

«Wir sind ausgesprochen umsetzungsstark»

Valiant hat die Strategieperiode 2016–2020 erfolgreich abgeschlossen und eine neue Strategie bis 2024 verabschiedet. Mit deren Umsetzung wurde bereits begonnen. Unter anderem wurde die Expansion weiter vorangetrieben und ein Schritt in die Ostschweiz gemacht.

Herr Bucher, Ihr letztes Geschäftsjahr als Präsident hat Ihnen sehr viel Freude bereitet. Was möchten Sie speziell hervorheben?

JÜRGEN BUCHER: Valiant konnte das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft weiter verstärken. Erstens haben wir eine ambitionierte Wachstumsstrategie bis 2024 verabschiedet. Zweitens konnten wir ein ausgesprochen gutes Geschäftsergebnis erzielen. Drittens gingen die Wechsel in der Geschäftsleitung reibungslos über die Bühne – im Frühjahr mit CEO Ewald Burgener und im Herbst mit Finanzchef Hanspeter Kaspar.

Herr Burgener, in Ihrem ersten Geschäftsjahr als CEO konnten Sie gleich die Ergebnisse des Vorjahres übertreffen. Was waren für Sie die grössten Herausforderungen in Ihrer neuen Funktion?

EWALD BURGNER: Es waren nicht in erster Linie die Zahlen, sondern der Wechsel vom Finanzchef zum CEO. Mein Aufgabengebiet war plötzlich viel breiter, gleichzeitig aber auch viel spannender. Und für mich ein Glücksfall: Ich konnte die neue Strategie mitgestalten, sie im Herbst kommunizieren und dann sogleich mit der Umsetzung beginnen. Wir dürfen stolz darauf sein, was wir erarbeitet haben.

Wie herausfordernd war Ihre Arbeit aufs Ergebnis bezogen?

EB: Für Valiant als klassische Retailbank sind die Refinanzierungskosten entscheidend für den Erfolg. Insbesondere unsere Covered Bonds sind ein wichtiger Baustein für das gute Ergebnis. Dank diesem Refinanzierungsinstrument können wir Geld am Kapitalmarkt zu Negativzinsen aufnehmen. Wir sind die erste Retailbank in der Schweiz, die dieses Instrument vor zwei Jahren lanciert hat. Nun ernten wir die Früchte.

Und die Kundengelder, nimmt ihre Bedeutung ab?

EB: Sie sind und bleiben eine ganz wichtige Refinanzierungsquelle. Wir verzeichneten insbesondere im vierten Quartal 2019 einen erfreulichen Zufluss an Kundengeldern, was das Vertrauen in die Bank widerspiegelt. Wir haben sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite gut gearbeitet, was zu einer erfreulichen Zinsmarge geführt hat.

JB: Valiant hat es geschafft, die Finanzierungskosten deutlich zu senken, das Kreditvolumen um 3,3 Prozent auszudehnen und die Marge bei wirklich guten 110 Basispunkten zu halten. Eine grossartige Leistung!

EB: Und wir sind unserer Geschäftsmaxime treu geblieben, dass profitables Wachstum vor Volumen und Risiko kommt.

Bei den Kundengeldern hat Valiant schon länger nicht mehr so stark zugelegt. Ist es die geografische Expansion, die den Zufluss ermöglicht hat?

EB: Es sind durchaus auch Kundengelder aus den neuen Marktgebieten zugeflossen. Wir verzeichneten aber auch ein erfreuliches Wachstum aus unseren angestammten Gebieten.

JB: Das nachhaltige Wachstum neuer Kundengelder hat schon früher eingesetzt. Es wurde jedoch durch den gezielten Abbau teurer institutioneller Gelder etwas überschattet.

Zügig ist auch das Filialnetz ausgebaut worden. Ist alles so gelaufen, wie Sie es geplant haben?

EB: Die Romandie ist nun weitestgehend abgedeckt. Im Herbst haben wir den Schritt in die Ostschweiz vollzogen – mit St. Gallen und Wil SG. Parallel dazu haben wir Rheinfelden eröffnet. An allen neuen Standorten ist es uns gelungen, lokale Mitarbeitende einzustellen, was für den Erfolg ausschlaggebend ist. Nur so können wir unserem Ziel der Kundennähe gerecht werden.

Sie setzen in Ihrem Filialnetz auf ein Hybridmodell. Wie gut funktioniert es?

EB: Es bewährt sich so gut, dass wir auch die neuen Niederlassungen nach diesem Konzept gestalten. Die Kundinnen und Kunden schätzen es sehr, die Wahl zu haben zwischen einer persönlichen Beratung vor Ort oder digitalen Services, und das besonders auch ausserhalb unserer normalen Öffnungszeiten. Gut unterwegs sind wir mit dem Umbau der bestehenden Filialen. 46 der 96 Geschäftsstellen sind inzwischen mit diesen modernen Kundenzonen ausgestattet. Die Erfahrungen sind durchs Band erfreulich.

Wenn Sie auf das vergangene Jahr zurückblicken, was war für Sie das emotionale Highlight?

JB: Abgesehen von allen Zahlen und Strategieaspekten: Was mich am meisten beeindruckt hat, ist die gute Stimmung in der Führungsmannschaft, ja im ganzen Unternehmen. Man spürt die offene Kultur, den hohen Leistungswillen gepaart mit grossem Können und das generell starke Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das ist nicht selbstverständlich. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung stellen hohe Anforderungen.

Was würden Sie, Herr Burgener, hervorheben?

EB: Ganz klar den Mitarbeitertag im Herbst. Mit über 800 Mitarbeitenden zusammen zu sein, war ein eindrückliches Erlebnis. Wir konnten die Strategie erläutern, uns quer durch die ganze Bank austauschen und besser kennenlernen. Es herrscht eine gute, leistungsorientierte Kultur – ein zentraler Baustein für den Erfolg von Valiant.

Herr Bucher, als Sie sich vor sieben Jahren zum Präsidenten von Valiant wählen liessen, war die Bank im Krisenmodus. Manche Beobachter zeigten sich sehr skeptisch, dass Valiant selbstständig bleiben kann. Gab es bei Ihnen diese Zweifel ebenfalls?

JB: Der Winter 2012/13 war happig. Ich habe mich manchmal gefragt: Was hast du dir da zugemutet? Kommt das gut? Valiant lag auf der Intensivstation, ein Ausdruck, den nicht ich geprägt habe (lacht). Das Ansehen war dahin. Es brauchte gleich mehrere Notärzte. Wir haben uns zusammengerauft und alles darangesetzt, die Bank zu frischem Leben zu erwecken. Unser Ansatz war einfach: sich auf die Stärken besinnen und diese ausspielen. Das machen, was man kann. Und nichts zu versuchen, was man nur vom Hörensagen kennt.

Was waren die Eckpunkte?

JB: Erstens eine klare Positionierung als Retail- und KMU-Bank. Zweitens eine solide Kapitalisierung, wozu wir gleich eine nachrangige Anleihe auflegten. Die entscheidende Frage war: Glaubt der Markt an uns? Er tat es. Das Zeichnungsergebnis war sehr gut. Und der dritte Punkt: personelle Veränderungen mit neuen Mitgliedern im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung.

Von aussen betrachtet, dürfte auch die Umsetzungstärke in strategischer Hinsicht einen wesentlichen Teil des Erfolgs ausmachen?

JB: Sie sehen das genau richtig. Die Strategien haben wir stets intern erarbeitet – Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und teilweise Mitarbeitende gemeinsam. Nur so schafft man ein breites Verständnis für die gestellte Aufgabe. Doch die eigentliche Arbeit beginnt erst mit der Umsetzung. Mein Mantra: umsetzen, umsetzen, umsetzen. Die guten Unternehmen unterscheiden sich von den weniger guten in der Stärke ihrer Umsetzung.

Alles ist gut gekommen. Jetzt schaltet Valiant mit der Strategie 2024 gleich noch einen Gang höher. Welche Faktoren stützen Ihre Zuversicht?

EB: Wir haben mit unserer bisherigen Expansionsstrategie viel Erfahrung gesammelt – insbesondere in der Romandie. Das gibt uns die Zuversicht, das gesamte Gebiet zwischen Boden- und Genfersee abdecken zu können. Das wollen wir in den nächsten vier Jahren realisieren. Zuversicht geben mir die über 1 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon jetzt tatkräftig mitgearbeitet haben, die Ziele der alten Strategie zu erreichen.

JB: Das Geschäftsmodell, das wir etabliert haben, funktioniert. Wir werden als gute Alternative zu anderen Banken unterschiedlichster Grösse und Ausrichtung angesehen. Das stimmt uns zuversichtlich für die weitere Expansion.

Die Konkurrenz wird nicht schlafen.

JB: Und? «First Mover» zu sein, hat mehr Vorteile als Nachteile. Man weiss, wie's geht. Und wenn nötig, kann man Optimierungen vornehmen, wenn die anderen noch am Nachahmen sind.

Für die neue Strategieperiode haben Sie Investitionen in der Höhe von 50 Millionen Franken angekündigt. Wo werden Sie diese Mittel einsetzen?

EB: Einerseits in neue Geschäftsstellen und andererseits in die Entwicklung neuer Produkte. Wir reden ja von hybriden Kundinnen und Kunden, die die Wahl zwischen persönlicher Beratung und digitalen Dienstleistungen haben. Das heisst, wir werden weiter in die Digitalisierung investieren. Und um die deklarierte «einfache» Bank zu sein, braucht es laufend Investitionen in Prozesse, um noch effizienter zu werden. Ein Beispiel ist unsere neue «Kreditautobahn», mit der sich ein Kreditantrag in 30 Minuten erfassen lässt. Dreimal schneller als vorher.

Gleichzeitig planen Sie die Schaffung von 170 neuen Vollzeitstellen. Ein Widerspruch?

EB: Überhaupt nicht! Um für die Zukunft gerüstet zu sein, müssen wir persönlich und digital auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden eingehen. Die Kunden wählen, wie sie mit uns in Kontakt treten wollen. Bei einer Ersthypothek

beispielsweise empfehlen wir ein persönliches Gespräch. Der Zahlungsverkehr hingegen lässt sich bestens digital abwickeln.

Welche Rolle spielt die Nachhaltigkeit für Valiant?

JB: Unser Geschäftsmodell ist seit jeher auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit ausgerichtet. Diesbezügliche Massnahmen werden laufend geprüft und umgesetzt.

EB: Im Jahr 2019 haben wir im Finanzierungsgeschäft Ausschlusskriterien eingeführt. Im Anlagegeschäft wenden wir ESG-Kriterien für unsere eigenen Produkte an.

Welche Ziele hat der Verwaltungsrat für das laufende Jahr vorgegeben?

JB: Wie stets sind die Vorgaben ambitioniert. Zuoberst steht, die neue Strategie konsequent umzusetzen. Die Wachstumsziele bei den Ausleihungen liegen bei 3 bis 4 Prozent. Der Konzerngewinn 2020 sollte im Rahmen des Vorjahres liegen. Zudem wollen wir das Anlage-, Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft weiter verbessern. Wir müssen es schaffen, auf die Bedürfnisse, Fragen und Wünsche unserer Kundinnen und Kunden mit individuellen Lösungen zu antworten.

Was heisst das konkret?

JB: Wir sind noch zu stark Produktverkäufer. Das Bedürfnis Wohnen, um ein Beispiel zu nehmen, umfasst viel mehr als bloss eine Hypothek. Wir sollten in der Lage sein, die Bedürfnisse rund ums Wohnen tiefer und breiter zu erfassen und die damit verbundenen Finanzthemen abzudecken. Damit gewinnt man zusätzliches Volumen, und erst noch zu besseren Preisen.

Wo stehen Sie in diesem Prozess?

EB: Die Transformation ist angestossen. Sie lässt sich aber nicht innerhalb eines Jahres realisieren. Unser neuer Hypothekenvergleich, den wir in der Ostschweiz anbieten, ist ein solcher Schritt. Damit schaffen wir nicht nur Transparenz für die Kundinnen und Kunden, sondern können ihnen auch bessere Konditionen offerieren. Sie erhalten von uns die beste Lösung. Die ersten Erfahrungen sind positiv. Wir überzeugen die Kundinnen und Kunden mit unserer kompetenten Beratung.

Wie beurteilen Sie die Wachstumsvorgaben von 3 bis 4 Prozent?

EB: Wir wachsen damit leicht schneller als der Markt. Unserer Prämisse, profitables Wachstum anzustreben, bleiben wir gleichwohl treu, und das bei gleichbleibender Risikoqualität. Das Wachstum holen wir sowohl in den neuen als auch in den angestammten Marktgebieten.

Sind für Sie die Negativzinsen noch ein Thema?

JB: Ja, sie bleiben allgegenwärtig. Negativzinsen sind eine Notmassnahme der Nationalbank, dank der die Schweizer Wirtschaft überhaupt ist, wo sie ist. Klar verursachen sie an gewissen Orten auch Sorgen. Wir als Retailbank haben jedoch gelernt, mit der Situation umzugehen. In einem anderen Zinsumfeld würde es uns gewiss noch etwas besser gehen. Und unseren ursprünglichen Gewinnzielen, die wir uns 2013 gesteckt hatten, wären wir ohne Negativzinsen wesentlich näher gekommen.

Richtige Kritik würde aber anders tönen.

JB: Ja, aus einem einfachen Grund. Man muss sehen, wo die Schweizer Wirtschaft heute steht. Es geht uns gut in diesem Land. Die Arbeitslosenquote ist tief. Das Wachstum ist anständig. Wo stünden wir, wenn die Nationalbank den Franken sich selbst überlassen hätte? Ich denke, die Massnahme war richtig. Doch jetzt haben wir das Problem, sie rückgängig zu machen.

EB: Ich darf noch ergänzen, dass weder der Grossteil unserer Kundinnen und Kunden noch wir als Bank Negativzinsen zahlen.

Herr Bucher, unter Ihrem Präsidium hat Valiant Jahr für Jahr die Dividende erhöhen können. Wird es so weitergehen, wenn Sie nicht mehr dabei sind?

JB: Dass wir jetzt zum fünften Mal in Folge eine Erhöhung beantragen können, ist Ausdruck der Stabilität von Valiant. Und wir sagen klar, dass wir auch inskünftig eine stabile Dividendenpolitik verfolgen werden. Wir achten auf eine stabile Kapitalquote im Bereich von 15 bis 17 Prozent und ein Ausschüttungsziel von 50 bis 70 Prozent des Gewinns. Stabilität ist das A und O. Das wird auch mein Nachfolger, Markus Gygax, nicht anders sehen.

Gewiss nicht nur in diesem Punkt wird Ihre Arbeit als Präsident weit über Ihren Abschied hinaus spürbar bleiben. Mit welchen Gefühlen werden Sie Valiant verlassen, die Sie in einer anfänglich sehr kritischen Phase begleitet haben?

JB: Ich bin schon etwas stolz, was wir gemeinsam geschaffen haben. Valiant verfügt heute über Optionen. Es geht nun darum, die besten auszuwählen und konsequent umzusetzen. Ich blicke mit Freude in die Zukunft. Valiant hat auf allen Stufen starke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeit ich von der Tribüne aus weiterverfolgen werde. Persönlich freue ich mich über mehr Zeit für meine anderen Interessen. Mehr Sport treiben, mich mehr der Kultur widmen, das steht bei mir zuoberst. Kleinere Mandate werde ich weiterführen.

Interview: Medard Meier



Jürg Bucher, Präsident des Verwaltungsrates

Seit Anfang 2013 ist Jürg Bucher Präsident des Verwaltungsrates von Valiant. Davor war er unter anderem Leiter von PostFinance und Konzernleiter der Schweizerischen Post. In seiner Freizeit geht er gern ins Theater, hört Jazz und klassische Musik oder betätigt sich sportlich in der Natur.



Ewald Burgener, CEO

Ewald Burgener ist seit 17. Mai 2019 neuer CEO von Valiant. Davor war er gut sechs Jahre Finanzchef. Vor Valiant war der Walliser bei der Entris Holding AG tätig. Ewald Burgener verbringt seine Freizeit mit der Familie, spielt Squash und ist gern in den Bergen.