

# Interview mit dem CEO



**Michael Hobmeier, Valiant weist für das vergangene Geschäftsjahr einen Gewinn von CHF 122,5 Mio. aus, was einem Rückgang von CHF 26,0 Mio. gegenüber dem Vorjahr entspricht. Wie kam dieses Resultat zustande?** Die Abnahme ist in Sonderfaktoren begründet: Wir haben uns aufgrund unserer vorsichtigen Risikopolitik gegen steigende Zinsen abgesichert. Dieser Zinsanstieg traf jedoch nicht ein. Die Kosten dafür beliefen sich auf rund CHF 20 Mio. Wir haben ausserdem mit dem Wechsel unserer IT-Plattform in technologischen Fortschritt investiert. In diesem Bereich hatten wir Mehrkosten von CHF 10 Mio. Hinzu kommt, dass wir in den Finanzanlagen gegenüber dem Vorjahr einen Minderertrag von CHF 10 Mio. verzeichnen. Ohne diese Sonderfaktoren läge der Konzerngewinn auf Vorjahresniveau.

**Warum hat sich Valiant gegen steigende Zinsen abgesichert?** Trotz härterer Marktbedingungen sind wir auch im vergangenen Jahr unserer Geschäftspolitik und unseren strategischen Prioritäten treu geblieben. Das Risikomanagement steht dabei an erster Stelle. Im aktuellen Zinsumfeld ist das Risiko steigender Zinsen massiv höher als das Risiko sinkender Zinsen. Keine Absicherung oder gar die Spekulation auf weiter sinkende Zinsen hätten für Valiant ein zu hohes Risiko dargestellt. Kurzfristig hat uns diese Absicherung zwar Geld gekostet, wir sind aber überzeugt, dass wir, auf die Situation bezogen, richtig gehandelt haben. Steigen die Zinsen wie prognostiziert an, wird Valiant profitieren.

**Der Hypothekarmarkt ist hart umkämpft. Die Margen sind tief und der Kampf um gute Risiken hat sich verschärft. Wie bewegt sich Valiant in diesem Spannungsfeld zwischen Volumensteigerung und Risikomanagement?** Valiant verfolgt eine vorsichtige Risikopolitik und hält an dieser konsequent fest. Im aktuellen Umfeld ist die Versuchung gross, die sinkende Marge durch eine Volumensteigerung auszugleichen. Für uns steht die Qualität aber klar vor der Quantität und wir beteiligen uns deshalb ganz bewusst nicht an diesem Preiskampf. Wir streben langfristige Kundenbeziehungen an; auf ein Wachstum um jeden Preis verzichten wir.

**Konnte Valiant im vergangenen Jahr dennoch wachsen?** Ja, wir haben 2010 unseren Wachstumskurs im operativen Geschäft fortgesetzt. Die Kundenausleihungen und auch die Kundengelder verzeichneten eine Zunahme von je rund CHF 1 Mrd. Auch das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft sowie das Handelsgeschäft entwickelten sich sehr positiv. Dieses Wachstum verdeutlicht das Vertrauen in Valiant.

**Welches war Ihr persönliches Highlight im vergangenen Jahr?** Ich erlebte mein Highlight in der wohl turbulentesten Zeit, die wir bei Valiant bisher durchlebt haben. Im Zuge des Kursrückgangs der Valiant Aktie im vergangenen Herbst standen wir auf einen Schlag im Fokus der Öffentlichkeit und der Medien und waren stark gefordert. Alle Mitarbeitenden haben in dieser Zeit Ausserordentliches geleistet und verdienen grosse Wertschätzung. Es war für mich eine besondere Freude, zu erleben, dass unser Wir-Gefühl in dieser schwierigen Phase nicht erschüttert, sondern sogar stärker geworden ist. Die Leute sind zusammengerückt – es ist schön, das zu erleben. Allerdings ändert das natürlich nichts daran, dass dieser plötzliche Kursrückgang ernüchternd war.

**Wie fielen die Reaktionen der Aktionäre und Kunden aus?** Bei einer derart plötzlichen Korrektur nach einer jahrelangen erfolgreichen Entwicklung unserer Aktie ist es klar, dass keine Jubelstimmung herrschte. Dennoch erhielten wir auch sehr viele positive Rückmeldungen. Aktionäre bekundeten, dass sie nach wie vor Vertrauen in Valiant haben und davon überzeugt sind, dass Valiant ein erfolgreiches Unternehmen ist. Im persönlichen Gespräch mit vielen Aktionären konnten die Ereignisse meist rasch erklärt werden. Die Börse hat ihre eigenen Gesetze. Unsere Geschäftspolitik ist langfristig orientiert und die grosse Mehrzahl unserer Aktionäre ist das auch.

**Die vergangenen Monate waren in verschiedener Hinsicht äusserst anspruchsvoll. Wie haben Sie diese Zeit erlebt und was war am schwierigsten?** Neben den Herausforderungen im aktuellen Wirtschaftsumfeld mit historisch tiefen Zinsen und stetig enger werdenden Margen haben mich die Ereignisse um unseren Aktienkurs zweifellos stark beansprucht. Nachdem wir über Jahre hinweg praktisch vorbehaltlos positiv wahrgenommen und dargestellt wurden, sahen wir uns plötzlich mit Mutmassungen konfrontiert. In einer ersten Phase befanden wir uns in einer Situation, in der wir nichts gewinnen, aber viel verlieren konnten. Da war es wichtig, kühlen Kopf zu bewahren und sachlich zu informieren, was im Umfeld auch positiv aufgenommen wurde. Letztlich ist es entscheidend, ein Unternehmen weiterzubringen, und darauf konzentrieren wir uns.

**Sie sind aktuell noch CEO der Valiant Bank. Zeichnet sich hier eine Nachfolgelösung ab?** Die Valiant Bank ist die grösste der vier Tochterbanken der Valiant Holding. Die Rolle des CEO der Valiant Bank ist somit eine Schlüsselposition innerhalb der Gruppe und entsprechend sondieren wir den Markt sehr sorgfältig nach geeigneten Kandidaten. Wir gehen davon aus, noch 2011 meinen Nachfolger zu präsentieren.

**Die Valiant Privatbank hat einen starken Wandel durchlebt. Allein im vergangenen Jahr sind drei neue Geschäftsleitungsmitglieder ernannt worden. Ein klares Bekenntnis zur Wichtigkeit des Vermögensverwaltungsgeschäfts?** Ja, wir haben die Valiant Privatbank neu ausgerichtet und wollen in der Valiant Gruppe die professionelle Vermögensverwaltung weiter verstärken. Durch die neue Führungsstruktur ist die Valiant Privatbank dafür nun sehr gut aufgestellt. Wir verfügen über attraktive Produkte sowie eine Topinfrastruktur und wollen die Valiant Privatbank noch besser am Markt positionieren. Das Private Banking ist ein Beziehungsgeschäft und dafür sind wir heute besser aufgestellt als noch vor zwei Jahren. Wir erfüllen die anspruchsvollen Bedürfnisse in den Bereichen Vermögensverwaltung, individuelle Anlageberatung, Finanz- und Steuerplanung, Active Advisory sowie private und berufliche Vorsorge.

**Die Gründung der Banque Romande Valiant verdeutlicht die Zweisprachigkeit und die Verankerung in der Romandie. Wo steht Valiant hier?** Der Eintritt in ein neues Geschäftsgebiet ist stets eine Herausforderung, besonders dann, wenn es über die Sprachgrenze hinweggeht. Unseren ersten Markttest machten wir bereits 2007 mit der Eröffnung unserer Geschäftsstelle in Freiburg.

Die Ergebnisse waren erfreulich. Heute verfügen wir über 13 französisch orientierte Geschäftsstellen und haben erfreulicherweise festgestellt, dass unsere Geschäftsphilosophie, unsere Produkte, aber auch der Name «Valiant» in der Romandie sehr gut ankommen. Aber das Wichtigste sind und bleiben topengagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal welcher Muttersprache.

**Durch den Vorstoss in eine neue Sprachregion kam auch eine neue Kultur zu Valiant. Ist dies zu spüren?** Wir verfügen über eine grosse Erfahrung in der Umsetzung von Fusionen und Kooperationen. Die Fusion mit einer anderssprachigen Bank hatte aber auch für uns eine neue Dimension und gerade die Verankerung innerhalb des Konzerns war sehr wichtig. Wir pflegen aktiv den Austausch zwischen den Regionen Jura, Freiburg, Waadt und Neuenburgersee, was sprachlich und insbesondere auch organisatorisch Vereinfachungen und Synergien mit sich bringt.

**Sind Sie mit kulturellen Konflikten konfrontiert?** Die ganze Schweiz ist ein Sammelsurium verschiedenster Kulturen! Unsere verschiedenen Regionen pflegen mit grosser Begeisterung ihre Eigenheiten und sind stolz darauf, ein bisschen anders zu sein als die anderen. Wir bei Valiant kennen das seit Jahren bestens und ich persönlich finde es auch gut. Schliesslich ist es unser Trumpf, das lokale Geschehen zu kennen, weil wir eben vor Ort sind. Bei uns kann jeder auf seine Art glücklich werden. Das «Anderssein» hat dort seine Grenzen, wo es um die Umsetzung der Geschäftspolitik geht, z.B. im Kreditbereich. Wenn es um die Risiken geht, hört es mit dem Lokalkolorit auf.

**Durch die Fusion mit der Spar+Leihkasse Steffisburg hat Valiant am strategisch wichtigen Standort am Tor zum Berner Oberland Fuss gefasst. Welches Potenzial sehen Sie in dieser Region?** Die Spar+Leihkasse Steffisburg hat eine lange Tradition und ist in ihrem Tätigkeitsgebiet gut positioniert. Die ganze Region Thunersee hat für uns eine grosse Bedeutung, denn sie prosperiert und wir haben eine gute Ausgangslage. Ich freue mich sehr, dass es uns gelungen ist, in kurzer Zeit eine verjüngte, kompetente und gut verankerte Führung aufzubauen, die sich tatkräftig um diesen für uns wichtigen Markt kümmert.

**Ein wichtiger Meilenstein für das vergangene Geschäftsjahr war die wirtschaftliche Umsetzung der vier Fusionen aus dem Jahr 2009. Wie weit sind diese fortgeschritten?** Wir haben im vergangenen Jahr viel investiert und wichtige Weichenstellungen vorgenommen. Nun befinden wir uns in einer Konsoli-

dierungsphase, in der wir die in den letzten Jahren getätigten Investitionen laufend rentabilisieren wollen. Ein zentraler, noch ausstehender Schritt ist die Migration der Spar+Leihkasse Steffisburg und der Banque Romande Valiant auf die IT-Plattform von Finnova im Jahr 2012. Diese Projekte sind auf Kurs und wir profitieren von den Erkenntnissen aus der Migration der Valiant Bank.

**Valiant ist heute in elf Kantonen tätig, womit bereits gut ein Drittel der Schweiz lila ist. Wie sehen Ihre Expansionspläne aus und gibt es Gebiete, in welche Valiant mittelfristig vorstossen will?** Wir verfolgen den Grundsatz, dass wir keine unfreundlichen Übernahmeangebote lancieren und mit anderen Regionalbanken nicht dort in Konkurrenz treten, wo sie stark sind. Wir wollen unsere Marktchancen jedoch weiterhin nutzen und in konzentrischen Kreisen in wirtschaftlich attraktive Regionen expandieren. Jeder Expansionsschritt muss wirtschaftlich sinnvoll sein. Wir machen nichts aus Prestige Gründen.

**Sie rechnen damit, dass die Strukturbereinigung in der Schweizer Bankenwelt weiter voranschreiten wird. Liegen bereits konkrete Dossiers für Fusionen und Kooperationen auf Ihrem Pult?** Wir erhalten immer wieder Anfragen von Retail- und Privatbanken sowie Vermögensverwaltern, welche an einer Zusammenarbeit oder einem Zusammenschluss mit uns interessiert sind. Wenn eine Bank kulturell zu Valiant passt und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stimmen, sind wir gerne zu Gesprächen bereit. Ich mache aber kein Geheimnis daraus: Wir sind ziemlich wählerisch.

**Seit September 2009 besteht die Kooperation mit PostFinance. Nachdem sich die Partnerschaft zuerst auf das KMU-Geschäft beschränkt hatte, wurde die Zusammenarbeit 2010 auf das Privatkundengeschäft ausgeweitet. Welche Erwartungen haben Sie in diese Kooperation?** Wir wollen dank der Vertriebskapazitäten von PostFinance unsere Position im Kreditgeschäft in der ganzen Schweiz ausbauen. Damit werden das Geschäftsvolumen und das Gewinnpotenzial von Valiant gesteigert. Die Kooperation mit PostFinance ist langfristig angelegt und es geht nicht darum, möglichst schnell einen möglichst grossen Marktanteil zu erreichen. Auch für die Kooperation mit PostFinance gilt, dass wir unserer Risikopolitik treu bleiben, statt Volumen zu bolzen.

**Im Frühling 2010 hat Valiant ihre Beteiligung an der Triba Partner Bank auf rund 24 % ausgebaut und seit November hat die Bank ein neues Logo: Triba Valiant Partnerbank. Wie eng ist die Zusammenarbeit und ist mittelfristig eine vollständige Übernahme ein mögliches Szenario?** Das Logo ist der Auftritt der Bank nach aussen und verdeutlicht die Verbundenheit unserer beiden Unternehmen. Der rechtliche Name der Bank ist Triba Partner Bank. Für die Zukunft sind verschiedene Szenarien denkbar. Unbestritten ist, dass uns die Triba geografisch hervor-

gend ergänzt und ausserdem in ihrem Einzugsgebiet sehr stark ist. Im Moment liegt der Fokus auf der operativen Zusammenarbeit im Private Banking und insbesondere auch im rückwärtigen Bereich, also beispielsweise bei der Gestaltung von Produkten, in der Ausbildung und im Bereich Compliance. Alles Weitere wird die Zukunft zeigen.

**Anfang 2010 haben die neuen Valiant Geschäftsstellen in Basel und Biel ihre Tore geöffnet. Ausserdem wurden auf Ende 2010 die Geschäftsstellen Neuenburg und Yverdon-les-Bains der Banque de Dépôts et de Gestion übernommen. Sind weitere Eröffnungen geplant?** Wenn man bis ins Jahr 2007 zurückblickt, haben wir seit diesem Zeitpunkt sogar sieben neue Geschäftsstellen eröffnet. Nun befinden wir uns wie gesagt in einer Konsolidierungsphase. Es ist jedoch möglich, dass wir unser Geschäftsstellennetz im Rahmen von Fusionen und Kooperationen weiter ausbauen werden.

**Neben den Neueröffnungen fand auch eine gewisse Straffung des Geschäftsstellennetzes statt. Was sind die Gründe für diese Straffung?** Wir überprüfen unser Geschäftsstellennetz kontinuierlich, denn letztlich muss jede Geschäftsstelle wirtschaftlich sinnvoll sein. Valiant verfügt über eines der dichtesten Netze der Schweizer Banken. Das heisst für unsere Kunden, dass sie in wenigen Kilometern Distanz weitere Valiant Filialen besuchen können. Ausserdem sind sie über unser eBanking 24 Stunden täglich von zu Hause aus mit uns verbunden.

**Sie sprechen das eBanking an. Im Zusammenhang mit dem neuen eBanking-Portal ist es vereinzelt zu Problemen gekommen. Wie ist hier aktuell der Stand der Dinge?** Wir haben gleichzeitig mit der IT-Migration eine neue Version unseres eBanking-Portals installiert. Bei vereinzelt Prozessen kam es dabei zu Problemen, was zu mehr Kundenanfragen und dadurch zu längeren Wartezeiten bei der Hotline geführt hat. Für unsere Kunden war das natürlich ärgerlich und wir entschuldigen uns in aller Form für diese Umstände. Inzwischen sind die meisten technischen Kinderkrankheiten ausgemerzt.

**Mit der Migration auf die IT-Plattform Finnova ist Valiant an einem der grössten IT-Projekte beteiligt, die in der Schweiz je umgesetzt wurden. Welche Bedeutung hat der Plattformwechsel für Valiant?** Der Wechsel auf Finnova schafft für uns optimale Voraussetzungen, um unsere Effizienz in der Kostenbewirtschaftung weiterzuführen. Natürlich erfordert dies zuerst Investitionen, die sich auch auf das Jahresergebnis auswirken. Längerfristig zahlt sich das aber aus und wir rechnen ab 2013 mit Effizienzgewinnen. Ausserdem ermöglicht uns die breit abgestützte Plattform auch langfristig die notwendige Entwicklungsfähigkeit und das Angebot von zukunftsorientierten Produkten und Dienstleistungen.

**Richten wir unseren Blick in die Zukunft. Welches sind die wichtigsten Schwerpunkte auf Ihrer Agenda 2011?** Wir halten auch in diesem Jahr an unserer bewährten Strategie und Geschäftspolitik fest. Dabei führen wir unsere vorsichtige Kreditpolitik im Zinsengeschäft weiter, im Wissen, dass dies kurzfristig zulasten der laufenden Erträge gehen kann. 2011 wird ebenfalls ein anspruchsvolles Jahr. Trotzdem, auf ein Wachstum um jeden Preis verzichten wir. Unsere Prioritäten für dieses Jahr lassen sich in folgenden drei Stichwörtern zusammenfassen: Kundenfokus, Kostenmanagement und kontrolliertes Wachstum. Unsere Kunden stehen natürlich im Zentrum und deshalb setzen wir gezielt Akzente in der persönlichen Beratung. Die kontinuierliche Kontrolle der Kostenstruktur ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt. Dies umfasst die Überprüfung der Gruppenstruktur und Prozessoptimierung. Gleichzeitig wollen wir die sich uns bietenden Chancen im Markt prüfen und, wo sinnvoll, auch nutzen. Wir sind für die kommenden Herausforderungen gerüstet. Die Ernte kann beginnen.

Michael Hobmeier ist seit dem 20. Mai 2010 CEO der Valiant Holding AG. Er hat an der ETH Zürich Elektrotechnik und an der HSG St. Gallen Finanz- und Rechnungswesen studiert. Anschliessend war er während rund zehn Jahren bei PricewaterhouseCoopers tätig, zuletzt mehrere Jahre als Partner und Leiter des Bereichs Financial Services Schweiz. Danach hatte er die gleiche Funktion bei IBM inne. Im Jahr 2003 kam er zu Valiant, zuerst als Mitglied der Konzernleitung und ab 2005 als CEO der Valiant Bank AG.

Valiant verfolgt eine vorsichtige Risikopolitik und hält an dieser konsequent fest.

Unsere Geschäftspolitik ist langfristig orientiert und die grosse Mehrzahl unserer Aktionäre ist das auch.

Das Wichtigste sind topengagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal welcher Muttersprache.

Der Wechsel auf Finnova schafft für uns optimale Voraussetzungen, um unsere Effizienz in der Kostenbewirtschaftung weiterzuführen.

Unsere Prioritäten für dieses Jahr lassen sich in drei Stichwörtern zusammenfassen: Kundenfokus, Kostenmanagement und kontrolliertes Wachstum.