



Für Christian Rahn war eine Juristenlaufbahn vorgezeichnet. Dann kam es anders.



Der Tresor in der Privatbank Rahn+Bodmer hat ausgedient.

BILDER JOEL HUNN / NZZ

BERUFE IM WANDEL

Mit Kunden stundenlang am Telefon – das war einmal

Der Zürcher Banquier Christian Rahn braucht bei der Beratung heute viel mehr Zeit für Administratives

WERNER ENZ

«Statt in Amerika in eine Anwaltspraxis zu gehen, habe ich dann drei Bankenpraktika absolviert.» Christian Rahn, einer von fünf Partnern der Privatbank Rahn+Bodmer Co., erinnert sich an die plötzliche Wende in seinem beruflichen Werdegang. Da im traditionsreichen Bankhaus der ältere Bruder Peter schon nachgerückt war, hatte er sich früh auf eine Juristenkarriere eingestellt, um sein Glück ausserhalb der Bank zu suchen. Aber gegen Ende der achtziger Jahre waren die Weichen auf Wachstum gestellt, was den Vater der Gebrüder Rahn und dessen Partner dazu bewog, die Geschäftsleitung zu erweitern. So erging 1988 der Ruf an den damals 32-jährigen Christian, der als stellvertretender Direktor startete und zwei Jahre darauf zum Partner der Privatbank gewählt wurde.

In einem unpräzisen Gebäude an der Talstrasse, also ein paar Steinwürfe von der Bahnhofstrasse entfernt, empfängt Christian Rahn zum Gespräch. Drahtig, eher abwartend, sehr präzise im Ausdruck und geduldig beim Zuhören – das ist der erste Eindruck, den der Banquier vermittelt. Etwas schmunzeln muss er schon auf die Frage, ob er seinem Vater mit seiner Dissertation «Die rechtliche Stellung des Privatbankiers» eine Freude bereitet habe. Ja, und er habe ihm als Dank für seine Unterstützung ein ledergebundenes Exemplar gegeben, so wie es sein Vater Jahrzehnte zuvor auch schon gemacht habe. Tradition, das ist klar, wird im Haus Rahn grossgeschrieben, und das ist eben auch eine Frage des Stils.

Lange Arbeitstage

Jedenfalls kam es mehr als gelegen, dass Christian Rahn juristisches Know-how, gerade auch Spezialwissen zu amerikanischem Recht, einbrachte. Er war von

Beginn weg zuständig für Personal, Informatik, Logistik, war «die Rechtsabteilung», und er betreute Kunden. Was galt damals im Banking, und was ist heute anders? Rahn erinnert sich an lange Arbeitstage, die um 6 Uhr 30 in der Früh begannen und nach 20 Uhr ende-

Rahn+Bodmer Co. ist eine von noch vier Schweizer Privatbanken, bei denen die Gesellschafter unbeschränkt haften.

ten. Damals habe er etwa 6 bis 7 Stunden am Tag mit Kunden telefoniert, jetzt noch 45 Minuten, da er seine Geschäfte zumeist via Computer erledige. Auffallend sei, dass bei der Beratung von Kunden heutzutage ein Vielfaches der Zeit für Administration verwendet werden müsse. Mitte der neunziger Jahre stellte Rahn einen Rechtsanwalt ein, um sich zu entlasten, und er habe sich gedacht, der Neuling werde ein schönes Leben haben, weil er ja nur einen Teil seiner Arbeiten übernehme. Wenig später sei ein zweiter Jurist eingestellt worden, und im Rückblick müsse er schon konstatieren, dass die Rechtsabteilung am schnellsten gewachsen sei.

Hat der Paradigawechsel hinsichtlich des Umgangs mit dem Bankkundengeheimnis Rahn+Bodmer an die Grenzen der Leistungsfähigkeit gebracht? Rahn relativiert mit dem Hinweis, sein Grossvater habe nach dem Zweiten Weltkrieg mit ungleich schwierigeren Problemen zu kämpfen gehabt. Überhaupt verliert im historischen

Kontext die jüngere Gegenwart an Gewicht. Auch mit einem Schuss Bescheidenheit weist Rahn darauf hin, dass die Bank ihre Geschäfte in der Beratung von Kunden de facto etwa im Jahr 1850 aufnahm, weil man sich neu erfinden musste. Das Gründungsjahr 1750 des Familienunternehmens geht auf den Seidenhändler Schulthess zurück. Als Mitte des 19. Jahrhunderts schnellere Transportwege und neue Kommunikationsmöglichkeiten entstanden, brach der Seidenhandel in Zürich ein, da sich die Abnehmer von Seide direkt an Lieferanten wenden konnten.

Rahn spinn den Faden weiter. Wie die Digitalisierung oder künstliche Intelligenz das Geschäft des Privatbankiers verändern werde, könne er nicht sagen, er sei aber überzeugt, dass die Partner die richtigen Entscheide treffen würden. Jedenfalls wird mit dem Eintritt seines Sohns in die Bank schon in diesem Jahr die fünfte Generation das Bestehende weiterentwickeln. Seine zwei Töchter verfolgen eine Karriere ausserhalb der Bank, wobei die Türe zur Bank auch für sie offen stehe. Rahn+Bodmer Co. ist noch eine von vier Schweizer Privatbanken, bei denen die Gesellschafter unbeschränkt haften. Rahn erinnert daran, dass seine Bank nach dem Weltkrieg etwa so gross war wie die Privatbanken Sarasin und Julius Bär. Die letztgenannten Finanzinstitute sind den Gründerfamilien längst entwachsen, aber die Familie sei in den Banken auch nicht mehr direkt vertreten. Sein Credo sei immer gewesen, eine überschaubare Bank zu führen.

An dieser Stelle klingt an, dass Rahn+Bodmer Co. eisern auf die Strategie setzt, auf organischem Wege zu wachsen und sich nicht in andere Geschäftsfelder vorzuwagen. Die Stimme hebt hörbar an, als die Frage aufkommt, ob eine kleinere Bank mit Kundengeldern von 12 Mrd. Fr. und 200 Mit-

arbeitern überleben könne. Rahn ist ein überzeugter Verfechter der These, dass Grösse im Private Banking per se wenig bis gar keine Synergiegewinne ermögliche. Diese würden durch die laufend zunehmende Komplexität einer Organisation wieder aufgefressen.

Systematik auch in Fitnessfragen

Viel Zeit und Energie hat Rahn über die Jahrzehnte dem Gemeinwesen mit Zürich im Zentrum gespendet. Zum einen war er in den Jahren 2008 bis 2014 Zunftmeister bei der Zunft zum Widder. Das sei schon ein hartes Stück Arbeit gewesen, wenn es etwa darum gegangen sei, stundenlang an einer launischen Tischrede zu feilen. Zum anderen brachte sich der Banquier in verschiedenen gemeinnützigen Institutionen ein, etwa bei der Schule Friedheim Bubikon oder einer Stiftung, die an den Zürcher Hochschulen die Hirnforschung unterstützt.

Um fit zu bleiben, absolviert der 63-Jährige, wie es seinem Naturell entspricht sehr systematisch, Übungen auf dem Laufband und dem Fahrrad. Das macht er auch mit dem festen Ziel vor Augen, allein oder sporadisch mit einem Führer Berg- und Skitouren zu unternehmen. Zu früher Stunde der Stadt den Rücken kehren, um auf einen Berg zu steigen, das liebt Rahn über alles.

BERUFE IM WANDEL

Neue Technologien und die Globalisierung verändern die Art, wie wir unsere Berufe ausüben. Über die Sommermonate stellen wir Personen vor, die in ihrem Alltag mit diesem Wandel konfrontiert sind. Am nächsten Mittwoch lesen Sie von einem Hotelier.

NZZ nzz.ch/wirtschaft/berufe

Bucher leidet unter fehlenden Aufträgen

Die Flaute im US-Agrarsektor schlägt bis in die Schweiz durch

DOMINIK FELDGES

Amerikanische Bauern machen schwere Zeiten durch. Die Preise für die vier wichtigsten Ackerbauprodukte Sojabohnen, Weizen, Mais und Baumwolle dümpeln seit über fünf Jahren auf tiefen Niveaus. Sie haben sich bis heute nicht von der starken Korrektur erholt, die nach 2012 aufgrund wiederholt rekordhoher Ernten eingesetzt hatte. Die Krise ist durch den im vergangenen Jahr ausgebrochenen Handelsstreit zwischen den USA und China noch verschärft worden. Strafzölle von bis zu 70% auf Schweinefleisch- und von 25% auf Soja-Importen, die China im ersten Halbjahr 2018 eingeführt hatte, verunmöglichten es amerikanischen Landwirten weitgehend, diese Erzeugnisse ins Reich der Mitte auszuführen. Und als ob dies nicht schon genug wäre, ist der US-Agrarsektor in diesem Frühjahr im Mittleren Westen auch noch von ungünstigen Wetterbedingungen heimgesucht worden. Sie verzögerten die Aussaat von Feldfrüchten.

Angesichts der schwierigen Marktverhältnisse schwinden die Einnahmen der Farmer zusehends. Für Neuanschaffungen fehlt das Geld. Zu den Unternehmen, die das empfindlich zu spüren bekommen, zählt auch der Zürcher Mischkonzern Bucher Industries. Seine Tochterfirma Kuhn Group, die rund 40% des gruppenweiten Umsatzes erwirtschaftet, ist ein bedeutender Hersteller von Landmaschinen. Im ersten Semester 2019 erlitt sie einen Einbruch von 7% bei den Neuaufträgen. Dass der Umsatz auf dem Vorjahresniveau von knapp 680 Mio. Fr. gehalten werden konnte, war lediglich dem Umstand zu verdanken, dass die Firma noch stark mit der Abarbeitung älterer Bestellungen beschäftigt war.

Rückzieher bei US-Preisen

In Nordamerika bildete sich die Nachfrage laut Konzernchef Jacques Sanche um 20 bis 25% zurück. Dies sei «erheblich», räumte der Manager ein. An einer Telefonkonferenz für Analytiker und Medienvertreter erklärte er am Dienstag auch unumwunden, dass Kuhn gezwungen gewesen sei, Preiserhöhungen aus dem Vorjahr rückgängig zu machen.

Die Flaute im nordamerikanischen Absatzmarkt hat Kuhn auch schon zu personellen Massnahmen gezwungen. So hat der Landmaschinenhersteller für seine Beschäftigten in den USA Kurzarbeit angeordnet. Zudem wurden 20 Mitarbeiter entlassen. Laut Sanche bewegt sich die grösste Tochterfirma der Bucher-Gruppe in ihren US-Werken gleichwohl nur noch knapp in den schwarzen Zahlen. Weltweit verharre die Umsatzrendite auf Stufe Betriebsergebnis (Ebit) bei Kuhn auf leicht unter 12%, was für einen Produzenten von Investitionsgütern einen ansehnlichen Wert darstellt. Die Ertragserosion in Nordamerika konnte dank Effizienzmassnahmen in den europäischen und brasilianischen Werken sowie dank Preiserhöhungen in Europa noch kompensiert werden. Um auf ein weiterhin zweistelliges Niveau zu kommen, müsse Kuhn aber auf ein «normal funktionierendes» Geschäft in den USA zählen können, sagte Sanche. «Dies ist zurzeit nicht der Fall.»

Auch John Deere hat zu kämpfen

Die schwierige Lage des US-Agrarsektors bereitet auch dem weltgrössten Produzenten von Landmaschinen, John Deere, Sorgen. Das Unternehmen hatte im vergangenen Mai angekündigt, in der zweiten Jahreshälfte die Fertigung zu drosseln, um Lagerbestände abzubauen. Dies ist eine schlechte Kunde für Bucher Hydraulics, den zweitgrössten Geschäftsbereich der Zürcher Industriegruppe. John Deere ist ein wichtiger Abnehmer der Hydraulikkomponenten, die der Konzern vor allem für Land- und Baumaschinen produziert. Bucher Hydraulics war im ersten Semester 2019 gar mit einem Einbruch von 20% beim Auftragsingang konfrontiert.