



Domizil der Privatbank Reichmuth an der Rütligasse 1 in Luzern: Eine fürs Schweizer Bankmetier prädestinierte Adresse.

# Neue Lichtgestalten

**Banken** Das altgediente Schweizer Private Banking treibt dem Abgrund entgegen. Doch eine neue Generation von Chefs will das Steuer herumreissen.

CLAUDE BAUMANN

Auf der Strasse wird Christof Reichmuth freundlich gegrüsst. Attribute wie Arroganz und Abgehobenheit, die man gerne den Vertretern seiner Zunft zuschreibt, passen nicht zu ihm. Eher strahlt er die Vertrauenswürdigkeit eines Bergführers aus, mit dem man sich ohne Weiteres auf einen Viertausender wagen würde. Doch der 43-jährige Schwyzer ist nicht Bergführer, sondern Banker. 1996 gründete er mit seinem Vater Karl die Privatbank Reichmuth & Cie. in Luzern.

Vater und Sohn logieren an einer für das Schweizer Bankmetier geradezu prädestinierten Adresse: Rütligasse 1. Zur Schweizer Eigenart passt auch das Ambiente am Geschäftssitz in einem Patrizierhaus aus dem 18. Jahrhundert. In den letzten 15 Jahren hat das Institut einen weiten Weg zurückgelegt. Aus den ursprünglich fünf Mitarbeitern, die 700 Millionen Franken verwalteten, sind gut 90 Beschäftigte geworden, die mehr als 8 Milliarden Franken an Depots betreuen.

## Schrumpfende Grossbanken

Früh haben die Reichmuths nicht bloss die Vermögensverwaltung favorisiert, sondern auch das Geschäft mit Vorsorgeinstituten, Firmenkunden und Immobilienfirmen. Dank dieser breiten Abstützung hinterliess selbst das unglückliche Engagement in Fonds aus dem Dunstkreis des US-Finanzbetrügers Bernard Madoff



Zeno Staub,  
Bank Vontobel

Veit de Maddalena,  
Bank Rothschild

Lukas Ruffin,  
EFG International

Boris Collardi,  
Julius Bär

François Reyl,  
Banque Reyl

Christof Reichmuth,  
Bank Reichmuth

vor ein paar Jahren keine Rufschädigungen. «Wir waren nie in Madoff-Fonds investiert, sondern in Fonds, die vom Betrug dieses Brokers betroffen waren», betont Reichmuth.

Er ist keiner, der das Licht der Öffentlichkeit sucht. Doch im Gespräch äussert er klare Standpunkte. «Die Grossbanken werden schrumpfen, nur schon, weil der Regulator sie dazu zwingt», sagt Reichmuth. Die neuen Eigenkapitalanforderungen seien für deren bestehende Grösse zu hoch. Als Folge werde die Branche weniger Personal benötigen, geringere Erträge erzielen und tiefere Löhne zahlen.

«Wir müssen uns bewusst werden», erklärt Reichmuth, «dass sich die Vorteile der Schweiz in den nächsten Jahren in Nachteile verwandeln könnten.» Die Frankenstärke sei ein Grund dafür. «Die Währung ist stark wegen der vielen Vorteile», sagt

Reichmuth. Ein starker Franken sei für manche Branchen ein grosser Nachteil, vor allem, wenn die Aufwertung schnell erfolge. Vor diesem Hintergrund erwartet Reichmuth, dass sich das Wachstum in der Schweiz abschwächen wird. «Mittelfristig führt das immerhin zu einem fair bewerteten Franken», so Reichmuth.

## «Pissoirwand der Nation»

Einer, der so spricht, passt nicht ins Bild jener Banker, die sich in den letzten 30 Jahren selbst so wichtig genommen haben. Unvergesslich ist diesbezüglich etwa das Statement des früheren Credit-Suisse-Präsidenten Rainer E. Gut in einer Fernsehsendung: «In einer verantwortungsvollen Position in der Unternehmerwelt wird man fast zur Pissoirwand der gesamten Nation.» Diese Äusserung summiert das Selbstverständnis einer Gilde, die vom

Erfolg verwöhnt war und von ihrer Ausenwirkung nichts wissen wollte. So fiel es ihr leicht, mit exorbitanten Millionensalären zu kokettieren und dafür die nötigen Rechtfertigungen zu formulieren, wie dies der einstige UBS-Präsident Marcel Ospel tat, als er 2002 erstmals seinen Lohn offenlegte.

Oder Walter Kielholz, der sich gern als Manager mit Kunstsinn gibt, aber auch für den Schlingerkurs von Credit Suisse und Swiss Re verantwortlich ist. Während er Millionen einstrich, hatten die Aktionäre das Nachsehen. Im Vergütungsausschuss der CS winkte er auch das Lohnpaket in der Höhe von rund 70 Millionen Franken für Chef Brady Dougan durch. Er vergoldete gerne einen Chef, das gebe ihm selber Macht und mache ihn unantastbar, berichten Leute, die ihm nahe stehen. Seit die Ereignisse der jüngsten Finanzkrise

das kollektive Ego vieler Banker erschüttert haben, ist ein Vakuum entstanden. Doch allmählich schält sich eine neue Generation heraus, die mit einem anderen Sendungsbewusstsein den Finanzplatz bevölkert.

Dazu gehört François Reyl. Der Jurist arbeitete zehn Jahre als Investmentbanker bei der Credit Suisse First Boston in London, bevor er 2002 in die Privatbank seines Vaters in Genf wechselte. Der rastlosen Welt des schnellen Geldes an der Themse folgte ein Dasein im fast verschlafenen Biotop der Vermögensverwaltung alter Schule in Genf. Zu jenem Zeitpunkt war die Reyl & Cie eine diskrete, aber auch etwas träge Boutique mit einem Dutzend Mitarbeitenden, die zwischen 400 und 600 Millionen Franken verwalteten – bei weitem nicht die kritische Grösse. «Der Wunsch, in das Unternehmen meines Vaters einzusteigen, war immer da», erinnert sich der 45-jährige Reyl. Bei blossen Absichtserklärungen blieb es nicht.

## Heimliches Imperium

Nach seinem Eintritt entwarf er zusammen mit seinem heute 75-jährigen Vater eine Wachstumsstrategie, die auf verschiedenen Pfeilern beruht. Neben der Vermögensverwaltung lancierte Reyl 2003 mehrere Anlagefonds und eröffnete im Jahr darauf eine Geschäftsstelle in Paris. 2006 gründete er das Reyl Private Office, ein Unternehmen, das sich im weitesten Sinn um die Bedürfnisse der Klientel kümmert, also um Finanzplanung, Immobilienmanagement, die Versicherung von Kunstwerken oder die Suche nach der geeigneten Schule für die Kinder der Kunden. Nach Paris eröffnete die Bank 2009 ein Büro in Luxemburg, 2010 eine Filiale in Singapur, ging im April 2011 ein Joint Venture mit der Hongkonger Hedgefonds-Managerin Samena ein und startete unlängst eine Geschäftsstelle in Zürich.

Nächstes Jahr im Juni wird es zehn Jahre her sein, seit er beinahe unbemerkt, ein Finanzimperium auf die Beine gestellt hat. Der Personalbestand hat sich auf 125 Beschäftigte verzehnfacht, und die verwalteten Kundenvermögen belaufen sich auf 4,5 Milliarden Franken. Eine Verdoppelung der Depots in den nächsten fünf Jahren hält François Reyl für realistisch. Wachstum sei nicht nur für seine Bank, sondern genauso für den hiesigen Finanzplatz wichtig, betont Reyl. Nur so liessen sich dessen Vorteile in eine neue Ära überführen. «Vom Tax-Evasion-Center, also einer Hochburg der Steuerhinterziehung, muss die Schweiz zum Asset-Protection-Center mutieren, zu einem Zentrum des Kapitalerhalts», skizziert Reyl die Stoss-

## BANKEN

### Neue Ideen für den Finanzplatz

**Nachhaltigkeit** Spätestens seit der Finanzkrise ist das Thema Nachhaltigkeit nicht mehr aus dem Bankgeschäft wegzudenken. Immer mehr Kunden wollen ihre Vermögen nach ökologischen, massvollen und umweltverträglichen Prinzipien angelegt wissen. Auf dieses Bedürfnis gehen Häuser wie die Basler Bank Sarasin oder die SAM-Gruppe schon länger ein. Mit der Zürcher Globalance Bank beackert seit letztem Jahr ein weiterer Akteur diesen Markt.

**Unternehmertum** Bei grossen Banken fühlen sich zahlreiche Unternehmer schlecht aufgehoben. Als Firmeninhaber sind sie zu klein, um die erwünschte Beachtung zu finden, gleichzeitig haben sie aber komplexe Finanzbedürfnisse. Auf dieses Segment sowie auf Firmenchefs haben einzelne Institute ihr

Geschäftsmodell ausgerichtet. Dazu gehören Thomas Matters Neue Helvetische Bank, die Zürcher Helvetic Trust oder auch Martin Ebners BZ Bank.

**Vermögensverwalter** Mit zunehmender Gesetzesdichte und den steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen wird das Geschäft für unabhängige Vermögensverwalter schwieriger. Aus Kostenüberlegungen schliessen sie sich Häusern an, welche die entsprechende Infrastruktur für Dritte anbieten. Die Zürcher Aquila-Gruppe hat dieses Modell früh realisiert. Infidar, Reuss Private oder VT Wealth Management sind ebenfalls auf diesem Gebiet unterwegs.

**In-/Outsourcing** Für kleinere und mittlere Geldhäuser wird es aus Effizienzgründen notwendig, einzelne Dienstleis-

tungen (Back-Office, Research, Abwicklung, Informatik, Vertrieb) bei anderen Banken einzuholen. Die Ostschweizer Privatbank Wegelin hat diese Nachfrage schon früh erfasst und zu einem Bestandteil ihrer Strategie gemacht. Sie offeriert mittlerweile einer ganzen Reihe von Instituten entsprechende Dienstleistungen. Die Genfer Privatbank Lombard Odier oder die Zürcher Rahn & Bodmer bieten ebenfalls solche Services an.

**Online** Mit der fortschreitenden Technologie und der wachsenden Bedeutung von Social Media sind Online-Banken in der Pole-Position für die Zukunft. Neben dem Marktführer Swissquote behaupten sich in der virtuellen Welt auch Firmen wie die Saxo Bank, Key Trade, MIG Bank, Nettobank oder Dukascopy. Einzelne Institute sind auf bestimmte Anlageklas-

sen wie den Devisenhandel spezialisiert. Währenddessen geht Swissquote inzwischen den entgegengesetzten Weg und offeriert verstärkt auch konventionelle Leistungen wie Sparkonti, Private Banking oder Hypotheken.

**Spezialisten** Die verschärfte Regulierung im Bankensektor sowie die erhöhten gesetzlichen Auflagen zwingen viele Banken, sich auf einzelne Märkte oder Kundensegmente zu beschränken. Ein wichtiges Geschäftsfeld sind dabei Dienstleistungen für vermögende Familien, welche beispielsweise die Firma Quilvest oder die Genfer Banque Reyl anpeilen. Der Zürcher Vermögensverwalter Bellecapital oder die Bank Vontobel richten sich mit US-Lizenz an versteuerte US-Bürger, die bei anderen Instituten nicht länger willkommen sind.

richtung. Das sind neue Töne in einer Branche, die viel zu lange von ihrem Vermächtnis gezehrt hat. «Wir müssen bescheidener werden und Ausdauer beweisen», sagt Reyl, der selber ein passionierter Marathonläufer ist. Auf kleinere und jüngere Institute kämen grosse Chancen zu. «Sie sind eher in der Lage, die richtigen Wendemanöver einzuleiten als die Grossbanken, die wie Flugzeugträger navigieren und schwerfällig sind.»

#### Aus dem grössten Schlamassel

Tatsächlich sehen die Grossbankenchefs derzeit alt aus. Oswald Grübel mag die krisengeschüttelte UBS aus dem grössten Schlamassel befreit haben, für den nächsten Schub ist er kaum mehr der richtige Mann. Nicht anders der derzeitige Credit-Suisse-Chef Brady Dougan. Mit seiner spröden Beharrlichkeit lenkte er den Konzern unbeschadet durch die Finanzkrise. Doch nun steckt er in Schwierigkeiten. Die Bank stagniert, während er dauernd seinen Lohn rechtfertigen, den eskalierenden Justizstreit mit den USA herunterspielen muss und einen Lobgesang aufs verlustträchtige Investment Banking anzustimmen hat.

Derweil dreht sich die Welt unentwegt. Das weiss auch Veit de Maddalena. Seit fünf Jahren leitet er die Rothschild Bank Schweiz. «Heute entstehen die grössten Vermögen in China, Indien oder Russland. Dieses Geld findet nicht zwingend den Weg hierher», sagt der 44-jährige Berner de Maddalena. Umso mehr müsse heute der Umgang mit dem Kunden umfassend, objektiv und unvoreingenommen sein, sagt er und skizziert eine Finanzwelt, die mit zahlreichen Herausforderungen gepflastert ist: Finanzkrise, Staatsverschuldung, Tiefzinsumfeld, Instabilität und ein Vertrauensschwund bei den Kunden.

Unter diesen Prämissen plädiert de Maddalena für mehr Transparenz. Auch das ist ein neuer Aspekt in einer Branche, die sich Jahrhunderte lang in Diskretion gesuhlt hat. Der Rest ist Geschichte, die vom faktischen Ende des Schweizer Bankgeheimnisses handelt. Veit de Maddalena sagt: «Wir wollen alle unsere Depots versteuert haben. Wo Zweifel bestehen, fordern wir unsere Kunden auf, ihre Situation zu bereinigen.» Den Kopf in den Sand zu stecken, sei keine Option, sagt er. «Wir müssen uns auf eine Welt einstellen, in welcher der automatische Informationsaustausch stattfinden kann.»

Seit den famosen Worten des kürzlich verstorbenen Bankiers Hans J. Bär, der vor ein paar Jahren sagte, das Bankgeheimnis habe die Branche fett und impotent gemacht, hat sich kaum ein Banker so klar ausgedrückt wie de Maddalena. Damit unterscheidet sich der Rothschild-Chef

**Den Neuen stehen zwar viele Chancen offen, doch auch sie sind gefordert.**

von früheren Generationen, die jahrelang von der Unverhandelbarkeit des Bankgeheimnisses schwadronierten.

Den Neuen stehen zwar viele Chancen offen, doch auch sie sind gefordert. Das erlebt derzeit Lukas Ruffin, stellvertretender Chef von EFG International, einer Schweizer Privatbank mit griechischen Wurzeln. Seit Monaten leidet das Institut am mangelnden Vertrauen der Investoren. Der EFG-Aktienkurs erodiert. Die Verbindung zu Griechenland erweist sich zusätzlich als Belastung, obwohl die Bank selber nicht in dem Land engagiert ist.

Mit seinen 36 Jahren zählt der Ostschweizer zu den jüngsten Managern in höchsten Chargen der hiesigen Branche. Selbstkritisch sagt Ruffin: «Es liegt an uns, das Vertrauen der Anleger zurückzugewinnen.» Bislang ist das dem Unternehmen aber nicht gelungen. Doch wenn einer in der kosmopolitischen EFG-Führung die Swissness verkörpert, die sich die Bank gerne auf die Fahne schreibt, dann Ruffin. Unaufgeregt, bedächtig, aber klar argumentierend: Neben Ruffin zählen auch Julius-Bär-Chef Boris Collardi oder Vontobel-Chef Zeno Staub zu den neuen Hoffnungsträgern im Swiss Banking.

Als der 37-jährige Romand Collardi vor bald drei Jahren nach dem Freitod seines Chefs Alex Widmer zu dessen Nachfolger an der Spitze von Julius Bär ernannt wurde, trauten ihm die wenigsten diesen Job zu. Stattdessen hiess es in der Branche über ihn bloss, er passe die Wahl seines Autos täglich der Farbe seiner Krawatte an. Drei Jahre später hat er seine Kritiker Lügen gestraft. Trotz Finanzkrise, Steuerkrieg und Frankenstärke steuert die Bank auf höchst solidem Kurs.

## «Private Banker hielten sich für etwas Besonderes»

**Alex Hoffmann** ist ein Doyen der Schweizer Finanzbranche. Mehr als 30 Jahre stand er im Sold der Clariden Bank, zuletzt als deren Präsident. Heute leitet er den Genfer Vermögensverwalter Dynapartners Wealth Management.

*Erleben wir gerade eine Zäsur im Schweizer Private Banking?*

**Alex Hoffmann:** Bestimmt. Früher war das Geschäft stark von der Existenz des Bankgeheimnisses geprägt. Das war absolut normal, denn die meisten Reichen auf dieser Welt besaßen tatsächlich ein Konto in der Schweiz. Das war wie ein Automatismus, von dem die hiesigen Banken profitiert haben. Ob es dabei um Schwarzgeld ging, hat niemanden wirklich interessiert.

*Was hat sich geändert?*

**Hoffmann:** Der Umgang mit versteuerten und un versteuerten Geldern. Wer früher in ein Land auf Kundenbesuch ging, hat



**Alex Hoffmann**  
Präsident Dynapartners

auf derselben Geschäftsreise deklarierte und undeclared Kunden besucht. Heute ist das nicht mehr möglich. Darum müssen die Schweizer Banken ihr Marketing von Grund auf erneuern. Es wird schwieriger, Kunden zu finden.

*Womit können die Banken noch Geld verdienen?*

**Hoffmann:** Mit deklariertem Geld natürlich, selbst wenn das manche Akteure immer noch nicht wahrhaben wollen.

Doch daran führt kein Weg mehr vorbei, selbst wenn die Margen möglicherweise sinken werden.

*Was hat das für Konsequenzen?*

**Hoffmann:** Viele Institute werden ihre Kostenstrukturen massiv herunterfahren. Sie müssen effizienter, schlanker und agiler werden. Infolgedessen werden auch die Bankangestellten deutlich weniger verdienen – wobei sehr gute Leute auch künftig fürstlich honoriert sein werden.

*War das früher anders?*

**Hoffmann:** Sicher. Die Private Banker hielten sich gern für etwas Besonderes. Dabei war ihr Know-how oftmals recht bescheiden. Trotzdem verdienten sie viel. Heute liegt die Latte höher.

*Können die Schweizer Banken neue Geschäftsfelder erschliessen?*

**Hoffmann:** Grundsätzlich kann man auch im Bankwesen das Rad nicht neu erfinden. Vielmehr sollten die Banken

ihre Geschäftsmodelle anpassen. Weiter müssen sich die meisten Häuser auf einzelne Kundengruppen spezialisieren und jene Geschäftsbeziehungen abbrechen, die nicht in ihren Raster fallen. Tendenziell werden die Schweizer Banken eher weniger, dafür aber grössere Kunden aus dem Ausland haben.

*Setzt sich Bundesbern genügend für den Schweizer Finanzplatz ein?*

**Hoffmann:** Das grosse Problem besteht darin, dass vieles unklar ist. Mal da eine Andeutung einer Bundesrätin, dort die Aussagen eines Behördenvertreters. Jüngstes Beispiel ist die Frage, ob es für das Ausland künftig doch möglich wird, bei Verdacht auf Steuerhinterziehung Pauschalanfragen, also so genannte Fishing Expeditions, durchzuführen. Wir wissen es schlicht nicht. Das ist ein unhaltbarer Zustand. Die Schweizer sollten mehr auf ihre Hinterfüsse stehen.

INTERVIEW: CLAUDE BAUMANN

IWC, Portugese Chronograph, 18 Karat Rotgold



**Machen Sie mehr aus Ihren Aktien – zum Beispiel einen Klassiker. Mit UBS Equita.**

Sie haben Aktien in Ihrem Depot, deren Kurs sich kaum verändert. Mit UBS Equita Yield haben Sie die Möglichkeit, Ihre Rendite zu erhöhen und Ihre Aktienposition in etwas zu verwandeln, das Ihnen mehr Freude bereitet.

UBS Equita eröffnet Ihnen den Zugang zu bewährten Anlagestrategien für das Bewirtschaften von Aktienpositionen – massgeschneidert und exklusiv bei UBS. Mehr über Ihre Möglichkeiten mit UBS Equita erfahren Sie auf [www.ubs.com/equita](http://www.ubs.com/equita) oder direkt bei Ihrem UBS-Kundenberater.

Wir werden nicht ruhen

