



NEUE GENERATION Maja Baumann und Björn Wettergren vertreten seit Frühling 2016 die Besitzerfamilie Vontobel im Verwaltungsrat der Bank.

„Der Vontobel-Geist lebt weiter“

Vontobel Erstmals sprechen die Nachkommen der Besitzerfamilie über die Zukunft der Bank, den Kampf für die Unabhängigkeit und die Chancen der Kooperation mit Raiffeisen.

von ERIK NOLMANS

Frau Baumann, vor einem Jahr ist Ihr Grossvater Hans Vontobel 99-jährig verstorben. Er stand stets für die Unabhängigkeit ein. Fehlt er in der Bank?

Maja Baumann: Er ist immer noch irgendwie da, man spürt ihn auch heute noch.

Wie meinen Sie das?

Baumann: Er war ja zuletzt nicht mehr gross und kräftig, sass meist im Rollstuhl. Und doch war da stets diese starke Präsenz. Heute steckt er ein wenig in allen Mitarbeitern drin - in Form der Werte, die er dem Unternehmen vermittelt und hinterlassen hat.

Was sind das für Werte?

Baumann: Vor allem ein grosses Verantwortungsgefühl für das Unternehmen. So gesehen lebt der Vontobel-Geist weiter.

Hatten Sie ein enges Verhältnis zu Ihrem Grossvater?

Baumann: Ja. Wir haben im gleichen Haus gelebt.

Mehrere Generationen unter dem gleichen Dach?

Baumann: Unter dem gleichen Dach schon (lacht) - aber in einem Mehrfamilienhaus mit verschiedenen Wohnungen.

Gab es vor seinem Ableben so etwas wie einen letzten Auftrag an seine Nachkommen? Etwa um jeden Preis die Selbständigkeit der Bank zu verteidigen?

Baumann: So etwas war gar nicht nötig. Wir wussten alle, wie er denkt, das haben wir alle verinnerlicht. Die Unabhängigkeit der Bank war stets eines seiner zentralen Anliegen. Und es ist auch unseres.

Für Sie, Herr Wettergren, war er der Grossonkel. Wie war Ihr Verhältnis?

Björn Wettergren: Ebenfalls sehr eng, seit frühester Kindheit. Auch unsere Familie hat früher im besagten Mehrfamilienhaus gewohnt. Wir haben uns nicht nur privat oder bei Familienfeiern getroffen, sondern uns später auch beruflich oft ausgetauscht. Ich war ja nach meinem Studium auch fünf Jahre im Unternehmen tätig. Nicht zuletzt in dieser Zeit sass ich viele Male bei ihm auf seinem grünen Sofa in seinem Büro. Wir haben auch viel über Vontobel geredet.

Die neuen Machthaber der Bank

Maja Baumann (39) ist die Enkelin des verstorbenen Hans Vontobel.

Die Juristin hat sich ihre Spuren unter anderem bei der Wirtschaftskanzlei Lenz & Staehelin verdient.

Seit 2014 ist sie Partnerin bei der Zürcher Kanzlei Reber.

Björn Wettergren (35) ist der Enkel von Ruth de la Cour, der verstorbenen Schwester von Hans Vontobel.

Er ist seit 2012 Partner bei Eventure in Berlin und Zürich, einer Firma, die sich mit dem digitalen Wandel befasst. Baumann und Wettergren vertreten die beiden Zweige der Besitzerfamilie im Verwaltungsrat der Bank Vontobel.

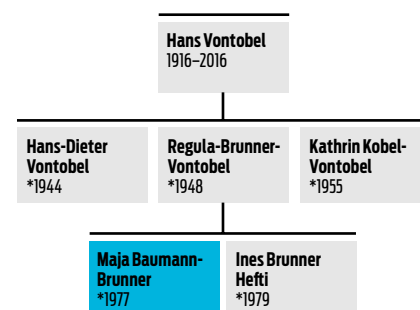
Sie waren Projektleiter und Portfoliomanager. Wie fühlten Sie sich als Familienvertreter in der Angestelltenrolle?

Wettergren: Zuerst dachte ich, dass mich keiner als Familienmitglied erkennt, weil ich ja einen anderen Namen trage. Doch das war wohl etwas jugendliche Naivität (lacht). Aber es war eigentlich niemals ein Thema oder ein Problem. Ich habe die Bank dann verlassen, weil ich zeigen wollte, dass ich ausserhalb von Vontobel etwas erreichen kann.

Und haben zusammen mit Partnern ein eigenes Unternehmen aufgebaut, das sich auf den digitalen Wandel fokussiert.

Drei Generationen – eine Bank

Stammbaum des Familienzweigs von Hans Vontobel



Quelle: Teledata / eigene Recherchen

Wettergren: Genau, Eventure, das sich auch sehr gut entwickelt.

Baumann: Ein Leistungsausweis ausserhalb der Bank war auch mir ein Anliegen. Ich glaube, das ist intern sehr wichtig für die Glaubwürdigkeit, aber vor allem auch für einen selber.

Wettergren: Im Vorfeld der Wahl in den VR mussten wir das genau gleiche, strenge Assessmentverfahren absolvieren wie alle anderen Verwaltungsräte. Das war für das Unternehmen aus Corporate-Governance-Sicht ein wichtiges Anliegen und uns auch aus persönlicher Sicht.

Sie sind beide seit einem Jahr im Verwaltungsrat. Ist dies eine Übergangszeit, um sich für Höheres vorzubereiten? Soll ein Familienvertreter dereinst das Präsidium übernehmen?

Baumann: Wir haben einen Verwaltungsratspräsidenten, einen sehr guten notabene. Nein, solche Pläne bestehen nicht.

Im November wurde der Aktionärspool neu strukturiert (siehe auch Grafik auf Seite 80). Eine Stärkung oder Schwächung der Rolle der Besitzerfamilie?

Baumann: Ganz klar eine Stärkung.

Wieso? Bisher waren 62 Prozent im Poolvertrag eingebunden, heute liegen die gepoolten Aktien bei 50,7 Prozent.

Baumann: Nein, heute unterliegen sogar mehr Aktien der Poolvereinbarung als früher. Streng genommen waren nur knapp 46 Prozent der Anteile gepoolt. Die übrigen Aktien hätten immer veräussert werden können. Heute sind die Strukturen deutlich kompakter, stabiler und professioneller.

Inwiefern?

Baumann: Ziel war es, die Aktien noch stärker als bisher in professionell geführten Gesellschaften zu bündeln und gleichzeitig mit klaren Vereinbarungen Stabilität im Pool zu schaffen. Weil die Familienaktionäre in Form von Gesellschaften und nicht in Form von einzelnen Personen beteiligt sind, ist man weniger von einzelnen Personen abhängig - das garantiert den Zusammenhalt auch dann, wenn etwa einzelne Familienvertreter austreten wollen. Eine solche Lösung darf kein Käfig sein für die Betroffenen. Die Organisation ist zudem so ausgerichtet, dass die Familie weiter wachsen kann und die Struktur trotzdem stabil bleibt. ▶

„Wenn das Management Eigeninteressen pflegte, würden wir es merken.“ Maja Baumann

► **Wettergren:** Die Lösung schafft weit in die Zukunft hinein Stabilität. Die erste Kündigungsmöglichkeit ist per 2026. Der alte Vertrag wäre per 2018 kündbar gewesen. **Baumann:** 2026 war übrigens juristisch die längste mögliche Laufzeit für den Poolvertrag in dieser Form. Dass wir diese Maximalvariante gewählt haben, dürfte für alle ein zusätzliches Zeichen sein, wie stark das Commitment der Familie ist.

Beinhaltet das Commitment auch, die Bank vor einer Fusion oder Übernahme zu bewahren? Dieser Grundsatz gilt nach wie vor?

Wettergren: Eine transformierende Transaktion lehnen wir ab. Dies vor allem, weil wir der Überzeugung sind, dass solch eine Transaktion keinen Mehrwert für das Unternehmen generiert.

Warum diese Ablehnung eines Mergers? Mit verwalteten Vermögen von rund 144 Milliarden Franken ist Vontobel ein vergleichsweise kleiner Player. Experten sehen derlei Banken in der sogenannten Todeszone - dem Bereich, in dem sie langfristig nicht überleben werden.

Baumann: Wir besetzen Nischen mit hoher Qualität, wir sind Spezialisten. Die Strategie ist es, vor allem organisch zu wachsen. Sie sehen in verschiedenen Geschäftsbereichen - nehmen Sie das Private Banking -, dass wir stetig wachsen, und zwar schneller als unsere Wettbewerber.

Wettergren: Das Schöne an dieser Strategie ist, dass wir sie - sollte sich eine gute Gelegenheit bieten - durch anorganisches Wachstum, also Zukäufe, abrunden können, aber nicht müssen.

Ab welcher Grösse gilt ein Deal für Sie als «transformierend»?

Wettergren: Wir haben keine Grössengrenze definiert, es gibt keine absolute Zahl. Es muss passen und ist von vielen Faktoren abhängig, nicht zuletzt von der Kultur her. Und es muss verdaubar sein.

Sie klingen beide wie CEO Zeno Staub, der beinahe deckungsgleich argumentiert. Ist die Ablehnung einer Fusion nicht zuletzt vor allem im Interesse des Managements, das seine Machtposition nicht riskieren will?

Baumann: Nein. Ich habe als Anwältin jahrelang M&A-Geschäfte betreut, ich weiss, wie die Mechanismen funktionieren. Wenn das Management derlei Eigeninteressen pflegen würde, würden wir es merken. Ich bin überzeugt: Unser Management stellt das Interesse des Unternehmens in den Vordergrund. Ihnen ist Vontobel wichtiger als ihr Ego, ganz klar.

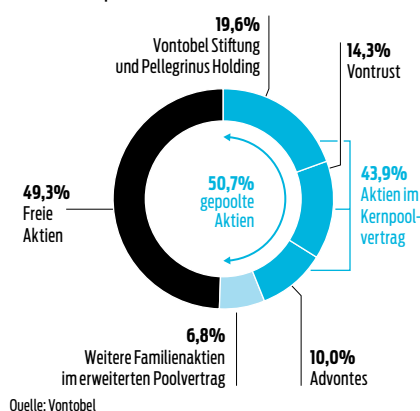
Im Private Banking ist Vontobel mit 43 Milliarden Franken an Kundengeldern klein. Würde da nicht ein Zusammenschluss mit der Bank Notenstein perfekt passen? Schliesslich hat Vontobel mit deren Mutter Raiffeisen schon eine sehr enge Kooperation.

Baumann: Ich wüsste nicht, dass Notenstein zum Verkauf steht.

Wenn die Bank zum Verkauf stehen würde - wäre Vontobel interessiert?

Neue Besitzerstruktur

Der Familienpool ist im Kern verstärkt.



Baumann: Da bewegen wir uns jetzt im Konjunktiv. Ich will daher nicht näher darauf eingehen.

Die Kooperation mit Raiffeisen scheint nach langer Krise derzeit so etwas wie einen zweiten Honeymoon zu erleben.

Baumann: Operativ haben die beiden Banken seit jeher gut zusammengearbeitet. Die Ausgangslage ist für beide Seiten weiter interessant und zukunftsfruchtig. Mit dieser Kooperation sind wir sehr zufrieden.

Wie soll die Bank in zehn Jahren aussehen?

Baumann: Wir stehen auf drei Standbeinen - Private Banking, Asset Management und Investment Banking. Diese Standbeine sollen weiter wachsen. Wir sind auch nach wie vor überzeugt von den Vorteilen des Geschäftsmodells, also der engen Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche.

Andere Banken, nehmen Sie die Credit Suisse, distanzieren sich von derlei integrierten Lösungen. Und stützen vor allem das Investment Banking zurück.

Baumann: Vontobel ist Vontobel und nicht Credit Suisse. Investment Banking im klassischen Sinne hatten wir ja nie. Wir sind sehr stark im Bereich der strukturierten Produkte, wo wir sehr innovativ sind. Daneben bieten wir Corporate Finance und Brokerage an. Aber das vor allem aufs Handelsgeschäft ausgerichtete Investment Banking, das Sie ansprechen, betreibt Vontobel nicht.

Die Mehrheit der Aktien ist im Familienpool, die restlichen 49 Prozent sind frei an der Börse gehandelt. Gibt es Pläne, die Bank von der Börse zu nehmen, in Form eines Going private?

Wettergren: Solche Pläne gibt es nicht.

Als privat gehaltene Gesellschaft müssten Sie nicht den engen Quartalsvorgaben und Erwartungen der Analysten hinterherrennen.

Baumann: Die Börse schafft Transparenz und zwingt uns zu guter Corporate Governance, das ist ja auch eine Stärke. Gleichzeitig garantiert der stabile Ankeraktionär, dass die Bank ihre Strategie in Ruhe verfolgen und das Geschäft langfristig und nachhaltig aufbauen kann. Das System passt also perfekt. ■