

Special Private Banking

INHALT

Privatbank als Familienunternehmen

Reyl & Cie kann nicht auf eine jahrhundertalte Tradition zurückblicken wie andere Genfer Privatbanken. Das Institut besteht erst seit knapp 40 Jahren, und die Banklizenz erhielt es erst 2010. Trotzdem schreibt Geschäftsführer François Reyl Tradition gross: Er versteht seine Bank als Familienunternehmen. Seite 47

Umsetzung unter grossem Druck

Das Abgeltungssteuerabkommen mit Deutschland steht zwar auf der Kippe. Weniger gefährdet scheinen aber die analogen Abkommen mit Grossbritannien und Österreich. Kleinere Banken sehen sich mit teuren Vorbereitungsarbeiten konfrontiert. Seite 48

Passiv anlegen, aktiv auswählen

Passiv gemanagte Produkte wie Indexfonds oder ETF werden im Private Banking immer populärer. Sie verringern zwar den Aufwand für die Vermögensverwaltung. Nicht unterschätzt werden sollte aber andererseits der Aufwand bei der Selektion des passenden Produkts. Seite 50

Strategie und Taktik auseinanderhalten

Gemeinhin heisst es, 90 Prozent des Anlageerfolgs mache die langfristige, strategische Vermögensaufteilung aus. Das stimmt aber nur bei stabilen Verhältnissen. Bei volatilen Börsen lohnen sich taktische Über- und Untergewichtungen. Seite 51

«Buy and Hold» hat ausgedient

Die Strategie, Aktien zu kaufen und langfristig zu halten, das sogenannte «Buy and Hold», ist in den letzten zehn Jahren nicht aufgegangen. Auch künftig wird damit kaum etwas zu verdienen sein. Nötig ist stattdessen aktives Anlage- und Risikomanagement. Seite 51

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL:
URS AEBERLI



Vielältige Vermögensverwaltungsbranche: Auf dem Finanzplatz Basel sind diverse Private-Banking-Anbieter tätig.

FOTO-SERIE

Das Schweizer Private Banking steht unter hohem Anpassungsdruck. Hinter der Fassade muss in den nächsten Monaten massiv umgebaut werden. Das Fotokonzept dieser Beilage zeigt daher sinnbildlich die Hausfassaden von Basler Private-Banking-Instituten.

Fotos: Martin Heimann



Strategische Schockstarre

Regulierung Zwei juristische Unsicherheiten blockieren die strategische Neuausrichtung der Banken: Das wackelige deutsche Abgeltungssteuerabkommen und die noch offene Ausgestaltung von MiFID II.

URS AEBERLI

Den Schweizer Banken stehen schicksalshafte Monate bevor. Bis Ende Jahr 2012 entscheidet sich, ob die Branche das deutsch-schweizerische Abgeltungssteuerabkommen ins Ziel bringt. Zwar ist hierzulande das Referendum gegen das Abkommen gescheitert, aber nach wie vor besteht erbitterter Widerstand im nördlichen Nachbarland. Angesichts der Zitterpartie geht fast vergessen, dass bis Jahresende noch ein anderes wichtiges Regelwerk ansteht. Die Rede ist von der EU-Finanzmarkt-Richtlinie MiFID II. Bis Ende Jahr soll sie durch das EU-Parlament verabschiedet werden.

MiFID II betrifft auch die Schweizer Banken. Einerseits, weil sie in der Regel viele Kunden aus dem EU-Raum haben und damit in den Geltungsbereich von MiFID II fallen. Andererseits sind auch rein inländisch operierende Banken betroffen. Die Schweiz wird nämlich verschiedene zentrale Aspekte zum Anlegerschutz übernehmen. So ist zu erwarten, dass wir hierzulande bis März 2015 ein entsprechend verschärftes, neues Finanzdienstleistungsgesetz haben.

Ein heisses Eisen sind dabei die Retrozessionen. Zurzeit ist es üblich, dass Kundenberater für verkaufte Finanzprodukte eine Provision des Produkt-emittenten kassieren. Wahrscheinlich kommt es nicht so weit, dass das EU-

Parlament solche Zahlungen ganz verbietet. Stattdessen hat die EU-Parlaments-Kommission zuhänden des Plenums einen Kompromiss vorgelegt, wonach Provisionen zulässig bleiben, sofern deren Höhe transparent gegenüber dem Kunden offengelegt wird.

Weite Teile der unabhängigen Vermögensverwalter haben ihre Entschädigungssysteme hierzulande bereits angepasst. Sie verzichten auf Provisionen und verlangen stattdessen etwas höhere Fixgebühren oder wechseln auf aufwandabhängige Honorare. Bei vielen Banken dagegen besteht noch Handlungsbedarf: Sie weisen Provisionen nicht kundenspezifisch aus, sondern nur standardisiert in groben Spann-

breiten pro Produktkategorie. Das dürfte kaum den MiFID-Standards genügen.

Ebenfalls gefordert sind die Banken in ihrer Onshore-Auslandstrategie. Der Vorschlag der EU-Parlaments-Kommission will Banken aus Nicht-EU-Staaten faktisch zwingen, die Kundengelder in den Niederlassungen vor Ort zu verbuchen statt in der Schweiz.

Das EU-Parlaments-Plenum hat das letzte Wort. Bis die Regulierung in Umrissen erkennbar ist, bleibt die Geschäftsstrategie vieler Banken blockiert. Sie sind gewissermassen gefangen zwischen Zukunft (ohne Klarheit zu MiFID keine neue Auslandstrategie) und Vergangenheit (ohne Abgeltungssteuer kein Schlussstrich unter die Altlasten).



Klein und fein: Die Schweiz zählt noch ein Dutzend teilhabergeführte Privatbanken in Form von Personengesellschaften. Reyl & Cie gehört als AG zwar nicht dazu, steht aber ganz in der Tradition der Privatbankiers.

«Wir wollen verantwortlich sein»

Private Banking François Reyl von der gleichnamigen Genfer Privatbank über die Kritik an seiner Zunft, den neuen Umgang mit der Klientel sowie den Ausnahmefall Schweiz. Und seine Ziele in Zürich.

INTERVIEW: CLAUDE BAUMANN

Wie schwierig ist es heute, Bankier zu sein?

François Reyl: Obwohl wir für die Reyl-Gruppe bisher ein sehr gutes Jahr verzeichnen, ist es für unseren Berufsstand zweifelsohne schwierig geworden, weil wir sozusagen multidimensional mit verschiedensten Problemen konfrontiert sind. Wir haben einen enormen Regulationsdruck, die Margen erodieren, die Kosten steigen, und im Frontoffice oder in der Informatik müssen wir ganze Prozesse neu erfinden. Gleichzeitig befinden wir uns in einer gewaltigen Finanzkrise, die mit einer massiven Überschuldung in der Euro-Zone und in den USA verbunden ist; parallel dazu kühlt sich die globale Wirtschaft ab. Hinzu gesellt sich der Druck aufs Bankgeheimnis. Das alles macht unsere Arbeit gewiss nicht einfacher.

Sie haben viele Jahre zunächst im Investment Banking gearbeitet, bevor sie Privatbankier wurden. Sie kennen, wie nur wenige Ihrer Berufskollegen, beide Bereiche aus eigener Erfahrung. Ist die Kritik an der Morallosigkeit der Banker berechtigt?

Reyl: In den letzten Jahren haben manche Banker tatsächlich die grundlegendsten Prinzipien ignoriert. Das heisst aber nicht, dass man deswegen das Investment Banking als Ganzes verteufeln oder gar verbieten sollte. Als Investmentbanker war ich in der Unternehmensfinanzierung und in der Beratung von Firmen bei Fusionen und Übernahmen tätig. Mir schien meine Tätigkeit durchaus legitim und nützlich für die Wirtschaft. Schlecht waren die exzessiven Risiken, welche manche Banken zugelassen und mit hohen Salären und Boni noch gefördert haben. Das war sicherlich falsch. Aber auch die Aufsichtsbehörden haben nicht eingegriffen.

Nochmals, ist der Banker ein unmoralischer Mensch?

Reyl: Das glaube ich nicht. Das Bankensystem hat sich übernommen – übrigens nicht zum ersten Mal in der Geschichte. Jetzt folgt die Retourkutsche, der Backlash, wenn Sie so wollen, mit massiv verschärften Regeln und Vorschriften.

Brings das?

Reyl: Ich verstehe die Aufsichtsbehörden durchaus, und grundsätzlich gehen die Bemühungen auch in die richtige Richtung. Störend ist bloss, dass zu wenig differenziert wird zwischen den einzelnen Banktypen. Reyl hat einen Bruchteil der Depots einer Grossbank, wir vergeben auch keine Risikokredite und fahren bei Weitem nicht die Risiken grosser Konzer-

ne. Warum sollten wir also denselben Anforderungen genügen wie die Grossbanken?

Wann ist nach Ihrem Dafürhalten die Entwicklung im Schweizer Banking gekippt?

Reyl: Die Ereignisse rund um die UBS mit ihren Subprime-Krediten in den USA waren 2008 sicherlich der Auslöser. Aufgrund dieser geschwächten Flanke zeigte dann auch der Druck auf das Schweizer Bankgeheimnis schnell Wirkung, und andere Länder zogen nach. Angesichts dieser Übermacht hat die Schweiz ihre Stärken kaum verteidigt. Heute ist vom Niedergang die Rede – ich spreche lieber vom Beginn einer neuen Ära. Ich bin da sehr zuversichtlich.

Vorläufig spekuliert man eher, wie viele Banken noch verschwinden werden.

Reyl: Ich kann Ihnen unmöglich eine Zahl sagen. Doch jene Banken, die sich bis heute auf nicht deklarierte Vermögen konzentrieren, sind definitiv dem Untergang geweiht; diese Institute will auch niemand übernehmen.

Gibt es denn noch solche Häuser?

Reyl: Ja, nicht wenige.



DER MENSCH

Name: François Reyl

Funktion: Generaldirektor

Alter: 47

Wohnort: Genf

Familie: Verheiratet, zwei Kinder

Ausbildung: Rechtsstudium an der Universität Genf, Abschluss an der New York University (MCJ, 1989), Mitglied der New Yorker und Pariser Anwaltskammer.

Das Unternehmen Reyl & Cie wurde 1973 von Dominique Reyl in Genf gegründet. Die Bank ist in der Vermögensverwaltung sowie im Bereich von Anlagefonds tätig und offeriert auch Family-Office-Dienstleistungen. Das Unternehmen beschäftigt 130 Personen und ist mit Büros in Zürich, Lugano, Paris, Luxemburg, Singapur und Hongkong vertreten.

Warum?

Reyl: Weil sie es versäumt haben, zu diversifizieren.

Das klingt jetzt ziemlich banal.

Reyl: Ist aber so. Wir haben schon vor zehn Jahren damit begonnen, unsere Ertragsquellen zu diversifizieren, sei das in Bezug auf unseren Kundenmix, unsere Zielmärkte und unsere Produktpalette. Unsere Absicht war klar, die Erträge breiter abzustützen, um neues Wachstum zu generieren. Das haben nicht alle Banken getan. Jetzt ist es wohl zu spät.

Wäre es denn ein Problem gewesen, wenn Sie nicht gehandelt hätten?

Reyl: Sie wollen wohl wissen, ob wir seinerzeit auch Kunden mit unversteuertem Geld hatten? Jedes Institut hatte das früher. Da werden heutzutage Phrasen gedrescht, dabei ist es eine Tatsache, dass die Schweiz auch dank dieser Gelder prosperiert hat. Es war ja legitim und legal.

Den Stein ins Rollen gebracht hat der frühere UBS-Banker Bradley Birkenfeld, als er begann, mit den US-Behörden zu kooperieren. Was ging Ihnen durch den Kopf, als Sie unlängst vernahmen, dass er nach seiner Haftstrafe mit 104 Millionen Dollar für seine Dienste belohnt wurde?

Reyl: Es hat mich sehr befremdet, weil da ein Staat einen Straftäter für jene Taten belohnt hat, für die er zuvor verurteilt wurde. Diese Praxis ist eine klare Ermutigung zur Denunziation. Solcher Pragmatismus dünkt mich schon sehr fragwürdig.

Sind Sie bei der Auswahl neuer Kunden vorsichtiger geworden?

Reyl: Unser Augenmerk liegt auf Unternehmern in Schwellenländern. Für diese Klientel machen wir nicht nur klassische Vermögensverwaltung, sondern betreiben auch Finanzplanung und -beratung. Das ist unser Schlüssel zum Wachstum. Geographisch kommt unser Neugeld aus Asien, dem Nahen Osten und Russland. In letzter Zeit konnten wir auch in Europa, namentlich in Grossbritannien, Kunden gewinnen, auch von grossen Banken, bei denen manche Kunden unzufrieden sind mit dem Service, der Fluktuation unter den Mitarbeitern und den Risiken, welche diese Häuser eingehen. Diese Kunden denken plötzlich «Big is less beautiful». Zudem betreuen wir institutionelle Vermögen, also Gelder von Pensionskassen und Versicherungen. In den letzten vier Jahren konnten wir unsere Kundengelder von 1,8 Milliarden Franken auf 6 Milliarden Franken erhöhen.

Eigentlich ist die Banque Reyl ein doch vergleichsweise junges und wenig bekanntes Finanzinstitut. Wie überzeugen Sie Ihre Kunden in einem Geschäft, das andere Häuser schon seit mehreren 100 Jahren betreiben?

Reyl: Unsere Ursprünge reichen immerhin bis ins Jahr 1973 zurück. Spass beiseite, unsere Argumente sind die folgenden: Wir betreuen Unternehmer, weil wir selber Unternehmer sind. Daher verstehen wir die Bedürfnisse dieser Kunden und bieten ihnen einen Service von höchster Qualität. Damit meine ich, die Vermögensanlagen eines Kunden integral zu betreuen und dafür verantwortlich zu sein.

Betreuen Sie selber auch noch Kunden?

Reyl: Ja, natürlich. Ich halte es für eine existenzielle Tugend, dass der Chef das Geschäft in all seinen Ausprägungen kennt. Was eine Kundenbeziehung wert ist, wissen Sie nur, wenn Sie selber solche unterhalten.

Spielt die Swissness noch eine Rolle in Ihrem Daily Business?

Reyl: Die Schweiz bleibt trotz aller Anfeindungen eine Ausnahmeerscheinung, sei das nun wegen ihrer Stabilität, des starken Fränkens, der Demokratie, der Vielsprachigkeit oder des Bankgeheimnisses. «Made in Switzerland» steht immer noch

«Tatsächlich befinden wir uns immer noch in einer Phase der kollektiven Empörung.»

Reyl: Die Schweiz bleibt trotz aller Anfeindungen eine Ausnahmeerscheinung, sei das nun wegen ihrer Stabilität, des starken Fränkens, der Demokratie, der Vielsprachigkeit oder des Bankgeheimnisses. «Made in Switzerland» steht immer noch

«Tatsächlich befinden wir uns immer noch in einer Phase der kollektiven Empörung.»

für Tradition, Kompetenz und Qualität. Darüber hinaus bietet der Finanzplatz neben den Banken eine umfangreiche Infrastruktur an Finanzexperten, seien das Steuerberater, Treuhänder, Private-Equity-Experten, Hedgefonds-Manager oder auch modernste Handelsplattformen.

Momentan macht die Schweiz eher wegen der Steuerproblematik von sich reden.

Reyl: Die Schweiz bleibt trotzdem eine Ausnahme, selbst wenn das Bankgeheimnis erodiert. Darum muss sich die Finanzbranche jetzt auch neu erfinden, modern werden, neue Märkte erschliessen und Produkte anbieten, die in den jeweiligen Ländern gesetzeskonform sind.

Bei der Politik und den Behörden scheint dieses Bewusstsein aber noch kaum angekommen zu sein. Woran liegt das?

Reyl: Tatsächlich befinden wir uns immer noch in einer Phase des Banker Bashing und der kollektiven Empörung. Doch gerade in solchen Perioden entstehen neue Ideen, wachsen neue Akteure heran, die

den Weg weisen, der in einigen Jahren die neue Realität ausmachen wird – genau so, wie das mit der Uhrenindustrie der Fall war. Ich sehe das als einzigartige Chance. Darum haben wir investiert und nach Zürich expandiert.

Warum haben Sie sich für die Limmstadt entschieden, wo es doch schon genügend Banken hier gibt?

Reyl: Ab einer gewissen Grösse ist es sehr wichtig, in Zürich vertreten zu sein. Zürich ist die Wirtschaftsmetropole der Schweiz und ungemein international. Von hier aus können wir neue Märkte erschliessen und bestimmte Produkte verwalten.

Welche Ziele haben Sie für Zürich?

Reyl: Innert der nächsten zwei Jahre wollen wir unser Kundenvermögen von 500 Millionen Franken auf 1 Milliarde Franken verdoppeln – mehr mit organischem Wachstum, aber auch mit weiteren Anstellungen und der Akquisition unabhängiger Vermögensverwalter, wenn eine Opportunität besteht.

Momentan stehen zahlreiche Banken zum Verkauf. Wäre das nichts für Sie?

Reyl: Nein, bei einer Bankübernahme ist das Risiko viel zu gross, dass unsere Firmenkultur dadurch verwässert würde. Akquisitionen zahlen sich oftmals nicht aus, weil es zu einem Zusammenprall der Kulturen kommt. Das können wir uns nicht leisten, dazu haben wir noch eine zu geringe Grösse. Ich halte mich da gerne an den Rekrutierungsvorsatz der amerikanischen Fluggesellschaft Southwest, bei der es einst hiess: «Hire for attitude, train for skills», will heissen: Man muss Leute holen, die über ein gutes Verhalten verfügen und die man dann entsprechend ausbilden kann. Nie umgekehrt.

Was macht für Sie persönlich den Beruf des Bankiers so faszinierend?

Reyl: Die Herausforderungen, die uns heute begegnen, sind Chancen. Dieses Chaos, das der Finanzplatz jetzt erleidet, und die damit verbundene Neuverteilung der Marktanteile schafft Opportunitäten, wie man sie nur selten im Leben hat.

Wann wird man mehr wissen?

Reyl: Dann, wenn sich der Staub gesetzt hat. Noch befinden wir uns in einer Phase des Übergangs, doch in drei Jahren etwa werden wir uns neu erfinden haben, und damit meine ich die ganze Branche. Dann werden wohl auch die grossen Banken wieder auf festen Füßen stehen, sodass es für uns wieder schwieriger sein wird. Darum müssen wir jetzt hart arbeiten und schauen, dass wir vorwärtskommen.