

Die Schweizer Vermögensverwalter haben sich jüngst fast nur um die Kosten kümmern können. Nun wäre es an der Zeit, wieder zu wachsen. Wo steht der Schweizer Finanzplatz?

Verschiedene Faktoren haben dazu geführt, dass sich die Banken auf die Kosten konzentriert haben. Erstens waren da die Folgen der Finanzkrise von 2008. Zweitens die Veränderungen, die es beim Bankgeheimnis und durch den automatischen Informationsaustausch gab. Und drittens die vielen Vorschriften und Verordnungen, die zu massiv höheren Aufwendungen führten. Hinzu kamen der starke Franken und die niedrigen Zinsen. All das belastete die Rentabilität der Banken. Gleichzeitig trieben sie aber die Innovation voran, erschlossen neue Märkte oder übernahmen Konkurrenten, um Grössenvorteile zu erzielen.

Steht die Branche nun vor einem Neustart?

Die Transformation ist wohl mehr oder weniger abgeschlossen. Die Banken haben viel Geld in ihre Systeme investiert, zum Beispiel um ihre Kunden bes-

«Wir wissen aus Tradition, wie man mit wohlhabenden Kunden umgeht.»

ser zu bedienen und zu beraten. Der Franken ist etwas schwächer geworden, und die Notenbanken streben eine Normalisierung der Geldpolitik an. Daher wird die Profitabilität der Vermögensverwalter wieder steigen, Anzeichen dafür gab es bereits in den Semesterzahlen.

Ist das die neue Realität?

Ja, weil die Branche einen der Konkurrenzvorteile verlor, den sie dank dem Bankgeheimnis jahrzehntlang besessen hatte. Das hat die Beziehungen der Banken zu den Kunden und den Aufsichtsbehörden fundamental verändert. Heute herrscht viel mehr Transparenz als früher, und das ist gut so. Diese neuen Bedingungen bieten auch neue Gelegenheiten, die es zu nutzen gilt.

Wie wettbewerbsfähig ist der Schweizer Finanzplatz nach dieser Transformation?

Im Jahre 2000 haben viele Marktbeobachter das Ende des Private Banking prognostiziert. Das Internet werde die Branche überflüssig machen, hiess es. Aber uns gibt es immer noch, allerdings in neuer Form. Die Anbieter haben auch das Ende des traditionellen Bankgeheimnisses und den Steuerstreit mit den USA überlebt. Die alten Trümpfe der Schweiz, zum Beispiel die Rechtsordnung und die stabile Währung, kommen nun wieder zur Geltung und stärken den Finanzplatz. Zudem wissen wir aus Tradition, wie man mit international ausgerichteten, wohlhabenden Kunden umgeht. Wir brauchen uns vor den angelsächsischen Anbietern nicht zu verstecken, obwohl diese manchmal den Eindruck erwecken, als beherrschten sie die Finanzwelt.

In der Schweiz sind in den vergangenen zehn Jahren aber Dutzende von Vermögensverwaltern untergegangen.

Dafür gibt es einfache Erklärungen. Welche Institute sind überhaupt verschwunden? Erstens Auslandsbanken, deren Mutterfirmen in Probleme geraten waren und sich neu ausrichten mussten. Zweitens Anbieter mit Kosten-Ertrags-Verhältnissen von 90% und mehr. Drittens gab es Banken, die auf den Radar der Aufsichtsbehörden gerieten, da sie Vorschriften verletzt hatten. Wichtig für die Schweiz ist aber Folgendes: Die Banken verschwanden zwar, doch die Kundenvermögen blieben im Land.

Ist der Finanzplatz im Vergleich mit den Jahren vor 2008 schwächer oder stärker? Viel stärker! Wir haben stabilere Kundenbeziehungen. Die zusätzliche Regulierung hat für klare Verhältnisse gesorgt, und wir haben daher unser



Guy de Picciotto, Chef der Genfer Privatbank UBP.

SELINA HABERLAND / NZZ

## «Wir müssen definitiv härter arbeiten»

Guy de Picciotto, Chef der Genfer Privatbank UBP, glaubt, dass die Finanzbranche ein neues Kapitel aufschlagen könne. Die Schwierigkeiten der Vergangenheit seien gelöst. Für die Banken bestehe nun die Chance, alte Stärken auszuspielen.

Dienstleistungsangebot ausgebaut. Die Kosten sind zwar gestiegen, aber der Schweizer Finanzplatz hat an Stärke und Attraktivität gewonnen.

Gleichzeitig ist das grenzüberschreitende Geschäft um einiges komplexer als früher: Die Banken müssen heute unzählige Vorschriften beachten.

Das Geschäft ist anspruchsvoller geworden, das stimmt. Vor der Finanzkrise gab es im Private Banking zuzusagen keine Vorschriften zum grenzüberschreitenden Geschäft. Nun operiert ein Vermögensverwalter in einem engen regulatorischen Korsett. Mittlerweile haben wir uns aber darauf eingestellt.

Wird somit das grenzüberschreitende Geschäft, die Kernaktivität der Schweizer Vermögensverwalter, bestehen bleiben?

Wir sind eindeutig ein Exportsektor. Ein hoher Anteil der Kunden, die nicht aus

Asien stammen, wird bei der UBP immer noch in der Schweiz gebucht, teilweise auch in London.

Viele grosse Institute verstärken allerdings das sogenannte Onshore-Geschäft, betreuen die Kunden also in den Heimatländern. Sie halten das aus regulatorischer Sicht für einfacher.

Ihr Geschäftsmodell unterscheidet sich von dem unsrigen. Ich bin nicht sicher, ob eine Onshore-Strategie mit geringeren Kosten und Risiken verbunden ist als das grenzüberschreitende Geschäft. Banken, die ihre Onshore-Aktivitäten verstärken, konkurrieren direkt mit den einheimischen Anbietern. In ausländischen Märkten eine anerkannte Marke aufzubauen, ist sehr aufwendig.

Von Zürich aus gesehen hat man allerdings vermehrt den Eindruck, dass gerade der Genfer Finanzplatz in den ver-

gangenen Jahren an Bedeutung eingebüsst hat.

Das ist ein Vorurteil. Für mich ist es sehr wichtig, dass man die beiden Finanzplätze nicht gegeneinander ausspielt. In Genf gibt es immer noch mehr reine Privatbanken als in Zürich, und in den vergangenen fünf Jahren haben in Zürich auch mehr Vermögensverwalter und Auslandsbanken geschlossen als in der Rhonestadt. Wir sind gefordert, die Bedeutung des gesamten Schweizer Finanzplatzes zu wahren.

Viele Vermögensverwalter haben gerade den heimischen Markt entdeckt und eröffnen hierzulande Niederlassungen. Ist die Schweiz dafür nicht zu klein?

Einige Banken haben Gelegenheiten genutzt, weil sie Teams von den Grossbanken übernehmen konnten. Gleichzeitig haben diese Institute ihre Angebotspalette erweitert, beispielsweise mit Hypothekarkrediten. Ohnehin benötigt man nicht viel Kapital, um eine kleine Niederlassung zu eröffnen.

Wieso ist die UBP in der Deutschschweiz nur in Zürich und Basel vertreten?

Weil ich nicht sehr gut Deutsch spreche. Nein, im Ernst, die UBP hat sich seit je mehr auf das internationale Geschäft konzentriert. Und möglicherweise kennen uns viele wohlhabende Kunden nicht so gut wie andere Schweizer Traditionsbanken.

In Zürich verwaltet die UBP immerhin 30 Mrd. Fr. Welcher Anteil stammt aus lokalen Quellen?

Rund 30%, der Rest sind Vermögen ausländischer Kunden. Unsere Präsenz in Zürich fusst mehrheitlich auf der Akquisition von Auslandsbanken, aber auch auf der Entwicklung unserer Wachstumsmärkte.

Sie kommen uns als ein ausgesprochener Optimist vor. Woher rührt diese Zuversicht?

Vermögensverwaltung bietet schöne Wachstumsaussichten und ist immer noch ein lukratives Geschäft, allerdings müssen wir definitiv härter arbeiten.

Ist es nicht anspruchsvoller geworden, Kunden mit versteuerten Geldern zu betreuen? Wer früher Schwarzgeld besass, war gleichsam an die Bank gekettet.

Selbst in Zeiten des automatischen Informationsaustauschs wechseln Kunden nicht so schnell die Bank, wenn sie mit deren Dienstleistungen unzufrieden sind. Bankbeziehungen sind meist sehr stark. Zudem ist es mittlerweile sehr kompliziert, ein Konto zu eröffnen. Auf der ganzen Welt ist das ein Albtraum.

Welche Märkte stehen bei der UBP im Fokus?

Der Nahe Osten, Lateinamerika, Osteuropa und Asien.

Also fast die ganze Welt, ausser Westeuropa.

Die Region ist im Vergleich mit den genannten Märkten weniger zentral geworden. Wir sind aber in dieser Region weiter aktiv und bauen unsere Präsenz punktuell aus. In Italien zum Beispiel verfügen wir über Know-how vor Ort.

In Asien ist die UBP erst seit der Übernahme von Coutts International vor zwei Jahren in nennenswerter Weise präsent. Noch ist Ihre Bank aber ein eher kleiner Anbieter. Wie wollen Sie das ändern?

Wenn sich eine Übernahmegelegenheit ergibt, werden wir sie ergreifen. Das gilt auch für die Schweiz und London.

Viele Banken haben immer noch Mühe, in Asien in die schwarzen Zahlen zu kommen. Wie sieht es bei der UBP aus? Mit verwalteten Privatkundenvermögen von über 10 Mrd. Fr. ist die UBP dort nicht ganz profitabel, auch wegen des Goodwill, den wir abschreiben müssen. Wir benötigen nochmals 10 Mrd. Fr. Vermögen.

Wie sieht es in den USA aus? Sie sagten einmal, die UBP müsste dort eine Präsenz aufbauen, um lateinamerikanische Kunden zu betreuen.

Die USA sind etwas vom Radar verschwunden.

Warum?

Die wirtschaftliche Lage ist in vielen lateinamerikanischen Ländern schwie-

rig. Mir scheint auch, dass lateinamerikanische Kunden nicht mehr so sehr darauf erpicht sind, ihr Geld in die USA zu bringen.

Was ist der Grund? Präsident Trump?

Ich weiss es nicht. Vielleicht merkten sie, dass der Service in den USA gar nicht so gut ist, wie sie das erwartet hatten.

Wie wird das Vermögensverwaltungsgeschäft in zehn Jahren aussehen?

Der Sektor wird gut dastehen. Denn was kann die Branche durcheinanderbringen, also disruptiv wirken, wie man heute sagt?

Fintech-Unternehmer glauben, sie könnten die Branche auf den Kopf stellen.

So weit wird es nicht kommen. Die Technologie wird uns stattdessen helfen, mit den Kunden noch enger zu kommunizieren. Und dank Big Data können wir

«Alles wird viel schneller gehen, und das zu niedrigeren Kosten.»

unser Angebot besser an deren Bedürfnisse anpassen. Die Blockchain-Technologie wird es zudem ermöglichen, die Zahl der Intermediäre zu senken und direkte B2B-Beziehungen zu pflegen. So wird es möglich sein, gewisse dominante Anbieter zu umgehen, etwa Swift oder Euroclear. Alles wird viel schneller gehen, und das zu niedrigeren Kosten. Vielleicht verdienen wir künftig etwas weniger, aber dann müssen wir halt unsere Kostenstruktur anpassen.

Die UBP könnte allerdings gleichsam von einer firmenspezifischen Disruption betroffen sein. Die Bank gehört Ihrer Familie. Was passiert, wenn Sie keinen Nachfolger finden?

Wir sind eine grosse Familie. Mein Bruder und meine Schwester sind im Geschäft, und wir haben alle Kinder und werden sehen, ob sie am Bankgeschäft interessiert sind. Wir haben Auswahl.

Wäre ein Börsengang eine Alternative?

Nur das nicht. Wir benötigen kein Kapital für unser Wachstum. Zudem ist Vermögensverwaltung ein langfristig ausgerichtetes Geschäft, das nicht unbedingt mit kurzfristigen Börsenzwängen vereinbar ist.

Was wäre, wenn kein Familienmitglied mehr die Bank führen würde?

Falls das wirklich einträfe, müssten wir uns tatsächlich Optionen überlegen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass unsere Familie nur noch im Verwaltungsrat vertreten wäre und der operative Chef von aussen käme. Mein Vater hat die Bank 1969 gegründet, und es wäre grossartig, wenn sie noch Generationen in Familienbesitz bliebe.

Interview: Ermes Gallarotti, Daniel Imwinkelried

### ZUR PERSON

imr. · Der 57-jährige Bankier Guy de Picciotto ist Chef der Genfer Vermögensverwaltungsbank Union Bancaire Privée (UBP), die 1969 von seinem Vater, Edgar de Picciotto, gegründet worden war. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium an der Webster University arbeitete de Picciotto als Unternehmensberater in Genf und Brüssel. 1988 stiess er zur UBP, die damals noch Compagnie de Banque et d'Investissements hiess. Seit 1998 ist er CEO.

Mitte 2017 verwaltete das Institut Vermögen von privaten und institutionellen Anlegern im Umfang von 119 Mrd. Fr. und zählt damit zu den zehn grössten Anbietern in der Schweiz. Sie beschäftigt knapp 1700 Mitarbeiter und betreibt über 20 Zweigstellen rund um den Globus. Das Unternehmen befindet sich im Besitz der Familie de Picciotto.