

Zoé Baches

Die Bank ist ein Powerhouse. Die 184 000 Bankerinnen und Banker der BNP Paribas bieten in 64 Ländern sämtliche Dienstleistungen einer Universalbank an. Unter ihrem CEO Jean-Laurent Bonnafé ist die französische Grossbank in der letzten Dekade zur grössten Firmenkunden- und Investmentbank in Europa aufgestiegen. Gemessen an den Nettoerträgen war BNP Paribas im letzten Jahr hinter HSBC die zweitprofitabelste Bank in Europa. Experten bezeichnen die Gruppe denn auch als nächsten europäischen Banken-Champion.

In der Schweizer Öffentlichkeit aber ist weder der Name BNP Paribas noch jener ihrer Chefs verankert. Und das im Bankenland Schweiz, in dem die Namen von Finanzhäusern und deren Führungskräfte faktisch zum Allgemeinwissen gehören.

Das soll sich ändern. Am 1. Juli hat Enna Pariset das Amt des CEO von BNP Paribas Schweiz übernommen. In dieser Funktion verantwortet sie das Geschäft mit Unternehmenskunden, Investment Banking und das Private Banking in der Schweiz. In der neuen Rolle führt sie an den drei Standorten Zürich, Genf und Lugano über 1000 Mitarbeiter.

Pariset ist Schweizerin, und entpuppt sich im Gespräch als charismatische, energiegeladene und direkt argumentierende Persönlichkeit. Sie wirkt damit fast wie ein Gegenpol zur Führungsspitze der Bankgruppe in Paris. Deren Konzernleitung setzt sich fast ausschliesslich aus Französisinnen und Franzosen zusammen. Zudem war ein zurückhaltendes Auftreten von Bank und Bankern lange Programm. Bestes Beispiel dafür ist CEO Bonnafé selbst. In einem Porträt der Nachrichtenagentur Bloomberg wurde jüngst er als «hart arbeitender Technokrat» beschrieben, primär auf Ausföhrung und Resultate fokussiert. Und als jemand, der nie das Rampenlicht suche, ausser wenn er Sponsoringauftritte in der Pariser Oper oder beim Roland-Garros-Tennisturnier bestreiten müsse.

Marktföhrung angepeilt

Doch genau dieser Bonnafé setzt nun mit der Schweizerin Pariset auf eine neue und deutlich extrovertiertere Generation von Führungskräften. Lange Jahre besetzte die Pariser Konzernleitung die Positionen der Länderchefs jeweils mit einer ausgesuchten Truppe französischer Kaderleute. «Dieses Geschäftsmodell hat Bonnafé grundlegend geändert», betont Pariset. Die Internationalisierung sei in der ganzen Gruppe sichtbar. Im Jahr 2004 sei noch mehr als die Hälfte der damals 100 000-köpfigen Belegschaft in Frankreich tätig gewesen. Heute sind es noch 30% der mittlerweile 184 000 Angestellten.

Die neue Schweiz-CEO bezeichnet diese Entwicklung als entscheidend. Die Schweizer Kunden, ausschliesslich Unternehmen mit Schweizer Eigentümergebietern, die mindestens 250 Mio. Fr. umsetzen, wollen laut Pariset auch im Aus-

SAMUEL SCHALCH FÜR NZZ AM SONNTAG



Charismatisch, energiegeladen und seit langem im Geschäft: Enna Pariset, CEO BNP Paribas Schweiz.

Diese Bankerin will die Schweiz erobern

Der Bankriese BNP Paribas beschäftigt in der Schweiz 1000 Mitarbeiter. Er profitiert nun von der Lücke, welche die Credit Suisse hinterlässt. Und von seiner neuen, extrovertierten Chefin Enna Pariset.

Grossbanken sind nur in der Schweiz Konkurrenz, im Ausland sind es die Amerikaner.

land mit einer lokal relevanten Bank zusammenarbeiten. «Wir haben deshalb den Anspruch, jedes Land, in dem wir tätig sind, so gut zu kennen, dass man uns als einheimisches Institut wahrnimmt», führt Pariset aus.

In der Folge könne die Bank der international ausgerichteten Schweizer Kundschaft das bieten, was keine andere Schweizer Bank im Ausland macht: Das gesamte kommerzielle Bankgeschäft wie Einlagen, Zahlungsverkehr, Cash-Management, Umsatzfinanzierung oder Handelsgarantien. Kunden können zudem auf den vollen Service von Fahrzeugleasing oder weitere Mobilitätslösungen zurückgreifen. Während innerhalb der Schweiz vor allem die UBS und die frühere Credit Suisse (CS) die Hauptkonkurrentinnen waren, sind das im Ausland laut Pariset meist amerikanische Banken.

Konservative Kultur

BNP Paribas Schweiz ist eine Auslandsbank mit französischer Mutter. Pariset verdeutlicht, dass «wir sogar die älteste noch existierende Auslandsbank der Schweiz sind, nur noch die frühere Bank der Medici aus Florenz war älter». 1872 gegründet, ist das 150-jährige Institut nur gerade zehn Jahre jünger als die UBS (1862) und 16 Jahre später entstanden als die frühere CS (1856). Sie selber nimmt die Bank deshalb auch nicht als Auslandsbank, sondern als Schweizer Bank wahr.

Als die neue CEO angekündigt wurde, war die Botschaft deutlich: Unter Pariset soll die Schweizer BNP Paribas zu den Marktföhrern im Land aufschliessen. Das Verschwinden der CS biete hier natürlich eine Opportunität, bestätigt Pariset. Sie betont, dass sie als Schweizerin sehr traurig gewesen sei, als der Untergang an jenem 19. März bekanntgegeben wurde. Am folgenden Montagmorgen gab sie dem Team die Devise durch, deswegen keine Kunden aktiv zu kontaktieren. «Das wäre gegenüber den Kollegen bei der CS respektlos gewesen», sagt sie.

Die Kunden riefen sowieso bald selber an. Wachstumschancen erhofft sich Pariset besonders im Investment Banking in der Schweiz. Generell gibt es bei den Kapitalmarktgeschäften noch einige Luft nach oben. Nutzen will Pariset auch die neue Lücke bei der Beratung von Fusionen und Übernahmen, die sich wegen der CS ergeben hat. «Wir unterstützen unsere Kunden weltweit in Kapitalmarktgeschäften wie Börsengängen und unsere vermögenden Firmeneigentümer im Private Banking. In der Schweiz sehen wir hier klares Potenzial», so Pariset.

Ihre Unternehmenskultur bezeichnet die Bank explizit als konservativ. Jeder Eintritt in neue oder

die stärkere Durchdringung von bestehenden Geschäftsfeldern wird sorgfältig geplant. Diese Einstellung zeigt sich auch bei der Rekrutierung. So bevorzugt Pariset die Anstellung von Einzelpersonen gegenüber Teams. Von der CS wurden seit dem 19. März weniger als ein Dutzend Banker an Bord geholt, zwei Drittel davon Frauen. «Für mich ist es das Wichtigste, dass Personen, die sich bei uns bewerben, neugierig sind. Den Rest bringen wir ihnen bei», meint sie. Bevorzugt werden Universitätsabsolventen aus der Schweiz, beispielsweise von der HSG in St. Gallen oder von der HEC Lausanne.

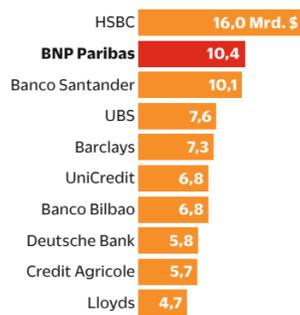
Pariset selber ist seit 29 Jahren Bankerin und hat in den USA, in Grossbritannien, Frankreich und in der Schweiz gearbeitet. Die erfahrene Managerin war für die Weltbank in Washington DC tätig, und für JP Morgan in London und Paris. Seit fast zwanzig Jahren arbeitet sie nun bei BNP Paribas und kennt die Bank und sämtliche Geschäftsbereiche aus eigener Erfahrung.

Generell falle die lange Verweildauer von Mitarbeitern in der Bank auf, meint ein Branchenkenner. «Mitarbeiter sagen mir oft, dass sie sich nach einem Bewerbungsgespräch bei einer anderen Bank zum Verbleib bei BNP Paribas entschieden. Einfach, weil das Gesamtpaket stimme, die Stimmung unter den Kollegen, der Teamgeist, das Kollektiv, zu dem sich die Bank nicht nur mündlich bekennt», führt er aus. Auf Anfrage erklärt die Bank, dass Mitarbeiter generell lange bleiben würden, die Verweildauer aller Angestellten betrage im Schnitt hohe zehn Jahre.

Ihren Führungsstil bringt Pariset mit einem Satz auf den Punkt: «Take the drama out and get the job done», nur so mache die Arbeit Sinn und Spass. Dabei hilft auch die Organisation, die zwar wie der Rest der Gruppe als Matrix organisiert wird. Doch gibt es beispielsweise nur einen Teamchef, auch wenn die Mitarbeiter in Genf und Zürich sitzen und nicht einen pro Standort. Sitzungen werden abwechselnd organisiert oder per Web durchgeführt. So gebe es einen engeren Zusammenhalt im Team und weniger Diskussionen zu Zuständigkeiten, sagt Pariset. Effizient sei das und pragmatisch und damit sehr, sehr schweizerisch.

Ein europäischer Champion

Die profitabelsten Banken Europas 2022



Quelle: Bloomberg

Wasserstoff: Deutliche Kritik der Kantone am Bundesrat

Der Energieträger ist essenziell für den Klimaschutz. Doch die Schweiz verpasse den Anschluss ans Leitungsnetz.

Jürg Meier

Seit dem Ja zum Klimaschutzgesetz vom 18. Juni ist definitiv klar: Die Schweiz darf ab 2050 in der Summe kein CO₂ mehr ausstossen. Die Herausforderungen, um das zu erreichen, sind aber enorm. So etwa bei der Frage, wie die Schweiz an genügend Wasserstoff kommt. Dieses Gas lässt sich klimafreundlich aus grünen Ener-

gien herstellen. Es soll in der Industrie und in der Stromversorgung fossiles Gas ersetzen.

Doch nun schlagen die Kantone Alarm. Ihre Energiedirektorenkonferenz (EnDK) ist in einem Brief an den Bundesrat gelangt und wirft ihm Untätigkeit vor. Beim Aufbau einer Wasserstoff-Infrastruktur dürfe «nicht noch mehr wertvolle Zeit» verlorengehen, heisst es im Schreiben.

Besonders besorgt sind die Kantone über die Entwicklung des Transportnetzes für Wasserstoff in Europa. Heute ist klar, dass Europa und die Schweiz auf den Import von grossen Mengen des Energie-

trägers angewiesen sein werden. Die neuesten Pläne der EU zeigen aber ein Leitungsnetz, das die Schweiz umgeht und stattdessen durch Italien, Österreich und Deutschland führt.

Dies ist umso ärgerlicher, als die Schweiz über einen Trumpf verfügen würde: Eine dicke Erdgasleitung, die mitten durchs Land führt und für den Transport von Wasserstoff quer durch Europa umgenutzt werden könnte. Doch weil die Schweiz ihre Ziele für die Wasserstoffversorgung noch immer nicht festgelegt habe, verfolge die EU diese Option nicht weiter, schreiben die Kantone. «Es



Transitgas-Pipeline: Umrüstung auf Wasserstoff wäre möglich.

scheint, dass die Schweiz lediglich dabei zuseht, wie die EU-Nachbarn Fakten schaffen und ihr damit Opportunitäten entgehen», kritisieren sie.

Sie fordern im Schreiben darum, dass der Bund so schnell wie möglich seine Wasserstoffstrategie verabschiedet. Zudem müsse das Thema in die Sondierungsgespräche mit der EU zum Stromabkommen aufgenommen werden. Im Minimum solle die Schweiz eine Absichtserklärung mit der EU für Verhandlungen unterzeichnen. Deren Ziel: die Integration der Schweiz in den europäischen Wasserstoffmarkt.