

# «Die Fokussierung auf lokale Kunden hat sich als Vorteil erwiesen»

Jean Berthoud, der Präsident und Mehrheitsaktionär der Privatbank Bonhôte, die in Städten wie Neuenburg, Lausanne, Biel, Bern oder Solothurn präsent ist, hat jüngst eine Niederlassung in Zürich eröffnet. Seine Bank bekommt den Margendruck weniger stark zu spüren als die Konkurrenz.

*Zwar gelingt es den Privatbanken, neue Gelder anzuziehen, aber die Erträge wachsen, wenn überhaupt, unterproportional. Wie stark bekommt Ihre Bank den Margendruck zu spüren?*

Wie spüren zwar den Margendruck, aber weniger stark als andere Privatbanken. Denn 85 Prozent unserer Kunden sind in der Schweiz domiziliert, und sie sind uns treu geblieben. Banken, die stärker im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft engagiert sind, haben in den zurückliegenden Jahren Kunden verloren. Als wir etwa 2009 unsere Niederlassung in Genf eröffneten und Kundenberater einstellten, achteten wir darauf, keine exotischen Kundenportfolios zu übernehmen. In Genf wollten wir Genfer Kunden gewinnen. Die Fokussierung auf lokale Kunden hat sich, nicht nur in Genf, als Vorteil erwiesen.

*Die Aufhebung des Bankgeheimnisses im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft hat also keine wirklich negativen Auswirkungen auf Ihre Bank gehabt?*

Nein, wir haben fast keine Kunden verloren. Lange Zeit hat uns die Konkurrenz belächelt, weil wir als Neuenburger Bank einen starken lokalen Anstrich hatten, aber mit der Zeit hat sich gerade diese regionale Fokussierung als Trumpf erwiesen, und heute werden wir nicht mehr belächelt.

*Als Sie Anfang der neunziger Jahre die Bank übernahmen, war sie ein lebendes Museum mit sieben Mitarbeitern und drei Lehrlingen, das deutlich weniger als eine Milliarde Franken an Vermögen verwaltete. Was ist seither passiert?*

Wir sind in den vergangenen dreissig Jahren kontinuierlich gewachsen, und heute verwalten wir mit über hundert Mitarbeitern Vermögen von 6 Milliarden Franken. Ein Meilenstein war die Lancierung eines Immobilienfonds im Jahre 2006. Eigentlich wollten wir 200 Millionen Franken aufreiben, um sie in Immobilien zu investieren. Aber es kamen 400 Millionen zusammen, und weil das Angebot an zu erwerbenden Immobilien zu gering war, mussten wir die Investitionssumme schweren Herzens auf 300 Millionen begrenzen.

## Ein Jugendtraum wird wahr

**ti.** Jean Berthoud hat sich einen Jugendtraum erfüllt. In Paris als Sohn eines schweizerischen Rechtsanwalts aufgewachsen, fasste er bereits nach der Rückkehr in seine Geburtsstadt Neuenburg Ende der siebziger Jahre den Plan, die kleine, 1815 gegründete Bank Bonhôte zu übernehmen. Allerdings wertete sich Claude Bonhôte, der damalige Eigentümer, seine Bank einem im Bankgeschäft noch unerfahrenen Jüngling zu verkaufen.

Berthoud absolvierte ein Studium in den USA, verdiente sich seine beruflichen Sporen zuerst bei Salomon Brothers und dann in Zürich bei JP Morgan. Im Jahr 1990 wurde er von der Industrie-Holding Cortailod, die zwei Jahre zuvor die Bank Bonhôte erworben hatte und wenig damit anfangen konnte, zu deren Direktor ernannt. 1992 organisierte Berthoud ein Management-Buyout und wurde wichtigster Teilhaber. Seit 2010 amtiert er als Verwaltungsratspräsident der Bank, die mittlerweile Vermögen von 6 Mrd. Fr. verwaltet und eine Niederlassung in Zürich eröffnet hat.



Jean Berthoud, Präsident der Neuenburger Privatbank Bonhôte.

KARIN HOFER / NZZ

*Und die Eröffnung einer Reihe von Niederlassungen?*

Das war ein weiterer Treiber. Zuerst haben wir eine Niederlassung in Biel eröffnet. Später folgten neue Standorte in Genf, Bern und Lausanne. Gerade in Lausanne, einer Stadt, in der früher mehrere Privatbanken domiziliert waren, konnten wir einige uns bekannte Waadtländer Familien gewinnen, die sich ein bisschen verloren vorkamen und einen Ansprechpartner vermissen. Seit Februar dieses Jahres sind wir auch in Solothurn präsent. Und mit der jüngst übernommenen Bank Private Client Partners haben wir nun ein Standbein in Zürich.

*Von Zürich aus betrachtet scheint es wegen, Niederlassungen in Biel, Bern oder Solothurn zu eröffnen. Warum rechnet sich das?*

Als wir uns für Biel entschieden haben, hat meine Frau, eine in Washington DC geborene Deutsche, zu mir gesagt: endlich eine interessante Stadt. Wie sich herausstellte, hatte sie Wien statt Biel verstanden. Im Ernst: Von Zürich aus nimmt sich Biel wie eine kleine Stadt aus, aber in Wahrheit verfügt sie über eine breite industrielle Basis, die vornehmlich von privat gehaltenen Firmen getragen wird. Deren Eigentümer wollen mit ihrem Geld etwas machen. Für uns hat sich das gelohnt.

*Wie haben Sie das geschafft?*

Unser Erfolgsfaktor sind unsere Kundenbetreuer. Sie wissen, dass sie ihre Kunden über Jahre hinaus betreuen können. Es gibt keine neuen Kundensegmentierungen, keine Reorganisations-

nen, keine strategischen Neuausrichtungen, und auch der Chef wechselt nicht alle paar Jahre. Das sorgt für Kontinuität und Stabilität. Die Digitalisierung erleichtert zwar die Kommunikation, aber vermögende Kunden wollen nicht auf den persönlichen Kontakt verzichten. Sie wollen mit ihrem Berater sprechen und ihm vertrauen.

*Die Zukunft gehört also einem hybriden Geschäftsmodell, das sowohl auf digitale Interaktion setzt als auch den Kontakt mit Beratern aus Fleisch und Blut zulässt?*

Genau. Einer unserer Verwaltungsräte ist Professor an der Ohio State University und befasst sich beruflich mit diesen Themen. In einem Seminar, in dem wir unter seiner Leitung über diese Fragen diskutiert haben, ist das Fazit eindeutig ausgefallen: Echte Vermögensverwaltung kommt nicht ohne Berater aus Fleisch und Blut aus. Mit Maschinen kann man nicht über komplexe Fragen wie beispielsweise Nachfolgeprobleme diskutieren, und es ist auch schwer, Vertrauen zu ihnen aufzubauen.

*Von den noch gut hundert Schweizer Privatbanken in der Schweiz soll ein Drittel nicht profitabel arbeiten. Was macht Ihre Bank besser?*

Wir profitieren davon, dass Kunden und Kundenbetreuer zu unserer Bank kommen wollen. Das war nicht immer so. Ob beim Aufbau der Niederlassung in Solothurn oder beim Erwerb der Zürcher Bank Private Client Partners – wir sind offenbar ein geschätzter Arbeitgeber und Geschäftspartner, auf den man gerne zugeht. Und ich hätte über-

haupt nichts dagegen, wenn diese Situation auch in Zukunft Bestand hätte.

*Nach einer Ostwanderung sind Sie nun in Zürich angekommen, im Zentrum des Finanzplatzes. Ist das nicht ein fremdes Terrain für Sie?*

Zürich ist uns nicht fremd. Die Mutter unseres Generaldirektors stammt aus Zürich, ich habe in Zürich mehrere Jahre für JP Morgan gearbeitet, meine Frau in Zürich kennengelernt. Einige Verwandte und viele Freunde leben hier. Wir haben auch hier die Möglichkeit, auf unser Netzwerk zurückzugreifen. Und ich sehe nicht ein, warum es nicht funktionieren sollte. Aber es ist noch viel zu früh, um ein Fazit zu ziehen, zumal nach diesem speziellen Sommer. Darüber hinaus verfügen wir bereits über einen Kundenstamm in Zürich sowie über strategische Partnerschaften mit mehreren lokalen Partnern. Wir haben immer Filialen eröffnet, um näher an unsere Kunden heranzukommen, und dasselbe gilt für Zürich.

*Da sind wir schon fast beim Thema Corona. Wie hat sich Ihre Bank in diesen schwierigen Zeiten geschlagen?*

Ich bin von unserer IT-Abteilung begeistert. Fast alle unsere Mitarbeiter konnten problemlos von zu Hause aus arbeiten, die Börsenhändler eingeschlossen. Wir haben es zudem geschafft, den Kontakt zu unseren Kunden jederzeit aufrechtzuerhalten, ihre Anliegen zu diskutieren und ihnen Sicherheit zu vermitteln. Interessanterweise hat uns die Krise noch näher an sie herangebracht. Langsam stellt sich eine neue Normalität ein. Ich habe grosses Vertrauen in die Regierung, aber ich mache mir Sorgen um gewisse Massnahmen, die negative Folgen für die Wirtschaft haben könnten.

*Woran denken Sie?*

Ich bin sehr an Kultur interessiert und bin überzeugt davon, dass es gut ist für unser Seelenleben, wenn es Leute gibt, die anders denken, sei es im Theater, in der Musik oder in anderen Kunstformen. Über verschiedene Stiftungen sehe ich, wie dieser Sektor stark unter der Krise leidet, ebenso wie der Tourismus oder das Gastgewerbe. Und die Möglichkeiten, Einnahmefälle im weiteren Jahresverlauf zu kompensieren, scheinen mir nicht gegeben zu sein. Es gilt, diese wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen den gesundheitlichen Risiken gegenüberzustellen und sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

*Ist dieses Abwägen gelungen, oder hat man aus Ihrer Sicht zu viel Gewicht auf die gesundheitlichen Risiken gelegt?*

Ehrlicherweise muss man zugeben, dass der Bundesrat und die Behörden schwierige Entscheide zu treffen haben und nicht zu beneiden sind. Ich schaue mit grossem Interesse nach Schweden, in ein Land, das es bisher geschafft hat, die negativen Folgen der Krise auf die volkswirtschaftliche Wertschöpfung stärker einzudämmen als Länder mit restriktiveren Anti-Krisen-Regimen. Die Bremswirkung war dosierter und letztlich weniger schmerzhaft.

*Früher oder später wird man zu einer neuen Normalität zurückfinden. Wie wird diese in Ihrer Bank aussehen?*

Zunächst schien es möglich, zur alten Normalität zurückzukehren, nach bestandener Krise alle Mitarbeiter in die Bank zurückzuholen. Aber der Wunsch, auch künftig teilweise im Home-Office arbeiten zu können, ist aufgekommen. Und das werden wir berücksichtigen, zumal wir gesehen haben, dass es funktioniert. Zudem gibt es in der Branche Überlegungen, die Handelszeiten an

verschiedenen europäischen Börsen einzuschränken. Das würde die langen Präsenzzeiten verkürzen und käme dem Wunsch entgegen, mehr Zeit für die Familie zu haben. Gerade jüngere Generationen haben andere Lebenspläne als wir, sie wollen nicht nur arbeiten. Und das ist eigentlich eine positive Tendenz.

*Das Thema Nachhaltigkeit genoss schon vor der Corona-Krise grosse Beachtung. Nun ist es zum Anlagethema schlechthin avanciert.*

Vor allem unsere jüngeren Kunden wollen nur noch eins: Impact Investing. Seit ihrer Schulzeit hören sie von Umweltverschmutzung und Klimaerwärmung und haben teilweise apokalyptische Visionen, die sich hoffentlich nicht bewahrheiten werden. Sie sind sehr besorgt. Und das wirkt sich auf die Art und Weise aus, wie sie ihr Vermögen verwaltet haben wollen. Das kann man nur unterstützen.

*Sie haben vor knapp dreissig Jahren die Bank Bonhôte gekauft. Wie hat sich seither die Vermögensverwaltung verändert?* Die grössten Veränderungen waren die Abschaffung des Bankgeheimnisses im grenzüberschreitenden Geschäft und die damit einhergehende Fokussierung

«Echte Vermögensverwaltung kommt nicht ohne Berater aus Fleisch und Blut aus.»

auf versteuerte Gelder. Es hat sich gezeigt, dass unser Geschäft eine starke Basis hat und deutlich mehr zu bieten hat als Beihilfe zur Umgehung von Steuern. Ich selbst bin als dezidiertem Anhänger des Föderalismus stolz, dass es in Neuenburg eine mittelgrosse unabhängige Bank gibt, die eine gewisse Bedeutung erlangt hat und dort, abseits der Finanzzentren, Mitarbeiter beschäftigt. Ich bin in Paris erzogen worden und habe selbst erlebt, wie kontraproduktiv der Zentralismus ist.

*Ich höre von Ihnen keine Klagen über steigende Kosten und eine ausufernde Regulierung.*

Die Regulierung will den Anleger schützen, und das ist ein sehr honorables Ziel. Da kann die Technologie vieles vereinfachen. Wir müssen regulatorisch mit Europa Schritt halten, der Zugang zu den europäischen Märkten muss offen bleiben. Wir sind schliesslich eine Exportindustrie.

*Was wird in zehn Jahren sein? Wie wird die Vermögensverwaltungsbranche dann aussehen?*

Es gibt in der Schweiz und in den Nachbarländern immer noch zu viele Banken, so dass der Konzentrationsprozess weitergehen wird. Eher skeptischer beurteile ich die Zukunft der unabhängigen Vermögensverwalter, die zusehends Mühe haben dürften, den Zugang zu ausländischen Märkten zu finden. Und nicht zuletzt müssen Banken, die in Zeiten des Impact Investings in Skandale und Manipulationen verwickelt sind, mit einem Vertrauensentzug ihrer Kunden rechnen. Es bleibt abzuwarten, ob die führenden Adressen von heute in zehn Jahren immer noch den Ton angeben werden.

Interview: Ermes Gallarotti