alltag einer kinderreichen Familie im Südwesten des Kantons Luzern zu dokumentieren. Doch er tat gut daran, sich in seinem stillen, undramatischen Bild auf die Gesichter der Menschen zu konzentrieren. Die Fragen, die sie stellen, sind eindrücklich genug.

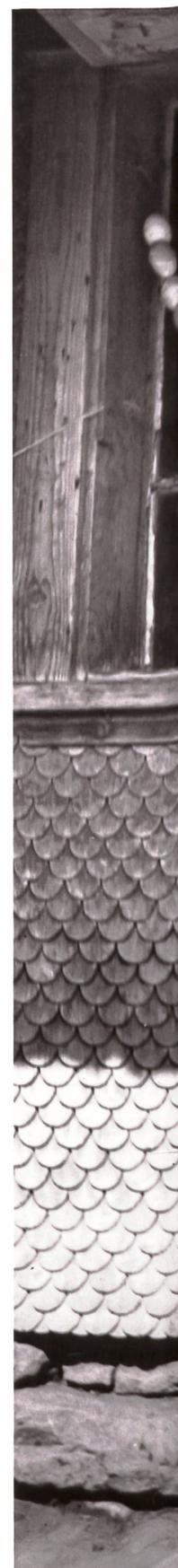
LICHTSTEINER-RETROSPEKTIVE

Die Fotostiftung Schweiz (www.fotostiftung.ch) betreut nicht nur eine umfangreiche Sammlung von Fotografien, sie organisiert auch regelmässig Ausstellungen in ihren Räumlichkeiten in Winterthur – wie die noch bis 14. Februar 2016 dauernde, erste umfassende Retrospektive «Rudolf Lichtsteiner – Zum Stand der Dinge».

Die Fotostiftung ist eines von über 490 Museen, für welches Raiffeisen-Mitglieder mit ihrer persönlichen Raiffeisen Maestro- oder V PAY-Karte, MasterCard oder Visa Card inkl. Mitglieder-Kennzeichnung Gratis Eintritt erhalten.

Weitere Infos zum Museumspass:

raiffeisen.ch/museum







Wer illustriert so augenfällig?

Die Zürcher Illustratorin Anna Sommer setzt Richard Reichs beliebte Familie Burger [in jeder Panorama-Ausgabe] gekonnt, witzig und frech ins Bild. Dazu benutzt sie die Technik des Papierschnitts (Japanmesser und Sprühleim), die ihren Collagen einen unverwechselbaren Charakter verleiht. Ihre Kreationen bereichern seit 1990 NZZ Folio, Magazin, WoZ, Die Zeit oder Libération. Mehr über Anna Sommer und ihre Arbeit erfahren Sie unter annasommer.ch

DIE ZWEI DREIKÄSE-HOCHBEGABTEN

Autor Richard Reich Illustration Anna Sommer

Heute hat sich Frau Burger im Büro freigenommen, und Herr Burger sogar die ganze Woche. Denn dies ist kein normaler Montag, sondern heute beginnt für Klein Aline und Klein Armin der Ernst des Lebens: der erste Schultag!

Zwar dauert der Unterricht an diesem ersten Tag nur von zehn bis zwölf Uhr, quasi zum Angewöhnen. Trotzdem sind Herr und Frau Burger schon um elf fix und fertig. Hinter einem Busch versteckt, warten sie darauf, dass ihre Kinder endlich wieder auf dem Pausenplatz erscheinen. Ob es den Zwillingen gut geht da drinnen? Sind Aline und Armin der Lehrerin schon positiv aufgefallen? Was haben sie wohl als Erstes gelernt?

Jetzt geht die Glocke. Eine Herde Dreikäsehochs galoppiert ins Freie, und eine Viertelstunde später sitzt Familie Burger vereint am Mittagstisch. Zur Feier des Tages gibt es Fischstäbchen. Und für das Hündchen Ronaldo einen Knochen.

«Jetzt erzählt aber mall!», fordert Herr Burger, «wie war es?» «Schön», antworten Aline und Armin im Chor. Dann nehmen sie sich noch eine Portion Pommes. «Ja, aber WIE schön?», insistiert Frau Burger, «was habt ihr den ganzen Morgen gemacht?» «Also zuerst», beginnt Aline gemütlich, «haben wir uns vorgestellt. Ich musste aufstehen und «Hallo, ich bin Aline» sagen.» «Und ich «Hallo, ich bin Armin», ergänzt Armin, «und dann haben wir alle Namen auswendig gelernt!» «Wir sind 25 in der Klasse», doziert Aline weiter, «nämlich Angela, Blerta, Cécile, Dora, Flavia, zweimal Laura...» «... und David», fährt Armin eifrig fort, «und

Leon und Luca und Nico und Noah und Sulejman...» «Und wer?», fragt Herr Burger. «Sulejman», wiederholt Armin geduldig, «das ist der türkische Name für Salomon, und beides bedeutet Frieden!»

Jetzt ist Herr Burger richtig perplex. «Das alles habt ihr euch merken können?» «Klar», meint Armin cool, «und ich weiss auch schon, wie viele in unserer Klasse für Barcelona sind, nämlich neun! Und bloss zwei Loser für Basel!» «Und ich, ich habe schon eine richtige BFF!», prahlt Aline, «das ist Englisch und bedeutet beste Freundin für immer! Und zwar heisst meine BFF Sophie, und sie will Superstar werden, genau wie ich...!»

Sprachlos hören die Eltern zu. Dann murmelt Papa Burger: «Ich hab's geahnt! Unsere Kinder sind eindeutig...» «...hochbegabt!», vollendet Frau Burger. Und voller Entzücken strahlen sich die beiden Erzeuger an.

Etwas später am Tag – Armin ist im Garten am Kicken, Aline probiert im Elternschlafzimmer Mamas rote High Heels an – sitzen die Burgers im Wohnzimmer vor ihren Laptops. Sie bestellt bei Amazon kiloweise Fachliteratur: «Hochbegabt – das grosse Eltern-Handbuch», «Fit für Ihr schlaues Kind in 3 Tagen!»... Er füllt online ein Hochbegabten-Meldeformular aus zuhanden der kantonalen Erziehungsdirektion:

Frage 28: Verfügt Ihr Kind über einen überdurchschnittlichen Wortschatz? Nennen Sie zwei Beispiele!

Herr Burger nickt begeistert und schreibt: «1. Best friends forever (= englisch), 2. Sulejman (= Frieden).»

Frage 29: Verfügt Ihr Kind über breites Wissen zu einem spezifischen Thema? Herr Burger tippt «Barcelona und Beyoncé».

Frage 30: Versteht Ihr Kind Kausalzusammenhänge? Nennen Sie ein Beispiel! Herr Burger denkt angestrengt nach, doch will ihm nichts einfallen. Und ebenso wenig seiner Gattin. In diesem Moment allerdings stürmen die Zwillinge herein.

Armin: «Es ist sooo heiss heute!»

Aline: «Kriegen wir eine Raketenglace?»

Frau Burger: «Nun, vielleicht, aber nur wenn...»

Die Zwillinge: «...wir nachher die Zähne putzen!»

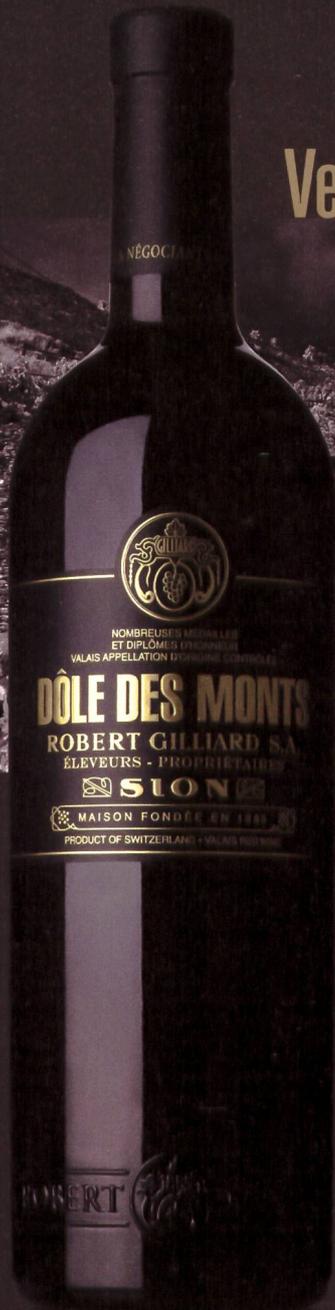
Und schon sind die beiden in Richtung Kühltruhe verschwunden.

«Na, wenn das kein perfekter Kausalzusammenhang ist!», konstatiert Herr Burger hochzufrieden und füllt den Rest im Hochbegabten-Formular aus. Dann klickt er auf «Senden» und verkündet: «Am besten, wir lassen Aline und Armin gleich die ersten drei Klassen überspringen!» «Gute Idee», findet Frau Burger. «Und zu Weihnachten beginnen wir mit der Gymi-Vorbereitung.»

*Richard Reich
Schriftsteller und Kolumnist
in Zürich. Seine Arbeiten wurden
mehrfach ausgezeichnet.*

Verwurzelt in der Geschichte

Die Zeit aktiv mitzugestalten, ohne
sich selbst dabei zu verlieren - das ist
das Wesen jedes grossen Erfolges.



OCTANE


ROBERT GILLIARD
NEU SEIT 1885

20%
JAHRGANG 2014

1 Magnum Dôle des Monts für die ersten 20 Bestellungen

Ja, ich möchte von diesem Angebot* mit Zufriedenheitsgarantie und offerierten Portokosten im Wert von CHF 20.- profitieren:

___ Sortiment(e) MONTS 6 x 75cl Dôle des Monts zum Preis von **CHF 79.70** CHF-119.60

___ Sortiment(e) MURETTES 6 x 75cl Fendant Les Murettes zum Preis von **CHF 74.90** CHF-113.60

*Nicht kumulierbares Angebot gültig bis 15. Dezember 2015

**Legendäre Weine *kostenlos* zu
Ihnen nach Hause geliefert!**

Vorname _____ Name _____

Adresse _____ PLZ _____ Ort _____

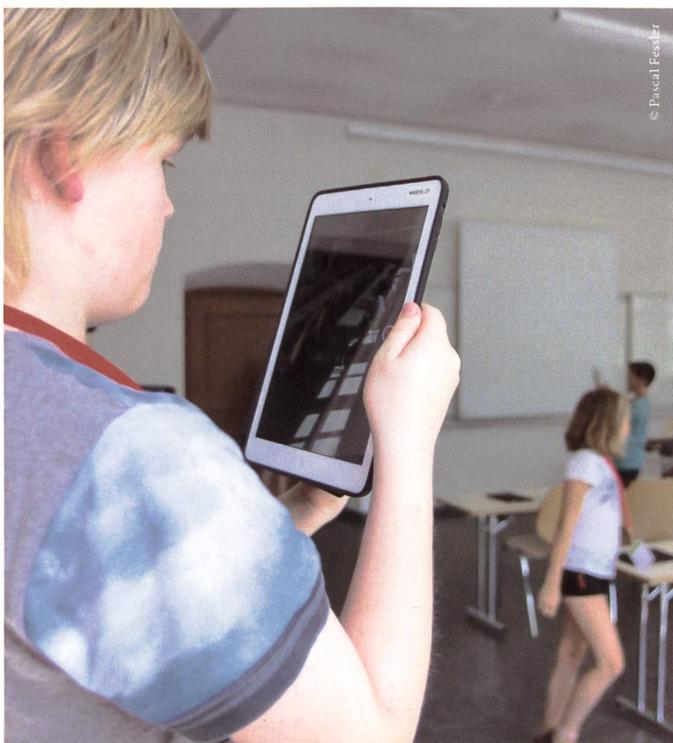
E-Mail _____ Geburtsdatum _____

(Lieferung nur an volljährige Personen)

ROBERT GILLIARD - Rue de Loèche 70 - 1950 Sion - T: 027 329 89 29 - vins@gilliard.ch - www.gilliard.ch (Aktionscode: PANORAMA15)

LANDAUF LANDAB

10 JAHRE RAIFFEISEN FAMILIENFERIENWOCHEN



© Pascal Fessler

Vor zehn Jahren fanden die Raiffeisen Familienferienwochen zum ersten Mal statt – eine von mehreren Massnahmen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Raiffeisen-Mitarbeitenden zu fördern. Während die Eltern ihrer Arbeit nachgehen, erleben ihre Kinder in den Sommerferien eine oder zwei spannende, altersgerecht gestaltete Wochen. Die Studentinnen und Studenten der Pädagogischen Hochschule (PHSG) in Rorschach gestalten ein vielseitiges Programmangebot und kümmern sich mit viel Engagement um die Kinder zwischen fünf und zwölf Jahren.

Dieses Jahr waren 261 Kinder dabei. Zum Jubiläum wartete eine besondere Überraschung auf die Kinder: Ende der Woche stand eine «Kuchenparty» auf dem Plan. Anschliessend gab es eine Zaubershow. Die Kinder klatschten, kreischten und trampelten auf Geheiss des jungen Zauberers eifrig mit. Ein perfekter Ausklang für die zehnte Ausführung der Familienferienwochen. (sb)

Geniessen Sie auf unserem Raiffeisen-Blog die Bildstrecke mit Zitaten von den diesjährigen Familienferienwochen.

panorama-magazin.ch/familienferienwochen

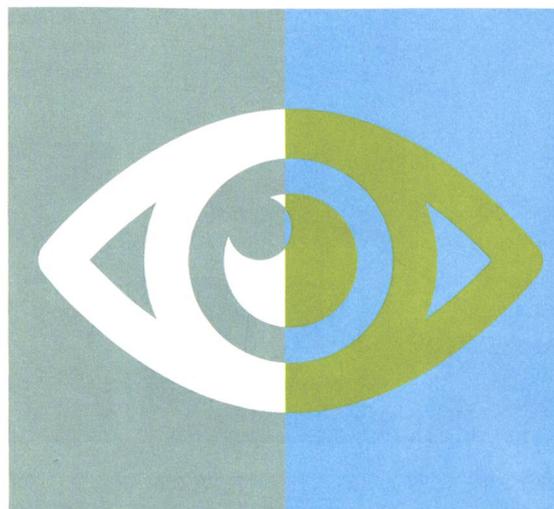
SICHTWECHSEL

Wie können Lernende sich sozial engagieren und gleichzeitig Erfahrungen in Planung und Organisation sammeln? Die Raiffeisenbank Regio Uzwil hat die Antwort gefunden. Vier Auszubildende haben einen Spielnachmittag im Seniorenzentrum Sonnmatt in Niederwil verbracht.

Auch die Mitarbeitenden von fünf Thurgauer Raiffeisenbanken haben an einem Sichtwechseltag neue Erfahrungen gesammelt. (nh)

Was sie alle dazu bewegt hat und welche Eindrücke sie mit nach Hause und ins Berufsleben mitgenommen haben, verraten sie auf unserem Blog.

panorama-magazin.ch/sichtwechsel



Flussfahrten auf der Donau 2016

mit Luxus-Suitenschiff MS Thurgau Ultra ☀☀☀☀☀☀

2016
Vorfreude ist
die schönste Freude



MS Thurgau Ultra vor Budapest

Es het solangs het
Rabatt*
bis Fr. 2500.-

* Abhängig von Auslastung,
Saison, Wechselkurs

1 Passau-Pusztá-Budapest-Passau

8 Tage ab Fr. 990.-

(Rabatt Fr. 1200.- abgezogen, Hauptdeck)

Abreisedaten 2016 Es het solangs het Rabatt

| | | | | | | | |
|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|------|
| 08.05. | 550 | 03.07. | 650 | 28.08. | 550 | 23.10. | 700 |
| 15.05. | 550 | 10.07. | 650 | 04.09. | 550 | 13.11. | 1200 |
| 05.06. | 550 | 31.07. | 650 | 25.09. | 550 | 20.11. | 1200 |
| 12.06. | 550 | 07.08. | 550 | 02.10. | 550 | | |

1. Tag Schweiz-Passau Busfahrt von Zürich/St. Margrethen nach Passau. 18.00 Uhr «Leinen los!» **2. Tag Melk/Wien** Ausflug zum Stift Melk. * **3. Tag Wien** Stadtrundfahrt/-gang. * **4. Tag Budapest** Stadtrundfahrt/-gang*, Ausflug «Opernhaus und Markthalle» und «Budapest bei Nacht». (fak.) **5. Tag Budapest-Visegrád** Ausflug* zur ungarischen Pusztá. Busausflug zum «Donauknie» in Esztergom. (fak.) **6. Tag Bratislava** Stadtrundfahrt/-gang. * Ausflug zum Schloss Hof. (fak.) **7. Tag Dürnstein** Rundgang* mit Weinprobe. **8. Tag Passau-Schweiz** Ausschiffung. Busrückfahrt nach St. Margrethen/Zürich.

* im Ausflugspaket enthalten, vorab buchbar | fak. Ausflüge nur an Bord buchbar | Programmänderungen vorbehalten

Junior Suite (18 m²)



2 Passau-Donaudelta-Passau

15 Tage ab Fr. 1790.-

(Rabatt Fr. 2500.- abgezogen, Hauptdeck)

Abreisedaten 2016 Es het solangs het Rabatt

| | | | | | | | |
|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| 22.05. | 1100 | 17.07. | 1200 | 11.09. | 1100 | 30.10. | 2500 |
| 19.06. | 1100 | 14.08. | 1100 | 09.10. | 1500 | | |

1. Tag Schweiz-Passau Busfahrt von Zürich/St. Margrethen nach Passau. 17.30 Uhr «Leinen los!» **2. Tag Wien** Stadtrundfahrt/-gang* oder alternativer Ausflug Nördlicher Wienerwald. ° **3. Tag Ordas/Südungarn** Pusztá-Rundfahrt.* **4. Tag Belgrad** Rundfahrt* mit Besuch Festung Kalemegdan. **5. Tag Eisernes Tor** Flussfahrttag. **6. Tag Bukarest** Stadtrundfahrt/-gang.* **7. Tag Tulcea/Donaudelta** Rundfahrt* mit Katamaran. Ausflug+ Schwarzes Meer mit Stadtrundgang Constanta. **8. Tag Rousse** Stadtrundfahrt/-gang* **9. Tag Eisernes Tor** Flussfahrttag. **10. Tag Novi Sad** Rundgang/-fahrt.* **11. Tag Mohács** Ausflug* nach Pécs. **12. Tag Budapest** Stadtrundfahrt* mit Burgviertel, Matthiaskirche und Fischer Bastei. **13. Tag Bratislava.** Stadtrundfahrt/-gang.* **14. Tag Weissenkirchen/Wachau** Kloster Melk* mit Weindegustation oder Ausflug Burgruine Aggstein. ° **15. Tag Passau-Schweiz** Ausschiffung. Busrückfahrt nach St. Margrethen/Zürich.

* im Ausflugspaket enthalten, vorab buchbar | ° alternativer Ausflug an Bord wählbar | + nicht im Ausflugspaket enthalten, vorab buchbar | Programmänderungen vorbehalten

Restaurant



- 42 m² Platz für jeden Gast
- Flüsterschiff dank Twin cruiser
- Thurgau Travel Superpreis – jetzt profitieren

MS Thurgau Ultra***** mit gutbürgerlicher Küche Luxusschiff mit 53 Suiten und 7 Einzelkabinen für 113 Gäste. Suiten mit DU/WC, Föhn, TV, Radio, Minibar, Safe, Telefon und individuell regulierbarer Klimaanlage. Mitteldeck und Oberdeck mit franz. Balkon. Mini Suiten (14 m²) und Einzelkabinen (12 m²) auf Hauptdeck mit kleineren, nicht zu öffnenden Fenstern. Die Junior Suiten sind 18 m² gross. Deluxe Suiten (22 m²) mit Sitzgruppe. Queen Suiten (30 m²) mit getrenntem Wohn- und Schlafbereich und Balkon. Panorama-Restaurant, Panorama-Salon mit Theatron, Wiener Kaffee, Shop, Wellness/Fitness, Sonnendeck. Gratis WLAN. Lift Mitteldeck bis Oberdeck. **Nichtraucher Schiff** (ausser Smoker's Lounge).

Preise p. P. in Fr. (vor Rabattabzug)

| | 1 | 2 |
|---|------|------|
| Einzelkabine Hauptdeck | 2190 | 4290 |
| Mini Suite Hauptdeck | 2190 | 4290 |
| Junior Suite Mitteldeck mit franz. Balkon | 2390 | 4690 |
| Junior Suite Oberdeck mit franz. Balkon | 2590 | 5090 |
| Deluxe Suite Mitteldeck mit franz. Balkon | 2790 | 5490 |
| Deluxe Suite Oberdeck mit franz. Balkon | 2990 | 5890 |
| Queen Suite Oberdeck mit Balkon | 3490 | 6890 |
| Zuschlag Junior Suite zur Alleinbenutzung | 990 | 1890 |
| Ausflugspaket (11/6 Ausflüge) | 180 | 340 |
| Ausflug Schwarzes Meer/Constanta | - | 55 |

Inkl. Kreuzfahrt, Vollpension, Bustransfer, Schleusen- und Hafengebühren. Weitere Details unter www.thurgautravel.ch

Rheinkreuzfahrten zur Tulpenblüte

9 Tage ab Fr. 1240.- (Rabatt Fr. 950.- abgezogen, HD, VP)

Basel-Rotterdam-Amsterdam-Basel

Abreisedaten 2016 **Es het solangs het Rabatt**

| | | | | | |
|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| 21.03. | 950 | 06.04. | 750 | 22.04. | 550 |
| 29.03. | 850 | 14.04. | 650 | | |

Musikalische Schnupperfahrten

3 Tage ab Fr. 290.- (HD, VP) Basel-Kehl/Strasbourg-Basel

Abreisedaten 2016 16.02. bis 01.03.16

Je nach Datum mit Dani Felber, Pascal und Ladyva Silva und Nicolas Senn. Details siehe Internet oder Flyer verlangen.

Online navigieren
www.thurgautravel.ch

Sofort buchen oder Prospekt verlangen
Gratis-Nr. 0800 626 550



Thurgau Travel

Aussergewöhnliche Reisen zu moderaten Preisen

Rathausstrasse 5, 8570 Weinfelden,
Tel. 071 626 55 00, info@thurgautravel.ch

72 STUNDEN LANG GEMEINSAM GUTES TUN

Was kann man in 72 Stunden gemeinsam Gutes schaffen? Im September machten mehr als 30000 Jugendliche in der ganzen Schweiz die Probe aufs Exempel. Wir haben einen Blick auf die Oberwalliser Jugendorganisationen geworfen. Von der Pfadi St. Sebastian Brig bis zur Jubla Zermatt stellten rund 40 Jugendgruppen wohl-tätige Aktionen auf die Beine. «Die Jugendlichen haben gezeigt, dass sie bereit sind, sich für das Allgemeinwohl einzusetzen», sagt Paul Burgener. Der Jugenddelegierte des Kantons betreute die Projekte und koordinierte die Aktionen mit den Jugendgruppen. Fast alle machten mit, Ideen gab es viele. Das Team Randa zum Beispiel hatte die Instandstellung des alten Jugendkellers im Visier. Die «Jugend fa Eyholz» nahm sich die Verschönerung einer Unterführung vor und im Saastal plante die

Jugend, mit einem Fest ein ganzes Dorf zusammenzubringen.

Die Aktion 72 Stunden wurde schweizweit vom Dachverband der Jugendverbände lanciert. Die Walliser Raiffeisenbanken unterstützten die Organisation, damit den Jugendgruppen keine Kosten entstehen. «Ich bin begeistert, wie viele tolle Aktionen unsere Jugend für 72 Stunden ausgeheckt und auf die Beine gestellt hat», sagt Gerald

Oggier, Vizepräsident der Oberwalliser Raiffeisenbanken. (cz)

Wollen Sie mehr dazu erfahren? Dann sollten Sie einen Blick auf unseren Raiffeisen-Blog werfen.

panorama-magazin.ch/72h

513 PROJEKTE

15 REGIONEN

RHYBOOT – LEBENS-RÄUME MIT ZUKUNFT

«Menschen mit einer Behinderung sind wie DU und ICH, nur ein wenig anders.» Ganz nach dem Leitmotiv des Vereins RHYBOOT arbeiten und leben rund 220 Menschen an den drei Standorten in Altstätten und Balgach. RHYBOOT zählt zu den grössten sozialen Organisationen des Kantons St.Gallen und beschäftigt rund 250 Mitarbeitende.

Derzeit platzt das Raumangebot aus allen Nähten; es wird selbst in Keller- und Lagerräumen gearbeitet. Der Neubau soll das Platzproblem lösen und 200 neue Arbeitsplätze schaffen. Um das visionäre Projekt zu finanzieren, müssen 3,3 Millionen Franken von Spendern und Sponsoren getragen werden. Mit 30000 Franken gehören auch die sieben Rheintaler Raiffeisenbanken zu den Geldgebern. (nh)



© Huber Waser (Mühlebach) Architekten

Erfahren Sie im Raiffeisen-Blog, welchen Preis das Projekt gewonnen hat und weshalb.

panorama-magazin.ch/rhyboot

Drei RHYBOOT-Spiele zu gewinnen!

Frage: Wie viele neue Arbeitsplätze entstehen durch den Neubau?

Schreiben Sie Ihre Antwort bis 30. November 2015 an Raiffeisen Schweiz, PANORAMA, «Rhyboot», Postfach, 9001 St. Gallen oder eine E-Mail an rhyboot@raiffeisen.ch. Wir verlosen unter den richtigen Antworten drei handgefertigte RHYBOOT-Holzspiele «6er Dog» aus dem Onlineshop im Wert von je 160 Franken.

SCHWALBENHAUS MÜLIMATT

Auf dem Mülimatt-Areal zwischen Brugg und Windisch ist im Mai ein Schwalbennesthaus aufgestellt worden. In fast sechs Metern Höhe bietet die aufwendige Konstruktion 50 Nistplätze. Das Haus kann mit einer Seilwinde heruntergekurbelt und so im Herbst von Nestparasiten gereinigt werden.

Mehlschwalben nisten an rauen Gebäuden. Da moderne Häuser oft glatte Oberflächen aufweisen oder Nester wegen Verschmutzung mutwillig zerstört werden, haben die Vögel zunehmend Probleme, Nistplätze zu finden. Maja Suter, Präsidentin des Vereins BirdLife: «Schwalben betreiben biologische Schädlingsbekämpfung. Wir müssen den einheimischen Vogelarten Sorge tragen.» Hauptsponsorin des Projektes ist die Raiffeisenbank Wasserschloss. «Der Verein leistet mit diesem Projekt einen nachhaltigen Beitrag zum Naturschutz», so Andreas Minikus, Leiter der Geschäftsstelle Brugg. birdlife-brugg.ch (sb)



© Foto: Maxime Schmid

NICOLE KOLLER UND DIE SPORTLERBANK

Biken und Banking, das passt! Die Raiffeisenbank am Ricken ist mit dem Veloclub Eschenbach eng verlinkt. Aktuell sorgt Nicole Koller für Aufsehen. Die 18-jährige Banklernende im zweiten Lehrjahr ist zugleich U19-Seriensiegerin im Cross Country und gewann letztes Jahr an der Juniorinnen-WM in Norwegen Gold. Nach der Arbeit trainiert sie täglich rund zwei Stunden auf dem Bike, danach folgen die Hausaufgaben.

Bankleiter Thomas Wick freut sich sehr über die Erfolge seiner sportlichen Lernenden: «Wir haben sehr gute Erfahrungen mit unseren Spitzensportlern gemacht.» Die Bank zeigt sich bei Abwesenheiten für Trainingslager oder Wettkämpfe grosszügig. Nicole Koller ist nicht die erste Lernende der Bank, die Furore macht. Fabian Giger aus Rieden SG wurde sogar Bikeprofi. (cz)



© Foto: Maxime Schmid

GRILLPLATZ IN NEUEM GLANZ

Die beliebte Familiengrillstelle «Aserplatz» in Untereggen erhielt im Frühsommer eine Sanierung. Der Rastplatz im Frauenwald oberhalb des Mittlerhofs ist ruhig gelegen und bekannt für seine schöne Aussicht über den Bodensee. Grund genug für die Raiffeisenbank Goldach, die in die Jahre gekommene Grillstelle mit einem neuen Grill und neuen Holzbänken – alles Material aus der Region – auszustatten.

Die vielen positiven Rückmeldungen bestätigen dem Bankleiter Ernst Locher,



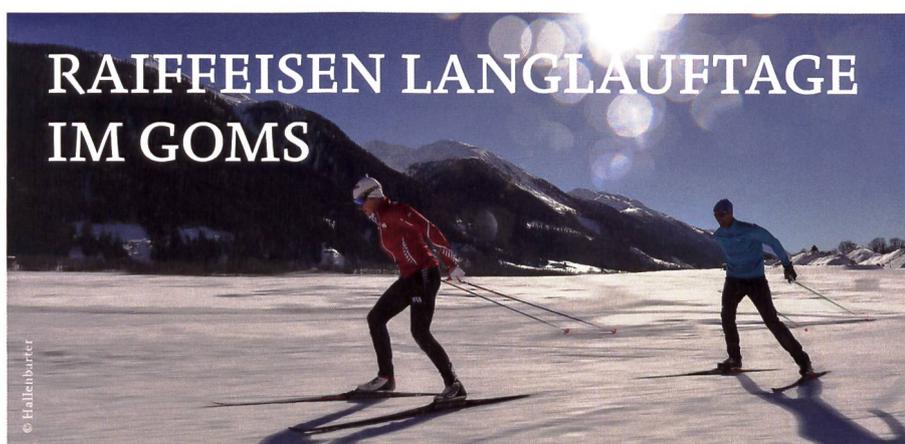
dass die Anliegen der Bank – Kunden- und Nachhaltigkeit – erfüllt werden. Seit letztem Jahr verzichtet die Raiffeisenbank auf die Mitglieder-Geschenke an der Generalversammlung und investiert diese Mittel in ein Geschenk an einen der vier Orte in ihrem Geschäftskreis: Nächstes Jahr sind die Bewohnerinnen und Bewohner eines neuen Quartiers in der Gemeinde Tübach an der Reihe. (sb)

ES REGNET – NA UND?



Regenschauer beim Shopping und keinen Schirm dabei? Kein Problem in Rapperswil-Jona. Die lokale Raiffeisenbank hat eine zündende Idee umgesetzt. «Wir lassen unsere Kundinnen und Kunden nicht im Regen stehen», so Markus Jäger, der Vorsitzende der Raiffeisenbank Rapperswil-Jona. Seit April stehen in den Raiffeisenbanken

sowie in einzelnen Geschäften in und rund um Rapperswil-Jona rund 3000 rote Raiffeisen-Schirme. Diese können unverbindlich und kostenlos mitgenommen – auch nach Hause – und in einem der beteiligten Geschäfte wieder deponiert werden. So macht das Einkaufen in der Region doppelt Spass! (nh)



Langlaufen findet immer mehr begeisterte Anhänger. Kein Wunder, denn diese sanfte Ausdauersportart hält fit und beschert ein Naturerlebnis pur. Die beliebten Raiffeisen Langlaufstage mit Simon und Koni Hallenbarter finden im kommenden Winter (November bis März) ihre Fortsetzung. Ob Einsteiger oder fortgeschrittene Langläufer – alle kommen auf ihre Rechnung!

Vier Gründe, weshalb Sie einen der zwölf viertägigen Kurse nicht verpassen sollten:

- 1 Erfahrenes Langlauflehrerteam und Fachkompetenz dank Olympia-Erfahrung von Simon und Koni Hallenbarter
- 2 Schneesicherheit – toppräparierte Loipen (100 km) und Winterwanderwege (82 km)
- 3 Unberührte Natur mit authentischen Gommer Dörfern
- 4 Sich eine Auszeit mit viel Bewegung an der frischen Bergluft gönnen

Das kostet Sie der Spass: ab CHF 469.-

Das bekommen Sie:

4 x 2 Std. Langlaufunterricht in Gruppen (Einsteiger bis Fortgeschrittene), 3 Nächte mit Halbpension inkl. Kurtaxe, Begrüssungsdrink. Eine Langlaufausrüstung kann gemietet, getestet oder gekauft werden. Funktionelle und modische Sportbekleidung ist im Sportshop erhältlich.

Hier melden Sie sich an:

Hallenbarter Nordic AG, Obergesteln, Tel. 027 973 27 37, hallenbarter.nordic@bluewin.ch, koni-hallenbarter.ch



PANORAMA kann bei jeder Raiffeisenbank gratis bezogen werden.

IMPRESSUM

Herausgeber und Verlag:
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Gesamtverantwortung: Anina Torrado Lara
Chefredaktor: Pius Schärli
Redaktionsmitglieder: Nicoletta Hermann (nh),
Philippe Thévoz (pt), Lorenza Storni (ls),
Agentur Paroli AG: Oliver Suter
Landauf Landab: Claudio Zemp (cz), Sandra
Biraghi (sb), Nicoletta Hermann (nh)

Konzeption, Layout: Agentur Paroli AG, Zürich,
Oliver Suter (Projektleitung), Cyril Allemann
(Produktion), Christoph Schiess (Art Director)

Raiffeisen-Blog: panorama-magazin.ch
Nadine Stutz, Social Media Services

Adresse der Redaktion:
Raiffeisen Schweiz, PANORAMA, Postfach,
9001 St. Gallen, panorama@raiffeisen.ch

Adressänderungen und Abbestellungen
melden Sie bitte Ihrer Bank.

Druck und Versand: Vogt-Schild Druck AG,
Derendingen, www.vsdruk.ch

Erscheinungsweise: PANORAMA erscheint vier
Mal jährlich; 103. Jahrgang; Auflagen WEMF
(2015): 142'770 Ex. deutsch, 44'346 Ex. franzö-
sisch, 39'021 Ex. italienisch

Inserate: Axel Springer Schweiz AG, Fachmedien,
Zürich, panorama@fachmedien.ch,
www.fachmedien.ch

Rechtlicher Hinweis: Nachdruck (auch auszugs-
weise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der
Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser
Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs-
resp. Verkaufsempfehlung der beschriebenen
Finanzprodukte und dienen nur zu Informations-
zwecken. Die vergangene Performance ist keine
Garantie für zukünftige Entwicklungen.
PANORAMA-Wettbewerbe: Wir führen keine Kor-
respondenz zu den Wettbewerben, der Rechtsweg
ist ausgeschlossen.

gedruckt in der
schweiz



welovefootball.ch

Die Online-Fussball-Plattform von Raiffeisen.



50%

auf Sonntags-Spiele

Exklusiv für
Raiffeisen-Mitglieder.

Aktuelle
Ergebnisse

Fussballstorys

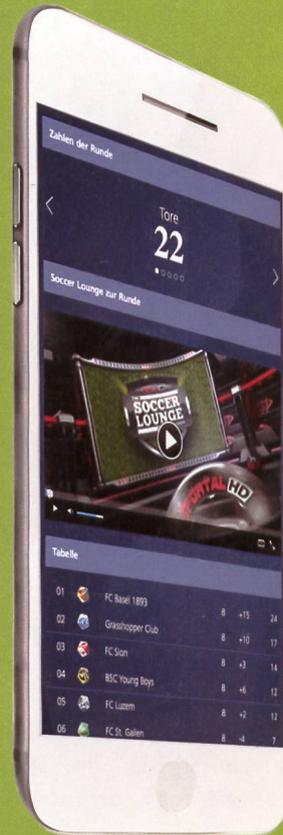
Raiffeisen Football Camps

Ticket-Angebote

Tolle
Videos

Exklusiv

Bilder-
Galerien



Family
Days

Preise
gewinnen

Cartoons
und Comics

Spielerinterviews

Informationen zu
Raiffeisen-Fussball-Events

Entdecken Sie Ihre Leidenschaft
zum Fussball auf **welovefootball.ch**



ANGEBOTE FÜR RAIFFEISEN-MITGLIEDER

ZUM HEULEN SCHÖN ODER LUSTIG

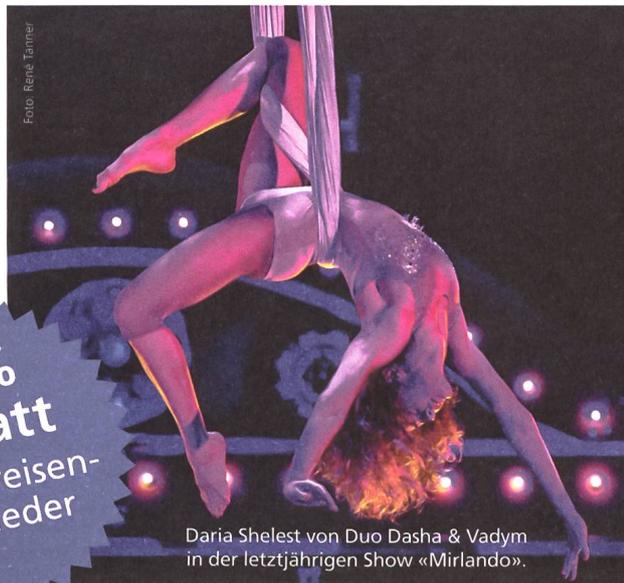
Der Winter wird dank Memberplus-Angeboten kurzweilig, fabelhaft und auf jeden Fall unterhaltsam. Gönnen Sie sich einen Abend mit der witzigen Show «Comedy Christmas» oder tauchen Sie in die Traumwelt von Salto Natale ein. Oder machen Sie jemandem eine Freude damit.

Autor Dieter Bachofen



«Comedy Christmas» wird auch dieses Jahr mit einem fulminanten Schlussbouquet aufwarten.

Foto: Showhouse AG



Daria Shelest von Duo Dasha & Vadym in der letztjährigen Show «Mirlando».

25 %
Rabatt
für Raiffeisen-
Mitglieder

Nach 2011 und 2013 kommt «Die etwas andere Weihnachtsshow» in diesem Jahr zurück auf die Bühne der MAAG Halle. Die Show «Comedy Christmas» gastiert vom 21. November bis 31. Dezember in Zürich. Die Gastgeber und Autoren SWISSPÄCK zünden zusammen mit ihren Freunden Helga Schneider, Lapsus und Walter Andreas Müller ein aufwendiges, musikalisch-komödiantisches Feuerwerk, und sie entführen das Publikum in eine winterliche Traumlandschaft.

SWISSPÄCK mit Erich Hättenschwiler, Fabio Romano und Gregor Altenburger begeistern erneut mit ihrer unbändigen Lust an der Swingmusik. Helga Schneider trimmt sich für Weihnachten fit und sagt dem körperlichen Verfallsprozess satirisch den Kampf an. Vom Comedy-Duo Lapsus sorgen Theo Hitzig und sein Assistent Bruno für einen reibungslosen Ablauf des Weihnachtsfests. Begleitet werden SWISSPÄCK und die Schweizer Comedy-Stars erneut von einer Big Band.

Walter Andreas Müller (70) überrascht mit politischen Weltgrössen und Stars aus dem heimischen und internationalen Showbusiness. Unvergesslich bleibt, wie WAM in der Weihnachtsshow 2013 den Riesenhit «Gangnam Style» des Südkoreaners Psy ausgerechnet als Nordkoreaner Kim Jong Un parodierte. Wen wundert es, dass die Medien des Lobes voll waren über die frühere Aufführung. «Kurzweilige Revue mit fetziger Musik, zügiger Choreografie und krachendem Witz», so titelte etwa die NZZ.

Träume als Elixier

Auch in Zürich, aber am Rande der Stadt, findet die bereits 13. Produktion des Weihnachtscircus Salto Natale von Gregory und Rolf Knie statt. Die Darbietung mit dem Titel «Traumfänger» erinnert an die Jubiläumsshow «Sternenfänger» 2012, welche einen riesigen Erfolg feierte. Daran dürfte die neue Show bestimmt anknüpfen können, denn

Träume sind ein wichtiger Teil unseres Alltags und Lebens. Sie sind ein Elixier, das uns Antrieb verschafft und Sehnsucht vermittelt.

Die Kraft der Träume verspricht aber auch Lebensenergie, die wir für den bevorstehenden Jahreswechsel gut gebrauchen können. Die Show mit über 50000 Besuchern jedes Jahr plädiert dafür, an seine eigenen Träume zu glauben und an ihnen festzuhalten. Die Show «Traumfänger» findet vom 20. November bis 2. Januar wie gewohnt in der imposanten Zeltstadt auf dem Parkplatz Holberg in Zürich-Kloten statt.

Freuen Sie sich jetzt schon auf die grosse Bescherung, die Sie sich und Ihren Liebsten gleich selber bereiten können. Spass und Kurzweil sind garantiert.

Tickets für beide Veranstaltungen gibt's für Raiffeisen-Mitglieder und Plus-Kunden auf raiffeisen.ch/memberplus mit 25 Prozent Rabatt.

RAIFFEISEN SUPER LEAGUE: BESTE UNTERHALTUNG AM SONNTAG

Raiffeisen ist vor drei Jahren als Titelsponsor in die Fussball Super League eingestiegen und dort bestens angekommen. Seither (und auch schon länger) bewegt vor allem eine Frage die Fans: Wann endet die Dominanz des übermächtigen FC Basel?

Autor Pius Schärli

Trotz vielen namhaften Abgängen und mit einem neuen Trainer an der Seite sind die Basler überzeugend in die Saison 2015/16 gestartet. Das Team von Urs Fischer macht Jagd auf den siebten Meistertitel in Serie und auf einen neuen Meistpokal. Denn die Swiss Football League (SFL) hat am Ende der letzten Meisterschaft beschlossen, den 1985 geschaffenen Wanderpokal für immer ans Rheinknie zu vergeben. Die Begründung ist nachvollziehbar: Die Rot-Blauen haben sich diesen «goldenen Kübel» nach zehn Meistertiteln (seit 1985) redlich verdient.

In der Raiffeisen Super League sind aber auch noch andere Fragen zu klären. Wer von den wilden Jungen wie Breel Embolo

schafft beispielsweise als Nächster den Sprung ins Ausland? Die Schweiz produziert nämlich seit einigen Jahren einen neuen Exportchlagler: junge Fussballspieler, die technisch gut, taktisch klug und diszipliniert auftreten. Allein in der deutschen Bundesliga mischen 22 Spieler mit Schweizer Pass mit, über 40 (so viele wie noch nie) sind es in den fünf Topligen in Europa. Dies belegt die von der SFL in Auftrag gegebene Swiss Football Study 2015.

Die Raiffeisen Super League ist aber auch ein Zuschauer-magnet, wobei Raiffeisen mit den Halbprestickets bei Sonntagspielen seinen Teil zum Erfolg beisteuert. Fast 11 000 Zuschauer waren letzte Saison im Schnitt im Stadion live dabei. Nur die grossen Ligen in Deutschland, England, Spanien, Italien, Frankreich, Belgien und den Niederlanden bewegen noch mehr Massen. Wenn Sie noch mehr über die Raiffeisen Super League erfahren möchten, besuchen Sie unbedingt die neue Onlineplattform «welovefootball.ch» (siehe Seite 58 in dieser Ausgabe). Hier werden die verschiedensten Facetten des Fussballs beleuchtet und mit einer Prise Humor gesalzen.

HIGHLIGHTS

TICKETS & INFOS: RAIFFEISEN.CH/KONZERTE

Arosa Humor-Festival
3. bis 13. Dezember 2015
Zelt Tschuggenhütte, Arosa
25 % Rabatt



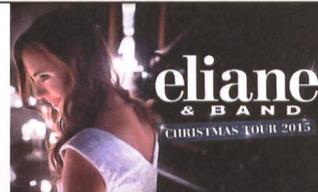
Marco Rima
Bis 21. Mai 2016
Hellwitzia-Tournee
Diverse Orte
25 % Rabatt



Ski-Weltcup Finale
Das grosse Finale aller alpinen
Disziplinen, 16. – 20. März 2016
Corviglia, St.Moritz
50 % Rabatt



Eliane & Band Christmas Tour
4. bis 20. Dezember 2015
Schweizer Tournee
25 % Rabatt



Salto Natale
20.11.2015 bis 2.1.2016
Holberg, Kloten
25 % Rabatt



Comedy Christmas
Lapsus, WAM, SWISSPÄCK,
Helga Schneider, 22.11. – 31.12.2015
MAAG Music Hall, Zürich
25 % Rabatt



Daddy Cool – Das Musical
8.11.2015 – 14.1.2016
Le Théâtre, Kriens-Luzern
25 % Rabatt



Rigolo Swiss Nouveau Cirque
Wings in my heart
20.11.2015 – 3.1.2016
Halle 52, Winterthur
25 % Rabatt



RAIFFEISEN BRINGT LEBEN IN DIE MUSEEN

Das kulturelle Engagement von Raiffeisen beim Museumspass hat schon 15 erfolgreiche Jahre hinter sich. Die Partnerschaft fördert die inspirierende Vielfalt von über 490 Museen in der ganzen Schweiz.

Autor Claudio Zemp

Das 21. Jahrhundert hatte für die Schweizer Museumslandschaft gut angefangen. Die Partnerschaft von Raiffeisen mit dem Museumspass gab den Museen und ihrem Publikum ab dem Jahr 2000 richtiggehend Schub. Im ersten Jahr der Kooperation gehörten 250 Museen zum Angebot, Ende Jahr wurden rund 150 000 Eintritte gezählt. Raiffeisen mit ihrer grossen Bekanntheit machte den Museumspass schnell bekannt.

Und die Raiffeisen-Mitglieder, deren Debit- und Kreditkarte plötzlich ein Passepartout für Kulturschätze war, nutzten das Angebot. Manche Betreiber waren überrascht, wie viele Raiffeisen-Kunden plötzlich in ihr Museum strömten. Heute gilt der Museumspass für fast doppelt so viele Häuser wie vor 15 Jahren. Die Zahl der generierten Eintritte stieg in der gleichen Zeit gar auf das Fünffache. Mit 530 000 Eintritten waren Raiffeisen-Mitglieder 2014 für zwei Drittel (!) aller Museumspasseintritte verantwortlich.

Die Partnerschaft habe dem Museumspass zum Durchbruch verholfen, sagt Stiftungsratspräsident Rafael Enzler rückblickend: «Raiffeisen ist zudem ein starker Kommunikator für die Schweizer Museen.»

Breites Spektrum an Kultur

Die Museumslandschaft ist sehr breit, divers und riesig, wie ein Blick in die Ostschweiz zeigt. In Schaffhausen etwa steht mit dem Museum zu Allerheiligen ein Riesenschatz für sich. Das vor fast 100 Jahren von einer visionären Regierung gebaute Stadtmuseum ist Heimat-, Natur- und Kunstmuseum zugleich. Es enthält eine der grössten historischen Sammlungen der Schweiz. Viel kleiner, jünger und spezialisierter dagegen ist die Kunsthalle Ziegelhütte in Appenzell. Das neu renovierte und 2003 eröffnete Haus widmet sich dem Werk der Maler Carl Liner Vater und Sohn. Aber nicht nur: Die Kunsthalle ist zudem ein lebendiger Treffpunkt für moderne Musikfreunde, den man in Appenzell so nicht erwartet.

In ihrer Vielfalt haben die Museen eine gemeinsame Aufgabe. Sie vermitteln Wissen, sind Bildungsstätten für Jung und Alt

und bewahren unser kulturelles Erbe. Die Funktion des Sammelns gehöre ebenso zu den Aufgaben der Museen wie attraktive Ausstellungen, betont Enzler: «Die Museen nehmen damit im kulturellen Leben unseres Landes einen ganz wichtigen Stellenwert ein.»

Raiffeisen hält die Schweizer Museen im Gespräch. Die Partnerschaft hilft, die Schweizer Bevölkerung für die kostbaren Museumsangebote in unserem Land zu begeistern. Bereits nächstes Jahr feiert der Museumspass sein 20-jähriges Bestehen. Geplant sind einige zusätzliche Überraschungen.

Das verkannte Museum zu Allerheiligen mit einer der grössten historischen Sammlungen der Schweiz.



«DIE MUSEEN GEHEN ZU DEN LEUTEN»

Interview Claudio Zemp

«Panorama»: Wie sähe der Museumspass ohne die Partnerschaft mit Raiffeisen aus?

Rafael Enzler: Das ist kaum mehr vorstellbar. Die Zusammenarbeit ist für uns sehr wichtig. Für die Raiffeisen-Kunden wie für die Museen stellt die Partnerschaft einen grossen Mehrwert dar.

Was freut Sie, wenn Sie auf die 15 Jahre Kooperation zurückblicken?

Neben den Zahlen und den positiven

Feedbacks haben mich die internationalen Preise besonders gefreut. Am European Museum of the Year Award wurden 2014 das Saurer-Museum in Arbon und 2015 das Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Museum in Genf ausgezeichnet.

Wohin geht der Museumstrend?

Museen stehen mehr denn je in einem Wettbewerb mit anderen Freizeitangeboten. Sie müssen sich laufend anpassen. Viele tun das vorbildlich. In Zukunft werden

Museen vermehrt zu den Leuten gehen, um ihre spannenden Inhalte nicht nur in den eigenen vier Wänden zu vermitteln.



Rafael Enzler

Präsident Stiftung Schweizer Museumspass



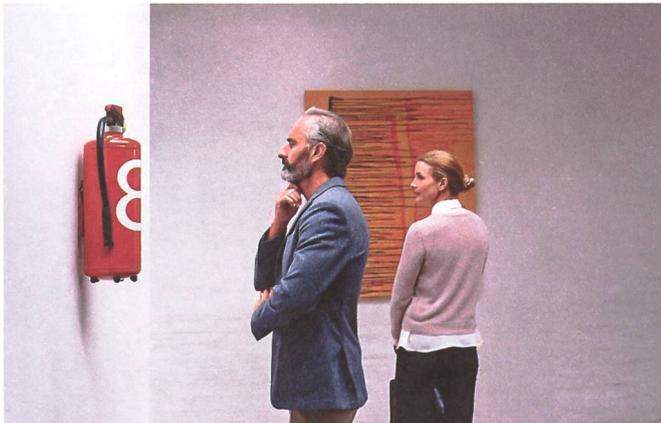
Konzerte bis 50 % günstiger

Ob Rock oder Pop, Musical oder Klassik, Comedy oder Zirkus – als Raiffeisen-Mitglied erleben Sie mehr und zahlen weniger.



Tickets für Sonntagsspiele zum halben Preis

Die Raiffeisen Super League live erleben. Als Mitglied profitieren Sie während der ganzen Saison 2015/16 – Sonntag für Sonntag.



Gratis Museumspass

Genießen Sie als Raiffeisen-Mitglied Gratis Eintritt in über 490 Schweizer Museen – Tag für Tag, in der ganzen Schweiz.



Ausflüge zum halben Preis

Raiffeisen-Mitglieder entdecken jedes Jahr eine Schweizer Ferienregion und bezahlen für Übernachtungen und Ausflüge nur die Hälfte.

PROFITIEREN SIE VON DER RAIFFEISEN-MITGLIEDSCHAFT

Alle aktuellen Freizeit- und Tourismusangebote für Mitglieder finden Sie im Internet unter www.raiffeisen.ch/memberplus. Fans von Konzerten und Musicals kommen genauso auf ihre Rechnung wie Reisebegeisterte, Fussballfans oder Museumsliebhaber.

Als Mitglied bei Raiffeisen erleben Sie mehr für weniger Geld.

www.raiffeisen.ch/memberplus



Tageskarten zum halben Preis

Als Raiffeisen-Mitglied profitieren Sie während des ganzen Winters 2015/16 in 19 Skigebieten.

Sofort buchen, bis
Fr. 670.- sparen!



9 Tage
ab Fr. **2275.-**

Mit der Excellence Coral**** nach Berlin Musikalische Festtags-Flussfahrt

Unser Musikprogramm

Aalto Theater Essen
«Ein Maskenball»
Oper von Giuseppe Verdi

Deutsche Oper Berlin
«La Bohème»
Oper von Giacomo Puccini

Staatsoper Berlin
«Die Zauberflöte»
Oper von Wolfgang Amadeus Mozart

Friedrichstadt-Palast
«The Wyld»

Berlins grösste Show
im Las Vegas Stil

(fakultativ, muss bei Buchung reserviert werden)

Ihr Reiseprogramm

- 1. Tag, Sa 26. Dez.: Schweiz–Oberhausen.**
Anreise via Karlsruhe nach Oberhausen. Nach der Einschiffung erwartet uns bereits die erste musikalische Vorstellung: «Ein Maskenball» im Aalto Theater Essen.
- 2. Tag, So 27. Dez.: Oberhausen–Münster.**
Heute können Sie die «Fahrradstadt» Münster individuell entdecken. Anschliessend fahren wir zum einzigartigen, barocken Schloss Nordkirchen, auch «Westfälisches Versailles» genannt, wo wir ein festliches Abendessen geniessen werden.
- 3. Tag, Mo 28. Dez.: Münster–Hannover.**
Entspannen Sie heute an Bord der Excellence Coral und geniessen Sie den Mittellandkanal.
- 4. Tag, Di 29. Dez.: Hannover.**
Wir erleben eine kulturhistorische Reise durch Hannover. Unter kundiger Führung sehen wir barocke Herrenhäuser, eine malerische Altstadt und wunderschöne Rathäuser. Am Nachmittag besu-

chen wir die Autostadt in Wolfsburg, ein Erlebniszentrum nicht nur für Autoliebhaber. Die aussergewöhnliche Architektur und die vielseitigen Attraktionen machen unseren Aufenthalt zu einem unvergesslichen Erlebnis.

5. Tag, Mi 30. Dez.: Hannover–Brandenburg an der Havel.

Auf unserer Fahrt nach Brandenburg an der Havel überqueren wir die Elbe auf der längsten Kanalbrücke für Schiffe Europas. Wir verbringen den Tag an Bord der Excellence Coral.

6. Tag, Do 31. Dez.: Brandenburg an der Havel–Berlin.

Berlin beeindruckt durch seine Vielfalt an Sehenswürdigkeiten, das reiche Kulturleben und einen lebendigen Lebensstil. Wir unternehmen eine ausführliche Stadtrundfahrt, auf der wir die Hauptstadt Deutschlands kennenlernen. Nach dem Mittagessen in einem Restaurant besuchen wir den nächsten musikalischen Anlass: «La Bohème» in der Deutschen Oper. Wir geniessen anschliessend einen gemütlichen Jahresausklang an Bord der Excellence Coral.

7. Tag, Fr 01. Jan.: Berlin.

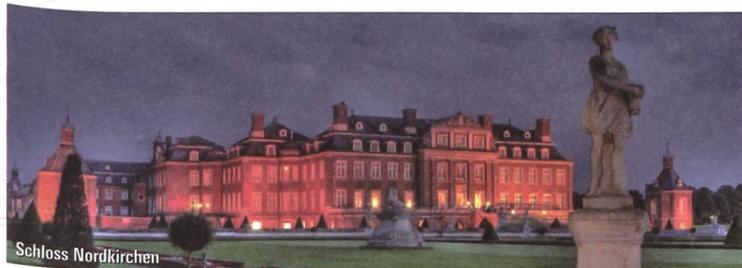
Heute bleibt Zeit für individuelle Entdeckungen. Berlin ist die Stadt der Künstler und Museen. Besuchen Sie eine der zahlreichen Ausstellungen oder bummeln Sie durch die Gassen Berlins. Am Abend geniessen wir in der Staatsoper «Die Zauberflöte»

8. Tag, Sa 02. Jan.: Berlin, Ausflug Potsdam
Morgens fahren wir nach Potsdam, die Hauptstadt des nach der Wiedervereinigung entstandenen Bundeslandes Brandenburg. Die Unesco-Welterbestadt war die Residenz- und Garnisonsstadt preussischer Könige. Geführte Stadtführung. Nachmittags besuchen wir die grösste Theatertatzen der Welt und sehen «The Wyld» (fakultativ).

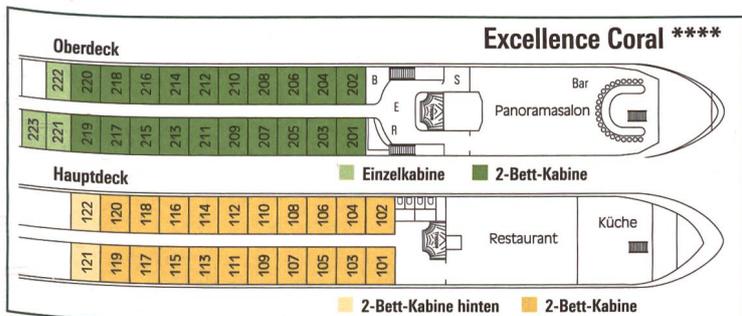
9. Tag, So 03. Jan.: Berlin–Schweiz.

Ausschiffung und Rückreise in die Schweiz zu den Einstiegsorten.

Programm- und Fahrplanänderungen bleiben vorbehalten.



Schloss Nordkirchen



Reisedatum 2015/2016

26.12.–03.01.16 Samstag–Sonntag

Preise pro Person

| Kabinentyp | Katalog-Preis | Sofort-Preis* |
|---------------------------|---------------|---------------|
| 2-Bett-Kabine, Hauptdeck | 3020.- | 2475.- |
| 2-Bett-Kabine, Oberdeck | 3575.- | 2975.- |
| Einzelkabine, Oberdeck | 4240.- | 3570.- |
| – Reduktion Kabine hinten | | – 200.- |

Zuschläge

| | |
|-----------------------------------|--------|
| Fahrt im Königsklasse-Luxusbus | 180.- |
| 2-Bett-Kabine zur Alleinbenutzung | |
| – Hauptdeck | 895.- |
| – Oberdeck | 1295.- |

Unsere Leistungen

- Fahrt mit modernem Komfortklasse-Bus
- Schifffahrt in der gebuchten Kabine
- Vollpension an Bord
- Gebühren und Hafentaxen
- Willkommenscocktail, Kapitänsdinner
- Alle aufgeführten Ausflüge und Besichtigungen
- Geführte Besichtigungen in Hannover, Berlin und Potsdam
- Eintritte Autostadt Wolfsburg und Schloss Nordkirchen
- Musikprogramm Kartenpaket Kat. 3
- Audio-System auf Rundgängen
- Erfahrene Reiseleitung

Nicht inbegriffen

- Kartenzuschläge Kartenpaket für alle 3 Vorstellungen
 - Kat. 1/ Kat. 2 120.-/70.-
- Fakultativ: The Wyld (muss bei Buchung reserviert werden)
 - Kat. 1/ Kat. 2 75.-/60.-
- Annullierungskosten- und Assistance Versicherung 49.-

Auftragspauschale

Unsere Auftragspauschale von Fr. 20.– pro Person entfällt für Mitglieder im Excellence-Reiseclub oder bei Buchung über www.twerenbold.ch

Abfahrtsorte

05:15 Wil , 05:40 Winterthur, 06:00 Zürich-Flughafen , 07:00 Baden-Rüthof , 08:00 Basel

Unterkunft vor der Abreise

Gästen, welche unsere Abfahrtsorte nicht rechtzeitig erreichen können, offeriert Twerenbold eine kostenlose Übernachtung im Hotel Du Parc**** inkl. Frühstück in Baden (begrenzte Verfügbarkeit).

REISEGARANTIE

Internet-Buchungscode

→ isfcora

*SOFORT-PREISE ca. 50% der Plätze buchbar bis max. 1 Monat vor Abreise. Bei starker Nachfrage: Verkauf zum KATALOG-PREIS.

Jetzt buchen & informieren
www.twerenbold.ch
oder 056 484 84 84

TWERENBOLD
Twerenbold Reisen AG · CH-5406 Baden-Rüthof

