

«Private Banking ist und bleibt ein People Business»

YVES MIRABAUD, der Genfer Bankier, Senior Managing Partner der Privatbank Mirabaud und Präsident der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken, stellt erleichtert fest: «Das Schweizer Private Banking hat eine schwierige Zeit mit Finanzkrise, Steuerstreit und Anpassung an eine verschärfte Regulierung bewältigt.» Jetzt richte sich der Blick wieder nach vorn: «Investieren in Talente, in Kompetenz und in Kunden.» Die Bank Mirabaud verwaltet Vermögen von gut 33 Mrd. Fr. und beschäftigt 700 Mitarbeitende.



BILD: MARCUS FORTE

gleichheit muss beseitigt werden. Und Konkurrenz lebt. Das erfahren Schweizer Finanzdienstleister seit jeher und nutzen den Wettbewerb als Chance.

Was wäre, wenn die Schweiz die deutschen Regeln übernehme, wenn sie ihre eigenen doch ohnehin den europäischen anpasst?
Die Schweiz hat eine sehr glaubwürdige und bewährte Regulierung. Sie aufzugeben, wäre ein Fehler. Was ich machen würde und was auch passiert die neuen Regeln europatauglich machen. Es geht um Äquivalenz, nicht um die Übernahme fremder Gesetze.

«Die Banken können wieder nach vorne schauen.»

Geht Wachstum nur mit ausländischer Klientel? Wie attraktiv ist die Schweizer Kundschaft?
Jede Schweizer Bank, die im Private Banking aktiv ist, betreut zwischen 25 und 40% Kunden mit Schweizer Adresse, bei einigen sind es sogar noch deutlich mehr. Im Falle von Mirabaud sind es rund 30%. Der Schweizer Markt ist sehr attraktiv und entsprechend hart umkämpft. Wer Erfolg haben will, muss liefern. Und für Wachstum braucht es gute Bedingungen, am Immobilienmarkt, bei den Steuern, der Ausbildung, der Sicherheit. Die gleichen Faktoren gelten für die Zuwanderung, auf die die Schweiz angewiesen ist. Dann haben wir eine Win-Win-Situation.

Wie entwickelt sich die Konkurrenz zwischen Grossbanken und spezialisierten Instituten, wie wichtig für den Geschäftserfolg ist die kritische Grösse?
Die Frage nach der kritischen Grösse halte ich für verfehlt. Es gibt viele kleine Banken, die sehr erfolgreich sind, und grosse, die Mühe bekunden. Worauf es ankommt, sind ein klares Geschäftsmodell und der Fokus auf die eigenen Stärken. Das Angebot der Grossbanken ist ungleich breiter, geografisch und von der Leistung her. Dafür punkten kleinere Institute mit Flexibilität, kurzen Kommunikationswegen, intern und zwischen Berater und Kunde. Der Markt hat Platz für beide.

Im institutionellen Geschäft entscheiden Kunden mehr und mehr allein nach Kosten. Wie gross ist der Kostendruck im Private Banking?
Der Kostendruck wächst auch in der Vermögensverwaltung für Private. Kunden vergleichen Produkte, Konditionen, Service etc. sehr aufmerksam, wobei das Verhalten unterschiedlich ist. Die einen legen grossen

Wert auf Kontinuität und intensive persönliche Betreuung, andere verhandeln sehr hartnäckig und sind eher am kurzfristigen Vorteil interessiert. Da gilt es, als Bank die Balance zu finden. Wobei: Was man anbietet, muss profitabel sein. Sonst verliert am Ende nicht nur die Bank, die nicht mehr investieren kann und nicht mehr innovativ ist, sondern auch der Kunde. Wenn ich manchmal gewisse Tarife sehe, frage ich mich schon, wie man mit solchen Preisen überleben kann.

Die Vereinigung Schweizerischer Privatbanken kämpft für eine Lockerung der Regulierung für kleinere Banken. Heute sind die Vorschriften, die hohe Kosten verursachen, für alle gleich. Hat die Forderung Aussicht auf Erfolg?
Eine differenzierte Regulierung würde Banken mit nur wenigen Risiken, weil sie nicht im Investment Banking und nur am Rande im Kredit- und im Hypothekengeschäft aktiv sind, die Arbeit erleichtern. Die Finma versteht unseren Standpunkt. Für Banken der Kategorie vier und fünf – das sind diejenigen mit den kleinsten Risiken – sind wir imstande, eine Revision zu testen und auf revidierter Basis weiterzumachen. Eine Prognose ist schwierig. Aber wir hoffen wie beim Marktzutritt, auch da zu einer praktikablen Lösung zu kommen.

Die Sicherheit für die Kunden wäre gewährleistet? Aber bestimmt. Mirabaud hat wie die anderen Mitglieder der Privatbankenvereinigung eine sehr hohe Kapitalausstattung, die höchste Sicherheit bietet. Das sollte bei der Diskussion über zweckmässige Regulierung berücksichtigt werden. Nicht nur die Grösse einer Bank, sondern ihre Ausrichtung, ihr Geschäftsmodell und ihre finanzielle Sicherheit. Es kann doch nicht sein, dass nicht systemrelevante Institute gleich behandelt werden wie systemrelevante. Wieso soll eine Bank Hunderte von Seiten Kreditanalyse erstellen bei einem Kreditvolumen, das im Vergleich zur Bilanzsumme und zu den Garantien nicht der Rede wert ist? Das ist viel und teure Arbeit, die keinen Sinn macht.

Was verändert die Digitalisierung in einer Privatbank wie Mirabaud, auf der Kostenseite, im Kundenkontakt?
Lassen Sie mich zuerst sagen: Wie andere Schweizer Privatbanken haben auch wir wieder auf die Medien noch auf andere Beobachter gewartet, die Digitalisierung und Fintech jetzt zu einem grossen Thema machen. Die Technologisierung hat viel früher begonnen, vor zwanzig und noch mehr Jahren, und hat im Banking schon immer eine grosse Rolle gespielt.

Trotzdem, Kunden sind mehr und mehr digital unterwegs, wie reagieren Sie darauf?
Diesen Bedürfnissen passen wir uns selbstverständlich an, das ist ein laufender Prozess, nicht erst seit heute.

Was sich verändert hat, sind neue Unternehmen, die Leistungen entwickeln, die die Wertschöpfung im Banking erweitern und verbessern. Was sich ebenfalls verändert hat: Würden Fintechs früher als Konkurrenz verstanden, ist aus einer Welt des Wettbewerbs nun eine Welt der wachsenden Kooperation entstanden. Während die Fintechs die Technologie weiterentwickeln, haben die Banken die Kunden. Hat ein Start-up eine Lösung für steuerliche Fragen, beispielsweise einen besseren Steuerausweis oder eine bessere Kommunikation, wäre es töricht, darauf zu verzichten und einen eigenen Weg zu gehen.

Welche Rolle bleibt dem Menschen neben der Maschine? Für Retailbanken wird die Automatisierung mehr präsent sein als im Private Banking, wo es um grössere bis ganz grosse Vermögen geht, oft um komplexe Strukturen, wo auch Unternehmer Kunden sind und wo der Dialog, der persönliche Kontakt, das Vertrauen so wichtig sind, dass keine Maschine den Menschen verdrängen kann.

«Eine differenzierte Regulierung würde Banken mit nur wenig Risiken die Arbeit erleichtern.»

Im Zusammenhang mit den Jahreszahlen 2017 hat Mirabaud geschrieben: «Die Gruppe setzt ihre Investitionen und ihr Wachstum fort.» Was heisst das konkret?
Das bedeutet: More of the same, in Private Banking, dem grössten Teil unserer Geschäftstätigkeit, und in Asset Management, Brokerage sowie Corporate Finance. In beiden, streng fokussierten Gebieten wollen wir weiter wachsen, primär, indem wir Talente übernehmen und nicht andere Institute. Es gibt auch innerhalb unserer Kompetenzen noch viel Arbeit und viele Chancen.

Jüngst haben Sie unter anderem Ihr Team in Basel erweitert, mit welcher Überlegung?
Das Ziel in Basel ist es wie an unseren Standorten in Genf, Zürich und im Ausland, neue Kunden und neue Fachkräfte zu finden. Basel deshalb, weil wir bisher in der Deutschschweiz eher unterrepräsentiert waren, wie auch andere Banken aus der welschen Schweiz. Um zu expandieren, gilt es, die richtigen Leute zu finden. Private Banking ist und bleibt ein People Business.

Interview: Hanspeter Frey

Herr Mirabaud, Sie müssen ein glücklicher Bankier sein. Ja? Wie meinen Sie das?

Ihre Bank hat 2017 den Gewinn kräftig, um 28% auf 40,5 Mio. Fr., gesteigert, und den Schweizer Privatbanken, deren Vereinigung Sie präsidieren, läuft es allgemein gut. Ja, das stimmt. Auch wenn man es immer noch besser machen kann – wir sind zufrieden, bei Mirabaud und in der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken, die zehn Mitglieder zählt. Das Schweizer Private Banking hat allgemein keine leichte Zeit hinter sich. Es galt, die Finanzkrise von 2008 zu überwinden, den Steuerstreit mit ausländischen Regierungen zu lösen und eine tragfähige Form des Informationsaustauschs zu finden. Diesen anspruchsvollen Prozess hat die Branche gut bewältigt.

Was sind die nächsten Aufgaben?
Zunächst dürfen wir feststellen, dass das Private Banking der Schweiz auch unter den neuen Verhältnissen ausgezeichnet dasteht. Wir sind nach wie vor das grösste Offshore-Finanzzentrum der Welt und verwalten rund ein Viertel der globalen Vermögen. Das spricht für die hohe Qualität des Finanzplatzes und seiner Mitarbeitenden.

Also gute Nachrichten.
Auf jeden Fall. Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft profitiert von einem soliden Umfeld, von Rechtssicherheit, Kompetenz, Internationalität, einer festen Währung, wirtschaftlicher und politischer Stabi-

lität. Gerade Letzteres ist ein wichtiger Vorteil in einer Welt mit wachsenden politischen Spannungen. Der erfolgreiche Umbruch zeigt, dass das Schweizer Private Banking viele andere und stichhaltigere Trümpfe hat als bloss das Bankgeheimnis. Heute sind die Probleme gelöst, und das Gute daran ist: Die Banken können wieder nach vorne schauen, entwickeln, investieren, sich der neuen Welt anpassen und mitgehen. Das ist viel interessanter, als sich mit Problemen der Vergangenheit zu beschäftigen.

Die sich viele Banken ja selbst zuschreiben haben. Aber folgen wir Ihrer Feststellung und blicken nach vorn. Welches ist die grösste Herausforderung, vor der das Private Banking heute steht?
Ein Kernpunkt nicht nur für die Schweiz ist die saubere Installation und Abwicklung des automatischen Informationsaustauschs, AIA. Wie werden die Regeln, die für alle Länder gleich sind, umgesetzt? Wir wissen, dass die Schweiz es perfekt machen wird. Das kann man kritisieren. Aber Verlässlichkeit ist ein hohes Gut, das auch bei den Kunden zählt. Sie werden den Prozess verstehen und akzeptieren. Eine andere Herausforderung ist der Marktzugang, in unseren Nachbarländern und in der EU, aber nicht nur. Ein schwierig zu erreichendes Ziel mit einer ganz einfachen Ausgangslage.

Einfach?
Es geht um eine einzige Frage: Wollen wir die Arbeitsplätze, den Erlös und das Steueraufkommen der Finanzdienstleister in unserem Land behalten und ver-

stärken, oder wollen respektive müssen wir es im Ausland tun? Der Marktzutritt wird Realität, wenn nicht mit vertraglicher Abmachung, dann mit der Gründung von Niederlassungen, womit die Wertschöpfung im Ausland bliebe. Das Private Banking bleibt in jedem Fall stark, ob mehr im Inland oder im Ausland gesteuert. Unser Ziel ist es, den Standort Schweiz zu stärken.

Wie realistisch ist der EU-Marktzutritt? Brüssel ist nicht in Eile, und man will auch keinen Präzedenzfall schaffen, der den Briten für die Zeit nach dem Brexit hilft.
Eine rasche Lösung ist nicht in Sicht, weshalb wir auch bilateral diskutieren. Wir haben ein vernünftiges Abkommen mit Deutschland erreicht, sind im Gespräch mit Frankreich und Italien und haben Kontakte zu Ländern ausserhalb der EU. Das Thema ist zu wichtig, als dass wir in unseren Bemühungen nachlassen. Aber wir können nicht ewig warten. Schon jetzt errichten immer mehr Schweizer Banken Niederlassungen in Luxemburg und in anderen EU-Ländern. Die Mitglieder unserer Vereinigung haben im eigenen Land in den letzten Jahren rund 20% neue Stellen geschaffen, im Ausland haben sie die Anzahl verdoppelt. Als Schweizer Bürger bedauere ich das. Es ist aber nicht zu ändern, solange uns die EU vor der Tür lässt.

Was hat die EU davon, wenn sie der Schweiz entgegenkommt, mit ihrem Finanzplatz, der den europäischen Finanzzentren ein grosser Konkurrent ist?
Banken aus EU-Ländern haben in der Schweiz Zugang, warum soll es umgekehrt nicht ebenso sein? Diese Un-

ZUR PERSON

Yves Mirabaud (51) ist als Senior Managing Partner die führende Kraft in der 1819 gegründeten, in Familienbesitz befindlichen Genfer Privatbank. Zu Mirabaud stiess er 1993, nach abgeschlossenem Studium am Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales in Genf und diversen Stationen bei Banken im In- und Ausland. Er ist Präsident der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken (VSPB, vgl. Tabelle) und VR-Mitglied der Schweizer Bankiervereinigung. Weiter engagiert er sich als Vorsitzender in der Fondation Genève Place Financière und im Rat der Genfer Industrie- und Handelskammer.

Erlauchter Kreis

Mitglieder der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken	Sitz	gegründet
Bordier	Genf	1844
E. Gutzwiller	Basel	1886
Gonet	Genf	1845
Landolt	Lausanne	1780
Lombard Odier	Genf	1796
Mirabaud	Genf	1819
Mougeue d'Algue	Genf	1869
Pictet	Genf	1805
Rahn+Bodmer	Zürich	1750
Reichmuth	Lucerne	1998

1) Die Mitglieder entstammen grossenteils einer langen Familienlist.

Man kann den Wind nicht ändern,
aber die Segel anders setzen.
Es ist die beste Crew,
welche Sie zum Erfolg führt.

Wir verfolgen jederzeit den Blickpunkt
des Anlegers:
am.jsafrasarasin.com

J. SAFRA SARASIN
— ASSET MANAGEMENT —

J. Safra Sarasin Asset Management ist eine Marke der Bank J. Safra Sarasin AG, CH-4002 Basel