Zwei Rivalen, die sich ergänzen

STANDORT *In der Schweiz gibt es mit Genf und Zürich gleich zwei wichtige Finanzschauplätze. «Finanz und Wirtschaft» hat Vertreter von Privatbanken in Genf gebeten, festzuhalten, was ihnen an Zürich wichtig ist, und umgekehrt. Das Resultat sind sehr persönliche Berichte und nüchterne Analysen. Was die Zukunft des Private Banking betrifft, geben sich alle Autoren trotz Coronakrise optimistisch.*

BILDER: GAETAN BALLY UND VALENTIN FLAURAUD/KEYSTONE

Gemäss dem neuesten Global Financial Centres Index (GFCI 27) hat Genf als Finanzplatz Zürich deutlich überholt. Im aktuellen Ranking gelang Genf der Sprung von Platz 23 auf Platz 9 (vgl. Tabelle rechts oben). Zürich hingegen schaffte es wie im Vorjahr nicht in die Top Ten und verharrt auf Platz 14. Der Index vergleicht die globale Vernetzung, die Diversifizierung und die Spezialisierung im Bereich Investmentmanagement, Banking und Versicherung der global führenden Finanzzentren.

Langfristige Perspektive

ZÜRICH *In Genf wird Private Banking noch sehr klassisch betrieben.*

Adrian Nösberger und Marc Brodard

Ausländische Bankkunden staunen, wie es der Schweiz gelungen ist, zwei international kompetitive Finanzplätze zu etablieren. In Genf und Zürich sind Bankenkulturen gewachsen, die in Konkurrenz zueinander stehen, sich aber auch ergänzen, weil sie unterschiedliche Kundengruppen anziehen.

Die meisten Private-Banking-Kunden kennen das aus ihrem Heimmarkt nicht. Die Angelsachsen assoziieren London mit ihrem Finanzzentrum, die Nordamerikaner New York, die Asiaten Singapur und die Chinesen Hongkong. Selbstverständlich gibt es weltweit weitere bedeutende Finanzplätze, doch mit Genf und Zürich schaffen es gleich zwei Schweizer Städte, in der obersten Liga im Geschäft mit reichen und sehr reichen Privatkunden mitzuspielen.

Beide Städte weisen Standortvorteile auf, die nicht leicht zu kopieren sind und die im Wettbewerb helfen. Dazu zählen die ausgezeichneten öffentlichen Schulen und Universitäten, die liberale Wirtschaftsordnung, die moderate Unternehmensbesteuerung, die hohe Lebensqualität und die politische Stabilität, die internationale Anbindung, vor allem aber das dichte Geflecht aus Banken, Treuhandgesellschaften, Wirtschaftsprüfern und Anwaltskanzleien in Gehdistanz.

Die Finanzplätze Genf und Zürich unterscheiden sich strukturell und kulturell indes deutlich. So hat der Rohstoffhandel eine grössere Bedeutung in Genf. Für Getreide wie auch für Rohöl gilt die Stadt als einer der wichtigsten Handelsplätze weltweit. Im Zusammenspiel mit den Genfer Privatbanken und Vermögensverwaltern hat sich so ein eigener Mikrokosmos entwickelt. Ein anderer Mikrokosmos ist durch das Netz aus Finanzdienstleistern und den ansässigen, internationalen Organisationen entstanden. In diesem Zusammenhang ist eine besondere Form der Standortförderung erwähnenswert. Genf und Zürich bemühen sich seit langem aktiv darum, Unternehmen anzusiedeln, die im Bereich Nachhaltigkeit tätig sind.

Nachhaltig anzulegen ist einer der Megatrends im weltweiten Vermögensverwaltungsgeschäft, und viele Anbieter rühmen sich, seit vielen Jahren eine Vorreiterrolle zu spielen. In Genf tut man das seit Jahrzehnten, auch wenn dies nicht bei jeder Gelegenheit betont wird.

Diese vornehme Zurückhaltung spiegelt sich im Umgang mit den Kunden. In Genf wird das Private Banking nach wie vor klassischer betrieben als in Zürich. Die Beratungsgespräche dauern länger, und es geht weniger nur darum, opportunistisch Anlagechancen zu erkennen, sondern die Vermögensverhältnisse der Kundschaft aus einer langfristigen, holistischen Perspektive zu betrachten.

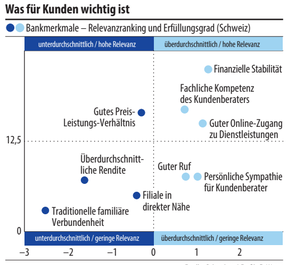
Das schätzen reiche Familien aus dem Nahen Osten, Südeuropa und Lateinamerika. Sie können aus der Deutschschweiz kaum bedient werden – zu gross sind die Sprachbarrieren und die Mentalitätsunterschiede. Anbieter, die das versucht haben, sind mit ihrem Vorhaben mehrheitlich gescheitert.

In Zürich andererseits befinden sich die Hauptsitze der Grossbanken. Entsprechend haben das Universal- und das Investment Banking sowie der Produktvertrieb ein viel grösseres Gewicht als in Genf. Die Kunden weisen eher eine Händlermentalität auf, und das Denken ist transaktionsbasierter. Das äussert sich unter anderem in den Diskussionen um Gebühren und Rendite. Dieser Umgang trifft den Geschmack von deutschen, niederländischen, skandinavischen und osteuropäischen Kunden.

Die Herausforderungen für Banken, sei es Genf oder Zürich, sind derzeit dieselben. Der Druck auf die Margen nimmt zu, und der Ruf nach Transparenz wird lauter, unter anderem wegen neuer Regulierungen wie Mifid II. Aus Schweizer Sicht stimmt es zuversichtlich, dass wir unverändert über zwei bedeutende Finanzplätze verfügen, die durch ihre individuellen Ausprägungen bestens gewappnet sind, kulturell heterogene Kundengruppen zu bedienen.

Adrian Nösberger, CEO, und Marc Brodard, Head Private Clients, Schroder & Co

Was für Kunden wichtig ist



Quelle: Schroders / Grafik: FuW, sm

Ehrlich und transparent

ZÜRICH *Die älteste Schweizer Privatbank betreut ihre Kunden nur von Zürich aus.*

Christian Rahn

Im Private Banking findet eine Konsolidierung statt. Unternehmen, die nicht mehr wettbewerbsfähig sind, werden übernommen oder geschlossen. Zwei Treiber beschleunigen die Bereinigung. Institute, deren Raison d'être allein vom Bankgeheimnis abhing, haben es schwer. Wenig zukunftsfähig sind auch Anbieter, die ihr Geschäftsmodell einzig darauf ausrichten, das Wertschriftenportfolio ihrer Kundschaft mit möglichst vielen Transaktionen und eigenen Fondsprodukten courtagetreibend zu optimieren.

> *«Kunden standardisierte Produkte anzubieten, hat mit Private Banking nichts zu tun.»*

Viele Institute suchen ihr Heil in Kostensenkungsmassnahmen und beginnen beim weitaus grössten Kostenblock, dem Personal, oder zielen auf Skalenerträge: «Je grösser, desto besser – überleben werden nur die Giganten», so die These, die oft zu hören ist. Es werden Beraterteams abgeworben, Prozesse standardisiert und Tools automatisiert.

Wir gehen einen anderen Weg. Unsere Bank gilt mit Gründungsjahr 1750 als älteste Schweizer Privatbank. Heute führen fünf Partner, die ihre Familien in der dritten und vierten Generation vertreten, die Geschäfte. Sie sind alle aktiv im Unternehmen tätig und haften vollumfänglich mit ihrem Privatvermögen für die Verbindlichkeiten der Bank. Heute stammen 70% unserer Kundinnen und Kunden aus der Schweiz.

Dazu zählen Privatpersonen, Stiftungen, kleinere institutionelle Kundinnen und Kunden sowie externe Vermögensverwalter. Diese betreuen wir ausschliesslich von Zürich aus. Wir betreiben kein teures Filialnetz und wachsen gänzlich organisch. In zehn Jahren werden es vielleicht sogar 85% Schweizer Kundinnen und Kunden sein.

Dies vereinfacht zum Beispiel auch die Compliance und macht sie damit günstiger. Natürlich sind Compliance und IT auch für uns grosse Kostenfaktoren. Vor 30 Jahren hat sich ein einziger Partner zu 25% um Compliance gekümmert, heute sind es sieben Spezialistinnen und Spezialisten. Zusätzlich übernehmen zehn weitere Mitarbeitende während eines Teils ihrer Arbeitszeit Complianceaufgaben. Selbstverständlich optimieren und digitalisieren auch wir laufend unsere Prozesse und prüfen, wo wir Abläufe vereinfachen und kostengünstiger gestalten können.

Doch dies beeinflusst unsere Beziehung zu unseren Kundinnen und Kunden nicht. Denn Kunden mit standardisierten Produkten zufriedenzustellen, hat mit Private Banking, wie wir es verstehen, nichts zu tun. Gefragt sind Lösungen, die den Kunden – und deren Familien – eine langfristige Perspektive bieten bis hin zur Weitergabe ihrer Vermögenswerte. Am Anfang des Beratungsprozesses steht eine sorgfältige persönliche Bedarfsanalyse und das gemeinsame Festlegen von Zielen. Darauf aufbauend wird die Anlagestrategie entwickelt und umgesetzt.

Neben rein quantitativen Vorgaben müssen zwingend qualitative Elemente und Szenarien in den Beratungsprozess einfliessen. Wie sicher sind die Einkommensströme? Welche Investitionen sind geplant? Wie wirken sie sich auf die Steuerbelastung aus? Was passiert im Todesfall? Welche Anteile gehen in der Patchwork-Familie an wen? Für welche Sorgenkinder oder Hoffnungsträger der Familie braucht es im Erbfall Sonderregelungen? Es geht um massgeschneiderte Lösungen von Mensch zu Mensch.

Die klassische Vermögensverwaltung und die Anlageberatung sind unsere Kernkompetenzen. Wir bevorzugen dafür Direktanlagen mit einem Fokus auf Schweizer Unternehmen. Manchmal begleiten unsere Analysten oder Portfoliomanager unsere Berater im Kundengespräch und erklären das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Es ist uns ein Anliegen, dass unsere Kunden verstehen, wo und wie ihr Geld angelegt wird. Als essenziell erachten wir auch, dass wir keine eigenen Produkte verkaufen müssen und dadurch in der Beratung unabhängig bleiben. Das schafft Transparenz und Vertrauen.

Weiter gehören eine frühzeitige und umfassende Nachlassplanung, individuelle Vorsorgelösungen und Unterstützung bei Steuerthemen ebenso zu den massgeschneiderten Lösungen, die Kunden von einer Privatbank erwarten dürfen. Gerade in Zeiten mit massiven Verwerfungen, die das Coronavirus in den vergangenen Wochen ausgelöst hat, schätzen es viele Kunden, ein Gegenüber zu haben, das zuhören und einordnen kann. Das zentrale Versprechen einer Privatbank an ihre Kunden ist das Vertrauen. Dieses entsteht über langfristige Beziehungen, persönliche Kontakte und aufrichtiges, transparentes Handeln.

Christian Rahn, Partner, Rahn+Bodmer Co.

Gründer mit Werten

GENF *Privatbanken in Genf haben etliche Krisen gemeistert und sich stets angepasst. Das würde Zürich auch nicht schaden.*

Andreas Arni

Erfreulicherweise sind auf dem Zürcher Finanzplatz seit einiger Zeit viele Fintechs gegründet worden, die mit unterschiedlichen Modellen den Markt aufmischen. Den Nachweis des nachhaltigen Erfolgs sind sie aber bislang schuldig geblieben.

Im Gegensatz dazu hat sich der Genfer Bankenplatz in eine völlig andere Richtung entwickelt: Während vergleichsweise wenig Fintech-Unternehmen entstanden sind, haben sich die traditionellen Pure-Play-Privatbanken auf ihre Kernkompetenzen fokussiert und sind damit sehr erfolgreich gewachsen.

Auf dem Finanzplatz Zürich hingegen sind global tätige, eigentümergeführte Privatbanken eine Rarität geworden. Die Umwälzungen der vergangenen Jahre haben dazu geführt, dass keine global tätigen Privatbanken mit Zürcher Wurzeln mehr existieren, welche durch ihre Eigentümer auch operativ geführt werden. Vor diesem Hintergrund können die grossen Genfer Privatbanken in Zürich als Spezialisten betrachtet werden; zum Beispiel die Bank Lombard Odier wird in der siebten Generation von ihren Besitzern geführt.

Ein spezielles Nachfolgemodell hat dies über 220 Jahre ermöglicht. Könnte dieses altbewährte Bankenmodell dem Finanzplatz Zürich die Zukunft weisen? In einer von Eignern geführten Bank tragen die obersten Führungspersonen die finanziellen und reputationellen Konsequenzen ihrer Entscheide. Die Führung der Bank erfolgt also unternehmerisch, die Entscheide können rasch gefällt und umgesetzt werden und der Planungshorizont ist deutlich langfristiger, weil man nicht an quartalsweise Offenlegungspflichten gebunden ist, um den Investoren Rechenschaft abzulegen.

Dadurch sind diese Banken in der Lage, Veränderungen im Umfeld rasch aufzunehmen und sich entsprechend gut anzupassen. Wie reagieren unternehmerisch geführte Banken auf die aktuellen Herausforderungen des Finanzplatzes Schweiz? Wir tun dies anhand der drei Bereiche: Technologieführerschaft, Innovation und Werte. Eine unternehmerisch geführte Bank verkörpert zudem in ausgeprägtem Masse die Werte ihrer Gründer. So steht die Nachhaltigkeit der Vermögensanlage im Vordergrund. Man geht davon aus, dass die Themen Klimawandel und nachhaltiges Investieren in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird, weil Regierungen weltweit zunehmend CO_2-Emissionsstandards durchsetzen werden.

Als Konsequenz werden sich die Volkswirtschaften schrittweise von den fossilen Energien verabschieden müssen. Dieser Wandel wird herkömmliche Geschäftsmodelle bedrohen und neuartige Opportunitäten eröffnen. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, werden Anleger ihre Portfolios neu ausrichten müssen.

Auch das Genfer Erfolgsmodell muss sich den Anforderungen der Zukunft stellen. Ein Geschäftsmodell, das zwei Weltkriege, diverse Wirtschaftskrisen und die De-facto Abschaffung des Schweizer Bankgeheimnisses mit Erfolg überstanden hat, spricht dafür, dass eine unternehmerisch geführte Bank über eine hohe Anpassungsfähigkeit verfügt und sich auf verändernde Rahmenbedingungen gut einstellen kann.

Etwas mehr dieser Anpassungsfähigkeit würde dem Zürcher Finanzplatz sicher auch nicht schaden – in dieser Hinsicht könnte man sich bei den Genfer Instituten vielleicht sogar noch etwas abschauen. Selbstverständlich ohne dass man sich aus Zürcher Sicht dies in irgendeiner Weise anmerken lassen müsste.

Andreas Arni, Leiter Schweizer Markt, Lombard Odier

Die wichtigsten Finanzplätze

	GFCI 27		Veränderung zu GFCI 26	
	Rang	Rating	Rang	Rating
New York	1	769	0	▼ 21
London	2	742	0	▼ 31
Tokyo	3	741	▲ 3	▼ 16
Schanghai	4	738	▲ 1	▼ 21
Singapur	5	737	▼ 1	▼ 24
Hongkong	6	734	▼ 3	▼ 34
Peking	7	732	0	▼ 14
San Francisco	8	729	▲ 4	▼ 4
Genf	9	723	▲ 17	▲ 23
Los Angeles	10	722	▲ 3	▼ 12

Quelle: Global Financial Centres Index 27

Lokale Prägung

GENF *Was sind die Erfahrungen einer Genfer Bank in Zürich, und gibt es wirklich so viele kulturelle Unterschiede?*

Nicolas Mirabaud

Mirabaud ist seit nunmehr 22 Jahren in Zürich präsent. Los ging es 1998, einige Monate bevor ich in die Familienbank eintrat. Für die damaligen Gesellschafter war dies ein wichtiger, naheliegender Schritt in der Entwicklung unserer Bank. Zahlreiche Schweizer Unternehmen haben in Zürich ihren Sitz. Der Finanzplatz der Stadt ist für seine Kompetenzen in den Bereichen Asset Management, Investment Banking und Kapitalmärkte renommiert.

Für unser auf Vermögensverwaltung spezialisiertes Institut, das sein Angebot in der Analyse Schweizer Wertpapiere und im Brokerage erweitern wollte, war es unerlässlich, an die Entscheidungszentren zu rücken und dort als Akteur aufzutreten.

Zudem stellte dies für uns als Privatbankiers, die von ganzen Herzen Unternehmer sind und sowohl im lokalen wie auch im internationalen Geschäft grössten Wert auf individuelle Betreuung legen, eine grossartige Gelegenheit dar, unser Wissen im Portfoliomanagement auf die Region Zürich auszudehnen und Besucher dieses Finanzzentrums ansprechen zu können.

Die Nähe zum Paradeplatz hat unseren Status als Schweizer Bank gestärkt und einen besseren Zugang zu internationalen, nicht französischsprachigen Kunden vor Ort geschaffen. Sind Genfer und Zürcher denn tatsächlich so unterschiedlich? Auch wenn wir verschiedene Sprachen pflegen, so gibt es doch zahlreiche – geografische und historische – Aspekte, die uns verbinden und die erklären können, warum beide Städte Finanzzentren von internationalem Rang geworden sind.

Die jeweilige Lage am Ausgang eines grossen Sees und an wichtigen Handelswegen begünstigte ihre wirtschaftliche Entwicklung. In Genf hat sich der Einfluss Calvins nachhaltig bemerkbar gemacht, in Zürich derjenige Zwinglis. Diese beiden reformatorischen Strömungen, die Fleiss, persönliche Verantwortung und Bescheidenheit betonen, haben den Charakter der Menschen in Genf und Zürich geprägt. Es ist eine positive Eigenschaft, die Früchte der Arbeit nicht einfach aufzuzehren, sondern damit die Saat für das Gemeinwohl und die Zukunft zu legen. Für Bankiers gilt dies umso mehr. Auf der politischen Ebene gibt es, wenn wir die Abstimmungen betrachten, nur wenige Dinge, in denen die Bewohner Genfs und Zürichs unterschiedlicher Ansicht sind. Die sprachlichen und kulturellen Unterschiede stellen also kein wirkliches Hindernis dar.

Bleibt die lokale Verankerung. Deshalb haben wir Wert darauf gelegt, dass unsere rund vierzig Mitarbeitenden in Zürich allesamt Schweizerdeutsch sprechen. Sie spiegeln das Bild unserer Gruppe: schweizerisch und international – und manche haben Westschweizer und Deutschschweizer Wurzeln. Die lokale Verankerung ist wichtig, weil wir an der Gemeinschaft teilhaben wollen. Deshalb unterstützen wir etwa das Zurich Art Weekend und haben zusammen mit der ETH Zürich Foundation den Circle of Innovation ins Leben gerufen.

> *«Als bedeutender Finanzplatz ist Zürich Nährboden für Talente.»*

Ich selbst beherrsche leider kein Schweizerdeutsch. Aber wenn ich in Zürich einen Termin mit Kunden oder unseren Teams habe, reise ich stets am Vortag mit dem Zug an, um ein wenig ins Zürcher Leben einzutauchen. Als bedeutender Finanzplatz ist Zürich zudem ein Nährboden für Talente.

Für diese ist ein Unternehmen wie das unsere sehr interessant: unabhängig, von überschaubarer Grösse, international ausgerichtet und seit 200 Jahren von Werten geprägt. Dank dieser Talente konnten wir unsere Geschäftsfelder Wealth Management, Asset Management und Securities aufbauen. Gerade für unser Asset Management ist es wichtig, in Zürich vertreten zu sein: Börsennotierte Unternehmen, zahlreiche Pensionskassen und Finanzinstitute haben hier ihren Sitz.

Nicolas Mirabaud, Geschäftsführender Gesellschafter, Mirabaud

Anzeige

Lucerne University of Applied Sciences and Arts
HOCHSCHULE LUZERN
Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

WEITERBILDUNG AM IFZ

Certificate of Advanced Studies
CAS Anlageberatung
Start Lehrgang: 3. September 2020
Online-Info-Anlass: 15. April 2020, 18:30 Uhr
www.hslu.ch/anlageberatung

CAS Asset Management
Start Lehrgang: 28. Januar 2021
Info-Anlass: 26. August 2020, 18:30 Uhr, Campus Zug-Rotkreuz
www.hslu.ch/asset-management

Jetzt anmelden!

FH Zentralschweiz