

Die Privatbanquiers, die überlebt haben

Der Name Rahn+Bodmer gehört zum Zürcher Inventar – nach den schwierigen Jahren des US-Steuerstreits wittert die Bank Morgenluft

ANDRÉ MÜLLER

An der Münsterergasse 2 in Zürich herrscht Aufbruchstimmung: Die Privatbank Rahn+Bodmer Co. hat am Montag ihren neuen Sitz eröffnet, gleich gegenüber dem Grossmünster. In den Gängen und Fluren riecht es, bei einem Besuch kurz vor der Eröffnung, noch nach Baustelle. Die Handwerker entfernen das letzte Krepppapier aus den offenen Büros und Gängen, ein paar Reihen üppig grüner Topfpflanzen warten darauf, im Haus verteilt zu werden. Die Kaffeemaschine in der Bar für Kunden steht bereit, der Schriftzug hinter dem Empfang glänzt im fahlen Herbstlicht.

Das Neue im Fokus

Ähnlich glänzen soll auch die Zukunft der mittlerweile ältesten Bank der Schweiz. Mit dem Umzug vom Schanzengraben ins Niederdorf, in die aufgefrischten früheren Räumlichkeiten der Boston Consulting Group, will Rahn+Bodmer das Neue in den Fokus rücken. Das Alte steht eher im Hintergrund: In den Fluren dominiert helles Holz. Es gibt keine Ölporträts, aus denen gestrenge Ahnen überwachen, ob die Nachfahren der Bürde des Namens auch wirklich gewachsen sind.

Mit dem Titel «älteste Bank» ist es so eine Sache: Man verdient ihn sich nicht, man erhält ihn schlicht, wenn die anderen Titelanwärter wegsterben. Das passierte mit der Auflösung der Banken Wegelin (1741–2012) und Leu (1754–2007). Geblieben ist also Rahn+Bodmer, Gründungsjahr 1750. Das Institut hat nicht bloss wegen seines Alters einen Sonderstatus in der Bankenlandschaft: Es ist eine von nur mehr fünf Schweizer Privatbanken, die als reine Personengesellschaft geführt werden, bei denen also die Teilhaber mit ihrem Vermögen unbeschränkt haften. Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es noch achtzig dieser Institute. Doch die meisten wurden aufgekauft, etwa weil sie keine Nachfolger in der Familie fanden und weil die «Grossen» gute Angebote auf den Tisch legten.

Rahn+Bodmer führen fünf Partner aus drei Familien: Rahn, Bodmer sowie die Familie Bidermann, die derzeit gar mit drei Generationen in der Bank vertreten ist. Sie haften mit ihrem Vermögen und ihrem Ruf für das Geld ihrer Kunden. Ist das noch zeitgemäss – oder zeitlos? Im Gespräch erläutern Hans J. Bidermann (Partner von 1964 bis 2000), sein Sohn Martin H. Bidermann (Partner seit 1990) und sein Enkel Jay Bidermann (seit 2017 bei der Bank), wohin die Zukunft des Instituts führen soll.

Persönliche Beratung wichtig

Rahn+Bodmer ist keine grosse Privatbank. Man betreut gemäss Martin Bidermann derzeit etwas mehr als 15 Mrd. Fr. an Vermögen. Das heisst auch: Die Fixkosten müssen von weniger Kunden getragen werden als bei einer UBS, die dreihundert Mal so viel Vermögen verwaltet. Für die Banken gilt es vor allem zwei Kostenblöcke zu kontrollieren, die Informatik und den Apparat für Compliance und Risikomanagement. Letzteren braucht es, um die immer umfangreicher gewordenen Regeln der Aufsichtsbehörden einzuhalten. Laut Martin Bidermann spielt dabei die Grösse aber keine entscheidende Rolle. «Auf acht Kundenberater kommt etwa ein Compliance-Mitarbeiter. Das ist bei uns genau gleich wie bei einer UBS.» Auch die Informatikkosten machten einen ähnlichen Prozentsatz aus wie bei einer Grossbank.

Gefragt sind dennoch Sparsamkeit und eine kluge IT-Strategie. Gute Technologie kostet, hilft auf Dauer aber dabei, die Abläufe im Griff zu behalten und Geld zu sparen. 2003 investierte Rahn+Bodmer viel in ein Kernbankensystem von Avaloq, doch die Lösung habe sich bewährt. Auf die Einführung des neuen Finanzdienstleistungsgesetzes hin habe die Bank nun, sagt Jay Bidermann, mit einem Startup ein neues



Bei der Privatbank Rahn+Bodmer empfangen drei Generationen von Banquiers: Jay Bidermann, Hans J. Bidermann und Martin H. Bidermann (v. l.).

CHRISTOPH RUCKSTUHL / NZZ

Tool zur Betreuung der Kundenbeziehungen entwickelt. Für Rahn+Bodmer entscheidend ist, dass die persönliche Beratung trotz Technologie auch künftig den Kern des Geschäfts bilden kann; selbst wenn man schon lange E-Banking und inzwischen sogar eine App anbietet. Auch wegen ihrer Eigentümerstruktur ist Rahn+Bodmer eine im Kern konservative Bank, die, wie die Bidermanns mehrfach betonen, in Generationen statt in Quartalen denke. Ihre Partner leben einen eher vorsichtigen Anlagestil vor, den viele Kunden für sich selbst übernehmen.

Immer mehr Schweizer Kunden

Manchmal müssen sich aber auch konservative Banquiers anpassen. «Wir denken nicht, dass das Internet grossen Einfluss auf unser Geschäft haben wird» – so liess sich die Bank im Jahr 2000 noch in einer Sonderbeilage der NZZ zitieren. «Die Zeit wandelt sich, und man darf sich in seinen Werten auch weiterentwickeln», sagt Jay Bidermann. Dass man damals zu den defensiveren Banken gehört habe, sei angesichts des Dotcom-Crashes wohl nicht nur schlecht gewesen.

Dass die Teilhaberschaft bei Rahn+Bodmer vom Vater auf den Sohn übergeht, ist keine Folklore, sondern Teil des Geschäftsmodells: Familien sollen Familien beraten. Erbschaften vorbereiten oder Nachfolgeregelungen für KMU zu begleiten, gehört integral zum Angebot dazu: Wenn es schon im eigenen Familienunternehmen geklappt hat, kann man auch andere dabei beraten. Der Generationen-Match hilft: Der heute 89-jährige Hans Bidermann berät noch immer seine eigenen langjährigen Kundinnen und Kunden; auch wenn ihre Zahl altershalber abnimmt. Der 62-jährige Sohn Martin kümmert sich um deren Kinder, der 31-jährige Enkel Jay um deren Enkel.

Die jungen Kundinnen mögen digitalaffiner sein und sich eher einmal für Kryptowährungen interessieren. Doch wenn sie Geld erben, sähen sie das als grosse Verantwortung, die sie teilen wollten, sagt Jay Bidermann. «Sie sehen die Aufgabe für sich, dieses Familienvermögen zu halten und weiterzugeben. Ihr Sicherheitsbedürfnis ist gross.»

Rahn+Bodmer setzt je länger, je mehr auf Schweizer Kunden, 70% der verwalteten Vermögen stammen aus dem Inland; laut Martin Bidermann mit steigender Tendenz. Abgesehen davon beschränkt sich die Bank heute auf ein paar

Rahn+Bodmer wird von fünf Partnern aus drei Familien geführt. Sie haften mit ihrem Vermögen und ihrem Ruf für das Geld ihrer Kunden.

wenige europäische Länder – Deutschland etwa, Grossbritannien, die Niederlande oder Österreich. Wie alle Banken musste Rahn+Bodmer lernen, dass sich Banking nach Schweizerart nicht mehr so leicht exportieren lässt wie früher. Jedes Land verfügt über andere Regularien, für ein Haus mit rund 190 Angestellten wäre es unmöglich, sie alle zu kennen. Die Beschränkung auf wenige Kernländer hat auch zu Kundenabgängen und Vermögensabflüssen geführt, was sich nicht von heute auf morgen durch neue Schweizer Kundschaft ersetzen liess.

Hinzu kommt im Fall von Rahn+Bodmer die schmerzhafteste Erfahrung aus dem US-Steuerstreit: Die Zürcher waren die zweitletzte Schweizer Bank, die mit dem gefürchteten US-Justizdepartement einen Vergleich erzielte zur Frage, ob man amerikanischen Bürgern beim Verstecken von Geldern geholfen habe. (Ausstehend ist heute nur noch die Einigung bei Pictet.) Rahn+Bodmer musste rund 20 Mio. Fr. an den amerikanischen Fiskus überweisen. Für eine Bank mit einer Eigenkapitaldecke von etwas mehr als 200 Mio. Fr. ist das nicht der Weltuntergang, aber auch kein Pappenstiel.

Die lange Verfahrensdauer sei kein Problem gewesen, sagt Martin Bidermann; anders als die Aktiengesellschaften habe man keinen Druck verspürt, so schnell wie möglich eine Einigung zu erzielen. Schwerer habe die Unsicherheit in der Frühphase des Verfahrens gewogen, als noch unklar gewesen sei, wie sehr die Amerikaner die Sache würden eskalieren lassen wollen. Spätestens als sie die Bank Wegelin zur Schliessung zwangen, weil diese flüchtigen amerikanischen UBS-Kunden Unterschlupf geboten hatte, wussten alle, was es geschlagen hatte.

Spielregeln kurzfristig geändert

Das Geschäft mit amerikanischen Kunden habe in Zürich 1971 so richtig begonnen, sagt Hans Bidermann, mit dem Nixon-Schock: Der damalige US-Präsident gab die Goldbindung des Dollars auf, der sich in der Folge laufend abschwächte. Die Amerikaner begannen, ihre Dollars in Koffer zu packen, mit der Swissair nach Zürich zu bringen und in stabile Franken umzutauschen. «Früher wusste der Kunde: Die Bank liefert ihm alle Unterlagen, aber er ist für die Steuern verantwortlich», sagt Hans Bidermann. Doch die USA übertrugen diese Pflicht auf die Banken, und auch Rahn+Bodmer musste reagieren. «Ich glaube nicht, dass wir

etwas hätten anders machen können», sagt Martin Bidermann. Die Amerikaner hätten von einem Tag auf den anderen die Spielregeln geändert – während des Spiels. «Für uns wesentlich war, dass wir rechtzeitig beschlossen hatten, keine Kunden der UBS zu übernehmen, nachdem diese sich mit den Amerikanern geeinigt hatte.»

Bürde und Chance zugleich

Die persönliche Haftung und Verantwortung der Teilhaber ist derweil ein zweischneidiges Schwert: Für die Kunden hat sie den Vorteil, dass die Banquiers vorsichtig ans Werk gehen, wenn sie Kredite sprechen und neue Kunden aufnehmen – ein grober Fehler könnte das Werk von mehreren Jahrhunderten auslöschen. Anderen Banken fällt es mitunter schwer, ihre Spitzenmanager auf das langfristige Wohl des Instituts zu verpflichten. Der Nachteil ist, dass solche Banken ihre Investitionen stets aus den eigenen Gewinnen finanzieren müssen und somit langsamer wachsen als Aktiengesellschaften. Auch deshalb stiegen die grösseren, von Teilhabern geführten Banken Pictet und Lombard Odier 2014 auf das gemischte Modell einer Kommanditaktiengesellschaft um; «der Vontobel» und «der Bär» sind schon vorher zu Aktiengesellschaften geworden und werden operativ nicht mehr von Familienmitgliedern geführt. Alle vier verwalten heute rund 15 bis 50 Mal mehr Geld als Rahn+Bodmer.

Aber will die junge Generation eine solche Verantwortung für das eigene Unternehmen überhaupt noch tragen? «Ich habe mich, seit ich klein war, darauf gefreut, diese Rolle einmal übernehmen zu können. Und jetzt kommt der Zeitpunkt dafür», sagt Jay Bidermann. Er nimmt bereits, ohne Stimmrecht, an den Sitzungen der fünf Partner teil und kann seine Sicht der Dinge darlegen und auf Augenhöhe mitreden. Bei Bidermanns wurde schon am Familientisch viel über die Märkte gesprochen. So bekam Jay Bidermann bereits das Plätzen der Dotcom-Blase aus nächster Nähe mit, später natürlich die Finanzkrise.

Aber wäre es nicht einfacher, die mit viel Aufwand verbundene Banklizenz abzugeben und die Kundinnen als unabhängiger Vermögensverwalter zu betreuen? Hans Bidermann ist sehr skeptisch: «Plötzlich spielen andere Banken eine Rolle in der Kundenbeziehung», gibt er zu bedenken. «Die Kundschaft würde einen Schritt weg von uns machen, das wäre eine Gefahr.» Man wolle den Kunden das Leben vereinfachen und sie aus einer Hand bedienen, sagt auch Martin Bidermann. Ohne Banklizenz sei das nicht möglich.

Mehr als ein Hauch Optimismus

Im Schweizer Private Banking machte sich jüngst wiederum Zuversicht breit: Die Kundinnen und Kunden, verschreckt von der Pandemie, brachten neues Geld ins Land. Die Aktienmärkte taten ihr Übriges, um die Vermögen anschwellen zu lassen, und die früher beschlossenen Kostensenkungsmassnahmen entfalteten vielerorts ihre Wirkung. Wer nicht vom derzeit schwierigen Zinsgeschäft lebt, findet oft ein gutes Auskommen. Die KPMG sprach in ihrer jüngsten Studie von einer zweigeteilten Branche: Die starken Privatbanken profitierten von diesen Faktoren und zögen Neugelder an, die schwachen kämpften weiter mit ihren Kosten und verlören Marktanteile.

Die vielen Übernahmen und Fusionen im Sektor haben für «Überlebende» wie Rahn+Bodmer auch etwas Gutes. «Die Liste möglicher Partnerbanken in der Schweiz ist kleiner geworden», sagt Martin Bidermann. «Wenn eine Stiftung, eine Kundin oder ein Kunde über einen Anwalt einen Platz sucht, fällt die Wahl schneller einmal auf uns.» Ob es Rahn+Bodmer auch in 271 Jahren noch gibt, kann heute natürlich niemand prognostizieren. Aber immerhin erhält eine weitere junge Generation die Chance, sich selbst zu behaupten.