

# Beharrlichkeit und Weitsicht

Sie sind direkte Verwandte des grossen Hans Vontobel. Seit vier Jahren vertreten Maja Baumann und Björn Wettergren die Familie im Verwaltungsrat der traditionsreichen Privatbank. Wie bleibt ein mittelgrosses Schweizer Familienunternehmen im globalen Finanzmarkt erfolgreich? *Von Florian Schwab*

Bis ins hohe Alter war Hans Vontobel ein wichtiges Kraftzentrum in der gleichnamigen Bank. Er besass fast ein Viertel der Aktien und amtierte auch weit über neunzig noch als Ehrenpräsident des Verwaltungsrates. Kurz bevor der legendäre Zürcher Bankier Anfang 2016, einen Monat nach seinem 99. Geburtstag, verstarb, organisierte er die familiäre Kontinuität. Er schlug der Generalversammlung seine Enkelin Maja Baumann und seinen Grossneffen Björn Wettergren zur Wahl in den Verwaltungsrat vor.

Seither sind vier Jahre ins Land gegangen. Zeit für eine Bestandsaufnahme: Wie geht es dem Familienunternehmen Vontobel? Wie schlägt es sich als mittelgrosses Schweizer Finanzinstitut im globalen Markt? Wie hat der Generationenwechsel geklappt? Und wo ist das unverwechselbare Vontobel-Gen in der neu strukturierten Firma erkennbar?

Wir treffen die beiden Familien-Verwaltungsräte am Hauptsitz der Bank, unweit des Zürcher Paradeplatzes. Die Glas-scheibe, die uns Corona-bedingt von den Gesprächspartnern trennt, fügt sich nahtlos in die ohnehin gläserne Architektur des Vontobel-Bauwerks ein. Baumann und Wettergren geben eher selten Interviews. Anders als ihr bekannter Grossvater beziehungsweise Grossonkel sind sie keine hauptamtlichen Bankiers, auch wenn beide von ihnen etliche Jahre für Vontobel gearbeitet haben. Maja Baumann ist erfolgreich als Anwältin für Gesellschaftsrecht bei einer Zürcher Kanzlei tätig, und Björn Wettergren widmet sich beruflich hauptsächlich der Finanzierung von technologischen Start-ups im In- und Ausland.

## Eindrückliche Wertsteigerung

Lassen wir Zahlen sprechen: Vor dem Eintritt des Familien-Duos in den Verwaltungsrat war Vontobel an der Börse 2,6 Milliarden Franken wert. Derzeit sind es gegen 4 Milliarden Franken. Die eindrückliche Wertsteigerung fällt in eine Zeit, in der viele Schweizer Finanzinstitute Mühe bekunden. Und auch das Betriebsergebnis sieht erfreulich aus: Seit 2016 erwirtschaftet die Bank Jahr für Jahr über 200 Millionen Franken Gewinn – wie in den

goldenen Zeiten Hans Vontobels kurz vor der Finanzkrise. Das am Dienstag angekündigte Halbjahresergebnis ist trotz der Corona-Wirtschaftskrise erfreulich: Ein Vorsteuergewinn von 156,1 Millionen Franken – respektive plus sechs Prozent im Vergleich zum Vorjahr (auf bereinigter Basis). Was macht das Haus anders und besser als die Konkurrenz?

Das Investmenthaus, sagt Björn Wettergren, sei «sehr fokussiert». Man wisse genau, in welchen Bereichen man gut sei, und konzentriere sich auf diese. Am ertragreichsten ist bei Vontobel seit geraumer Zeit das Asset-Management, also die Betreuung institutioneller Kunden, in Verbindung mit der Entwicklung von Anlageprodukten. «Ebenso wichtig ist es, zu entscheiden, was man nicht tut.»

Ein grosser Vorteil sei, dass man als Familienunternehmen langfristig denken und auch investieren könne. «Die technologischen Investitionen, die wir vor zehn Jahren getätigt haben, waren jetzt in der Corona-Zeit Gold wert», so Wettergren. Wo andere Firmen in kurzfristigen Sachzwängen gefangen seien, könne man «schnell und beherzt auch schwierige Entscheidungen treffen». Und seine Cousine Maja Baumann ergänzt: «Vontobel hat durchaus die kritische Grösse, um Talente aus aller Welt anzuziehen.» In letzter

Zeit seien im Bereich der Produkteentwicklung und des Portfolio-Managements einige hervorragende Neuzugänge zu verzeichnen.

Die Hälfte der Vontobel-Aktien entfällt auf einen Pool bestehend aus der wohlthätigen Vontobel-Stiftung (20 Prozent) sowie zwei Familien-Holdinggesellschaften (zusammen 25 Prozent). Nach dem Tod Hans Vontobels wurde die Struktur insofern bereinigt, als die vom Doyen privat gehaltenen Aktien in eine von seinen Erben kontrollierte zweite Holdinggesellschaft überführt wurden. Seither sind die Familienmitgliedervor allem über die personengebundenen Gefässe an Vontobel beteiligt. «Wir haben jetzt eine saubere Struktur, und es sind auch Nicht-Familienmitglieder als externer Ausgleich dabei», erklärt Maja Baumann. «Das erleichtert es auch, mögliche Konfliktlinien zu entpersonalisieren», fügt Björn Wettergren hinzu.

Den Grundstein für die langfristige Nachfolgeregelung habe ihr Grossvater bereits mit dem Börsengang im Jahr 1986 gelegt, so Baumann. Die Verbindung aus den disziplinierenden Elementen des Kapitalmarkts, so etwa der Transparenz, und dem langfristigen Familiendenken habe sich als sehr schlagkräftig erwiesen. Zudem habe Hans Vontobel immer sehr viel Aufmerksamkeit auf den Aufbau und den Erhalt des Vertrauens innerhalb der Familie verwendet. «Solch weiche Faktoren zahlen sich aus», denn «in meiner Anwaltspraxis erlebe ich es nicht selten, dass erfolgreiche Patrons diesen Aspekt vernachlässigen». Wenn dann die Nachfolge anstehe, könne man das notwendige Vertrauen nicht einfach aus dem Boden stampfen. Oft sei es dann zu spät.

«Wie bei einem archäologischen Projekt» Dreh- und Angelpunkt des familiären Austauschs sind regelmässige, fest eingeplante Familientreffen. In der Familie Vontobel bestehe eine grosse Übereinstimmung darin, dass das langfristige Unternehmensinteresse oberste Priorität habe. «Das ist auch in unserer Familien-Charta so festgehalten», sagt Björn Wettergren. Und weil in diesem wichtigen Grundsatz die Familienmitglieder übereinstimmen, gebe es genügend Raum, um Meinungsverschiedenheiten im guten Einvernehmen auszutragen. «Aber wenn jetzt jemand den Eindruck hätte, das Unternehmen solle kurzfristig den Gewinn maximieren, würde es schwierig.»

Wettergren und Baumann sind denn auch nicht weisungsgebunden, sondern bringen sich frei, ihren Schwerpunkten und Erfahrungen entsprechend, im Verwaltungsrat ein: eher im Bereich der Technologie und Digitalisierung, sie im Bereich des Rechtlichen: «Legal and Compliance machen mir grosse Freude, was Nichtjuristen selten verstehen», sagt Maja Baumann mit einem Augenzwinkern. Auch hätten sie im Verwaltungsrat, der grösstenteils mit Externen besetzt sei und von Herbert Scheidt präsiert werde, keinerlei Sonderrechte als Vertreter der Familie.

Als eine der wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrates bei Vontobel sehen die beiden die Pflege der Unternehmenskultur. In einem längeren Projekt habe der Verwaltungsrat nach dem Tod Hans Vontobels versucht, herauszuarbeiten, was die Firma ausmacht. «Dabei hat man gemerkt, dass die meisten Mit-



Hans Vontobel (1916 – 2016).

---

«Die Investitionen, die wir vor zehn Jahren getätigt haben, waren in der Corona-Zeit Gold wert.»

---



«Es geht darum, die Essenz freizulegen»: Erben Wettergren (l.) und Baumann.

arbeiter eine relativ genaue Vorstellung davon haben, wofür unser Unternehmen steht.» Allerdings sei es nirgends richtig ausformuliert gewesen. «Es ging also darum, wie bei einem archäologischen Projekt, die Essenz freizulegen», so Maja Baumann.

Das Resultat waren die drei Begriffe Ownership, Tenacity und Foresight – englisch für Eigentum, Beharrlichkeit und Weitsicht. Eigentum in dem Sinne, dass die Mitarbeiter verantwortlich sind für ihre Arbeit. «Es ist wichtig, dass jeder Mitarbeiter einen Gestaltungsspielraum hat», erläutert Björn Wettergren. Nur so komme Freude an der Arbeit auf, denn «Mitarbeiter sind keine Roboter». Im Begriff «Beharrlichkeit» komme Hans Vontobels altes «quand même»-Credo zum Ausdruck: das für richtig Erkannte auch gegen Widerstände durchsetzen; sich darauf konzentrieren, wo man gut sei. Und die «Weitsicht» fängt die langfristige Perspektive des Unternehmens ein. Maja Baumann: «Wir laufen nicht jeder Modeströmung nach, sondern treiben das voran, wo wir Mehrwert bieten können.»

Die so zur Kenntlichkeit gebrachten Firmenwerte seien sowohl bei der Kundenbindung als auch bei der Mitarbeitergewinnung sehr wichtig. Gerade das «langfristige Denken», betont Maja Baumann, «entspricht dem Bedürfnis des Zeitgeists». Vontobel habe sich schon um das Thema Nachhaltigkeit gekümmert, «als das noch Öko hiess».

### Nachschub an Talenten

Insofern schätzen die beiden Verwaltungsräte die Chancen für eine erfolgreiche Fortsetzung der Familiensaga als intakt ein. «Es wurde immer wieder gesagt, Vontobel sei zu klein – aber man sieht ja, dass es funktioniert.» Natürlich hänge das aber auch von der Entwicklung des Schweizer Finanzplatzes ab. Laut Maja Baumann und Björn Wettergren hat das Land nach wie vor gewisse Standortvorteile: die grosse Erfahrung der Schweizer Finanzbranche, ein reichhaltiger Nachschub an Talenten aus den Universitäten, die institutionelle Stabilität des Landes und dessen Lebensqualität, die es erlaube, Top-Kräfte aus aller Welt anzuziehen. «Wir müssen aber aufpassen, dass wir nicht mit zu viel Regulierung unseren Vorsprung verspielen», so Maja Baumann.

Die beiden Vontobel-Erben sind sicher, dass auch in drei Jahrzehnten der Name Vontobel weiterhin für ein erfolgreiches Schweizer Finanzinstitut im Mehrheitsbesitz der Familie stehen werde. Wie stark ist der familiäre Anker der Aktiengesellschaft? Könnte vielleicht doch dereinst ein Verkauf notwendig werden? «Das ist überhaupt kein Thema», sagt Björn Wettergren. Der Anker sei «fest mit dem Untergrund verwachsen und mit Moos überwuchert». ○