

# «In fünf Jahren werden 100 Banken verschwinden»

**Zeno Staub** Der Chef der Zürcher Bank Vontobel über Entlassungen, die neue Realität in der Finanzbranche, die Privatbank Notenstein und sein Verhältnis zu Ehrenpräsident Hans Vontobel.

INTERVIEW: BEAT BALZLI, CLAUDE BAUMANN UND ADRIAN STÄHLI (FOTOS)

Bei der Bank Vontobel dürften derzeit viele Mitarbeiter Däumchen drehen.

**Zeno Staub:** Wie kommen Sie darauf?

Das Investment Banking habe kaum noch etwas zu tun, erzählt man sich in der Branche. Im Private Banking laufe eh wenig, und die Nachfrage nach strukturierten Produkten sei auch schon grösser gewesen. Staub: Dieser Eindruck täuscht gewaltig. Ein Blick auf unser Geschäftsmodell zeigt, dass wir rund 50 Prozent unserer Erträge in der Vermögensverwaltung, insbesondere auch mit institutionellen Kunden sowie im Fondsgeschäft, erzielen – beides Bereiche, die in den letzten zwei Jahren am stärksten gewachsen sind.

Ansonsten herrscht aber Flaute.

Staub: Eine zugegeben gedämpfte Stimmung herrscht bei den transaktionsabhängigen Geschäften, die nur einen Teil unseres Ertragsmixes ausmachen. Aber gerade in Phasen der Unsicherheit ist es umso wichtiger, näher beim Kunden zu sein. Unsere Mitarbeitenden haben also mehr als genug zu tun.

Ihr Finanzchef musste kürzlich gar eine Gewinnwarnung für das Halbjahresergebnis aussprechen.

Staub: Wir legen Wert auf eine transparente Kommunikation mit dem Kapitalmarkt. Nochmals, das Geschäft innerhalb der Bank ist vielschichtig. Alles, was transaktionsabhängig ist, läuft im gesamteuropäischen Kontext dagegen ruhiger. Im Aktienhandel beispielsweise sind wir mit den Erträgen rund 30 Prozent tiefer als im Vorjahr. Das ist so. Das heisst aber nicht, dass wir deswegen weniger Zeit und Sorgfalt für unsere Kunden aufwenden. Im Gegenteil, die Situation erfordert wesentlich mehr persönlichen Einsatz als vor der Krise. Damals stiegen die Aktienmärkte und die Zinsen fielen. Eine gute Performance war mit geringerem Aufwand zu erzielen.

Ihr Finanzchef teilt Ihre Euphorie offenbar nicht. Wie schlimm ist nun die Lage?

Staub: Sie müssen die derzeitige Branchensituation schon differenzierter betrachten. Das 1. Quartal 2011 gestaltete sich ausnehmend gut. Diese Entwicklung hat sich im 1. Quartal 2012 nicht wiederholt. Darauf haben wir den Markt vorbereiten wollen, zumal die Anleger zuweilen ein extrem kurzes Gedächtnis haben. Und wir leben nun halt mal in einer Welt, die seit neun Monaten sehr angespannt ist.

Das wird sich auch in den nächsten Monaten nicht ändern. Die Ratingagenturen stuften zahlreiche Banken herab, Zypern muss unter den EU-Rettungsschirm, und die Geschäfte im 2. Quartal 2012 liefen schleppend. Das 2. Halbjahr 2012 dürfte also noch schlechter ausfallen.

Staub: Das erwarte ich nicht.

Eine intensivere Betreuung der Kunden reicht da nicht aus. Sie werden die Kosten massiv senken müssen.

Staub: An den Kosten muss man immer arbeiten. Wir sehen im Geschäftsjahr 2012 eine Basisprofitabilität, die es auch bei tieferen Umsätzen zu halten gilt. Klar werden wir nicht so schnell wieder an die Kundenaktivitäten von 2006 und 2007 herankommen, aber mit gezielten Massnahmen werden wir unsere Basisprofitabilität halten.

Woher soll aber das künftige Gewinnwachstum kommen?

Staub: Erstens aus unserem integrierten Geschäftsmodell. Wir erzielen daraus knapp 10 Prozent der Erträge. Ich gehe davon aus, dass wir das Doppelte daraus schöpfen können. Zweitens haben wir selbst bei geringerer Nachfrage eine starke Position und eindeutige Wettbewerbsvorteile im Geschäft mit strukturierten Produkten. Dabei wird das zukünftige Wachstum nicht mehr aus der Schweiz kommen. Aber ich sehe ein klares Wachstumspotenzial im Ausland, besonders in Deutschland, wo wir seit unserem Einstieg vor drei Jahren bereits einen beachtlichen Marktanteil von 5 Prozent halten.

Damit alleine wachsen Sie noch zu wenig.

Staub: Die Internationalisierung wird weitergetragen. Neu gehen wir mit unseren strukturierten Produkten auch nach Dubai, Singapur und Grossbritannien. Davon versprechen wir uns einiges, zumal wir unsere Kompetenz auf diesem Gebiet bereits hinlänglich bewiesen haben. Drittens wachsen wir im Asset Management, also in der Vermögensverwaltung für Institutionelle und für Fondskunden. Viertens passen wir unsere Kostenbasis laufend an.

Das klingt bei Ihnen wie eine Nebensache.

Staub: Die Kosten muss man immer im Auge behalten. Das versteht sich von selbst. Vielleicht ist es der kapitale Fehler unserer Branche, dass sie in guten Zeiten die Kosten viel zu wenig oder gar nicht unter Kontrolle hatte. Allerdings kann reines Kostenmanagement auch keine Zukunftsstrategie sein. Man muss schon wissen, mit welchen Kompetenzen man in welchen Märkten präsent sein will.

Ihre Ausführungen wirken wie aus einer anderen Welt. Ein paar hundert Meter weiter bauen Ihre Konkurrenten Tausende von Stellen ab. Sie aber versichern uns, munter zu wachsen. Kommt Vontobel wirklich an Sparübungen vorbei?

Staub: Ich will nicht über die Konkurrenz urteilen. Wir haben eine andere Ausgangslage, sind aber auch diszipliniert und werden unsere Kosten anpassen.

Sie müssen also Stellen abbauen.

Staub: Ich würde gerne zuerst unsere Ausgangslage schildern ...

Sie weichen aus. Kommt es in naher Zukunft zu Entlassungen, ja oder nein?

Staub: Auch wir müssen uns von Mitarbeitenden trennen, das ist richtig.

Wir reden von mehr als nur einer Entlassung. Wir meinen wirtschaftsbedingte Entlassungen im grösseren Stil.

Staub: Wir steuern unsere Kosten permanent, und in einem Umfeld wie jetzt geht das natürlich nicht ohne Trennungen.

Ist der Stellenabbau bereits im Gang?



Vontobel-Chef Staub (Mitte) mit «Handelszeitung»-Redaktoren Balzli (links) und Baumann: «Von Hauruck-Übungen halte ich nichts.»

## DER MENSCH

**Name:** Zeno Staub

**Funktion:** Vorsitzender der Geschäftsleitung der Bank Vontobel

**Alter:** 43

**Wohnort:** Zürich

**Familie:** Verheiratet, zwei Kinder

**Ausbildung:** Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen; Dr. oec.

**Karriere:**

1994 bis 2000: Gründungsaktionär und Partner der Almaxin  
2000 bis 2001: BZ Informatik  
2001 bis 2002: Eintritt in die Vontobel-Gruppe, Leiter der Stabsstelle des Finanzchefs im Controlling  
2003 bis 2006: Finanzchef und Mitglied der Gruppenleitung  
2006 bis 2007: Leiter Investment Banking  
2008 bis 2011: Leiter Asset Management  
Seit Mai 2011: Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO)

**Das Unternehmen** Die Bank Vontobel wurde 1924 gegründet. Bis heute verfügt die Familie Vontobel über 52 Prozent an Stimmen und Kapital der Vontobel Holding AG. Weltweit beschäftigt die Gruppe 1500 Personen an 22 Standorten in 13 Ländern. Sie verwaltet 132 Milliarden Franken an Kundengeldern.



Staub: Wir überlegen uns laufend, wo wir investieren und wo wir Ressourcen zurückfahren können. Wir betreiben aber keinen Managementstil, der darauf beruht, gross angekündigte Sparprogramme von oben herab zu diktieren. Wir wollen, dass die Führungsverantwortlichen in den einzelnen Bereichen die Verantwortung für ihre Ziele übernehmen. So planen wir unsere Ressourcen bedarfsgerecht.

Wo genau streichen Sie?

Staub: Wir legen grossen Wert darauf, dass in den rückwärtigen Bereichen, also im Backoffice, die Effizienz erhalten bleibt. Entsprechend passen wir Infrastruktur und Prozesse an. Zudem sprechen wir von «Frontoffice-Excellence», das heisst, dass unsere Mitarbeitenden bestimmte Ertrags- und Neugeldziele erreichen müssen. Aufgrund der Finanzkrise haben sich diese Kennzahlen allerdings verschoben, genauso wie das Kundenverhalten. Daher müs-

sen wir an der Verdichtung der Kunden pro Berater arbeiten.

Das Wort «Verdichtung» müssen Sie uns übersetzen.

Staub: Im grenzüberschreitenden Geschäft verliert die Schweiz tendenziell kleinere und mittlere Kunden. Denn der damit verbundene Aufwand rechnet sich in der neuen Realität nicht mehr. So verändern sich die Kundenportefolios. Darauf müssen wir unsere Kundenberatung ausrichten.

Mit anderen Worten, Vontobel braucht so manchen Kundenberater nicht mehr.

Staub: Die Veränderungen im Markt gehen auch an uns nicht spurlos vorüber.

Das klingt nach Rückzugsgefecht.

Staub: Überhaupt nicht. Eben haben Sie mir vorgehalten, ich würde den Ernst der Lage zu optimistisch schildern, und zwei Minuten später ist es ein Rückzugsgefecht. Natürlich hat das Halten einer Basisprofitabilität defensive Qualitäten. Ob das nun Angriff oder Verteidigung ist, darüber kann man geteilter Meinung sein. Die verschiedenen Initiativen, die ich erwähnt habe, sprechen eine klare Sprache und zeigen, dass wir nicht auf dem Rückzug sind.

Ihre Strategie ist Wunschdenken, während die Realität ein Rückzugsgefecht ist. Vor gut einem Jahr übernahmen Sie den Chefposten. Haben Sie sich damals die weitere Entwicklung so vorgestellt?

Staub: Ich gebe zu, dass die Märkte im Mai vor einem Jahr auf den ersten Blick noch relativ gut aussahen. Die heftigen Turbulenzen in der Euro-Zone liessen sich damals noch nicht abschätzen. Das habe ich aber spätestens im letzten Sommer messerscharf begriffen.

Wir haben den Eindruck, dass Sie in der aktuellen Krise verhaltener agieren als andere. Das Management von Julius Bär geht aggressiver voran und denkt über grosse Projekte nach wie die Übernahme des Private Banking der Bank of America/Merrill Lynch. Sie wirken dagegen etwas passiv.

Staub: Dem muss ich explizit widersprechen. Wir haben bis jetzt nur über unseren organischen Plan gesprochen. Das ist harte tägliche Knochenarbeit.

Man kann es auch anders formulieren. Ihnen fehlt schlicht der grosse Wurf.

Staub: Nein, wir haben einen klaren organischen Plan. Die Übernahme eines Mitbewerbers wäre für uns eine zusätzliche Option. Wir haben über 400 Millionen Franken freies Kernkapital, das wir für Akquisitionen einsetzen können. Ausserdem haben wir unsere Bilanz noch gar nicht eingesetzt, um einen weiteren dreistelligen Millionenbetrag aufzunehmen. Das heisst, wir könnten substanzielle Objekte anpeilen, sei es im Private Banking oder im Asset Management.

«Ich sehe die Familie Vontobel nicht als limitierenden, sondern als stärkenden Faktor.»

Wie weit sind Sie da?

Staub: Das ist ein Bereich, wo eine gewisse Diskretion die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht.

So genau wollten wir es nicht wissen. Grundsätzlich besteht doch die Gefahr, dass man die wenigen, geeigneten Übernahmeobjekte überzahlt. Beim Schweizer Geschäft des holländischen Finanzkonzerns ABN Amro waren Sie nahe dran. Am Schluss bot die Genfer Bank UBP mehr als Sie. Liefern Sie da Gefahr, ABN Amro zu überzahlen?

Staub: Ja, ganz klar.

In diesen Bietergefechten kommen Sie aber schnell an Ihre Grenzen, weil es innerhalb der Bank einen beschränkenden Faktor gibt. Ehrenpräsident Hans Vontobel hält Sie an der kurzen Leine. Eine Kapitalerhöhung käme bei Ihnen nicht in Frage, weil dies die Aktien des Vontobel-Familien-Pools verwässern würde. Faktisch sind Sie zum Nichtstun verdammt.

Staub: Mit dieser Vermutung liegen Sie falsch. Ich sehe die Familie Vontobel nicht als limitierenden, sondern als stärkenden Faktor.

Wir haben keine andere Antwort erwartet.

Staub: Man fordert doch heutzutage starke Aktionäre, die ihre Rechte und Interessen durchsetzen. Nun soll das plötzlich nicht mehr gut sein? Ich bin seit 2002 im Management der Bank und habe in dieser Zeit einige Ereignisse in der Branche erlebt. Da lernt man es schätzen, einen starken, langfristigen denkenden Mehrheitsaktionär zu haben.

Wie wirkt sich das konkret aus?

Staub: Um auf Ihre Frage von vorher zurückzukommen: Ich gehe davon aus, dass Vontobel rund 600 Millionen Franken an Eigenkapital einsetzen könnte, um eine Übernahme zu tätigen. Dies nicht zuletzt dank der stabilen Aktionärsstruktur. Was wir aus Business-Sicht hingegen nicht wollen, wäre ein sogenannter Merger of Equals.

Warum nicht?

Staub: Ich kenne kein einziges Beispiel, bei dem eine Fusion von zwei gleich grossen Firmen dem Aktionär letztlich einen Mehrwert gebracht hat. Da kommt es bloss zu einem Zusammenprall. Wir wollen nur eine Firma akquirieren, die wir strategisch und kulturell in unser Unternehmen einbinden können.

Ein Kauf des Vermögensverwaltungsge- schäfts der Bank of America/Merrill Lynch, wie er derzeit von Julius Bär evaluiert wird, käme für Sie also nicht in Frage?

Staub: Das wäre nicht strategiekonform. Vontobel würde einen solchen Deal nicht machen, weil er gewissen Grundüberzeugungen nicht entsprechen würde.

Wie viele Übernahmen haben Sie schon verworfen, weil Sie genau wussten, dass Herr Vontobel sein Veto einlegen würde?

Staub: Keine einzige.

Kaum zu glauben.

Staub: Damit auch das klar ist. Ich kenne unseren Ehrenpräsidenten nun seit zehn Jahren persönlich. Er und seine Familie sind sehr diszipliniert.

Auch im Tagesgeschäft?

Staub: Ja, absolut. Es entspricht nicht seinem Selbstverständnis, sich eins zu eins ins strategische oder operative Geschäft einzumischen.

Wie viel Handlungsspielraum haben Sie?

Staub: Ich erlebe unseren Ehrenpräsidenten immer als jemanden, der Fragen stellt,





Banker Zeno Staub: «Ob das nun Angriff oder Verteidigung ist, darüber kann man geteilter Meinung sein.»

## «Vontobel könnte 600 Millionen Franken an Eigenkapital für eine Übernahme einsetzen.»

aber ex post, wenn er von meinen Entscheidungen Kenntnis genommen hat.

... und komplett schockiert ist?

Staub: Vielleicht ist er das manchmal, vielleicht auch nicht.

Ein weiterer illustrierter Aktionär der Bank Vontobel kommt aus dem Bündnerland.

Staub: Nicht ganz.

Richtig. Wir meinten Pierin Vincenz, Chef der landesweit vertretenen Raiffeisen-Gruppe, die mit 12,5 Prozent an Vontobel beteiligt ist. Hätten Sie es lieber, die Bank würde als Aktionärin wieder aussteigen?

Staub: Nein, überhaupt nicht. Wir müssen auch diese Beteiligung immer im Kontext unserer Kooperation sehen.

Aber Raiffeisen baut mit der Privatbank Notenstein einen Konkurrenten direkt vor Ihrer Haustüre auf.

Staub: Wir verstehen die Notenstein Privatbank als Teil der Raiffeisen-Gruppe. Wir wiederum sind ein Produkte- und Know-how-Lieferant. Unser Anliegen ist es, dass in dieser Gesamtkonstellation die industrielle Logik Sinn macht.

Was bringt Ihre Kooperation mit Raiffeisen unter dem Strich?

Staub: Raiffeisen ist ein wichtiger Kunde, aber keinesfalls ein Klumpenrisiko. Die Kooperation trägt weniger als 10 Prozent zu unseren Erträgen bei, sonst müssten wir das in unserem Geschäftsbericht entsprechend ausweisen.

Aus dem Umfeld von Raiffeisen ist zu hören, dass man die Bank Vontobel attraktiv findet und sich durchaus vorstellen könnte, der Bank noch näher zu kommen.

Staub: Bis 2017 ist unsere Kooperation vertraglich geregelt.

Ist es denkbar, dass Raiffeisen in fünf bis zehn Jahren mehr als 12,5 Prozent hält?

Staub: Die Abmachung ist glasklar. Die Raiffeisen-Beteiligung ist auf 12,5 Prozent limitiert, und dieser Anteil ist gebunden an die Tiefe und Dauer der Kooperation.

Man könnte langfristig auch Notenstein mit Vontobel fusionieren.

Staub: Raiffeisen hat sich dafür entschieden, mit einem breiten Niederlassungsnetz im Bereich gut verdienender Kunden aktiv zu sein. Das ist ein legitimer Ansatz. Wir stellen dafür Produkte und Prozesse bereit.

Gedankenspiele über die Zukunft von Privatbanken wie Notenstein, Vontobel oder andere sind heute an der Tagesordnung. Der Finanzplatz steht vor einem Totalumbau. Nicht alle dürften ihn überleben. Wie viele Banken werden in den nächsten fünf Jahren in der Schweiz verschwinden?

Staub: Im Moment haben wir gemäss Nationalbank-Statistik 312 Banken in der Schweiz. Davon haben letztes Jahr 50 Verlust gemacht – 2012 wird tendenziell nicht besser sein. Und als Bank ist es schwierig, keinen Gewinn zu machen. Ich denke, in den nächsten fünf Jahren werden 100 Banken verschwinden. Finanzinstitute mit weniger als 10 Milliarden Franken an Vermögen und einer unklaren Geschäftsausrichtung werden im neuen Marktumfeld nicht profitabel sein.

Die Bankenwelt gehorcht eigentlich recht einfachen Gesetzmässigkeiten. Seit einigen Jahren zieht es viele Geldhäuser nach Singapur. Einen weiteren Herdentrieb sieht

man in der Schweiz. Viele Institute entdecken den Heimmarkt und eröffnen in immer mehr Städten eine Niederlassung.

Staub: Soll ich Ihnen auch gleich den nächsten Trend voraussagen?

Klar, schiessen Sie los.

Staub: In anderthalb oder zwei Jahren werden alle sagen, wir machen jetzt Asset Management. Das prognostiziere ich Ihnen. Die Politiker und Regulatoren auf dem hiesigen Finanzplatz werden diese Sparte forcieren, weil sie attraktiv ist und nichts mit der Schwarzgeldthematik zu tun hat. Angesichts der verschärften Regeln und Vorschriften wird der Trend dahin gehen, selber wieder mehr Finanzprodukte zu produzieren. Das wird der nächste Herdentrieb sein. Vontobel wird sagen können, wir machen das schon seit 1980 – weil man das braucht und man es selber machen muss, und zwar nicht als Verlängerung der internen Werkbank.

Im Private Banking ist Vontobel schon fast überall in der Schweiz präsent, ähnlich wie ehemals Wegelin ...

Staub: Der Vergleich ist unzutreffend.

Vontobel-Filialen gibt es in Zürich, Genf, Basel, Bern, Luzern ...

Staub: Wenn Sie im internationalen Private Banking operieren, sind Genf und Zürich gesetzt. Beide Standorte sind notwendig, aufgrund der unterschiedlichen Kundenkulturen. Basel, Bern und Luzern sind lokale Vermögenspools. Nicht alle Kunden sind bereit, für ihre Bankgeschäfte nach Zürich zu fahren.

Wie geht es weiter?

Staub: Wir haben keine flächendeckende Niederlassungsstrategie. Wenn sich übermorgen aber eine Opportunität bietet, werden wir sie uns sicher anschauen. Wir müssen uns das gut überlegen, denn schnell wieder schliessen geht nicht. Wir sind in einem Geschäft, wo man mit Vertrauen arbeitet und mit einem Produkt, das man nicht anfassen kann. Von Hauruck-Übungen halte ich nichts.

Vontobel ist auch da, um amerikanische Kunden zu bedienen. Anderen Bankern brach diese Strategie das Genick. Ihnen offenbar nicht. Warum?

Staub: Da tut Differenzierung not. Seit den 90er-Jahren betreuen wir institutionelle US-Kunden mit Vermögen von heute insgesamt 10 Milliarden Franken. Zudem erzielen wir einen Viertel unserer Erträge im Brokerage mit Schweizer Aktien über amerikanische Investoren. Dafür verfügen wir seit den 90er-Jahren über eine Geschäftseinheit, die von der amerikanischen Börsenaufsicht SEC lizenziert ist. Auf dieser Basis haben wir uns entschlossen, auch steuertransparenten US-Privatkunden unsere Dienste anzubieten. Das sind oft Amerikaner der vierten und fünften Generation vermöglicher Familien. Für sie ist es üblich, ihre Finanzanlagen zu diversifizieren und einen Teil davon in der Schweiz zu haben.

Lohnt sich das für Sie?

Staub: Für die regulatorische Sicherheit, die hohe Servicequalität und interessante Investitionsmöglichkeiten ist der US-Kunde gerne bereit, etwas mehr zu bezahlen. Dieses Geschäft liegt immerhin schon bei über einer Milliarde Franken.

Und wächst es?

Staub: Wir können nicht klagen.