

Interview mit Joachim H. Strähle, CEO Bank Sarasin

«Unsere fokussierte Strategie funktioniert und trägt Früchte»

Mit CEO Joachim H. Strähle ist die Bank Sarasin auf Erfolgskurs. Sie setzt konsequent auf Wachstum in Europa, Asien und im Mittleren Osten sowie auf Nachhaltigkeit. Die Schweizer Privatbank verwaltet Kundengelder von mehr als 100 Milliarden Franken und hat Gewinn und Neugeldzufluss im ersten Halbjahr 2011 gesteigert. Im Interview äussert sich Strähle zu den Gründen des Erfolgs und den Zielen, aber auch zur Personal- und Salärpolitik. **René Pfister**

Herr Strähle, der Bank Sarasin geht es trotz schwierigem Umfeld sehr gut. Was sind die Gründe für diesen Erfolg?

Joachim H. Strähle: Es geht uns in der Tat gut. Wir haben als eine der wenigen Banken im ersten Halbjahr 2011 den Profit steigern können und schreiben an allen Standorten schwarze Zahlen. Grund ist sicher, dass wir seit 2006 eine konsequente Wachstumsstrategie umsetzen – mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit. Wir sind international diversifiziert und stellen den Berater- respektive Lösungsansatz in den Vordergrund. Es zeigt sich, dass unsere Strategie funktioniert und Früchte trägt. Dazu kommt, dass wir in den letzten Jahren sehr gute

Eher negativ sind die Wechselkurseffekte. Da leiden wir auch darunter. Sie wirken sich auf die Kundengelder und Ertragslage aus. Wir rechnen für das zweite Halbjahr mit einem schwierigen Umfeld.

Kommen wir zur Strategie. Wo wollen Sie wachsen und warum?

Wir haben beschlossen, uns auf vier Regionen zu fokussieren: Einmal Asien mit den beiden Hubs in Singapur und Hongkong, wo wir mit Banklizenzen tätig sind. Zum zweiten der Mittlere Osten inklusive Indien. Dort arbeiten wir mit einem «Repo-Office-Ansatz». Asien und der Mittlere Osten sind als Wachstumsregionen sehr wichtig für uns. Zusammen haben sie gemessen an der Herkunft der Kunden einen Anteil von 20 Prozent am Geschäftsvolumen. Dann aber auch Europa mit Schwerpunkt Deutschland, wo wir seit März 2008 eine Banklizenz haben. Wir haben dort vier Niederlassungen und planen weitere. Und schliesslich konzentrieren wir uns auf die Schweiz – mit derzeit sechs Standorten. Dank dieser Fokussierung können wir unsere Kunden und Märkte kostengünstig und effizient betreuen.

Zu Ihrer Strategie gehören nachhaltige Produkte. Sie arbeiten mit dem Slogan «Nachhaltiges Schweizer Private Banking seit 1841». Warum die Ausrichtung auf dieses Marktsegment?

Die Bank Sarasin entschied sich schon vor 20 Jahren – also kurz nach dem Chemieunfall in Schweizerhalle – in nachhaltige Anlagen zu investieren. Sie übernahm damit eine Vorreiterrolle. Heute

haben wir dank der Konzentration auf Nachhaltigkeit ein klares Markenprofil und eine starke Positionierung im Markt. Davon profitieren wir genau so wie unsere Kunden. Es hat sich zudem gezeigt, dass nachhaltige Anlagen gerade in Krisen eine gute Performance zeigen.

Können Sie konkreter sagen, was für Sie Nachhaltigkeit bedeutet?

Für uns bedeutet Nachhaltigkeit primär Zukunftsfähigkeit, und zwar bei allen Angeboten und Aktivitäten. Wir bieten herausragende Produkte wie etwa unseren Wasserfonds oder Investments in Solarenergie an. Für uns bedeutet Nachhaltigkeit aber nicht einfach «grün» oder «ökologisch», sondern es geht um ganzheitliches Denken, und wir wollen damit ja auch Geld verdienen. Nachhaltigkeit ist für uns ein philosophischer Ansatz, mit dem wir unsere Art von Private Banking als Beratungsdienstleistung umsetzen – und zwar auf allen Märkten. Es geht nicht um einen Trend, sondern um eine Denkweise, die wir unseren Kunden und den Mitarbeitenden vermitteln.

Welche Zielgruppen sprechen auf diese Philosophie an?

Eine wichtige Zielgruppe sind vermögende Privatkunden und Family Offices, die auf nachhaltige Anlagen Wert legen. Ebenso wichtig sind institutionelle Anleger wie Staaten, Pensionskassen oder auch Städte, die mit Erfolg nachhaltig investieren wollen. Und dann sind auch immer mehr Firmen an solchen Produkten interessiert, auch in aufstrebenden Märkten, wo das entsprechende Bewusstsein wächst.

«Nachhaltigkeit bedeutet für uns primär Zukunftsfähigkeit.»

Leute gewinnen konnten. Zudem haben wir in unserem Kerngeschäft Private Banking noch Potenzial gegen oben, mit einer Produktpenetration, die ausbaufähig ist. Gleichzeitig arbeiten wir effizienter und bekommen unsere Kosten besser unter Kontrolle.

Die wirtschaftlichen Aussichten sind unsicher. Welche Folgen hat das für Sie?

Als Privatbank sind wir nicht im gleich extremen Risikoumfeld tätig wie etwa die Grossbanken mit dem Investment-Banking. Bei uns sind die Risiken entsprechend niedrig. Auch auf der Ertragsseite sieht die Situation für uns gut aus.

Anders gesagt: Das ist ein Wachstumsmarkt.

Ja. Das hat man jüngst wieder nach der Katastrophe in Fukushima feststellen können. Dass mit nachhaltigen Anlagen solche Risiken minimiert oder vermieden werden können, überzeugt die Anleger.

Zu Ihrem Geschäftsmodell gehört auch die Weissgeldstrategie. Sie wollen bis 2012 erklärtermassen keine unversteuerten Vermögen mehr verwalten. Sind Sie auf Kurs?

Absolut. Wir haben aber ohnehin relativ wenig steuerneutrale Gelder. Jetzt wollen wir noch den letzten Schritt machen. Wir wollen den Kunden damit auch zeigen, dass Nachhaltigkeit und Weissgeldstrategie für uns zusammengehören. Noch betroffene Kunden ermuntern wir etwa, die fälligen Nachsteuern zu zahlen, damit ihre Gelder sauber deklariert sind.

Hat sich die Weissgeldstrategie gelohnt?

Unsere Bank ist in den letzten Jahren durchschnittlich um 17 Prozent gewachsen. Wir waren damit die am schnellsten wachsende Privatbank. Dank dem grossen Neugeldzufluss konnten wir gewisse Rückzüge problemlos verdauen. Auffällig ist auch: Seit unsere Weissgeldstrategie bekannt ist, kommen neue Kunden zu uns. Sie hat also auch eine positive Wirkung auf das Image und die Attraktivität der Bank.

Die Banken sind mit neuen Regulierungen wie der Abgeltungssteuer und verschärften Eigenkapitalvorschriften konfrontiert. Was heisst das für Sie?



«Die Weissgeldstrategie hat eine positive Wirkung auf unser Image und die Attraktivität unserer Bank»: Joachim H. Strähle, CEO der Bank Sarasin.

Die geplante Abgeltungssteuer zum Beispiel mit Deutschland hat für die Bank Sarasin keine grossen Konsequenzen, weil wir – wie gesagt – die Weissgeldstrategie durchziehen. Prinzipiell finde ich die geplante Lösung aber positiv. Sie erlaubt es, mit der Vergangenheit abzuschliessen und sorgt für eine klare Ausgangslage in unserem Geschäft. Das ist gut für die Zukunft des

Finanzplatzes Schweiz. Was die Eigenkapitalvorschriften anbelangt, sind wir als Privatbank nicht so stark betroffen wie etwa Grossbanken. Unsere Kernkapitalquote (Tier 1) liegt schon jetzt bei 14,5 Prozent, also klar über den von der Finma anvisierten 12 Prozent.

Wechseln wir das Thema. Viele Branchen beklagen einen Mangel an qualifiziertem Personal. Sie wachsen und haben schon rund 1600 Mitarbeitende, davon ein Drittel im Ausland. Haben Sie bei der Rekrutierung keine Probleme?

Wenn Sie im Private Banking erfolgreich sein wollen, brauchen Sie zwei Dinge: Einen guten «Brand» und gute Leute. Die Bank Sarasin hat eine sehr gute Marke, auch weil unser Mehrheitsaktionär, die Rabobank, ein Triple-A-Rating hat. Dank unserer fokussierten Strategie und unserem «Brand» haben wir in der Branche ein sehr gutes Image –

Seit 2006 CEO der Bank Sarasin & Cie AG

Joachim H. Strähle blickt auf eine langjährige Bankkarriere zurück. Im In- und Ausland hat er verschiedene Funktionen und Führungspositionen bei einer Privatbank und einer Schweizer Grossbank bekleidet, bevor er 2006 CEO der Bank Sarasin & Cie AG wurde. Unter seiner Führung verfolgt die Basler Bank, die auf das Kerngeschäft Private Banking und die Nachhaltigkeit fokussiert, konsequent einen internationalen Wachstumskurs. Per Ende Juni 2011 betreute die Bank Vermögenswerte in der Höhe von 101,6 Milliarden Franken und beschäftigt rund 1600 Mitarbeitende. Sie ist an rund 20 Standorten in Europa, im Mittleren Osten und in Asien präsent. ■

► auch im Ausland, wo ich die Märkte dank meinen Erfahrungen wie etwa in Singapur sehr gut kenne. Das hat uns zum Beispiel gerade in der Finanzkrise geholfen, sehr gute Leute an Bord zu holen.

Sie haben also keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung.

Nein. Wir sind gut positioniert und können es uns leisten, bei der Rekrutierung sehr wählerisch zu sein und auf die Qualität zu achten.

Als CEO sind Sie auch Arbeitgeber. Worauf achten Sie bei Ihren Angestellten?

Sie müssen auf jeden Fall Teamplayer sein. Teamarbeit ist für mich zentral. Primadonnen schätze ich weniger. Ich bevorzuge auch Leute, die entscheiden können. Ja oder nein, ist meine Devise.

Der Hauptsitz der Bank Sarasin in Basel.



Fehler kann man ja immer korrigieren. Aber ich verlange auch Leistung. Gefragt ist unternehmerisches Handeln. Man muss den Mitarbeitenden ein Ziel

«Für den Erfolg braucht es einen guten Brand und ein gutes Team.»

geben, aber wie sie es mit ihrem Team erreichen, sollen sie selbst entscheiden können. Weiter erwarte ich Identifikation mit dem Unternehmen und Freude an der Arbeit. Ich finde es auch gut, dass sich die Leute persönlich kennen. Wir achten darauf, Teams zusammenzustellen, die zusammenhalten.

Sie versuchen auch, Ihre Topleute zu halten.

Genau. Das erachte ich als eine der wichtigsten Aufgaben. Und ich glaube, das gelingt unserer Bank sehr gut, auch in Asien und im Mittleren Osten.

Welche Philosophie haben Sie zu Löhnen und Boni?

Wir möchten uns in unserem Geschäft etwa in der Mitte der Skala justieren. Das ist uns ganz gut gelungen. Auf übertriebene Forderungen steigen wir nicht ein. Lieber verzichten wir auf jemanden, als bei konkurrenzbedingten Lohnspiralen mitzumachen. Wichtiger ist für uns, dass eine Person in unser Umfeld passt und Freude an der Arbeit hat. Wir legen auch Wert auf eine faire und sozialverträgliche Unternehmens-

politik. So haben wir während der letzten Krise klar gemacht, dass wir lieber Boni oder Löhne kürzen – bevor wir Leute entlassen. Wir trennen uns im Übrigen generell nicht einfach von Leuten, sondern geben ihnen wenn möglich eine zweite Chance.

Was zeichnet einen guten Chef aus?

Er sollte Persönlichkeit haben und Leute gut führen und motivieren können. Er sollte aber auch den Mut haben, zu Fehlern zu stehen. Für mich persönlich ist ausschlaggebend, dass ich meinen Job mit Freude machen und die Mitarbeitenden motivieren kann. Ich mache deshalb auch jedes Jahr zwei Apéros, an denen alle teilnehmen können, und besuche regelmässig die Niederlassungen im Ausland.

Investieren Sie auch in die Weiterbildung Ihres Personals?

Wir legen grossen Wert auf hohe Qualität und haben deshalb ein «Development Forum» entwickelt, um die sozialen und fachlichen Fähigkeiten zu schulen. Es basiert auf einer Ausbildungs-Architektur, die auf die Mitarbeitenden zugeschnitten ist und von der alle profitieren können – auch unsere Leute im Ausland. Wir legen aber auch Wert darauf, das Know-how beim persönlichen Austausch zu fördern.

Noch eine persönliche Frage: Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Ich gehe gerne in die Berge zum Wandern. Berge und Wasser, das ist eine Umgebung, in der ich entspannen und auftanken kann. ■

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis CHF 180.– pro Monat (CHF 2'160.– pro Jahr) sind Lunch-Checks von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.