

«Als reiner Nischenplayer kommen wir gut voran»

CHRISTIAN RAHN *Der Partner von Rahn+Bodmer, der 1750 gegründeten, ältesten Privatbank der Schweiz, ist angesichts des härteren Wettbewerbs im Vermögensverwaltungsgeschäft die Ruhe selbst. «Wir sind als Nischenplayer gut positioniert, uns wird es auch in ferner Zukunft noch geben.» Dem Bankkundengeheimnis für Steuerfragen sagt er auch in der Schweiz das Ende voraus. Personen mit unversteuertem Vermögen rät er zur Selbstdeklaration.*

Herr Rahn, was geht Ihnen beim Blick auf die Veränderungen im Private Banking – Stichworte Digitalisierung, Regulierung, Kostendruck, Negativzinsen, Bankensterben – durch den Kopf?

Wir passen uns laufend den veränderten Gegebenheiten an. In der über 260-jährigen Geschichte unserer Bank hat sich das Banking mehrmals einschneidend verändert. Zu den schwierigsten Zeiten gehörten bestimmt der Erste und der Zweite Weltkrieg. Im Vergleich dazu sind die heutigen Herausforderungen zwar anspruchsvoll, aber weit weniger dramatisch. Die Richtung, in die sich das Banking entwickelt, ist bekannt, und Zeit, sich anzupassen, ist ebenfalls vorhanden.

Gilt das für die ganze Branche oder nur für Ihr Institut?

Wir haben unseren Markt klar definiert und die Kosten unter Kontrolle. Unsere Bank ist wie die letzten mindestens 70 Jahre rentabel und weit weg von roten Zahlen. Privatbanken, die Verlust schreiben, stehen selbstverständlich unter grösserem Druck, zeitlich und operationell. Sie müssen sich fragen: Liegt es am Geschäftsmodell, dass wir in diese Situation geraten sind, an der Strategie, ist der Kostenblock zu gross? Das kann ich nicht beurteilen.

«Am meisten beschäftigen mich gegenwärtig Regulierungsfragen.»

Was unterscheidet Rahn+Bodmer von anderen Banken?

Ein Punkt ist: Wir sind Privatbankiers und haften persönlich und unbeschränkt für die Verpflichtungen der Bank. Dadurch verhalten wir uns traditionell sehr kostenbewusst. Alle Rechnungen gehen über das Pult eines unserer fünf Partner. Hinzu kommt, dass ein grosses Vermögensverwaltungsinstitut, und damit meine ich nicht nur die beiden Schweizer Grossbanken, die Nähe zum Kunden nicht so intensiv pflegen kann, mindestens nicht auf Ebene der Geschäftsleitung. Wir Partner sind schon lange in der Bank, und das Gleiche gilt für die meisten unserer Kundenberater. Man kann nur über einen langjährigen Vertrauensaufbau die Vermögenssituation des Kunden, sein Umfeld, sein Profil so gut kennen, dass man ihn umfassend, individuell und erfolgreich beraten kann. Ein Kunde erklärt sich nicht gern alle paar Jahre einer neuen Person.

Andere Privatbanken haben die Gesellschaftsform gewechselt. Pictet und Lombard Odier sind Aktiengesellschaften geworden. Sie nicht, oder noch nicht?

Dass man mit 3000 Mitarbeitern, wie es grössere Privatbanken sind, nicht mehr als Personengesellschaft funktionieren kann, ist nachvollziehbar. Ich fand es

ZUR PERSON

Christian Rahn (61) erwarb das Doktorat der Rechte an der Universität Zürich, das Rechtsanwaltsdiplom und ist Master of Laws der Universität Chicago. In den USA arbeitete er beim damaligen Bankverein und bei Salomon Brothers, bevor er 1988 in die Familienbank eintrat. 1990 übernahm er mit Bruder Peter den väterlichen Anteil der Bank. Er ist Stiftungsrat mehrerer wohltätiger Institutionen, Mitglied des Patronatskomitees des Zentrums für Neurowissenschaften Zürich und begeisterter Bergsteiger. Die Partner von Rahn+Bodmer haften mit dem Privatvermögen für die Bank. Diese verwaltet Kundenvermögen von 11 Mrd. Fr. und beschäftigt rund 200 Mitarbeitende. Ertragszahlen gibt sie keine bekannt.



BILD: W&A / C. BERTER

schon höchst beeindruckend, dass sie auf dem Weg zu dieser Grösse die alte Form so lange behalten haben. Wir wollen eine Personengesellschaft bleiben. Als reiner Nischenplayer, fokussiert auf das Vermögensverwaltungsgeschäft, der organisch wächst, fühlen wir uns wohl. Wir sind als voll haftende Teilhaber Unternehmer, nicht Manager, und pflegen ein Geschäftsmodell, bei dem die Risiken so klein wie möglich sind. Unsere Interessen sind die gleichen wie die der Kunden. Stabilität und Sicherheit. Würden wir von dieser Linie abweichen, wären wir die Ersten, die litten, noch vor der Kundschaft.

Sie haben von anpassen gesprochen: Wohin geht die Reise, was beschäftigt Sie am meisten?

Gegenwärtig am meisten die Regulierung. Bis jetzt konnte die Informatik die Anforderungen mehr oder weniger abfangen. Seit einigen Jahren wachsen die Ansprüche aber derart, dass die Produktivität abnimmt. Immerhin trifft es die ganze Branche in gleichem Masse. Diese reagiert darauf aber oft mit Standardisierungen im Beratungsprozess.

«Wir wollen bewusst liquide sein, auch wenn es uns Negativzinsen bei der Nationalbank kostet.»

Für uns, mit individueller Betreuung und Beratung als Hauptfokus, kommt eine Standardisierung nicht in Frage. Aus dieser Sicht sind wir bereit und können auch einen relativ leicht höheren Aufwand in der Compliance oder anderen regulatorischen Prozessen in Kauf nehmen.

Welches Sparpotenzial bietet die Digitalisierung, bietet Fintech?

Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden in näherer Zukunft das Retail Banking viel stärker verändern als das Private Banking. Im Beratergeschäft ist es noch zu früh, um abschätzen zu können, was genau passieren wird. Ein Roboter, ein PC kann Szenarien durchspielen und den Portfoliomix definieren. Ob ein Anleger mit einem hohen Aktienanteil aber auch ruhig schlafen kann, wenn der Markt dreht, kann nur das Gespräch feststellen. Vermögensberatung folgt nicht einem Schema, sondern ist ein Prozess, der ohne persönlichen Kontakt nicht funktioniert. Die Beratung von Mensch zu Mensch wird es immer brauchen.

Wie hält ein Berater mit der Entwicklung Schritt, versteht neue Produkte und kann sie dem Kunden auch erklären?

Für Kapitalanlagen gibt es im Grunde nur zwei Wege, entweder man beteiligt sich an einem Sachwert oder an einem Nominalpapier. Auch die Anlage in einen Hedge Fund oder in ein strukturiertes Produkt ist ein Investment in eine Aktie oder in eine Obligation, nur verpackt mit derivativen Instrumenten, die zusätzliche Risiken oder zusätzlichen Schutz bieten. So schwierig ist das gar nicht.

Ist der Vorwurf aus der Luft gerissen, wenig bis gar nicht transparente Produkte dienten vor allem dazu, die Gewinnmargen der Hersteller zu verschleiern?

Es kann solche Fälle geben, aber sie sind nicht flächendeckend. Die Branche unternimmt grosse Anstrengungen, um Funktion und Zusammensetzung von Produkten zu erklären. Bei einem Reverse Convertible zum Beispiel muss dem Kunden klar vermittelt werden, dass er einen Verlust erleidet, wenn die Barriere reisst.

Ab welcher Depotgrösse hat man bei Ihnen Anspruch auf individuelle Beratung?

Wir kennen keine Limite, ab welcher ein Kunde willkommen ist und eine auf seine persönliche Situation abgestimmte individuelle Beratung erhält. Bei Aktienanlagen lässt sich bereits ab 350'000 Fr. ein Depot über Einzeltitel diversifizieren. Für Beträge darunter bieten wir ebenfalls Beratung, aber in diesem Fall ist eine sinnvolle Diversifikation nur über Beimischung von kostengünstigen Kollektivanlagen, vor allem ETF, möglich.

Das Limit ist im Branchenvergleich niedrig?

Wenn man wie wir das Generationenbanking treibt, kann man keine grösseren Kunden haben, wenn man nicht auch kleine hat. Manchmal kommt zu einem kleineren Vermögen ein Erbe hinzu, eine Liegenschaft wird verkauft etc. Wir haben auch ganz junge Kunden. Falls es die finanzielle Situation der Familie erlaubt, schlagen wir Eltern vor, den Kindern ab achtzehn Jahren eine gewisse Summe zur selbständigen Betreuung zu überlassen. Die jungen Leute schulen und begleiten wir dann.

Welche Erfahrungen machen Sie dabei?

Sehr gute. Es gibt Jugendliche von vermögenden Eltern, die könnten mit dem Geld, das man ihnen anvertraut, ein teures Auto kaufen. Ich habe nichts gegen teure Autos, aber man soll es selbst verdienen. Wir wollen mit Einverständnis der Eltern den Jungen zeigen, wie man mit Geld, das man bekommen hat, verantwortungsvoll umgeht. Beispielsweise müssen sie entscheiden, ob sie eine Energie-, eine Chemieaktie, einen Konsumwert kaufen wollen oder einen Nachhaltigkeitsfonds. Die einen sind von Beginn weg motiviert, bei anderen entsteht das Interesse im Laufe der Zeit. Der Lerneffekt ist für alle gross.

Die Suche nach Rendite ist schwierig geworden. Was versprechen Sie Kunden an Performance?

Versprechen können wir gar nichts. Aber wir zeigen Chancen und Risiken auf. Bei langlaufenden Obligationen sind für den Fall eines Zinsanstiegs die Risiken enorm. Bei einer soliden Aktie rentiert allein die Dividende rund 3%, was über zehn Jahre schon mal einen Ertrag von 30% bedeutet. Voraussetzung ist allerdings, dass man mit den hohen Kurschwankungen von Aktien leben kann.

Wie wirken sich die Negativzinsen der Schweizerischen Nationalbank auf Ihr Geschäft aus?

Wir wollen bewusst liquide sein, auch wenn es uns Negativzinsen bei der Nationalbank kostet. Wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, sind oft nicht die Schulden der Grund, sondern zu wenig Liquidität. In eine solche Situation wollen wir nie kommen und sind deshalb höchst liquide. Allerdings haben wir unsere Einlagen bei der SNB seit Einführung der Negativzinsen etwas reduziert und in kurzfristige sichere Schweizer Anleihen umgeschichtet. So konnten wir den Einfluss auf unser Geschäft einschränken.

Erwarten Sie einen noch grösseren Negativzins?

Denkbar ist es. Aber irgendwann kommt der Moment, wo die Banken die Belastung an die Kunden weitergeben. Davor hat auch die Nationalbank grossen Respekt. Negativzinsen schädigen die Besitzer von Nominalwerten, also die Sparer, die Vorsorgeeinrichtungen, die Rentner und nicht zuletzt die Banken. Das ist sicher nicht etwas, was die Nationalbank sucht.

«Es ist eine Frage der Zeit, bis das Bankgeheimnis für Steuerfragen auch bei uns aufgehoben wird.»

Wo sehen Sie Ihre Wachstumschancen im Vermögensverwaltungsgeschäft?

Je grösser die Vermögensverwaltungskonglomerate sind, desto grösser werden die Nischen dazwischen. Wir sind ein auf Einzelanleger, Familien und kleinere institutionelle Investoren fokussierter Anbieter, mit Hauptmarkt Schweiz. Organisches Wachstum ist im Vermögensverwaltungsmarkt Schweiz weiterhin möglich.

Was ist der Stand der US-Strafuntersuchung gegen Rahn+Bodmer, die in Gruppe 1 eingeteilt ist?

Wir stehen mit dem US-Justizministerium in Kontakt und kooperieren mit den amerikanischen Behörden. Wann es zu einem Abschluss kommt, liegt in der Hand der USA, das wissen wir nicht. Eine

allfällige Zahlung, die irgendwann kommen wird, können wir aus den Rückstellungen begleichen, das Eigenkapital bleibt unangetastet.

Haben Sie noch Kunden aus den USA und aus dem Ausland generell?

Unsere Kernmärkte sind die Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein. Weitere Zielmärkte sehen wir in Deutschland, Österreich und Grossbritannien. Das schaffen wir mit unseren Ressourcen. Früher waren die Kunden verantwortlich für die Besteuerung ihres Vermögens und dafür, dass ihre Wertschriften in ihrem Domizilland auch zugelassen sind. Heute trägt die Bank diese Verantwortung. Auch offshore, also ohne Lizenz im Zielland, muss sie genau wissen, was zugelassen ist und was nicht. Diese Aufgabe kann man nicht mit beliebig vielen Märkten bewältigen.

Wie beurteilen Sie die steuerliche Entwicklung in der Schweiz? Kommt der gläserne Bankkunde auch bei uns?

Die Wahrscheinlichkeit, dass das Bankgeheimnis in der Schweiz für Steuerfragen – und nur für Steuerfragen – aufgehoben wird, erachte ich als relativ gross.

Was empfehlen Sie dem Kunden vor diesem Hintergrund?

Er soll, falls er unversteuerte Werte besitzt, eine Selbstanzeige machen. Das empfehlen wir allen, ob Ausländer oder Schweizer. Es ist eine Frage der Zeit, bis dieses Fenster auch bei uns geschlossen wird.

Gehen viele Kunden verloren, wenn der Schleier über die finanziellen Verhältnisse auch in der Schweiz gelüftet wird?

Das glaube ich nicht. Grundsätzlich ist der Schweizer ein ehrlicher Steuerzahler. Zweitens ist ihm bewusst, dass der Wechsel der Bank nur ein kurzfristiger Schritt wäre, denn andere Institute empfehlen das gleiche wie wir. Personen, die unversteuerte Depots haben, sollen sich selbst anzeigen.

Was glauben Sie, wo steht Ihre Bank in zehn Jahren?

In zehn Jahren muss der nächste Generationenwechsel geplant und vollzogen sein. Spätestens dann wird mein Bruder altershalber zurücktreten, und ich kurz danach. Das ist mittel- bis längerfristig unsere grösste Aufgabe. Gedanken darüber, welche Optionen wir haben, machen wir uns schon heute. Aber für eine Antwort ist es zu früh.

Der Name Rahn+Bodmer bleibt?

Aber ja. Dass unsere Familien das Bankgeschäft auch in Zukunft erfolgreich führen können, in zehn und noch mehr Jahren, daran zweifle ich keinen Augenblick.

Interview: Hanspeter Frey