

## In Gottes Hand

Von Claude Baumann — Jahrhundertlang galten sie als Inbegriff des Schweizer Bankwesens. Nun sind sie in ihrer Existenz bedroht. Haben die Privatbanken noch eine Zukunft?



Düstere Aussichten: Vontobel-Bankier Staub.

Glaubt man den überlieferten Zeugnissen, ging es den Schweizer Privatbankiers nie bloss um den Gewinn. Trotz der verlockenden Magie des Geldes bewahrten sie stets ihre calvinistische Ader, wonach der Profit aus Fleiss und Pflichterfüllung entsteht und daher «gottgefällig» ist. So umschreibt auch ein Bonmot das Wirken der noblen Bankiers sehr treffend: «Ihr Geschäft ist das Geld, doch ihre Gedanken sind bei Gott.»

Um solche Gedanken ging es im vergangenen Februar kaum, als die beiden grössten Schweizer Privatbanken, Pictet und Lombard Odier, überraschend eine gemeinsame Pressekonferenz in Genf anberaumten. Das liess insofern aufhorchen, als diese sonst so diskreten Häuser kaum je das Licht der Öffentlichkeit suchen. Angesichts der epochalen Veränderungen in der Finanzwelt rechneten die meisten Beobachter mit einem Zusammenschluss der beiden Institute. Es kam anders.

Pictet und Lombard Odier erklärten, ab 2014 neu als Kommandit-Aktiengesellschaften zu firmieren. Selbst wenn die Genfer Bankiers ihren Entscheid als Fortbestand der bisherigen Kultur auslegten, wussten alle Anwesenden, dass der Beschluss vor allem aus einem Grund erfolgte: Angesichts der gestiegenen Risiken in der Finanzwelt waren die Teilhaber der beiden Institute nicht mehr in der Lage, im Sinne einer Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft unbeschränkt mit dem eigenen Vermögen für die Verbindlichkeiten der Bank zu haften – so, wie sie das zuvor als «echte» *banquiers privés* getan hatten. Vielmehr forderten die tiefgreifenden Umwälzungen in der Branche ihren Tribut. Nur wenige Monate nach Pictet und Lombard Odier vollzog auch die Genfer Bank Mirabaud diesen Schritt in die Sicherheit.

Damit werden Anfang 2014 nur noch acht «echte» Schweizer Privatbanken existieren. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts gab es noch deren

700; 1934 zählte die Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers 42 Mitglieder, und bis Anfang der achtziger Jahre sank die Zahl auf 25 Häuser. Hat das Schweizer Privatbankensmodell, das über Jahrhunderte hinweg als Inbegriff von Vertrauen, Solidität und Wertbeständigkeit galt, nun ausgedient?

### Was ist überhaupt noch sicher?

Der aus Kundensicht einzigartige Vorteil, nämlich persönlich haftende Bankiers als geschäftliche Gegenüber zu haben, entpuppt sich offensichtlich als uneinlösbares Versprechen, weil es mittlerweile mit dermassen grossen Risiken verbunden ist. Indizien dafür gibt es genug: Vor gut eineinhalb Jahren zerschlug die amerikanische Justiz mit Wegelin die älteste Privatbank der Schweiz, und sie verhaftete in den USA bisher schon eine ganze Reihe von Mitarbeitern verschiedener Banken, um ihnen Geständnisse im Steuerstreit abzutrotzen.

Seit dem Kollaps der US-Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 und der UBS-Rettung einen Monat später weiss jedes Geldinstitut ausserdem, dass selbst riesige Institutionen als Gegenparteien kollabieren können und damit eine Spirale in Gang setzen, von der schwer zu sagen ist, wen sie alles erfassen wird. Und mit der fortdauernden Krise in Europa sind auch Staaten und Währungen vor einem Bankrott nicht sicher. «Das alles», sagt Jacques de Saussure, Teilhaber der Genfer Bank Pictet, «macht unser Geschäft um einiges schwieriger.»

Was bis vor kurzem noch Gültigkeit besass, ist heute Makulatur, während gleichzeitig unklar bleibt, wohin die Reise gehen soll. Margen und Erträge erodieren, die Zinsen verharren am Boden, und die Kunden horten ihr Geld, anstatt es zu investieren. Viele Finanzinstitute müssen weiterhin horrend Strafen in den USA befürchten; gleichzeitig erschweren und verteuern laufend neue Bestimmungen und Regeln das Geschäft – wobei erst etwa zehn Prozent der international angedachten Gesetze in Kraft sind, wie Jürg Zeltner, Chef der Vermögensverwaltung bei der UBS, nicht ohne Besorgnis feststellt.

#### «Jede vierte Privatbank macht Verlust»

So verwundert es kaum, dass die Branche kleineren, auf die private Vermögensverwaltung spezialisierten Instituten, zu denen vor allem die Privatbanken gehören, bloss noch geringste Überlebenschancen attestiert. Gemessen an ihren Kundendepots und der Anzahl Beschäftigten würden sie nicht mehr die «kritische Grösse» besitzen, heisst es unter Fachleuten. «Bereits macht jede vierte Privatbank Verlust», erklärt Christian Hintermann, Finanzexperte beim Beratungsunternehmen KPMG, und liefert dafür auch gleich eine umfassende Studie ab. Als Konsequenz dieses Schrumpfungsprozesses erwartet Zeno Staub, der Chef der Bank Vontobel, dass in den nächsten Jahren rund hundert Geldinstitute in der Schweiz von der Bildfläche verschwinden werden. Das sind düstere Aussichten für ein Gewerbe, das bislang eines der wichtigsten Aushängeschilder der Schweizer Wirtschaft war.

Mit solchen Prognosen kann Christian Rahn allerdings wenig anfangen. Der Partner der mittlerweile ältesten «echten» Schweizer Privatbank, Rahn & Bodmer, die in ihren Ursprüngen bis 1750 zurückreicht, sagt: «Ich bin überzeugt, dass es keine kritische Grösse für ein erfolgreiches Private Banking gibt. Vielmehr ist es wichtig, dass man sich auf etwas spezialisiert. In unserem Fall ist es die Vermögensverwaltung für Private.» Er habe, sagt Rahn, immer wieder feststellen können, dass sich in unsicheren Zeiten mehr potenzielle Kunden für das Geschäftsmodell von Rahn & Bodmer interessierten. Darum ist Rahn überzeugt, dass seine Bank vom Wandel in der

Finanzbranche eher profitieren werde. Und er fügt an: «Die Führung einer Bank als Kommanditgesellschaft mit voll haftenden Teilhabern ist ein Beweis für die Kundschaft, dass wir unser Geschäft risikobewusst führen und somit unseren Stärken treu bleiben.» Auch bei der Basler Privatbank La Roche 1787 hält man am Privatbankenstatus aus gleichen Überlegungen fest. In diesem Jahr hat man sogar einen weiteren unbeschränkt haftenden Partner ins Teilhabergremium aufgenommen.

#### Von den Risiken schlicht überfordert

Aufhorchen liess unlängst jedoch Marcus Bühler, Partner der Basler Privatbank Baumann. An einer Private-Banking-Tagung in Rüschlikon bei Zürich erklärte er, dass das Privatbanken-Modell keineswegs in Stein gemeisselt sei, sondern sich stets den Anforderungen der Zeit anpasse. Bis zum Ausbruch der Finanzkrise seien unbeschränkt haftende Partner fraglos das Beste gewesen. Inzwischen hänge die optimale Struktur einer Bank eher von ihrem Geschäftsmodell, ihrer Zielkundschaft und den damit verbundenen Expansionsplänen ab. Damit brachte Bühler tatsächlich einen bedenkenswerten Punkt aufs Tapet: nämlich, wie ein Finanzinstitut heute seinen Kunden die grösstmögliche Vertrauenswürdigkeit vermitteln kann, wenn die voll haftenden Privatbankiers von den mittlerweile existierenden Risiken schlicht überfordert werden.

Welche Wege ein Institut heute einschlagen kann, zeigt beispielsweise die Zürcher Privatbank Bellerive. Sie ist zwar keine klassische Privatbank mehr, sondern firmiert als Aktiengesellschaft, an der die Graubündner Kantonalbank mit 60 Prozent beteiligt ist. Doch genießt sie in dieser Konstellation weiterhin beträchtliche unternehmerische Freiheiten. «Eine unserer Besonderheiten besteht darin, dass wir ein paar grosse Kunden als Miteigentümer der Bank aufgenommen haben. Von ihrem unternehmerischen Know-how profitieren wir ganz klar», erklärt Bellerive-CEO Daniel Wittmer und unterstreicht, dass so auch gemeinsame Interessen bezüglich der Strategie bestehen. Aufgrund der dadurch erzielten Solidität und Verhältnismässigkeit kann Wittmer, ganz im Stil eines Privatbankiers, auch erklären: «Wir streben zwar ein gewisses Wachstum der Kundendepots an, wir werden aber nie die Vorzüge einer überschaubaren Privatbank dafür opfern.» Kunden direkt in die Strategie einer Bank einzubinden, scheint immer attraktiver zu werden, als unbeschränkt haftende Teilhaber vorzuweisen,

die sich in ihrer Rolle aber möglicherweise nicht mehr so wohl fühlen.

#### Volle Entscheidungsfreiheit

Die Sallfort Privatbank zählt zwar nicht zum Kreis der «echten» Privatbanken. Doch im Mehrheitsbesitz der Basler Familie Barth, bürgt sie dennoch für eine vergleichsweise hohe Sicherheit. In diesem Kontext prüfen die Sallfort-Aktionäre Johannes und Georg Barth sowie Michael Bornhäuser regelmässig neue Investitionen in aufstrebende Hightech-Firmen. Nach detaillierten Abklärungen und Verhandlungen über die Anlagekonditionen entscheiden die Bankiers dann persönlich, ob sie in ein Unternehmen investieren möchten. Fällt der Entscheid positiv aus, laden sie ihre Kunden ebenfalls dazu ein. «Damit ist sichergestellt, dass die Sallfort-Aktionäre und -Kunden gemeinsam involviert sind», sagt Johannes Barth.

Wohin das führen kann, zeigte sich unlängst: Im Juni 2012 investierte Sallfort 10 Millionen Dollar in das britische Unternehmen Ubiquisys. Zu jenem Zeitpunkt war die Firma bereits Weltmarktführerin im Bereich Mikrozellen-Technologie. «Die Frage

war bloss noch, ob sich diese Technologie bei grossen Konzernen durchsetzen würde», sagt Michael Bornhäuser. Und das war offensichtlich der Fall. Im vergangenen April übernahm der amerikanische Technologieriese Cisco das Unternehmen für 310 Millionen Dollar, was der Sallfort Privatbank und ihren Kunden einen Gewinn von mehr als 500 Prozent auf ihrem eingesetzten Kapital bescherte. «Die Möglichkeit ohne klassische Fondsstrukturen, ohne jährliche Managementgebühren und mit der vollen Entscheidungsfreiheit, in welches Wachstumsunternehmen man als Kunde investieren will, kommt bei der Klientel gut an», betont Bornhäuser.

Vieles spricht dafür, dass in einer Welt, in der sich sowohl die Banken als auch die Ansprüche der Kunden fundamental verändern, neuartige Geschäftsmodelle wesentlich mehr Erfolg versprechen als das blosses Festhalten an überalterten Privatbankenstrukturen. Ihre einzigartige Anpassungsfähigkeit stellten die erfolgreichsten Schweizer Bankiers schon vor dreissig Jahren unter Beweis, als ausländische Medien bereits das Ende der Schweizer Sonderrolle in der internationalen Finanzbranche verkündeten und die Sozialdemokraten mit ihrer Bankeninitiative den wichtigsten Wirtschaftszweig des Landes stützen wollten. Wer hätte gedacht, dass die Schweizer Banken damals zu ihrer grössten und bislang längsten Erfolgsgeschichte ansetzten? ○

