

«Die Schweiz ist das Zentrum des Private Banking»

GRÉGOIRE BORDIER *Der Managing Partner der Genfer Privatbank Bordier & Cie führt das Traditionshaus in eine ereignisreiche Zeit. Die Bank muss dringend wachsen, um international erfolgreich zu sein. Die Abschaffung des Bankgeheimnisses hat diesbezüglich vieles erleichtert, nun lässt die Coronakrise die verwalteten Vermögenswerte schrumpfen. Als Präsident der Vereinigung Schweizer Privatbankiers kämpft Bordier an vielen Fronten.*



PHOTO: MARC SPÖRTE

Herr Bordier, wo steht die Schweiz heute im Private Banking?

Wir leben heute in einem Umfeld, in dem die Verhaltensregeln für Bank und Kunden klar gesetzt sind. Über den Daten- und Informationsaustausch zum Beispiel können wir eine offene Diskussion führen. Das ist gerade für unsere internationalen Kunden sehr wichtig. Während langer Zeit bestand eine grosse Unsicherheit betreffend Bankgeheimnis, das machte es für beide Seiten schwierig. Zudem hat die Schweiz die Merkmale eines sicheren Umfelds. Wir haben eine funktionierende Demokratie, eine starke Währung und ein stabiles Rechtssystem. Gleichzeitig ist die Welt um uns herum instabiler und riskoreicher geworden. Deshalb ist die Schweiz heute das Zentrum des Private Banking.

«Wir erwarten, dass die Coronakrise kürzer als die Finanzkrise von 2008 sein wird.»

Was wird die Coronakrise mit dem Private Banking der Schweiz anrichten?

Die Coronakrise hat zu grossen Verwerfungen auf den Märkten geführt. Dies, weil die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise nicht bekannt sind und schwer vorherzusagen sind. Die Privatbanken werden davon in erster Linie durch die Verringerung der von ihnen verwalteten Vermögenswerte betroffen sein. Zudem müssen nun die meisten der Mitarbeiter von zu Hause arbeiten. Glücklicherweise haben wir die Technik, um uns dieser Zwangslage zu stellen. Entscheidend wird die Dauer der Krise sein.

Wovon gehen Sie aus?

Da die Ursache nicht finanzieller, sondern medizinischer Natur ist, erwarten wir, dass die Krise kürzer als die Finanzkrise von 2008 sein wird.

Trotzdem wird sich die Einstellung von Verbrauchern und Unternehmen grundlegend verändern. Dies muss in die Investitionsentscheide nach der Krise einbezogen werden.

Die Privatbanken in der Schweiz sind gut vernetzt. Haben Sie sich schon mit Ihren Kollegen bei den anderen Bankhäusern über Corona und die Folgen ausgetauscht?

Ja, wir diskutieren darüber regelmässig. Die Schweizerische Bankiervereinigung und die Vereinigung Schweizerischer Privatbanken waren in dieser Hinsicht besonders aktiv. Es gibt viele private Gespräche, bei denen wir Prozesse, Erfahrungen und Lösungen austauschen. Schliesslich versuchen wir mit gemeinsamen Spenden Menschen zu helfen, die an vorderster Front stehen.

Von Corona abgesehen: Was sind die grössten Herausforderungen für das Private Banking, worauf kommt es im Tagesgeschäft grundsätzlich an?

Die Reglementierungen für unser Geschäftsfeld haben zugenommen. Und vieles kommt erst noch auf uns zu, wenn ich mir zum Beispiel die Beziehung zu den USA ansehe. Im Tagesgeschäft ist das Risikomanagement wichtiger geworden. Das alles zusammen genommen müssen wir beachten und in unseren Kundenbeziehungen berücksichtigen. Für die kleinen Institute ist das etwas schwieriger umzusetzen als für die grossen Bankhäuser.

Warum?

Die Aufsichtsbehörden wollen Abläufe noch mehr standardisieren. Für uns bedeutet dies, dass wir den Bereich Compliance ausbauen und unsere operativen Kosten steigen. Für grosse Finanzhäuser wie UBS und Credit Suisse ist das weniger ein Problem, da sie viele Kunden haben, auf die sie ihre Kosten verteilen können. Kleinere Banken dagegen kommen mit den zunehmenden Vorschriften schnell an ihre Grenzen. Darüber hinaus bewegen wir uns in einem sehr anspruchsvollen Umfeld. Die Konkurrenz ist grösser geworden, und als Reaktion darauf versuchen alle, die

Gebühren für die Kunden zu senken. Ein Preiskampf ist im Prinzip nicht verkehrt, solange man die eigenen Kostenstrukturen daran anpassen kann. Doch das ist leider nicht überall der Fall. Der Preiswettbewerb drückt in erster Linie auf unsere Margen. Zudem wird auch noch erwartet, dass wir technologisch aufrüsten, um mit grossen Banken und zunehmend auch mit kleinen Fin-Tech-Anbietern mitzuhalten.

Wie kann das gelingen?

Die technologischen Veränderungen im Bankgeschäft schreiten sehr rasch voran. Sie werden auch das Private Banking verändern. Die Kunst ist, vorzeitig zu wissen, was die Kunden interessiert, und alles für sie bereit zu haben. Wenn wir erst anfangen, auf neue Technologien zu setzen, wenn die Kunden schon einen Schritt weiter sind, dann ist es zu spät.

Haben Sie Beispiele dafür?

Es muss überlegt werden, welcher Service benötigt wird, etwa für die Nutzung von Banking auf dem Smartphone. Auch gilt es zu klären, ob für die Verwahrung von Vermögenswerten vielleicht eine Blockchain-Technologie zum Einsatz kommt. Solche Evolutionen haben wir ständig im Blick.

«Wohlhabende Privatkunden halten ihr Geld meistens genauso lange wie Pensionskassen.»

Was genau hat sich im Private Banking verändert?

Wegen all dieser wachsenden Ansprüche haben die Akteure ihre Strategien neu ausgerichtet. Einige investieren heute zusätzlich in die Bereiche Investment Banking, Lending sowie Corporate Services. Andere arbeiten nur noch sehr produktbezogen und ziehen sich in rentable Nischen zurück.

Und wie positionieren Sie Bordier?

Unsere Strategie steht auf drei Pfeilern. Für uns wird eine angemessene Grösse im aktuellen Umfeld entscheidend sein. Wir müssen wachsen, da wir global erfolgreich sein möchten. Wir wollen unsere Assets und Management steigern, mehr Service bieten und die private Vermögensverwaltung ausbauen. Auch wollen wir das Wissen und die Herangehensweise aus der institutionellen Anlageberatung für unsere Privatkunden nutzen.

Warum? Wo ist da die Gemeinsamkeit?

Wohlhabende Privatkunden halten ihr Geld meistens genauso lange wie Pensionskassen. Manchmal sind es zwanzig bis dreissig Jahre. Da macht es doch Sinn, mit den gleichen Werkzeugen in der Anlageplanung zu arbeiten. Diese Methoden wollen wir bald auch für kleinere Kunden anbieten, die erst beim Aufbau ihres Vermögens sind.

Nehmen wir das Wachstum. Was sind Ihre Ziele?

In den vergangenen Jahren sind wir stark gewachsen, haben weltweit neue Büros eröffnet und Mitarbeiter eingestellt. Aktuell verwalten wir Kundenvermögen in der Höhe von 13,7 Mrd. Fr. Nächstes Jahr könnten es 15 Mrd. Fr sein, und für 2025 peilen wir 17 Mrd. Fr. Assets und Management an.

Wie könnte das gelingen?

Ab einer Grösse von 10 Mrd. Fr. verwalteten Vermögens muss sich jede Privatbank Gedanken machen, wie sie sich von ihren Mitbewerbern unterscheidet. Wir konzentrieren uns nur auf das Private Banking und bieten dabei alle Vorzüge einer internationalen Plattform. Mit unseren Büros vor Ort sind wir nah an den Kunden und bieten ihnen massgeschneiderte Lösungen. Wir haben eigene Fonds. Wenn gewünscht, können Kunden natürlich auch in Produkte von Drittparteien investieren. Unsere Architektur ist offen. Zudem haben wir auch Managementmandate, bei denen das Custody bei einer anderen Bank liegt. Wir bieten dagegen kein Asset Management, und wir bedienen auch keine institutionellen Kunden. So gesehen sind wir einzigartig positioniert.

ZUR PERSON

Grégoire Bordier führt die Genfer Privatbank Bordier mittlerweile in fünfter Generation. Gemeinsam mit seinem Bruder Evrard und mit Michel Juvet ist er unbegrenzt persönlich haftender Partner des 1844 gegründeten Bankhauses. Vor seinem Einstieg bei Bordier war er Analyst bei Donaldson, Lufkin & Jenrette und Investmentbanker für Merger and Acquisition bei Credit Suisse First Boston in New York und London. Der 53-Jährige studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Genf und absolvierte ein MBA-Programm am Dartmouth College in den USA. Bordier präsidiert die Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers und ist Vizepräsident der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken. In seiner knappen Freizeit segelt der Familienvater gern.

Welche Regionen sind die wichtigsten?

London und Singapur.

Wollen Sie weiter expandieren?

Wir können nicht überall Büros eröffnen, das wäre zu kapitalintensiv. Der Vorlauf ist meistens sehr lang. Unser aktuelles Network ist ausreichend und auch stark genug für unsere Wachstumsambitionen. Irgendwann könnten vielleicht Dubai oder die Arabischen Emirate attraktiv werden. Aber da denke ich jetzt sehr weit voraus.

In Frankreich sind Sie in Rennes und Brest präsent. Warum ausgerechnet dort?

Beides waren gute Gelegenheiten, sehr erfahrene Banker an uns zu binden, die auch entsprechen-

des Kundengeschäft mitbrachten. Das machte für uns sehr viel Sinn.

Also folgen Sie Ihren Kunden?

Ja, das ist genau der Punkt. Wir fragen uns, wo wir nah bei unseren Kunden sein können.

«Die persönliche Haftung spielt eine grosse Rolle, wenn es darum geht, welche Entscheidungen wir treffen.»

In Südamerika, einer Region, die ja schon manches Schweizer Bankhaus in Schwierigkeiten gebracht hat, sind Sie in Montevideo vertreten. Wie kam das?

Vor zehn Jahren haben wir uns für den Standort entschlossen, und vor zwei Jahren haben wir dort einen kleineren Asset-Manager übernommen. Die Region ist sehr gut reglementiert und dadurch auch attraktiv. Die Kunden, die wir dort betreuen, verfügen über ein Vermögen von 1 bis 2 Mio. Fr.

Im Moment liegt es im Trend, dass ganze Teams von einer Bank zur anderen wechseln. Pictet oder Julius Bär machen es vor. Würden Sie Teams von grösseren Instituten an Bord holen, oder wäre der Kulturunterschied zu gross?

In unserem Kerngeschäft machen wir das hin und wieder. Alles Zusätzliche ist immer eine strategische Entscheidung. Nehmen wir das Beispiel Private Equity, mittlerweile eine sehr wichtige Asset-Klasse. Da wir hier wachsen wollten, hatten wir mehrere Möglichkeiten. Eine Lösung wäre die Anstellung eines komplett neuen Teams gewesen, wie Sie es beschreiben. Aber das passte nicht zu unserer Strategie. Wir wussten, es würde schwer werden, genügend Assets zu verwalten, die ein neues Team gerechtfertigt hätten. Am Ende ha-

ben wir uns für eine Partnerschaft mit zwei anderen Genfer Banken entschieden und mit Paris Bertrand und Bank Reyl ein Joint Venture gegründet, in dem wir unser Wissen im Bereich Private Equity zusammen einbringen.

Sind diese Partnerschaften auch für weitere Bereiche geeignet?

Ja, ich glaube schon. Die Kunden mögen es, wenn man sich öffnet, vor allem, wenn sie am Anfang ihres Vermögensaufbaus stehen. Dann ist es gut, viel Wissen und ein grosses Netzwerk mit vielen Serviceangeboten vorzuweisen. In Asien kommen wir übrigens nur mit Partnerschaften voran, wenn es darum geht, neue Kunden zu gewinnen.

Wie genau?

Schauen Sie, der Name Bordier ist in Genf sehr gut bekannt, in Zürich kennen uns wenige, aber in Asien weiss niemand, dass es uns gibt. Also hat mein Bruder dort eine Partnerschaft mit der MB Bank in Vietnam aufgebaut. Ohne diese Verbindung hätten wir dort gar keinen Zugang zu den Kunden bekommen. Im Gegenzug bauen wir für die MB Bank den Bereich Private Banking aus. Denn dafür gibt es dort grossen Bedarf.

Welcher Mitbewerber ist Ihnen am ähnlichsten?

Schwer zu sagen, einige sind ähnlich, aber dann unterschieden wir uns alle doch sehr. Die Frage kann ich nicht beantworten.

Wird sich das Private Banking in der Schweiz weiter konsolidieren?

Das hat sich beruhigt.

Würden Sie einen Mitbewerber zukaufen?

Kleine Drittparteimanäger schon, wenn es strategisch passt. Über allem aber steht unsere Unabhängigkeit. Die würden wir niemals aufgeben.

Bordier ist eine der letzten echten Privatbanken. Damit verbunden ist die persönliche Haftung der Partner. Wie realistisch ist der Fall, dass Sie mit Ihrem Vermögen einspringen müssten?

Wir glauben, dass dieses Szenario niemals eintritt. Wir sind extrem komfortabel kapitalisiert und haben keine Schulden. Nur wenn die Welt wirklich zusammenbricht, die Märkte verschwinden und wir die Gehälter nicht zahlen könnten, dann wäre der Zeitpunkt gekommen. Unsere Kunden mit ihren Vermögen sind übrigens ausserhalb unserer Bilanz.

Was sind die Vorteile der persönlichen Haftung?

Die Rechtsform der persönlichen Haftung spielt eine grosse Rolle, wenn es darum geht, wie wir unsere Bank führen und welche Entscheidungen wir für unsere Kunden treffen. Die Risiken, die wir eingehen, sind viel, viel tiefer mit diesem Modell. Bei uns stimmen die Interessen zwischen Kunden und Bankern vollkommen überein. Beide Seiten wollen das Vermögen bewahren und denken an die nächste Generation. Bei grösseren Bankinstituten, die dazu noch kotiert sind, gibt es diese Übereinstimmung gar nicht.

«Unsere Kunden wollen ihr Vermögen schützen und an die nächste Generation weitergeben.»

Warum gefällt Ihnen Ihr Job?

Aus ganz vielen Gründen. Unsere Kunden leben überall auf der Welt und alle haben andere Bedürfnisse, Ziele und Ansichten. Gemeinsam ist allen, dass sie ihr Vermögen schützen wollen und an die nächste Generation weitergeben möchten. Genau das möchte ich auch für meine Familie. Das ist übrigens auch der Grund, warum nachhaltiges Anlegen so viel Sinn macht. Der Gedanke dahinter ist entscheidend: Wenn wir langfristig denken, dann müssen wir unsere Umwelt schützen. Daran führt kein Weg vorbei.

Interview: Carla Palm