

An aerial, black and white photograph of a city block. A large, white, semi-transparent architectural rendering of a modern building complex is overlaid on the scene. The rendering shows a large, curved structure with multiple levels, terraces, and a central courtyard area. The surrounding area includes existing buildings, streets, and greenery. The text 'Vontobel' is in the top right, and '1924 - 2024' is in the center.

Vontobel

1924
—
2024

Widmung	5
----------------	----------

1924 – 2012

Vontobel 1924 bis 1945	6
Nachkriegsaufschwung 1945 bis 1960	24
Die sechziger und siebziger Jahre	30
Die achtziger und neunziger Jahre	44
Der Weg ins 21. Jahrhundert	56

2013 – 2024

Vontobel – von der Bank zum Investmenthaus	72
---	-----------

Familienwappen	86
Meilensteine	87
Stiftungen	90
Dank	91

Herausgeber

Bank Vontobel AG
Gotthardstrasse 43
8022 Zürich

Text

Katharina Fehr
Ermes Gallarotti

Wissenschaftlicher Begleittext

Prof. Albrecht Ritschl,
Economic History Department,
London School of Economics
English version:
Woody Wade, Hurst & Freelancers

Redaktion

Christian Anhäuser
Jeannette Frei
Dr. Martin Meyer
Christian Schilz
Dr. Urs Widmer

Gestaltung

Bank Vontobel AG

Bildnachweis

Bank Vontobel AG archives
Gretlers Panoptikum zur Sozialgeschichte, Zurich, (S. 17)
Keystone, (S. 17, 23, 29, 53, 68)
Jonas Kuhn, Photography, (S. 68)
Roth+Schmid, Photography, (S. 69)
Christian Scholz, Zurich, (S. 70)
Sandro Diener, Photography (S. 71)

Den visionären Gründern und den Generationen der Familie Vontobel, die dieses Unternehmen ein Jahrhundert lang geführt haben. Ihr Engagement für Exzellenz, Integrität und Innovation hat mehr als nur ein Unternehmen geschaffen – es hat Investoren befähigt, eine bessere Zukunft für ihre Familien und Gemeinschaften aufzubauen. Dieses Buch ist ein Beleg für Ihr Vermächtnis der Widerstandsfähigkeit und Entschlossenheit. Seit 100 Jahren haben Sie Vontobel nicht nur durch sich verändernde Märkte gesteuert, sondern sich auch stets für die Verbesserung des Lebens der Menschen eingesetzt, denen wir dienen. Der nächsten Generation der Familie Vontobel ist zu wünschen, dass sie diese Werte weiterhin hochhält und mit dem gleichen Engagement führt, damit die Mission dieses Unternehmens – Investoren zu unterstützen, eine bessere Zukunft zu gestalten – weiterhin im Mittelpunkt unseres Handelns steht.

Vontobel

1924 bis 1945

Ein mutiger Schritt	8
Erneuter Besitzerwechsel	9
Gründergestalt Jakob Vontobel	10
Eine Börsenagentur wird gekauft	11
Die Bank Vontobel im Zweiten Weltkrieg	12
Ein Telegramm nach Portugal und eine Unterhaltung auf Hochdeutsch	14

Ein mutiger Schritt

Das Jahr 1918 war eigentlich nicht der ideale Zeitpunkt, um ein Bankgeschäft zu gründen – und doch gehen die Ursprünge der Bank Vontobel auf dieses Kriegsjahr zurück. Am 22. Juni 1918 erhielt ein gewisser Hugo Baumeister von der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich die Zulassung zum ausserbörslichen Handel mit Wertpapieren. Es sollte indes noch fast 20 Jahre dauern, bis die damals gegründete Börsenagentur in die Hände von Jakob Vontobel überging.

Kriegswirren, Hunger und eine heftige Grippewelle kosteten 1918 in ganz Europa Millionen von Menschenleben. Ein Sechstel der Schweizer Bevölkerung lebte nach dem Ersten Weltkrieg unter dem Existenzminimum. Schuld daran waren nicht nur die schwierige Versorgungslage und die hohe Arbeitslosigkeit, sondern auch die Tatsache, dass jeder Schweizer Soldat während der Kriegsjahre im Durchschnitt 500 Tage Militärdienst ohne Lohnausgleich leistete.

Am Ende des Ersten Weltkriegs war wenig Arbeit da, und sie wurde von Monat zu Monat schlechter entlohnt. Am deutlichsten bekamen dies die Bankangestellten zu spüren. Mit Einbussen von 30 bis 40 Prozent wurden ihre Löhne von allen Berufsgruppen am stärksten beschnitten. Es war deshalb kaum ein Zufall, dass der Schweizer Generalstreik von 1918 ausgerechnet mit der Arbeitsniederlegung der Zürcher Bankangestellten begann. Der Vorstand des Zürcher Bankpersonalverbands forderte damals einen Mindestmonatslohn von 225 Franken, «was jede Wasch- und Putzfrau der Stadt Zürich verdient und somit besser gestellt ist als manch fertig ausgebildeter Bankbeamter». Als auf die Forderung des Verbands nicht eingegangen wurde, erschienen die Zürcher Bankangestellten Ende September 1918 nicht zur Arbeit und verteilten Zehntausende von Flugblättern, welche mit zynischen Worten ihre bittere Enttäuschung dokumentierten.

«Wir müssen heute zum letzten Mittel, zur Arbeitniederlegung greifen. Zur Illustration der Grossmütigkeit der Bankleitung und der Verwaltungsräte folgende Tatsachen: An Tantiemen wurden von den Zürcher Instituten im Jahre 1917 ausgeschüttet: 3 bis 3,5 Millionen Franken. Der Reingewinn der Zürcher Banken betrug im gleichen Jahr netto 33 bis 35 Millionen Franken. Die meisten Direktoren beziehen jeder pro Jahr eine «Entschädigung» von Franken 6000.– bis Franken 10000.–. Daneben haben wir noch Hunderte von Bankangestellten mit einem Monatssalär von Franken 130.– bis Franken 200.–.»

Am 1. Oktober gaben die Bankleitungen schliesslich nach: Die Löhne der Bankangestellten wurden teilweise mehr als verdoppelt. Ausgerechnet in diesem explosiven und schwierigen Umfeld gründete Hugo Baumeister sein eigenes Börsengeschäft.

Der Hintergrund

Die Schweiz im Ersten Weltkrieg

Im Sommer 1918 trat der Erste Weltkrieg in seine Schlussphase ein. Die Mittelmächte waren wirtschaftlich erschöpft, ihre Niederlage stand bevor. Revolutionswirren und Währungschaos sollten folgen. Engpässe der Landesversorgung und die Rationierung wichtiger Nahrungsmittel ab dem Herbst 1917 betrafen aber auch die neutrale Schweiz. Inflation, sinkende Realeinkommen und schwere soziale Spannungen waren die Folge, sie entluden sich im November 1918 im Landesstreik. Unblutiger gelöst als die Revolutionen in den Nachbarländern, führte dieser Streik doch zu Lohn- und arbeitsmarktpolitischen Veränderungen.

Zu Beginn des Ersten Weltkriegs 1914 wurde die Zürcher Börse geschlossen, 1916 aber wiedereröffnet und gewann bald Bedeutung als neutraler Handelsplatz mit Wertpapieren der kriegführenden Staaten und in zunächst bescheidenem Masse auch als Zufluchtsort für Kapitalien. Nach Kriegsende wurden deutsche Wertpapiere zu einem auch in der Schweiz bevorzugten spekulativen Anlageobjekt. Im Vertrauen auf eine baldige Stabilisierung der deutschen Währung erwarben Anleger deutsche Papiere zu stark gefallen Kursen.

Für die neugegründete Börsenagentur von Hugo Baumeister bot also das nahende Kriegsende durchaus unternehmerische Chancen: spezialisiert auf den Handel mit Wertpapieren, verdiente man am Umsatzvolumen, und solange das Marktgeschehen Investoren anzog, wird das Geschäft auch einer kleinen, zunächst nur im ausserbörslichen Handel aktiven Agentur zumindest auskömmlich gewesen sein.

Tatsächlich belebte sich nach dem Friedensschluss die Börsenstimmung, man hoffte auf eine baldige Stabilisierung in Deutschland. Auf deutsche Währung lautende Papiere fanden in der Schweiz, aber auch in den Niederlanden und in Schweden guten Absatz. Dagegen durchliefen Frankreich und England eine schwere Nachkriegsrezession; die Zahlungsfähigkeit beider Länder stand in Zweifel. Diskussionen um eine Vermögensabgabe verzögerten Frankreichs Stabilisierung weiter. Eine ähnliche Initiative gab es auch in der Schweiz, sie führte kurzfristig zu Kapitalflucht, wurde aber im Herbst 1922 vom Volk verworfen. Der Hoffnung des Publikums auf eine volle Stabilisierung – das bedeutete nach damaligem Denken eine Rückkehr zum Goldstandard zur alten Parität von 1914 – tat das keinen Abbruch. So stark war das Denken der Zeitgenossen der Vorkriegszeit verhaftet, dass die Warnzeichen eines erneuten Inflationsschubs in Europa missachtet wurden. Unkontrollierte Hyperinflationen entwickelten sich in Deutschland und den Nachfolgestaaten des Habsburgerreichs, mit schweren Belastungen für den stark exponierten Schweizer Finanzplatz. Es

mag dieses finanzielle Umfeld gewesen sein, in dem sich Hugo Baumeister zuletzt entschloss, einen Compagnon in seine Firma aufzunehmen.

Bis 1923 führte Hugo Baumeister die Geschäfte mit einer Handvoll Angestellten allein. Dann entschloss er sich, einen Partner aufzunehmen: den 38-jährigen Friedrich Emil Haeberli. Dieser Schritt läutete allerdings den unternehmerischen Untergang von Baumeister ein. Die beiden Bankiers zerstritten sich nach kurzer Zeit und trennten sich bereits 1924 wieder. Die Kunden teilten sie auf, und die Börsenkonzession der Firma ging auf die neugegründete Kommanditgesellschaft Haeberli & Cie über. Auch Baumeister führte seine Geschäfte weiter, doch war ihm wenig Glück beschieden. 1933 wurde seine Firma aus dem Handelsregister gestrichen.

Erneuter Besitzerwechsel

Die Haeberli & Cie war eine von dreissig am Börsenring vertretenen Banken und Agenturen. Solche Firmen kauften und verkauften Wertpapiere für Dritte, seien es Privatpersonen oder andere Bankinstitute ohne Börsenkonzession. Sie verdienten ihr Geld mit Courtagen, den Gebühren für die Abwicklung des Handels. Gehandelt wurde mit inländischen, aber auch ausländischen Titeln. Im Kursblatt der Zürcher Effektenbörse fanden sich damals zum Beispiel die Aktien von «Motor Columbus» und «Nestlé u. Anglo-Swiss Condensed Milk Co.» oder die auf bulgarische Lewa lautenden «Steaua Romana, AG f. Petr. Ind.». Die gehandelten Obligationen muten heute nicht weniger ungewöhnlich an: «4½% und 5% Eidgenössische Mobilisierungsanleihe 1915/18» wurde ebenso gehandelt wie «5% Oerlikon Politische Gemeinde 1917» oder «5% Südmandschurische Eisenbahn 1907». Viele der kleinen Banken handelten aber auch auf eigene Rechnung; ihre Besitzer waren vorwiegend Spekulanten. «Man darf sich keine Illusionen machen, Haeberli hat von der Hand in den Mund gelebt», erzählt Hans Vontobel. Der Verdienst reichte aber immer so weit, dass sich Friedrich Emil Haeberli jeden Morgen von seinem livrierten Chauffeur in seine Büroräume an der Bahnhofstrasse 58 fahren lassen konnte. «Viele Kunden gab es damals nicht», weiss Hans Vontobel. Um jeden Einzelnen musste man schon damals sehr bemüht sein. So geschah es gerne einmal, dass Bankiers auf der Strasse oder in einem Café zum Beispiel dem Metzgermeister den Kauf oder Verkauf einer Aktie oder einer Obligation empfahlen, die gerade besonders interessant erschien. Nach dem Handel am Morgen verbrachten die Bankiers den Nachmittag vorwiegend mit Abrechnungen.

Ab 1924 besserten sich die Zeiten, Kurse und Umsätze stiegen auch an der Zürcher Börse. 1928 wurden mit Wertpapieren zehn Milliarden Franken umgesetzt; eine Gröszenordnung, die erst mehr als zwanzig Jahre später wieder erreicht wurde. Denn den Goldenen Zwanziger Jahren wurde mit dem New Yorker Börsenkrach im Oktober 1929 ein jähes Ende gesetzt. Der Crash und die folgende weltweite Krise trafen auch die Schweizer Banken heftig.

Der Hintergrund

Die zwanziger Jahre

Gegen Ende 1923 gelang in Deutschland die Stabilisierung der Währung. Amerikanisches Kapital strömte nach Kontinentaleuropa. Alsbald setzte ein Wiederaufschwung ein, der auch die Schweiz erfasste. Auch die lang verzögerte Rückkehr der grossen europäischen Währungen zum Goldstandard wurde nun nachgeholt.

Aber der Zufluss amerikanischer Kapitalien erwies sich bald als gefährliche Schwäche der neuen Währungsordnung. Denn Deutschland verwendete das einströmende Kapital aus den USA dazu, auf Kredit seine Reparationen gegenüber Europa abzutragen. So baute sich auf der Unterlage des Goldstandards eine Kreditpyramide auf. Schon vor dem New Yorker Börsenkrach gab es bedrohliche Anzeichen einer europäischen Zahlungs- und Kreditkrise. Vorsichtig geworden, kürzten die amerikanischen Banken ihre Ausleihungen. Als Ergebnis kehrten sich die Kapitalströme wieder um, europäisches Kapital floss nach Amerika. Das trug zur Überhitzung des New Yorker Finanzmarkts bei und wirkte nach dem Börsenkrach krisenverschärfend. Abgeschnitten von weiterer amerikanischer Kapitalzufuhr, versank Europa ab 1930 in einer schweren Rezession. Bald kamen Finanzkrisen hinzu. Im Frühjahr 1931 geriet die Credit-Anstalt, Österreichs grösste Bank, an den Rand der Zahlungsunfähigkeit. Die Panik griff nach Berlin über, die dortige Bankenkrise führte zu grossen Bankzusammenbrüchen, Bankfeiertagen und einem von US-Präsident Hoover ausgerufenen Moratorium auf Reparationen und Kriegskredite. Von den deutschen Zahlungsausfällen an den Rand einer Bankenkrise gedrängt, sagte sich England im September 1931 vom Goldstandard los.

Die Finanzkrise von 1931 schlug auch auf die Schweiz durch, die stark im kurzfristigen Kredit an Deutschland engagiert war. Voll zum Ausbruch kam die Krise für die Schweiz nach Deutschlands Zahlungseinstellung im Mai 1933. Mehrere angeschlagene Grossbanken mussten ihre Rettung in einer Übernahme oder in staatlichen Stützungsmaßnahmen suchen.

In diesem Umfeld war es für Friedrich Emil Haeberli ein Glück, dass Privatbanken und Börsenagenturen, wie er eine betrieb, keine Depositen annehmen durften. Deshalb sanken zwar die Einnahmen, weil kaum mehr ein Kunde Börsengeschäfte tätigte, doch liefen diese Institute wenigstens nicht Gefahr, zusammenzubrechen. Für den versierten Börsenhändler Haeberli war der Mangel an Börsenaufträgen zwar dramatisch, aber er konnte doch jeden Tag genug Aufträge abwickeln, um zu überleben. Der Konkurs seines einstigen Partners Hugo Baumeister blieb ihm erspart. Unerwartet erlag jedoch Friedrich Emil Haeberli im März 1936 im Alter von 51 Jahren einer Lungenentzündung. Seine Frau war nicht in der Lage, die Börsenagentur weiterzuführen. Sein Schwager, Samuel Fuchsmann, der

Haeberli ein Kapital in der Höhe von 250 000 Franken zur Verfügung gestellt hatte, lebte als Geschäftsmann in Bombay. Der Testamentsvollstrecker, der damalige Leiter der Börsenabteilung der Schweizerischen Kreditanstalt, Direktor E. Wäspi-Klöti, stand daher vor der schwierigen Aufgabe, in einer unfreundlichen Wirtschaftslage einen Käufer für eine Börsenagentur zu finden, die weder viel Gewinn abwarf noch besonders gute oder viele Kunden hatte und überdies auch keine besonders tüchtige Belegschaft aufweisen konnte. Schliesslich gab es auch nur einen ernsthaften Interessenten, der den Mut und das Kapital zur Übernahme der Börsenagentur aufbrachte: Das war Jakob Vontobel.

Die Gründergestalt Jakob Vontobel

Jakob Vontobel war 1885 in Irgenhausen am Pfäffikersee zur Welt gekommen. Er blieb das einzige Kind von Jakob Vontobel und Emma Ida Vontobel. Damals hiess die Familie allerdings noch nicht Vontobel, sondern von Tobel. Erst die Schulkarriere von Jakob junior demokratisierte das alte Rittergeschlecht. Der Primarlehrer des kleinen Jakob hatte wenig Verständnis für die adelige Schreibweise und strich das «von» jedes Mal mit roter Tinte durch. Wider Willen nahm Jakob deshalb die einteilige Schreibweise an. Gleichwohl blieb er Irgenhausen zeit seines Lebens verbunden. Kurz vor der Jahrhundertwende zogen die Vontobels nach Zürich ins eben neu gegründete Industriequartier, wo Jakob die Sekundarschule besuchte. Er war ein guter Schüler, nur das Singen beherrschte er nicht. Seinen Lehrern fiel er vor allem dadurch auf, dass er «bisweilen zu lustig» war, wie sie in sein Zeugnis schrieben.

Früh musste Jakob Vontobel auf eigenen Füßen stehen und lernen, auf seine Fähigkeiten zu vertrauen. 1899, als Jakob 14 Jahre alt war, verliess Jakob senior seine Frau und seinen Sohn. Damit war Jakobs behütete Jugend zu Ende. Weil er für seine Mutter sorgen wollte, verzichtete der Sohn trotz guten Noten auf weiterführende Schulen und trat stattdessen eine Stelle beim Zürcher Waisenamt an. Damit war der erste Schritt in die Vermögensverwaltung getan. Dort lernte Jakob in der Wertschriftenverwaltung, wie er ihm anvertraute Gelder zu verwalten hatte. Auf Bildung wollte der junge Mann trotz der Verantwortung, die er für seine Mutter übernommen hatte, nicht verzichten, und so besuchte er mehrere Jahre lang juristische und ökonomische Vorlesungen an der Universität Zürich. Seine Sprachkenntnisse verbesserte er mit Aufhalten in Belgien und England.

All dies verdankte Jakob Vontobel einer eisernen Selbstdisziplin. Nach dem Weggang des Vaters stellte er sich einen rigorosen Tagesablauf zusammen, den er bis ins hohe Alter beibehielt: 6.15 Tagwache / 6.45–7.15 Sprachstudien / 7.15–7.30 Frühstück / tagsüber Büro / 18.00–18.45 Abendessen / 18.45–20.15 Studium der Zeitungen / 20.15–21.00 Spaziergang / 21.30 Lichterlöschen. 1911 wechselte Jakob Vontobel zur Bank Leu & Co., Zürichs ältester Bank, und bezog ein Jahresgehalt von 3000 Franken. Er leitete die damals neugeschaffene Abteilung für Testamente und Erbschaften. Als erstes Finanzinstitut in der Schweiz gliederte die Bank Leu diese Abtei-

lung der Vermögensverwaltung an. Rasch wurde der junge Vontobel zu einem Spezialisten für Steuerrecht. Bald zählten auch die Vermögensverwaltung und die Abwicklung von Emissionen sowie die Anlagepolitik zu seinen Aufgabengebieten. 1932 wurde er zum stellvertretenden Direktor der Börsen- und Effektenabteilung ernannt.

Auch im Privatleben war ihm Glück beschieden. Im Mai 1915 heiratete Jakob Emma Höhn, Liesel genannt. Emma Höhn hatte deutsche Wurzeln. Ihre Mutter war wie viele Deutsche damals in die Schweiz eingewandert. Sie führte mit grossem Fleiss einen eigenen Milchladen. 1916 kam als erstes Kind Hans zur Welt. Jakob vermerkte dazu in seinem Taschenkalender lapidar: «De Bubi acho!» Drei Jahre später folgte Ruth. 1921 kaufte die Familie ein eigenes Haus am Zürichberg.

Der Hintergrund

Die Schweiz während der Industrialisierung

Die Jahre vor dem Ersten Weltkrieg waren auch für die Eidgenossenschaft eine Zeit des sozialen Umbruchs. Schon früh hatte die Industrialisierung eingesetzt. Zunächst wurde die Schweiz aber nicht von der Ausbreitung der Schwerindustrie mit ihren sozialen Folgeerscheinungen erfasst. Dagegen hatten die Heimarbeit und die mit Wasserkraft betriebene Manufaktur länger Bestand und suchte die heimische Erzeugung schon früh ihren Erfolg in hochwertigen Nischenprodukten für den Export, ob in der Uhrenfertigung oder im Textilgewerbe. Dennoch war die schweizerische Industrialisierung kein Idyll. Ländliche Armut und Überbevölkerung machten sich in der Schweiz ebenso bemerkbar wie im Norden und Westen Europas. Ohne eine eigene Schwerindustrie als Erwerbsmöglichkeit entlud sich der Bevölkerungsdruck in der Auswanderung, besonders nach Amerika.

Einen Industrialisierungsschub gab es mit der Vereinheitlichung des Zoll- und Münzwesens in der Bundesverfassung von 1848 und dem Bau der Eisenbahnen. Dies erforderte bedeutende Kapitalien und begünstigte den raschen Aufschwung des Bankwesens. Mit Verzögerung erlebte nun die Schweiz den Aufstieg einer neuen Klasse von Industriellen und Bankiers, aber auch das Entstehen einer städtischen Industriearbeiterschaft. Anders aber als im Ausland wurden die Eliten der alten Eidgenossenschaft weder verdrängt, noch hielten sie die alte Ordnung mit Gewalt aufrecht. So war die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts in der Schweiz eine Zeit des langsamen Wandels. Neue Leistungseliten in Wirtschaft und Technik traten hervor, und manch junger Angehöriger der alten Stände fand in Industrie und Bankenwelt seinen eigenen neuen Karriereweg. So mag es auch für Jakob Vontobel gewesen sein.

Eine Börsenagentur wird gekauft

Während seiner Zeit bei der Bank Leu legte Jakob Vontobel den Grundstock, um später eine eigene Bank führen zu können. Er war umgänglich und hatte die Gabe, den Leuten zuzuhören und ihnen mit Rat zur Seite zu stehen. Zahlreiche seiner Kunden, die er während seiner Karriere bei der Bank Leu kennenlernte, wurden später auch zu Freunden. Sie waren es auch, die ihn ermutigten, eines Tages den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen. Zudem sah er bei der Bank Leu keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten mehr. Dieser Zuspruch, sein fröhliches Naturell sowie die solide, 30 Jahre lange Erfahrung in Vermögensfragen müssen es gewesen sein, die Jakob Vontobel im Alter von 51 Jahren dazu bewogen, eine Börsenagentur zu übernehmen. Und dies im Jahr 1936, während einer der schwersten Wirtschaftskrisen, welche die Schweiz je erlebt hatte. Ähnlich wie die Gründung fand auch die Übernahme in einem höchst schwierigen Umfeld statt. Viele seiner Freunde hatten Jakob Vontobel zu diesem Zeitpunkt davon abgeraten, ein solches Risiko einzugehen. «Doch wir Vontobels wollten nie dem allgemeinen Trend folgen», erzählt der Sohn Hans Vontobel im Rückblick.

Jakob hörte dann auch nicht auf die Zauderer, pokerte hoch und gewann. Denn im September – im Mai hatte er Haeberli & Cie übernommen und ihr den Namen J. Vontobel & Co. gegeben – entschied die Schweizerische Nationalbank wider Erwarten, den Franken abzuwerten. Die Bevölkerung schöpfte Hoffnung, die Wirtschaft begann sich zu erholen, und die Zürcher Börse kletterte bis zum Jahresende 1936 um 66 Prozent.

Das lange Festhalten am Goldwert des Frankens in der Krise verteuerte ab 1931 die Ausfuhren der Schweiz gegenüber den Abwertungsländern, deren Währungen teilweise kräftig im Wert nachgegeben hatten. Andererseits befürchtete man bei einer Abwertung Vertrauensverluste beim Anlagepublikum, einen Kapitalabfluss ins Ausland und eine unkontrollierbare Inflation. Man war aber der Auffassung, dass bis zu einer international einvernehmlichen Lösung gewartet werden müsse. Eine solche Lösung kam mit der französischen Abwertung, der die Schweiz sofort folgte. Entgegen den Befürchtungen brachte das keinen Vertrauensverlust mit sich. Im Gegenteil zog die Schweiz wieder ausländisches Kapital an.

Jakob Vontobel kaufte die Börsenagentur F. E. Haeberli in zwei Schritten. Aus Sorge, die wenigen Kunden könnten abspringen oder er könnte die Börsenkonzession verlieren, führte Vontobel die Börsenagentur zuerst unter dem alten Namen weiter und setzte die Witwe Haeberli neben dem Kommanditär Samuel Fuchsmann als Komplementärin ein. Schon nach kurzer Zeit zeigte sich freilich, dass die Kunden der Firma treu bleiben würden. Jakob Vontobel konnte das Unternehmen nun vollständig übernehmen. Am 4. Juli 1936 wurde die Kommanditgesellschaft J. Vontobel & Co. gegründet, auf welche sämtliche Aktiven und Passiven der Firma Haeberli übertragen wurden. Haeberlis Witwe und sein Schwager Fuchsmann wurden ausbezahlt. Neben dem uneingeschränkt haftenden Gesellschafter Jakob Vontobel, der nach Unterstützung aus der weiteren Familie 100 000 Franken in die neue Firma ein-

schoß, war als Kommanditärin die «Aktiengesellschaft für Partizipationen» beteiligt. Sie brachte 300 000 Franken ein. Das Geld stammte in erster Linie von einem vermögenden Freund des Bankiers Vontobel. Lange war Jakob Vontobel allerdings auf dessen Kapital nicht angewiesen.

In einem Schreiben an die kantonalen Instanzen hielt Jakob Vontobel ausdrücklich fest, dass kein ausländisches Kapital an seinem Unternehmen beteiligt sei. Die ersten Schatten des Zweiten Weltkriegs zeigten sich also bereits im Schweizer Geschäftsleben – ein Umstand, welcher der Bank Vontobel noch zu schaffen machen würde. Am 13. Juli 1936 wurde die Firma J. Vontobel & Co. ins Handelsregister eingetragen, am 18. Juli wurde die Börsenkonzession von der Firma Haeberli auf die Firma Vontobel übertragen. Sie hatte ihren Sitz an der Bahnhofstrasse 58. Der Zweck der Firma wurde wie folgt umschrieben: «Handel in Wertpapieren und Überwachung von Wertschriften-Depots, Vermögensverwaltung». Die Eidgenössische Bankenkommision hielt fest, dass die neue Firma gemäss Bankengesetz eine Privatbank sei und sich daher nicht öffentlich zur Annahme fremder Gelder empfehlen dürfe.

Deutschland hatte seinen Kapital- und Devisenverkehr strikten Kontrollen unterworfen, ein Grossteil der europäischen Länder folgte. Als einer der wenigen noch offenen Finanzplätze Europas wurde die Schweiz zur Drehscheibe des Handels mit auswärtigen Vermögenswerten aus Ländern mit Devisenbewirtschaftung. Hieran beteiligten sich alsbald auswärtige Regierungsstellen. Deutschland missbrauchte schon vor dem Krieg neutrale Märkte zur Anlage enteigneter und geraubter Vermögenswerte. Solchen verdeckten Geschäften und Beteiligungen versuchte die Schweizer Politik mit Kontrollen entgegenzuwirken, die sich aber oftmals als wenig wirksam erwiesen.

Mit 400 000 Franken war die Bank gut kapitalisiert. Diese Summe würde heute inflationsbereinigt einem Kapital von rund 3 Millionen Franken entsprechen. Zudem standen Jakob Vontobel Wertschriften im Wert von 250 000 Franken zur Verfügung, die er hätte belehnen können. Nun galt es freilich, Kunden zu gewinnen. Jakob Vontobel tat dies, indem er rastlos durch die Schweiz und das nahe Ausland reiste. Er nahm in der Ost- und Nordostschweiz, im Tessin und in der Westschweiz Kontakte zu Bekannten und Freunden auf. Die Region Vorarlberg, das Elsass, Amsterdam, Wien und Berlin, München, Hannover, Düsseldorf und Frankfurt gehörten ebenfalls zu seinen Stationen. Das junge Unternehmen beschränkte sich nicht nur auf vermögende Privatpersonen, sondern Jakob Vontobel besuchte auch kleinere und grössere Regionalbanken, die keine Niederlassung in der Börsenstadt Zürich hatten. Dies erwies sich in der Folge als äusserst weitsichtig und sollte sich noch Jahrzehnte später auszahlen. Die betreffenden Banken nutzten die A-Konzession der Börsenbank und wurden zu guten Kunden. Damit war die Basis auch für einen Teil des noch heute treuen Kundenstamms gelegt.

Jakob Vontobel war mit seiner Strategie sehr erfolgreich. Jedenfalls hatten seine neun Angestellten plötzlich alle Hände voll zu tun. Die Kommissionseinnahmen hatten sich bereits im Oktober 1936 verdoppelt. 1937 nahm die Bank 233 976 Franken aus Kommissionen und Courtagen ein.

Gut 70 000 Franken davon wurden als Rückstellungen und Abschreibungen verbucht.

Nicht allen Angestellten behagte der gute Geschäftsgang unter dem neuen Chef. Friedrich Emil Haerberli hatte seinerzeit keine langen und harten Arbeitstage von seinen Angestellten verlangt. Die meisten ehemaligen Mitarbeitenden von Haerberli verliessen dann auch früher oder später die Bank J. Vontobel. Für einiges Aufsehen sorgte der Abgang einer der beiden Lehrlinge, die Jakob Vontobel beschäftigte. Er brannte eines schönen Tages mit der Portokasse durch.

Schon damals lebte Jakob Vontobel nach seinem Grundsatz, «den erarbeiteten Profit im Geschäft zu belassen und damit die Kapitalbasis jährlich zu verbreitern». Schliesslich hatte er die Sanierung namhafter Schweizer Banken nach dem Börsenkrach vom Oktober 1929 hautnah miterlebt. Wie wichtig seine konservative Geschäftsführung war, zeigte sich schon in den kommenden Jahren.

Der Hintergrund

Die Privatbank als Institution

Die schweizerische Privatbank ist eine legendäre Institution, zu legendär vielleicht. In den italienischen Stadtrepubliken des Mittelalters kam der Wechselverkehr als Mittel der unbaren Geldüberweisung zwischen Handelsplätzen in Gebrauch. Bald übernahm der damit befasste Geldwechsler Bankiersfunktionen, darunter die Vermögensanlage für Privatkunden. Die hochmittelalterlichen Florentiner Bankhäuser verfolgten europaweite Interessen, manche Bankiersfamilien gelangten zu politischer Macht, am prominentesten die Medici in Florenz.

Die Medici waren es auch, die im 16. Jahrhundert eine Niederlassung in Basel begründeten und so die aufstrebende Stadt in ihr internationales Netz einbezogen. Zu dieser Zeit bestanden im deutschen und im französischen Sprachraum bereits einheitliche Zahlungssysteme; die Handelsstädte der Schweiz bildeten eine wichtige Brücke. Zugleich fand das italienische Bankensystem nördlich der Alpen seine Nachahmer. Gross wurden die Bankhäuser der Fugger und Welser aus dem süddeutschen Augsburg mit Krediten an die Habsburger. Wieder spielte die Schweiz im Zahlungsverkehr als Scharnier zu Frankreich eine Rolle. Auch die grossen Privatbankiers des 18. Jahrhunderts, allen voran die Rothschilds, waren im Staatskredit an die europäischen Grossmächte aktiv. Auch Schweizer Privatbankiers hatten daran ihren Anteil. Der Genfer Jacques Necker, Spross einer dortigen hugenottischen Bankiersfamilie und Vater der nachmals berühmten Madame de Staël, brachte es gar zum Finanzminister Ludwigs XVI. Noch heute beachtet wird sein Beitrag zur Französischen Revolution, den er mit der schonungslosen Aufdeckung der zerrütteten französischen Staatsfinanzen leistete. Die Anerkennung der Schweizer Neutralität im Wiener Kongress von 1815 machte

das schweizerische Bankgewerbe noch stärker zum finanziellen Scharnier zwischen verfeindeten Mächten, aber auch zum sicheren Fluchort für bedrohtes Kapital. Schon weit vor dem Zweiten Weltkrieg waren damit wichtige Tendenzen, aber auch Konflikte für die schweizerischen Banken vorgezeichnet.

Die Bank Vontobel im Zweiten Weltkrieg

Die Abwertung des Frankens durch die Schweizerische Nationalbank 1936 war für Jakob Vontobel ein Glücksfall. Nicht nur erleichterte ihm der dadurch ausgelöste Börsenboom den Aufbau seines Bankgeschäfts. Die zwei Jahre dauernde Hausse gab der Bank auch die Möglichkeit, Reserven zu bilden, die sie während des Zweiten Weltkriegs dringend benötigen sollte. Der Geschäftsgang war in den ersten Jahren gar so gut, dass Jakob Vontobel 1940 in der Lage war, die Kommandite von 300 000 Franken abzulösen. Damit war der Bankier nun alleinhaftender Inhaber.

Der Börsenboom war allerdings nicht von langer Dauer. 1938 begannen die Handelsumsätze in ganz Europa wieder zu sinken. Als Adolf Hitler 1939 in Polen einmarschierte, gingen sie noch weiter zurück. Dennoch, bis 1940 stand die Schweiz ganz gut da. Die hiesigen Banken konnten weiterhin mit dem Ausland Geschäfte abwickeln. Vor allem beunruhigte ausländische Kunden nutzten die Neutralität und die Stabilität der Eidgenossenschaft und brachten ihr Geld auf Schweizer Banken. Doch seit dem zweiten Kriegsjahr wurde es auch für die Banken schwieriger. Die Börsenumsätze und die Kommissionseinnahmen brachen ein. 1940 wurde die Börse für zwei Monate geschlossen, und danach war der Handel mit vielen – vor allem ausländischen – Titeln eingeschränkt. In diesem verkürzten Börsenjahr wurden Wertpapiere für 185 Millionen Franken umgesetzt. Das entsprach gerade einmal zwei Prozent des Rekordergebnisses von 1928. Für die Bank Vontobel war dies existenzbedrohend.

In diesem schwierigen Umfeld galt es, erfinderisch zu sein. An Phantasie mangelte es Jakob Vontobel nicht. Während der Kriegsjahre und noch einige Zeit darüber hinaus amtierte die Bank auch als eine Art «Versandbüro»: Die Mitarbeitenden der Bank verschickten sogenannte Liebesgaben gegen bescheidenes Entgelt auf Wunsch ihrer Kunden. Diese Pakete gab es in verschiedenen Ausführungen. In der Regel waren sie bestückt mit Zucker und anderen Grundnahrungsmitteln, manchmal sogar mit einem Pfund Kaffee. Mit den Paketen konnten die Bankkunden ihre Verwandten und Bekannten im kriegsversehrten Ausland unterstützen.

Das Überleben der Bank sicherten aber nicht die sogenannten Liebesgaben. Verantwortlich dafür war der Grundstock an privaten Kunden, den Jakob Vontobel in den Vorkriegsjahren aufgebaut hatte. Als zweites Standbein entpuppte sich der Handel mit Anleihen ausländischer Schuldner. In der Zwischenkriegszeit hatten viele Länder, Kommunen sowie Industrieunternehmen Anleihen

in fremdländischen Währungen, häufig auch in Schweizer Franken, aufgenommen. Die Bedienung dieser Obligationen wurde ab 1933 zunehmend eingeschränkt. Entsprechend sank der Wert dieser Bonds. Deutsche Titel beispielsweise wurden während des Krieges teilweise gerade einmal zu 20 Prozent ihres Nominalbetrags gehandelt. Für viele Emittenten war dies attraktiv. Wer es sich leisten konnte, kaufte seine Papiere zu einem Bruchteil ihres Werts zurück und entging so der Verpflichtung, die Obligation am Ende der Laufzeit zu 100 Prozent zurückzuzahlen.

Oft genug bekam die Bank Vontobel nur durch puren Zufall einen Auftrag für ein solches Geschäft. So kam zum Beispiel eines Tages ein jüdischer Emigrant in die Bank und bot in der Not seine Bibliothek als Pfand für einen Kredit an. Eigentlich vergab Jakob Vontobel keine Kredite. In diesem Fall machte er aber eine Ausnahme – ein Glücksfall. Denn der neue Kunde brachte das Haus Vontobel mit einer Privatbank in Kopenhagen in Kontakt, welche den Rückkauf von Frankenbonds des Staates Dänemark und der Stadt Kopenhagen durch die Bank Vontobel vornehmen liess.

Während der Kriegsjahre griff Jakob Vontobel nach jeder seriösen Geschäftsmöglichkeit, die sich bot. «Da stand keine «Strategie» dahinter. Wir haben einfach alles versucht, was ein paar Franken einbringen könnte, nach dem Motto: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg», beschreibt Hans Vontobel die damalige Situation. Als er 1943 mit einem Monatslohn von 425 Franken in die Bank seines Vater eingetreten war, gehörte es zu seinen ersten Aufgaben, das Geschäft mit Kleinkrediten aufzubauen. «Nach einem Jahr zogen wir uns jedoch wieder aus dieser Dienstleistung zurück. Das lag nicht am mangelnden Erfolg; wir merkten einfach, dass diese Art von Klientel nicht zu uns passte.»

Der Hintergrund

Die Schweiz und das Gold im Zweiten Weltkrieg

Im Zweiten Weltkrieg war nach Frankreichs Niederlage im Mai 1940 die Schweiz von den Achsenmächten eingekreist. Der Wille zur Selbstbehauptung war zwar ausgeprägt, die «geistige Landesverteidigung» nicht nur ein Schlagwort. Aber die Optionen gegenüber einem äusserst aggressiven und militärisch zunächst überraschend erfolgreichen Deutschland waren limitiert. So folgte bei starken inneren Auseinandersetzungen eine Politik des Durchlavierens. Gleichzeitig verdoppelte die Schweiz die Anstrengungen zur Befestigung des Reduits, um eine glaubwürdige militärische Drohung aufbauen zu können.

In dieser Situation wurde ein neues Zahlungsabkommen mit Deutschland geschlossen. Es sah die Belieferung der Schweiz mit lebenswichtigen Gütern vor, zugleich aber auch in die deutsche Kriegswirtschaft. Weil Deutschland nicht in Devisen zahlen oder durch Lieferungen einen vollen Ausgleich schaffen wollte, füllten schweizerische Kredite auf Verrechnungskonto die Lücke. Dieses Konto blieb während des

Kriegs ungetilgt; erst eine Übereinkunft mit Westdeutschland brachte später einen teilweisen Ausgleich. Das Eingehen auf Deutschlands Wirtschaftsinteressen ersparte der Schweiz die militärische Besetzung mit anschliessender Ausplünderung sowie dem Übergreifen des Völkermords an der jüdischen Bevölkerung auf schweizerisches Territorium. Dieses Schicksal zwar abgewehrt, sich aber dafür der Zusammenarbeit mit der deutschen Kriegsmaschinerie unterworfen zu haben, hat der Schweiz später schwerste Kritik eingetragen.

Das neue Arrangement brachte der Schweiz kurzfristig volkswirtschaftliche Vorteile; Erzeugung und Beschäftigung stiegen rasch. Auch im Zahlungsverkehr trat Besserung ein, manch ausstehender Kredit wurde nun wieder bedient. Dahinter stand aber keineswegs eine verbesserte deutsche Zahlungsmoral, die Lockerung war dem Zahlungsabkommen geschuldet und lief auf die Übernahme privater Forderungen gegenüber Deutschland auf den Schweizer Verrechnungskredit hinaus. Daneben bestand aber in der neutralen Schweiz der einzige freie Devisenmarkt Europas fort. Franken auf dem freien Markt zu erwerben, war für die Achsenmächte eine der wenigen Möglichkeiten, an konvertible Zahlungsmittel zum Erwerb kriegswichtiger Ressourcen auf internationalen Märkten zu gelangen. Die Deutsche Reichsbank und in ihrem Auftrag tätige Stellen wie die Golddiskontbank oder die Berliner Privatbank Sponholz setzten Gold auf dem Schweizer Markt ab. Mit den so erworbenen Franken kaufte Deutschland in anderen neutralen Staaten Chrom, Wolfram und andere Metalle. Allerdings war der geringste Teil dieses Goldes auf legale Weise in Deutschlands Besitz geraten. Raub- und Blutgold, in Deutschland eingeschmolzen und mit gefälschten Stempeln versehen, machte den grössten Teil aus. Solches Gold wurde trotz der im Prinzip bekannten illegalen Herkunft in beträchtlichem Umfang von Schweizer Seite aufgekauft. Die Alliierten kritisierten diese Transaktionen scharf; 1941 wurden die Schweizer Konten in den USA gesperrt. In den Berichten der hierzu eingesetzten Untersuchungskommissionen zu den Goldtransaktionen wird allerdings das Bankhaus J. Vontobel nicht erwähnt.

Nach dem Kriege wurden die in die Schweiz gelangten Edelmetallreserven der besetzten Länder in Teilen erfasst und an das Ausland rücküberignet, die damals erstellten Statistiken sind eine Grundlage für die Arbeit der später eingesetzten Kommissionen gewesen. Das von Deutschland exportierte Blutgold ist anderem Gold beigemischt worden und zirkuliert noch heute.

Der Hintergrund

Die Schweiz und die nachrichtenlosen Konten im Zweiten Weltkrieg

Schon in den dreissiger Jahren war die Schweiz ein Ziel und erhoffter sicherer Hafen für Fluchtkapital aus Europa. Privatanleger aus Deutschland und anderen Ländern, in denen eine Devisenbewirtschaftung eingeführt worden war, suchten Teile ihres Vermögens vor dem Zugriff der heimischen Behörden zu schützen und in der neutralen Schweiz zu sichern. Aber auch französisches Anlagekapital strömte in die Schweiz, getrieben von der Sorge vor konfiskatorischer Besteuerung durch die Volksfrontregierung ab 1936.

Man darf diese Vermögenszuflüsse in die Schweiz allerdings auch nicht überschätzen. In den Jahren der Weltwirtschaftskrise bis 1936 hatte die Schweiz regelmässig mit Devisenabflüssen zu kämpfen. Unmittelbar vor dem Zweiten Weltkrieg begannen erneute Abflüsse. Anleger zogen in grossem Stil ihre Gelder aus der Schweiz ab und transferierten sie nach an sicher scheinende Plätze wie London oder nach Übersee. Das änderte sich erst nach der Niederlage Frankreichs 1940; nun wurde die Schweiz zum Magnet für Fluchtkapital und die Zuflüsse nahmen einen solchen Umfang an, dass man in der Schweiz ernsthaft über die einseitige Einführung von Kapitalverkehrskontrollen nachdachte. Allerdings standen hierbei Privatanleger wegen der einschneidenden Devisenbeschränkungen in vielen europäischen Staaten durchaus nicht immer an erster Stelle.

Es waren aber gerade die Privatkonten, deren Behandlung durch schweizerische Banken nach dem Kriege man später als moralisch stossend kritisiert hat. Zahlreiche Konten etwa von Opfern des Holocaust waren nachrichtenlos geworden. Anspruchsberechtigte Hinterbliebene waren bei schwieriger Beweislage auf die Zusammenarbeit und Auskunftsbereitschaft der jeweiligen Bank angewiesen, die stark unterschiedlich ausgeprägt war. Die Berichte der hierzu eingesetzten Volcker-Kommission sprechen von zahlreichen Fällen, in denen mögliche Nachforschungen behindert oder die Guthaben durch Erhebung von Gebühren aufgezehrt wurden. Ein vollständiges Bild konnte viele Jahre nach Kriegsende in den Untersuchungen der Kommission nicht mehr gewonnen werden. Das Bankhaus J.Vontobel wurde allerdings in diesem Zusammenhang nicht beanstandet.

Ein Telegramm nach Portugal und eine Unterhaltung auf Hochdeutsch

Noch war der Zweite Weltkrieg nicht vorbei, und er sollte der Bank Vontobel noch einige Probleme einbringen. Gegen Ende des Krieges, 1944, kam die Bank für einige

Monate auf die schwarze Liste der Alliierten. Damit durfte sie keine ausländischen Papiere ohne Mitwirkung einer weiteren akkreditierten Bank mehr handeln. «Das war sehr schlimm für uns», beschreibt Hans Vontobel die damalige Situation. Wie konnte das geschehen? «Missgunst», sagt er und führt aus: «Eines Nachmittags bekamen wir einen Anruf eines amerikanischen Brokers aus Genf. Er teilte uns mit, «Ihr seid auf der schwarzen Liste der Amerikaner.» Das bedeutete, dass die Bank Vontobel auch auf der schwarzen Liste der Franzosen und der Briten stand. Hans Vontobel wurde ins Britische Konsulat zitiert. Dort wurde ihm eröffnet, die Bank werde verdächtigt, Feindesgelder zu betreuen. «Einsprachemöglichkeiten gab es nicht. Wir waren dem Entscheid einfach ausgeliefert», erinnert sich Hans Vontobel.

Es waren drei Gegebenheiten, die den Verdacht der Alliierten erregt hatten. «Es wurde uns vorgeworfen, wir hätten zehn Nestlé-Aktien gekauft, die Raubgut gewesen seien. Wir gingen diesem Vorwurf nach, und es stellte sich heraus, dass die Titel von einem befreundeten deutschen Bankier verkauft worden waren, der diese aus einem Nachlass besass. Er hatte damals uns gegenüber eine Erklärung unterschrieben, die Titel seien kein Raubgut.» Ausserdem war Hans Vontobels Schwester Ruth im Hotel Storchen an der Zürcher Limmat gesehen worden, wie sie mit einem Mann hochdeutsch sprach. Da das Hotel der Industriellenfamilie Bührle gehörte, stand es ebenfalls auf der schwarzen Liste. «Ruth sprach damals nicht mit dem Feind, sondern mit ihrem Verlobten, Lennart Dornonville de la Cour, einem Schweden, der kein Schweizerdeutsch verstand.», stellt Hans Vontobel die damaligen Umstände richtig. Die dritte Gegebenheit war ein Telegramm nach Portugal gewesen. «Jede derartige Nachricht wurde von den Alliierten zentral überprüft », erzählt Hans Vontobel. Die Beobachter hatten in diesem Telegramm codierte Formulierungen vermutet. Mit der Hilfe eines Anwalts gelang es der Bank, nach einigen Monaten wieder von der Liste gestrichen zu werden.

Nach dem Krieg liess Jakob Vontobel von der Wirtschaftsprüfungsfirma Price Waterhouse eine umfangreiche Untersuchung durchführen. Diese ergab, dass sich die Bank Vontobel ordnungsgemäss verhalten hatte. Auch die Volcker-Kommission stellte der Bank Vontobel 1999 ein gutes Zeugnis aus. Die Schweizerische Bankiervereinigung hatte sich 1996 mit jüdischen Organisationen geeinigt, die Volcker-Kommission ins Leben zu rufen. Diese hatte die Aufgabe, den nachrichtenlosen Vermögen bei Banken und Versicherungen nachzugehen, die möglicherweise von Holocaust-Opfern eingerichtet worden waren. Sie fand bei der Bank Vontobel keine nachrichtenlosen Vermögen. Dies auch deshalb, weil Jakob Vontobel bei der damals noch bescheidenen Grösse der Bank beinahe jeden seiner Kunden persönlich kannte. Und weil «wir jeder Anfrage von jüdischen Familienangehörigen nach dem Krieg nachgingen», berichtet Hans Vontobel.

Am 8. Mai 1945 läuteten in der Schweiz alle Glocken: Der Krieg war vorbei! Die Soldaten kehrten heim. Die Verwüstungen in ganz Europa waren gewaltig. Doch der Wiederaufbau wurde mit vereinten Kräften angegangen. Dank der Unterstützung des amerikanischen Marshall-Plans setzte

in den von den Westalliierten besetzten Gebieten eine rasche Wirtschaftserholung ein. Schon bald wurde gar vom deutschen Wirtschaftswunder gesprochen.

Der Hintergrund

Die Schweiz und die Wertpapiere im Zweiten Weltkrieg

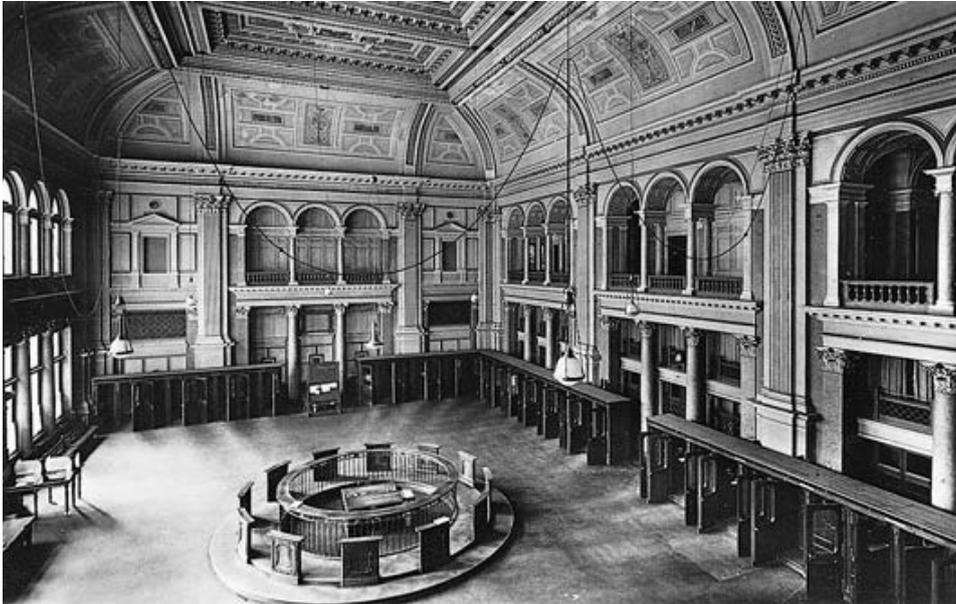
Handelsblockaden und die versuchte Unterbindung des Zahlungsverkehrs mit Feindmächten sowie der finanzielle Regress nach Kriegsende sind historisch nichts Ungewöhnliches; alle grossen europäischen Kriege brachten finanzielle Auseinandersetzungen mit sich. Bis vielleicht auf die Kontinentalsperre während der napoleonischen Kriege und das Reparationsproblem nach dem Ersten Weltkrieg sind diese Konflikte heute weitgehend vergessen. Allerdings können die Finanztransaktionen während des Zweiten Weltkriegs hiermit nicht in Vergleich gesetzt werden; die massenhaften verbrecherischen Handlungen der damaligen deutschen Machthaber schufen eine neue moralische Dimension und begründeten eine Diskussion, die bis heute angehalten hat. Dieser Verantwortung hatten sich die schweizerischen Institutionen zu stellen.

Während des Kriegs wurden auf alliierter Seite Unternehmen in neutralen Ländern erfasst und auf schwarze Listen gesetzt, die in ihren Beziehungen zu den Achsenmächten über den normalen Geschäftsgang der Vorkriegszeit, den völkerrechtlich anerkannten «courant normal», hinausgingen und insbesondere im Verdacht standen, mit Raubgut gehandelt zu haben, darunter auch Wertpapiere. Im Auftrag der deutschen Reichsbank verkauften deutsche Banken am Schweizer Finanzplatz Wertschriften ausländischer Provenienz und kauften deutsche Papiere zurück. Hierbei wurden Wertpapiere, die Deutschland im besetzten Ausland beschlagnahmt hatte, in einträgliche Devisen umgesetzt, die selbst wiederum zur Finanzierung der deutschen Kriegsführung verwendet wurden.

Bald führte diese Praxis zu Klagen und Forderungen nach besserer Kontrolle durch die schweizerischen Behörden. Zuletzt wurde ein Verfahren gefunden, wonach ausländische Wertpapiere zur Handelbarkeit in der Schweiz mit einem Affidavit versehen sein mussten, dass diese Papiere vor dem 1.9.1939 in schweizerischem Besitz waren. Das Bankhaus J. Vontobel war in dem Handel mit solchen Affidavit-Papieren stark engagiert. In den Berichten der Unabhängigen Expertenkommission ist allerdings von einem schwunghaften Handel mit gefälschten Affidavits die Rede. Ein Genfer Fälscherring kaufte affidavitlose Wertpapiere zu niedrigen Kursen auf, versah sie mit falschen Affidavits über ihre Unbedenklichkeit und verkaufte sie anschliessend zu hohen Kursen weiter. In den Untersuchungsberichten werden in diesem Zusammenhang ungenügende Vorkehrungen gegenüber geraubten Wertpa-

piere durch die im Effektenhandel tätigen schweizerischen Banken kritisiert. Hierbei ist auch das Bankhaus J.Vontobel genannt worden. Auch Zürcher Bankangestellte, darunter ein Prokurist des Bankhauses J.Vontobel, gerieten während des Kriegs zwischenzeitlich in das Visier der Staatsanwaltschaft.

Am Ende des Weltkriegs kam das Bankhaus J. Vontobel auf die schwarze Liste der Alliierten, konnte allerdings nach kurzer Zeit seine Streichung von dieser Liste erreichen.



—
Die Börse an der Bahnhofstrasse 3
in Zürich, erbaut 1877/88,
Hauptsitz der Bank Vontobel
von 1964 bis 2007.

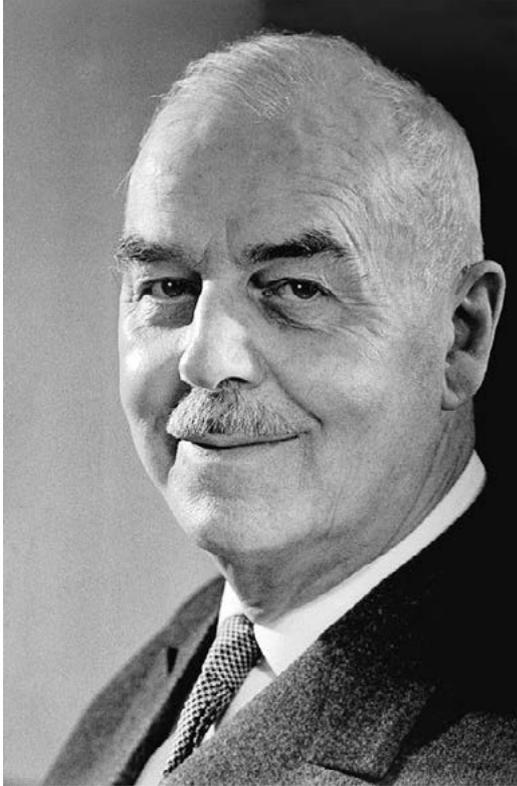


— Landesstreik, November 1918:
Dragoner sperren den Zürcher
Paradeplatz ab.



— Schwarzer Freitag in New York, 1929 – Blick auf die Wall Street
am Tag des Börsenzusammenbruchs in den USA;
links oben die Börse, 24. Oktober 1929.

—
Jakob Vontobel
(1885–1976)



—
Emma Vontobel-Höhn
(1887–1978)



—
Wohnhaus an der Susenbergstrasse 169
in Zürich



—
Bahnhofstrasse 58 mit den Büros
der Börsenagentur im 1. Stock
in den dreissiger Jahren.



—
Bewilligungsurkunde zur Betreibung
des Gewerbes als Börsenagent, 1936.

J. Vontobel & Co.
Bankgeschäft
Zürich

Telefon: Bureau: 36622
Heim: 35628

Telegramme: Capbank

Zürich, Juli 1936
Bahnhofstrasse 57

P.P.

R 18 JUL 1936

Wir beehren uns, Ihnen hierdurch von der
Gründung der Firma

J. Vontobel & Co. Bankgeschäft,

Kennntnis zu geben, welche die seit dem Jahre 1924 bestehende
Firma *Klaeberli & Co.* in Aktiven und Passiven übernimmt,
um sie mit dem bisherigen Personal weiterzuführen. Die Geschäfts-
lokale befinden sich unverändert, Bahnhofstrasse 58, Zürich 1.

Die Leitung der neuen Firma liegt in den Händen
des einzigen unbeschränkt haftenden Gesellschafters Herrn
J. Vontobel, der 25 Jahre im Dienste der Aktiengesellschaft
Leu & Co. stand, zuletzt als stellvertretender Direktor.

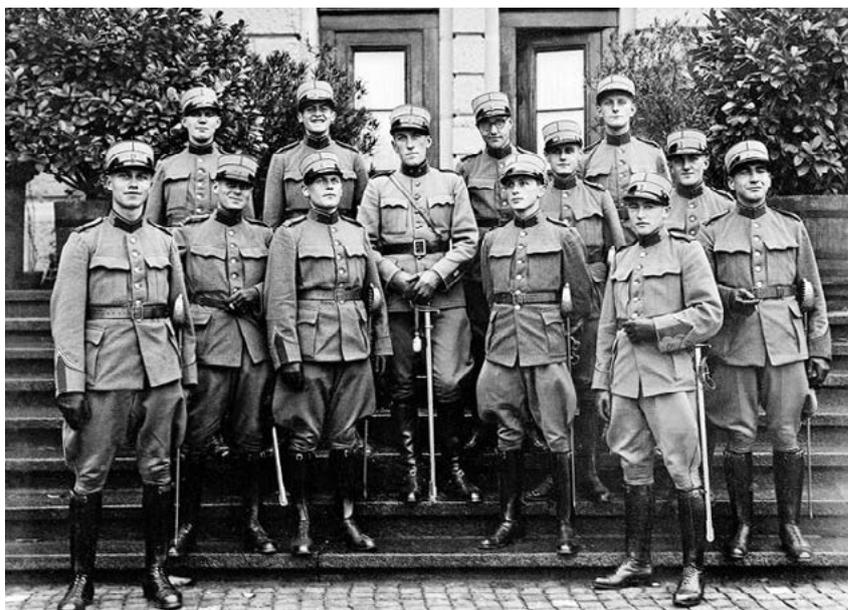
Neben Herrn *J. Vontobel*, der mit der einfachen
Firmaunterschrift zeichnet, besitzen folgende Herren das Recht
der kollektiven Zeichnung:

Herr Hans Ernst Jaggi,
Herr Hermann Graf und
Herr Oscar Bodmer.

Die kürzlich neu gegründete A. G. für Partizi-
pationen hat sich an der neuen Firma mit dem Betrage von
Fr. 300.000.- als Kommanditarin beteiligt.

Indem wir Ihnen unsere Dienste angelegentlich
empfohlen halten, zeichnen wir

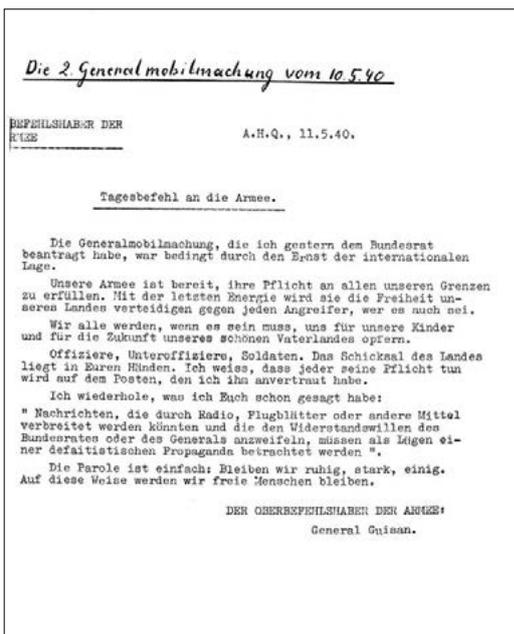
mit vorzüglicher Hochachtung
J. Vontobel & Co.



—
Hans Vontobel in
der Offizierschule, 1937,
erste Reihe, Erster von links.



—
Generalversammlung der Vereinigung
Schweizerischer Privatbankiers in
den vierziger Jahren. Jakob Vontobel in
der mittleren Reihe, Dritter von links.



2. Generalmobilmachung,
1940



Ein Zeitungsverkäufer verkauft am 8. Mai 1945 beim Hauptbahnhof in Zürich die «Neue Zürcher Zeitung» mit der Schlagzeile: «Kriegsende in Europa.»

Nachkriegs- aufschwung 1945 bis 1960

Das Wirtschaftswunder	26
Neue Aktivitäten an der Börse	27

Das Wirtschaftswunder

Mit einem raschen Aufschwung hatte nach dem Krieg kaum jemand gerechnet. Die meisten hatten sich auf eine Nachkriegsdepression, ähnlich wie nach dem Ersten Weltkrieg, eingestellt. Nicht so Jakob Vontobel. Seine Zuversicht, sein Mut und seine Ausdauer – Charakterzüge, die er schon bei der Übernahme der Bank Haerberli gezeigt hatte – kamen ihm auch jetzt wieder zugute. Bereits in den ersten Nachkriegsmonaten reiste er ins verwüstete Deutschland, um einstige Kunden zu besuchen, von denen er lange nichts mehr gehört hatte, und um neue Kontakte zu knüpfen. Das waren keine angenehmen Reisen, gefährlich waren sie ausserdem. Oft musste Jakob Vontobel in Luftschutzbunkern übernachten. Der Aufwand, den die meisten anderen Schweizer Banken scheuten, lohnte sich für die Bank Vontobel. Der deutsche Kundenstamm vergrösserte sich rasch. «Viele Deutsche besuchten nach dem Krieg die Schweiz. Für sie war es hier wie im Paradies», erzählt Hans Vontobel. Er erinnert sich noch, wie einige Deutsche mit Ovomaltine-Büchsen voller Goldmünzen in die Bank kamen. «Diese Münzen hatten sie in Erwartung eines russischen Angriffs vielfach in ihren Gärten vergraben.»

Die engen Beziehungen des Hauses Vontobel ins nahe Ausland zahlten sich in den fünfziger Jahren erneut aus. Die Kurse der Ausland-Obligationen, die während des Kriegs auf einen Bruchteil ihres Werts gesunken waren, begannen mit den ersten Amortisationszahlungen Ende der vierziger Jahre wieder zu steigen. Als 1953 das Londoner Schuldenabkommen eine Neuregelung der deutschen Auslandsschulden brachte, eröffneten sich für die Bank Vontobel interessante Möglichkeiten. Die Gläubiger verzichteten auf einen Teil ihrer Schulden, und die nicht geleisteten Zinsen wurden zum Kapital geschlagen. 1955 ermächtigte die damalige Bank deutscher Länder (heute die Deutsche Bundesbank) verschiedene deutsche Banken, diese Bonds wieder zurückzukaufen. Die Transaktionen wurden in grossem Umfang von der Bank Vontobel abgewickelt. Jakob Vontobel hatte sich – wie bei seinen Besuchen in der Schweiz – auch in Deutschland nicht auf Privatkunden beschränkt, sondern auch immer andere Banken, Treuhänder und Anwälte besucht. Auch der Aktienhandel erholte sich nach dem Zweiten Weltkrieg rasch. Neben Schweizer Titeln wurden zunehmend auch amerikanische Aktien und einzelne deutsche Titel gehandelt. Zwischen 1945 und 1955 verdoppelte sich der Schweizer Aktienindex. Dank niedriger Inflation, einem regen Wirtschaftswachstum und ab 1959 der Wiederherstellung der Währungskonvertibilität in Europa kletterte der Schweizer Aktienindex bis 1961 auf ein Sechsfaches seines Werts von 1945.

Bereits zwei Jahre nach dem Kriegsende erreichten die Erträge der Bank Vontobel zwar wieder das Niveau von 1937. Auf Rosen war die Bank trotzdem nicht gebettet. «Nach wie vor gingen wir jeder Möglichkeit nach, ein paar Franken zu verdienen», erzählt Walter Kleiner. Er erinnert sich, dass er jeden Morgen eine Tafel mit den aktuellsten Wechselkursen in ein Fenster zur Bahnhofstrasse hängen musste. Die Plastikbuchstaben und -zahlen waren schon ganz ausgeleiert, neue gab es freilich nicht. «Wir sind die erste Bank an der Bahnhofstrasse. Manch ein Italiener oder Franzose, der mit dem Zug nach Zürich kommt, hat

noch keine Franken gewechselt», begründete Jakob Vontobel damals diese Dienstleistung. «Auch Lire für 50 Franken zu wechseln, lohnte sich für uns», erklärt Walter Kleiner. Georg Kuhn, der zwischen 1948 und 1984 für die Wertschriftenverarbeitung zuständig war, erinnert sich ebenfalls an schwierige Tage. «Jeden Abend schaute sich Jakob Vontobel das Börsenjournal an, in dem alle Transaktionen vermerkt wurden. Es gab einzelne Tage, an denen sich die Courtagen nur auf 300 Franken beliefen. An diesen Tagen war seine Laune verständlicherweise nicht besonders gut.»

Es waren wahrlich keine glamourösen Zeiten. Die Bank Vontobel hatte zwar Büros an der renommierten Bahnhofstrasse. Mondäne Räume, um wohlhabende Kunden zu empfangen, gab es indes nicht. «Wenn man den 1. Stock betrat, sah man als Erstes die Milchglasscheibe der Kasse. Hinter dem Kassier war der Blick frei in die Couponabteilung und die Telefonzentrale. Auf der anderen Seite der Kasse stand ein Tisch für vier Personen. Dort wurden die Kunden empfangen. Jeder konnte sie sehen. Von Privatsphäre konnte da nicht gesprochen werden», erinnert sich Max Zaugg, der dann ab 1977 neben Hans und Hans-Dieter Vontobel zum Teilhaber der Bank wurde. Erst einige Jahre später bekam Zaugg zusammen mit Bernd Mossner ein eigenes Büro. Mossner war 1961 zur Bank gestossen und sollte später dem ersten Direktionsstab angehören. In dem 15 Quadratmeter grossen Raum sass er und Zaugg zusammen mit einer Sekretärin. Zudem war dort das Finanzarchiv untergebracht. In einer Ecke stand ein runder kleiner Tisch mit zwei Gartenstühlen. «Das war quasi der Kundenempfangsraum», berichtet Max Zaugg schmunzelnd.

1950 wurde Hans Vontobel zum Juniorpartner der Bank ernannt. Das Dokument mit der Vereinbarung zwischen Vater und Sohn wurde von Emma Vontobel-Höhn handschriftlich aufgesetzt. Darin stand zum Beispiel, dass der Sohn keinen freiwilligen Militärdienst leisten dürfe. Hans Vontobel wurde später trotzdem Oberst im Generalstab. Auch wenn Jakob Vontobel bis zu seinem Tod 1976 Seniorchef blieb und die Bank mit seinem Führungsstil dominierte, gelang es Hans Vontobel schon früh, dem Unternehmen seinen eigenen Stempel aufzudrücken und verschiedene neue Geschäftsbereiche zu eröffnen.

Der Hintergrund Das Wirtschaftswunder

Am Ende des Zweiten Weltkriegs kam in weiten Teilen Europas die Produktion fast zum Stillstand, die Wirtschaftsleistung pro Kopf fiel für kurze Zeit auf den Stand des 19. Jahrhunderts zurück. Um Seuchen und Hungersnöte zu verhindern, setzten allmählich amerikanische Hilfslieferungen ein. Bald folgte ihnen ein politisches Gesamtkonzept für Europas Wiederaufbau, der Marshall-Plan. Hilfen wurden an politische Bedingungen geknüpft. Eine europäische Zahlungsunion unter dem Dach des Marshall-Plans und unter Verwaltung durch die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel wurde geschaffen, um unabhängig von Altschulden und

Kriegslasten einen Neuanfang im europäischen Binnenhandel und Zahlungsverkehr zu ermöglichen. Auch die Schweiz gehörte diesem Zusammenschluss an. Eine Währungs- und Wirtschaftsreform brachte neue wirtschaftliche Stabilität in Westdeutschland. Mit dem Londoner Schuldenabkommen von 1953 wurde eine für Deutschland sehr günstige Regelung getroffen, die das Wachstum weiter begünstigte. Von den Fesseln der Bewirtschaftung aus den dreissiger und vierziger Jahren befreit, traten die europäischen Volkswirtschaften eine Aufholjagd an, die dem Kontinent bis zu Anfang der siebziger Jahre eine fast ununterbrochene Hochkonjunktur bescherte.

Neue Aktivitäten an der Börse

Die starke Börsentradition des Hauses Vontobel zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte der Bank. Sie kam auch in der Faszination von Jakob und Hans Vontobel für das Börsengeschehen zum Ausdruck. «Sowohl Jakob als auch Hans gingen fast jeden Tag an die Börse», so Bernd Mossner. «Wenn es viel zu tun gab, trugen die beiden Chefs persönlich Zettel mit Aufträgen vom Börsentelefonisten zum Händler.»

Auf dem Fundament der starken Börsentradition des Hauses baute auch Hans Vontobel die neuen Geschäftsbereiche auf. Während sein Vater das nahe Ausland bereiste, kümmerte sich der Sohn um die regionale Kundschaft. Er besuchte in erster Linie andere Geldinstitute, die er von den Vorzügen des Finanzplatzes Zürich überzeugen wollte, und hoffte, dass sie ihre Börsenaufträge über die Bank Vontobel abwickeln würden. Sein Einsatz für den Finanzplatz Zürich blieb nicht unbemerkt. Von 1961 bis 1974 war Hans Vontobel Präsident der Zürcher Effektenbörse, später auch Präsident der Handelskammer Deutschland Schweiz, Verwaltungsrat der Schweizerischen Bankiervereinigung und Vorstand der Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers, um nur einige seiner Berufungen zu nennen.

Die Bank Vontobel pflegte die neugewonnenen Kunden und versorgte sie stetig mit Informationen. Jede Woche stellte die Bank Titel-Offerten zusammen und schickte sie an Institutionelle und andere Banken. «Und jeden Tag riefen wir sie an, um ihnen über das Geschehen an der Schweizer Börse zu berichten; Internet gab es ja damals noch nicht. Wir erzählten ihnen dann zum Beispiel, dass die SBG wie verrückt Aktien des Unternehmens X kaufen würde, und manchmal ergab sich daraus ein Handelsauftrag für uns», erinnert sich Max Zaugg.

Sowohl Jakob wie auch Hans Vontobel hatten das Gespür, immer wieder neue Geschäftsmöglichkeiten zu finden. Dafür scheuten sie keinen Aufwand. «Wenn Sie einmal zehn Minuten nichts zu tun haben, nutzen Sie die Zeit, um die Geschäftsberichte der Schweizer Firmen durchzuschauen», empfahl Jakob Vontobel zum Beispiel Max Zaugg in seinen ersten Jahren. «In den damaligen

Geschäftsberichten der Banken und anderer Unternehmen waren die eigenen Depotpositionen detailliert aufgeführt. Meine Aufgabe war es nun, zu sehen, ob wir eine Firma zu einer Transaktion bewegen konnten», erzählt Zaugg. Wenn ein Industrieunternehmen zum Beispiel Obligationen des Kantons Zürich im Depot hatte, versuchte er dem Unternehmen die besser rentierenden Papiere des Kantons St. Gallen schmackhaft zu machen. «Das brachte immer einmal wieder Umsatz.»

Die Bank verdiente noch mit anderen Tauschgeschäften Geld. Sie vergab zwar keine Kredite, aber auf Anregung von Hans Vontobel hin vermittelte sie kurzfristiges Geld. «Nach dem Eingang der Steuern hatte zum Beispiel die Stadtverwaltung viel Geld, das sie nicht sofort wieder einsetzte. Eine Konservenfabrik brauchte vielleicht gerade in diesem Moment kurzfristig Geld, um Beeren zu bezahlen. Zwischen diesen beiden Parteien haben wir vermittelt und dafür Kommissionen bekommen», berichtet Hans Vontobel. Doch solche Geschäfte wurden von den Grossbanken nicht goutiert. «Der zuständige Direktor einer Schweizer Grossbank rief mich an, um mir mitzuteilen, man sähe das nicht gerne», erinnert er sich.

Doch das beeindruckte Hans Vontobel schliesslich wenig. Er führte die Geschäfte fort. 1958 dann betrat die Bank Vontobel mit der Emission von Obligationen Neuland. Damit war auch der erste Grundstein für einen Geschäftszweig gelegt, der erst später einen klangvollen Namen erhalten sollte: das Investment Banking. «Wir sagten uns einfach, wenn die anderen das können, können wir das auch», erzählt Hans Vontobel. Die Bank emittierte zwei nicht öffentlich aufgelegte Anleihen: eine für die Bernischen Kraftwerke AG über 6,5 Millionen Franken und eine für den Kanton Bern über 10 Millionen Franken. 16,5 Millionen Franken zu platzieren, war für die Bank nichts Geringes.

Die beiden Transaktionen stiessen den Grossbanken allerdings sauer auf. «Der damalige Direktor einer Grossbank rief uns an, und wir mussten bei ihm vorsprechen», beschreibt Hans Vontobel das damalige spannungsgeladene Umfeld. Bisher war das Emissionsgeschäft traditionellerweise in den Händen der Kantonal- und der Grossbanken gewesen. Die Privatbanken hatten sich bis dato mit den ihnen zugekommenen Zuteilungen seitens des Grossbanken-/Kantonalbanken-Syndikats begnügt.

Hans Vontobel liess sich von den Grossbanken nicht bevormunden. Ende der fünfziger Jahre nahm die Bank Kontakt zu ausländischen Schuldern auf. Frankenbonds von Auslandschuldnern waren für die Bank Vontobel mit ihrem vornehmlich ausländischem Klientel einfacher zu platzieren als inländische Titel, die schon damals nicht quellensteuerfrei waren. Zusammen mit drei anderen Privatbanken legte sie «5½% Wiener Hypothekenanstalt» auf. Erneut rief einer der Vertreter einer Grossbank bei der Bank Vontobel an und verlangte, dass die Privatbanken vorgängig für jede Emission das Einverständnis der Grossbanken einholten. «Das war eine Farce. Bei einem britischen Schuldner verweigerten sie uns die Zustimmung, mit der Begründung, seine Bonität würde unter dem Niveau des Schweizer Bondmarkts liegen. Nur wenige Monate später brachten die Grossbanken aber selber

Papiere dieses Schuldners auf den Markt.» Die Spannungen wurden erst beigelegt, als sich die kleineren Banken 1962 zur «Gruppe Zürcher Privatbankiers» zusammantaten. Zu diesem Konsortium gehörten, neben der Bank J. Vontobel & Co., Julius Bär & Co., Rahn & Bodmer sowie die St. Galler Privatbank Wegelin & Co.

G. + V. R. 1937.

<u>£.</u>	Kontrag	f. 14.057.56
	Zinsen	" 63.222.93
	Provisionen	" 7.390.15
	Courage etc.	" 233.876.04
<u>A.</u>	Passivzinsen	f. 50.870.54
	Zentral (1)	" 107.639.-
	Geschäfts- & Bankzinsen	60.844.48
	Steuern + Abgaben	" 16.250.-
	Abschreibungen + Rückstellungen	" 72.176.20
	USt	" 867.36
		<u>f. 308.647.58 f. 308.647.58</u>

Details:

- ad 1: f. 99.659.- Löhne
- " 7.980.- Reise + Auto
- ad 2: f. 23.990.- Telefon
- " 9.600.- Miete
- " 8.500.- Bureauverm.
- " 5.073.- Bank
- ad 3: f. 6.931.- Kommission Börsen
- " 9.319.- Kursverluste auf Cash

Gewinn- und Verlust-Rechnung in der Handschrift von Jakob Vontobel

Gewinn- + Verlust Rechnung per 31.12.47

Kontrag 31.12.46	52.846.89	G
Aktivzinsen	49.959.90	H
Passivzinsen	26.535.40	I
Kommissionen erhalten	38.513.66	K
" bezahlte	2807.62	L
Wahrschlag	59.10	M
Kontokorrent	344.244.78	N
Werkkosten	316.168.69	O
Solvenztrag	3.491.85	P
Contocorrenttrag	1.209.60	Q
TZ-Beitrag	5.198.70	R
Belastungen	5.034.-	S
Verzinsung Kapital	28.096.-	T
Provisionen	15.000.-	U
Kontrag neue F. eng.	94.899.07	V
	<u>492.032.63</u>	W
	<u>492.032.63</u>	Z

Bereits zwei Jahre nach Kriegsende erreichten die Erträge der Bank Vontobel wieder das Niveau von 1937.



Zurich's Paradeplatz, July 1959

Die sechziger und siebziger Jahre

Ein neuer Börsenkrach 1962: der Schweizer «Schwarze Dienstag»	32
Alte Werte, neue Wege: die sechziger und siebziger Jahre	32
Der Schritt zur EDV	35
Verjüngung und Generationenwechsel	35

Ein neuer Börsenkrach 1962: der Schweizer «Schwarze Dienstag»

Hans Vontobel hat ein feines Gespür für Zeitströmungen. Das zeigte sich auch 1962 mitten in der Börseneuphorie. Wir erinnern uns: Die Umsätze an der Zürcher Börse hatten erst 1954 mit rund 10 Milliarden Franken wieder das Niveau von 1928 erreicht. Doch dann ging es rasch aufwärts. 1961 wurden an der Zürcher Effektenbörse bereits 24 Milliarden Franken umgesetzt. Der Aktienindex zeigte eine Steigerung von 600 Prozent seit Kriegsende. Nichts deutete auf ein Ende der Hausse hin. Dennoch wagte es Hans Vontobel, in einer seiner Publikationen zu schreiben, die Aktienkurse seien viel zu hoch, und warnte vor einer Trendwende. «Für diese Meinung wurde ich heftig kritisiert», weiss er noch heute. Nur zwei Wochen später, am 29. Mai 1962, dem «Schwarzen Dienstag», platzte die Blase und läutete eine lange Baisse-Phase ein, die auch der Bank J. Vontobel zu schaffen machen sollte, die ihr aber auch wieder neue Perspektiven eröffnete.

Am Morgen des 29. Mai liefen in den Handelsabteilungen der Banken die Telefone heiss. Auch die Händler der Bank Vontobel wurden von einer Welle von Verkaufsaufträgen überrollt, die sie kaum bewältigen konnten. In New York waren am Vortag die Kurse an den Aktienmärkten eingebrochen. Die amerikanische Leitbörse verzeichnete den grössten Kursverlust seit 1929. Auch die Schweizer Börse verlor an diesem Schwarzen Dienstag fast 13 Prozent ihres Werts und schloss am Abend auf 825,4 Punkten – und dies mitten in der Hochkonjunktur. Was war der Grund für den Crash? Es waren die zu hohen Bewertungen; die Aktienkurse waren so stark geklettert, dass die Dividendenrendite vielfach nur noch ein Prozent betrug. Hinzu kam ein enger Markt; schon wenige Verkaufsaufträge führten zu Kursverlusten.

Die Panik der Anleger war gross. Doch Jakob Vontobel teilte sie nicht. «Wie jeden Tag besuchte er auch am «Schwarzen Dienstag» genannten 29. Mai 1962 die Börse und sagte zu den Händlern: Die Welt geht nicht unter. Heute ist ein Tag, um Aktien zu kaufen», erinnert sich Bernd Mossner. Jakob Vontobel war fast nie aus der Ruhe zu bringen. Erhielt er schlechte Nachrichten, antwortete er oft: «Wäg dem gömmer doch nöd in See!»

Doch für ein Mal sollte Jakob Vontobel nicht recht behalten. Es blieb nicht bei diesem «Schwarzen Dienstag». Er war nur der Beginn einer länger anhaltenden Baisse. Bis zum November 1966 sackte der Schweizer Markt auf 451 Punkte ab. Die Umsätze verharrten auf rund 20 Milliarden Franken pro Jahr. Erst 1968 begannen die Kurse wieder zu klettern. Dies hatte Hans Vontobel mit seinem feinen Marktsensorium bereits Ende 1967 geahnt. Es sollte indessen bis 1972 dauern, bis die Zürcher Effektenbörse Umsätze von mehr als 70 Milliarden Franken pro Jahr verzeichnete.

Die jahrelange Baisse traf die Bank Vontobel massiv. Zwar hatte sie über die Jahre einen ansehnlichen Stamm an Privatkunden aufgebaut, die auch in schwierigen Börsenzeiten einige Titel handelten und für etwas Umsatz sorgten.

Doch das Haus Vontobel war noch immer in erster Linie eine Börsenbank, die stark auf die Handelsaufträge anderer Finanzinstitute angewiesen war.

Der Hintergrund Kurssturz ohne Folgen

Kursstürze an den Börsen wie im Jahr 1962 brachten die damals neue Einsicht, dass nicht jeder Finanzkrach auch einen Wirtschaftseinbruch nach sich zieht. Ganz unvermutet war der Kurseinbruch nicht gekommen; in einem vielbeachteten Buch hatte der US-Ökonom John Kenneth Galbraith gegen Ende der fünfziger Jahre vor der beginnenden Aktienhausse gewarnt und auf die Ähnlichkeiten mit der Börsenspekulation in den zwanziger Jahren hingewiesen. Schreckensszenarien wie das von Galbraith ausgebreitete waren populär. Als der Börsenkrach dann wirklich kam, glaubten viele an eine neue Weltwirtschaftskrise, die aber ausblieb. Wohl schlitterte die Welt im Oktober des gleichen Jahres mit der Kubakrise an den Rand einer nuklearen Katastrophe. Für einmal aber war die alte Regel gebrochen, dass Börsenpaniken zu allgemeinen Wirtschaftskrisen führen.

Ausgelöst hatte den Kurssturz wahrscheinlich ein Zufallsereignis, eine Kette von Verkaufsaufträgen in einem dünnen Markt. Ein Missgeschick verhinderte, dass die damals mit der Kurspflege betrauten Spezialhäuser zur Kursglättung intervenierten. Der entstehende, ungewöhnlich starke Kursauschlag wurde von weniger informierten Marktteilnehmern als Zeichen grösseren Ungemachs interpretiert und mit einer Flut von Verkaufsanträgen beantwortet. Nur mühsam konnte das Geschehen unter Kontrolle gebracht werden. Schon zu Jahresende war aber in New York der Kursverlust wieder wettgemacht.

Alte Werte, neue Wege: die sechziger und siebziger Jahre

Anstatt in den schwierigen Börsenzeiten nach völlig neuen Geschäftsmöglichkeiten zu suchen, entschloss sich die Bank Vontobel, das Kerngeschäft intensiv auszubauen. Es musste doch irgendwie möglich sein, die Kunden – seien es Private oder Geschäftskunden – zum Kauf von Wertpapieren zu animieren. Für Hans Vontobel gab es auf diese Herausforderung eine einfache Antwort. Er war überzeugt, dass die Kunden vor allem zwei Dinge brauchten: mehr Informationen über das Geschehen und die Mechanismen an den Finanzmärkten sowie den Zugang zu neuen Märkten. «Wir wollten neue Wege beschreiten; die Kunden handelten vor allem mit Schweizer Aktien und Obligationen. In den Depots fanden sich auch einige deutsche oder amerikanische Titel. Doch bereits Wertpapiere aus skandinavischen Ländern galten lange Zeit als exotisch, von asiatischen Titeln gar nicht erst zu sprechen», erinnert sich Max Zaugg. Gesagt, getan. Aufbauend auf der bereits

bestehenden publizistischen Kultur des Hauses Vontobel – unter anderem gab die Bank seit 1958 regelmässig die Serie «Streiflichter» aus der Feder von Hans Vontobel über das Geschehen am Aktienmarkt heraus – erschien 1963 ein Bericht über Japan. «Junger Wirtschaftsgigant: Japan» war die erste Publikation in der Reihe «Blick über die Grenzen». «Wir fanden damals, Japan sei ein Zukunftsmarkt», so Max Zaugg. Die Bank Vontobel wollte ihren Kunden Nippon näherbringen, wollte aber dadurch natürlich auch Umsatz generieren. Sie reicherte den Bericht über die Wirtschaft Japans mit einer Kursliste und Empfehlungen japanischer Aktien an, zudem begann sie eine engere Zusammenarbeit mit einem japanischen Broker. Das Engagement in diesem bisher beinahe unbekanntem Markt machte Vontobel weitherum bekannt. Nicht zuletzt Journalisten nutzten das Research, um daraus zu zitieren. Bald war die Bank Vontobel als Spezialistin für den japanischen Markt bekannt. «Man hat über uns geredet. Sogar die grosse Deutsche Bank handelte damals japanische Aktien auch über uns, da sie selber kaum Kontakt zu japanischen Brokern hatte», berichtet Zaugg.

Bald dehnte die Bank Vontobel ihr Angebot auch auf Argentinien, Mexiko, Spanien, Israel oder auch Hongkong aus; jedes Mal begleitet von einer Publikation «Blick über die Grenzen». Der Entscheidung, einen solchen Markt ins Angebot aufzunehmen, ging oft eine Reise von Hans Vontobel voraus. Er überzeugte sich vor Ort vom Potenzial dieser Märkte und nahm Kontakt mit lokalen Brokern auf. «Mit mexikanischen Aktien konnte man damals viel Geld verdienen, aber niemand in der Schweiz kannte diesen Markt», weiss Max Zaugg. Mit Mexiko konnte die Bank ihren Kunden zudem die Diversifikation in neue Branchen wie den Bergbau oder die Telekommunikation anbieten. «Das war ein aufwendiger Weg, sich neue Märkte zu erschliessen, aber es lohnte sich.»

In der schwierigen Zeit zu Beginn der sechziger Jahre wollte die Bank Vontobel keine grossen Investitionen tätigen. Allerdings war es in den Büros an der Bahnhofstrasse 58 längst zu eng geworden. 1964 ergab sich die Möglichkeit, geräumigere Büros an der Bahnhofstrasse 3 zu beziehen – die Bank griff trotz der Baisse zu. Bahnhofstrasse 3 war eine passende Adresse für eine Bank, deren Wurzeln in einer Börsenagentur gründen. Denn an der gleichen Adresse hielt der Zürcher Effektenbörsenverein seine ersten Sitzungen ab. «Neue Möbel, wie dies heute bei einem Umzug in neue Büros üblich ist, gab es fürs Erste freilich nicht», erzählt Max Zaugg. Die Räumlichkeiten boten Platz für 70 Mitarbeitende und wurden bis Ende 2007 gemietet. Doch die Bank wuchs über die Jahre dynamisch weiter. So wurden nach und nach zahlreiche weitere Lokalitäten hinzugemietet, und die Mitarbeitenden verstreuten sich mit der Zeit über die ganze Stadt. Erst seit Anfang 2008 arbeiten die meisten Vontobel-Mitarbeitenden wieder nahe beieinander: im Vontobel-Campus, dem Hauptsitz der Bank Vontobel, an der Gotthardstrasse 43.

Die sechziger und siebziger Jahre waren bei der Bank Vontobel durch den Fokus auf das Kerngeschäft geprägt. Neben dem Handel mit ausländischen Titeln sollte auch das Geschäft mit den Privatkunden ausgebaut werden. Hans Vontobel hatte eine klare Vision, was die Bank dies-

bezüglich bieten sollte. Ihm schwebte ein Vorläufer des heutigen «Family Office» vor – ein Begriff, den es damals noch nicht gab und der die Betreuung eines Kunden in allen Geldfragen umschreibt. Ihm war klar, dass die Kunden mehr brauchten als nur ein Depot und einige Anlagetipps. Die Bank begann deshalb, einen umfassenden Service aufzubauen; etwas, was die anderen Banken in dieser Form noch sehr selten anboten. Ganz nach dem Motto: «Wer körperliche Schmerzen hat, sucht den Hausarzt auf. Bei seelischen Leiden sind Psychiater und Pfarrer zuständig. Wer jedoch Sorgen mit seinem Geld hat, wende sich vertrauensvoll an uns», wie Bernd Mossner potenziellen Kunden oft schrieb. Das bedeutete allerdings auch, dass Jakob und Hans Vontobel, welche die Privatkunden bisher ausschliesslich allein betreut und ihnen Anlagetipps gegeben hatten, neue Mitarbeitende einstellen und ihnen die Begleitung der Privatkunden zutrauen mussten.

Max Zaugg spielte für die Entwicklung des Geschäfts mit vermögenden Privatkunden eine wichtige Rolle. Sein Weg in die Bank war allerdings eher ungewöhnlich. «Nach dem Studium wanderte ich nach New York aus, um vorerst bei einer Schweizer Grossbank und nachher in einem Warenhaus zu arbeiten, Land und Leute kennenzulernen und mein Englisch zu verbessern. Eines Tages bekam ich einen Brief von einem gewissen Dr. Hans Vontobel, von dem ich noch nie gehört hatte. Ich sei ihm empfohlen worden, ob ich nicht als seine rechte Hand zur Bank Vontobel kommen wolle. Ich schrieb ihm zurück, ich würde erst noch mit dem Schiff nach England fahren, und wenn ich in Zürich sei, würde ich mich allenfalls bei ihm melden», erinnert sich Max Zaugg. «Ich wollte eigentlich nicht für eine Bank arbeiten. Aber als ich zurück in Zürich war und keine Stelle hatte, meldete ich mich doch bei Herrn Vontobel.» Das erste Gespräch mit Hans Vontobel verlief offenbar so überzeugend, dass Max Zaugg sich dazu entschied, am darauffolgenden Montag die angebotene Stelle bei der Bank anzutreten. Er bereute diesen Schritt nie. Auf Beginn des Jahres 1977 wurde er zum einzigen Partner in der Geschichte der Bank Vontobel berufen, der nicht zur Familie gehörte.

Max Zaugg begann, die Anlageberatung auf- und auszubauen, und erweiterte das Spektrum der Finanzpublikationen. Für besonders gute Kunden vergab die Bank nun auch wertpapiergesicherte Kredite. «Wir boten den Kunden einen besonderen Dienst an, indem wir sie auf Wunsch auch im Ausland besuchten.» 1961 ergänzte die Bank ihre Dienstleistungen unter der Leitung von Bernd Mossner durch eine Rechts- und Treuhandabteilung. Sie setzte für ihre Kunden Testamente und Vollmachten auf und gründete für sie Aktiengesellschaften, Trusts und Stiftungen. Zu vielen der Privatkunden entwickelten die Kundenbetreuer der Bank Vontobel über die Jahre hinweg eine freundschaftliche Beziehung. Es entstand ein tiefes Vertrauensverhältnis.

Der Ausbau und die Investitionen im Privatkundengeschäft hatten sich gelohnt. Entsprechend positiv entwickelten sich die Erträge und die Eigenmittel. War etwa zu Beginn des Jahrzehnts die Position «Wertschriftenertrag» rund elfmal grösser als die Kommissionseinnahmen, so verzeichneten diese nach dem Ausbau des Privatkundengeschäfts ab 1965 einen starken Anstieg.

Der Hintergrund

Die Vorgeschichte des Schweizer Bankgeheimnisses

Als Destination für Gelder von Privatkunden hat die Schweiz erst zwischen den Weltkriegen Bedeutung gewonnen und auch dann zunächst nur mit Unterbrüchen. Vor dem Ersten Weltkrieg wurden Einkünfte in dem Land besteuert, in dem sie angefallen waren. Ein ausländischer Vermögensbesitzer war also für seine schweizerischen Einkünfte im betreffenden Kanton steuerpflichtig, später auch auf Bundesebene, nicht aber in seinem Herkunftsland. In einem Zeitalter allgemein niedriger Steuersätze gab es mit dieser Regelung kein Problem; die steuerlichen Anreize zur Kapitalflucht waren insgesamt gering. Allenfalls suchte der ausländische Vermögensbesitzer die Sicherheit der neutralen Schweiz. Dieser Gesichtspunkt mag vor dem Ersten Weltkrieg bereits eine gewisse Bedeutung gehabt haben. Wichtig wurde auch er allerdings erst nach der russischen Oktoberrevolution und den immer zahlreicher werdenden gewaltsamen politischen Änderungen in vielen Teilen Europas, aber auch in Übersee.

Änderungen bahnten sich an mit der Einführung der Einkommenssteuer vor dem Ersten Weltkrieg. Zur Überraschung der Fachleute und der Freude der Politiker erwies sich diese neue Steuer schnell als ertragreich. Nach dem Ersten Weltkrieg ging man international bald von einstelligen zu teils stark progressiven Steuersätzen über. Rasch wurde die Einkommensbesteuerung fast konfiskatorisch; Spitzensteuersätze von 70 bis 80% waren keine Seltenheit. Das führte zu neuen Ansätzen zur grenzüberschreitenden Besteuerung. Mehr und mehr Länder schlossen Doppelbesteuerungsabkommen ab. Ihr immer dichteres Netz wirkte wie ein Kartell der Steuerbehörden. Einen Sonderfall bildete hierbei die Schweiz, die von den althergebrachten Grundsätzen der Besteuerung an der Quelle nur zögerlich abging und die Prinzipien der Steuerkonkurrenz und örtlichen Äquivalenz – also der Entsprechung zwischen lokalem Steueraufkommen und örtlichen staatlichen Leistungen – bis heute hochhält. Als Folge dieser Sonderentwicklung blieben die Steuersätze und die Zunahme der wirtschaftlichen Staatstätigkeit deutlich hinter den europäischen Nachbarstaaten zurück. Das machte die Schweiz steuerlich interessant.

Bald wurden nicht nur ausländische Steuerpflichtige, sondern auch Steuerfahnder findig, wenn es um Geldanlagen in der Schweiz ging. Bereits in den frühen dreissiger Jahren war es gängige Praxis deutscher und französischer Steuerbehörden, sich in der Schweiz Informationen über Konten deutscher und französischer Staatsbürger zu beschaffen, oft direkt durch Zahlung von Geldsummen an Mitarbeitende schweizerischer Banken. Eine Bestimmung im Schweizer Bankengesetz, das 1934 zur Behebung der schweizerischen Bankenkrise beschlossen worden war, untersagte daraufhin den Mitarbeitenden

von Banken die Weitergabe von Kundendaten an Dritte und schuf damit das Bankgeheimnis. In den Folgejahren bis lang nach dem Zweiten Weltkrieg sind allerdings politische Gründe der Kapitalflucht in die Schweiz vorherrschend gewesen gegenüber steuerlichen Motiven.

Bei den Doppelbesteuerungsabkommen übte die Schweiz Zurückhaltung; nur auf Veranlassung des Steuerpflichtigen durch Inanspruchnahme des Abkommens wurde ausländischen Steuerbehörden Amtshilfe gewährt. Eine grosse Ausnahme bildete das Doppelbesteuerungsabkommen mit den USA von 1951, das der ausländischen Steuerbehörde viel weiterreichende Befugnisse einräumt.

Mit dem erfolgreichen Ausbau des Angebots für Privatkunden war nun auch die Basis für eine weitere geografische Expansion gelegt. Mit der Unterstützung seiner Kaderangestellten begann Hans Vontobel eine ausgedehnte Reisetätigkeit. Neben den Nachbarländern Deutschland und Österreich wollte die Bank ihre Aktivitäten auch auf Lateinamerika und den Nahen Osten ausdehnen. 1970 reiste Hans Vontobel mit seiner Frau zum ersten Mal nach Südamerika. In der Folge wurde die Betreuung dieses Markts Marx Kobler übertragen. Ab 1971 folgten zusätzliche Reisen an den Persischen Golf, nach Kuwait, Bahrein, Katar, Abu Dhabi und Dubai. «Wir haben vor Ort Banken besucht und potenzielle Kunden getroffen. Für die Golfregion habe ich auch einen Vertreter gesucht. Das war damals ein Deutscher, der in Beirut lebte und über gute Beziehungen in Teheran und der Golfregion verfügte», erinnert sich Marx Kobler, der für den Aufbau des Überseegegeschäfts verantwortlich war. In dieser Funktion reiste Kobler mehrmals jährlich nach Südamerika und an den Persischen Golf: «Wir verfolgten das Prinzip, dass jeder wichtige Kunde mindestens einmal im Jahr besucht werden sollte.»

Auch in Osteuropa gehörte die Bank Vontobel zu den Vorreitern, obwohl Hans Vontobel zuerst nicht mit der Absicht in diese Länder gereist war, hier Geschäfte zu entwickeln. Seine Faszination für Osteuropa begann schon 1962, als Vontobel von der Schweizer Botschaft in Warschau zu einem Vortrag eingeladen wurde. Danach besuchte er Osteuropa regelmässig und baute systematisch Kontakte und zahlreiche Freundschaften auf. Noch heute ist er von diesem Teil Europas tief beeindruckt und besucht ihn häufig. «Ich wollte die dortigen Gegebenheiten und Märkte verstehen lernen, persönliche Kontakte schaffen und vertiefen, langfristige Geschäftsbeziehungen knüpfen und nicht zuletzt durch Vorträge ein falsches Bild der freien Marktwirtschaft korrigieren», schrieb er in einem Aufsatz 1995. Über die Jahre setzte sich Hans Vontobel mit sehr viel Engagement für die Belange Osteuropas ein. Dafür wurde er mehrfach ausgezeichnet und geehrt. So erhielt er beispielsweise den Orden der Freundschaft der Russischen Föderation, das Ritterkreuz der Republik Ungarn und den Ehrendoktor der Ökonomischen Fakultät der Universität Bratislava. Für sein weitsichtig vermittelndes Wirken insgesamt wurden ihm auch die höchsten Auszeichnungen der Bundesrepublik Deutschland zuteil.

Aus geschäftlicher Sicht wurde Osteuropa für die Bank jedoch erst ab Mitte der achtziger Jahre interessant – einhergehend mit der politischen Öffnung nach Westen. Walter Temperli, der seit 1984 bei der Bank Vontobel im Private Banking in leitender Tätigkeit arbeitet, besuchte 1986 in Zürich eine Konferenz der Handelskammer Schweiz-Ungarn über die Anlagemöglichkeiten in Ungarn. Nach der Konferenz informierte er Hans Vontobel über das Geschäftspotenzial, das er in Ungarn sah. «Hans Vontobel war gleich interessiert und organisierte eine Reise nach Ungarn. Er sagte: «Wir müssen beharrlich sein und langfristig denken. Dann können wir auch ernten.» Er behielt recht: Heute gehört Osteuropa neben dem deutschsprachigen Europa zu den wichtigsten Auslandsmärkten von Vontobel im Private Banking.

Verstärkt wurde in den sechziger Jahren auch das Geschäft mit institutionellen Kunden, insbesondere mit anderen Banken. Beispielsweise unterstützte Vontobel die Regional- und Kantonalbanken bei der Ausbildung ihrer Kundenberater. Damit verschaffte sich die Bank sehr viel Wohlwollen. Diese kleineren Geldinstitute fühlten sich durch die wachsende Konkurrenz der Grossbanken bedroht, die in dieser Zeit ihr Filialnetz kräftig ausbauten. In erster Linie bot sich Vontobel freilich weiterhin für die Durchführung von Börsentransaktionen und die Vermittlung von Depotgeldern an. Für die Besuche bei regionalen Instituten war das Einmaleins der Börse ebenso wichtig wie solide Grundkenntnisse in der Landwirtschaft, denn oft wurde übers Wetter und die nächste Ernte gesprochen. Es waren dennoch keine Plauderstunden für die Mitarbeitenden der Bank Vontobel angesagt, denn Jakob Vontobel war damals der Ansicht, dass acht Kundenbesuche am Tag das Minimum seien.

Der Schritt zur EDV

Mit den Jahren wurden die Börsentransaktionen, welche die Bank Vontobel für andere Häuser und ihre Kunden abwickelte, so umfangreich, dass die Buchführung der Transaktionen und die Berechnung der Obligationenzinsen von Hand nicht mehr zu bewältigen waren. Im Oktober 1967 begann sich die Bank deshalb intensiv mit dem Thema der elektronischen Datenverarbeitung (EDV), wie es damals hiess, auseinanderzusetzen. Um 1970 wurde das erste Computersystem eingeführt. «Vor der Einführung der EDV waren rund 30 Schritte zwischen Kunden, Telefonistinnen, Händlern, Lehrlingen, Börsenausläufern, Abrechnungsbüros und so weiter nötig, um den Aktienkaufauftrag eines Kunden auszuführen», erzählt Paul Schlittler, der damals für die Titelführung verantwortlich war.

Paul Schlittler erinnert sich gerne an die Umstellung auf Computer. Er hatte zusammen mit seinem Team drei Monate Zeit, 8000 Titelführungen in den Computer zu übertragen. Nach zwei Monaten war die Arbeit fertig – zur Freude von Hans Vontobel. «Er sagte zu mir: «Sie waren ja viel zu schnell, nehmen Sie einen Monat Ferien. Aber vorher gehen Sie ins Hotel Baur au Lac und holen für sich und Ihre Frau eine Magnumflasche Champagner und eine Gänsleber.»», weiss Paul Schlittler noch.

Nicht allen Angestellten war die Umstellung geheuer. «Die Mitarbeitenden mit direktem Kundenkontakt waren sehr skeptisch. Sie hatten Angst, dass ihnen die Kunden davonlaufen würden, weil sie den elektronischen Systemen nicht vertrauten», erinnert sich Otto Hiestand, der für die Einführung der EDV verantwortlich war. Mitte 1971 waren die Computer in der Bank so weit integriert, dass Vontobel einen revolutionären Schritt vornehmen konnte: Man führte Tagesauszüge ein. «Wir waren die erste Bank, die dies anbot. Vorher gab es nur Quartals-, Halbjahres- oder Jahresauszüge der Depots und Konten», berichtet Hiestand, der 1941 als Lehrling bei der Bank angefangen hatte und ab 1983 zur Geschäftsleitung der Bank gehörte.

Hans-Dieter Vontobel, der Sohn von Hans Vontobel, der 1972 in die Bank eingetreten war, trieb die Computerisierung der Bank dann zügig weiter voran. Er sah, dass die technische Revolution grosse Möglichkeiten bot. Er nutzte den Computer aber auch für andere Zwecke – nämlich als «Ausrede». Der Grossvater Jakob Vontobel, ganz Patriarch, wollte häufig genau wissen, was der Junior tat. Doch diese Fragen waren schnell beantwortet. «Mein Grossvater war um die neunzig und hatte von vielen modernen Instrumenten wenig Ahnung. Er lebte gedanklich noch im Stenografen-Zeitalter. Wenn ich zu ihm gehen musste und er mich dann fragte: «An was arbeitest du?», ich aber nicht lange reden wollte, sagte ich einfach: «Computer.» Damit war er in der Regel zufrieden», erzählt Hans-Dieter Vontobel schmunzelnd. In den Folgejahren tätigte die Bank Vontobel grosse Investitionen in die IT. Seit 2006 bietet sie anderen Banken die vollumfängliche Wertschriftenabwicklung auf ihren Systemen an. Regelmässige Investitionen in die IT sind auch heute ein Eckpfeiler der Unternehmensstrategie.

Verjüngung und Generationenwechsel

Der kräftige Ausbau der Geschäftsbasis Mitte der sechziger und in den siebziger Jahren verlangte nach neuen Strukturen. Bislang hatte Jakob Vontobel die Bank gleichsam alleine geführt. Sein Sohn Hans war zwar ebenfalls Partner, das Sagen hatte aber vor allem der Vater. Die übrigen Abteilungsleiter verfügten über eine Prokura. Ohne Wissen seines damals 83-jährigen Vaters entschied nun Hans Vontobel, auf Anfang 1969 einen Direktionsstab einzusetzen und Mitarbeitende mit Prokura zu Vizedirektoren ebendieses Direktionsstabs zu ernennen. Max Zaugg als Leiter des Privatkunden-Geschäfts wurde als Einziger zum Direktor ernannt. «Jakob Vontobel wusste nichts von den Beförderungen. Hans Vontobel sagte mir damals: «Der Vater wird es noch schnell genug erfahren»», erzählt Walter Kleiner, der als Leiter des Obligationenhandels ebenfalls zum ersten Direktionsstab gehörte. In der Tat war dies ein gewagter Schritt, und die Bank Vontobel war einmal mehr die Vorreiterin unter den Privatbanken. Die Wettbewerber entschlossen sich erst später zu solchen Organisationsstrukturen.

Für die Bank hatte sich der Schritt vor dem Hintergrund des erfolgreichen Ausbaus und des Alters des Patrons aufgedrängt, wie Max Zaugg erklärt: «Jakob Vontobel ging es in seinen letzten Jahren gesundheitlich nicht mehr so

gut, so dass er nicht mehr dauernd in der Bank anwesend sein konnte. Dank der neuen Struktur waren wir nun auch handlungsfähig, wenn Jakob Vontobel abwesend war und Hans Vontobel auf einer seiner vielen Reisen im Ausland weilte.» Der neue Direktionsstab nutzte seinen Spielraum freilich auch gerne einmal für Kleinigkeiten, die die beiden Herren Vontobel nicht gerne gesehen hätten: «Einmal entschieden wir uns, für die Belegschaft eine Kaffeemaschine anzuschaffen», erzählt Bernd Mossner mit Heiterkeit.

Als Jakob Vontobel 1976 starb, nahm sein Sohn weitere Neuerungen vor. Er veränderte die Kapitalbasis: Der grösste Teil des Kapitals wurde statt von einem einzigen Kommanditär, also einem beschränkt haftenden Gesellschafter, neu von zwei Kommanditären gehalten. In die «AG für Partizipationen» wurde das Kapital von Jakob Vontobel in der Höhe von 24 Millionen Franken eingebracht. Hans Vontobels Kapital lag in der neugegründeten Havonto AG. Zusammen betrug das Aktienkapital knapp 40 Millionen Franken. Daneben haftete Hans Vontobel als Partner natürlich auch mit seinem privaten Vermögen. Diese rechtlichen Änderungen waren nur der erste Schritt für die Ausweitung der Partnerschaft und für den Generationenwechsel. Auf den 1. Januar 1977 wurden Hans-Dieter Vontobel und Max Zaugg als haftende Partner aufgenommen. Hans-Dieter Vontobel hatte wie sein Vater Jurisprudenz studiert. Mit der Ausweitung der Partnerschaft bereitete Hans Vontobel auch den Schritt vor, die Geschäftsleitung an seinen Sohn abzugeben. «Es ging auch darum, dass Hans-Dieter Vontobel in der Person von Max Zaugg ein erfahrener Bankier und väterlicher Freund zur Seite stand», wie ein Mitglied des damaligen Direktionsstabs erzählt.

1981 übergab Hans Vontobel die operative Leitung der Bank an seinen Sohn. Zehn Jahre später zog er sich auch als Verwaltungsratspräsident zurück und übertrug diese Position ebenfalls an seinen Sohn. Seither ist Hans Vontobel Ehrenpräsident der Bank. «Ich wollte nicht den gleichen Fehler machen wie mein Vater. Ich wollte, dass Hans-Dieter die Leitung der Bank früher übernehmen kann und nicht bis ins höhere Alter an den Vater rapportieren muss», erklärt Hans Vontobel diesen Schritt. Anders als sein Vater mischte sich Hans Vontobel auch nicht in die Geschäftspolitik seines Sohnes ein. «Monatelang sah ich ihn nicht», erinnert er sich.

Hans-Dieter Vontobel prägte die Bank allerdings schon mit, bevor er zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung ernannt wurde. Er war sehr interessiert an neuen Managementmethoden. Als Jurist und Generalstabsoffizier war Hans-Dieter Vontobel ausgebildet, strategisch zu denken. Ihm war deshalb auch klar, dass die Bank, wenn sie weiterwachsen wollte, einen neuen Führungsstil brauchte. «An die Stelle der täglichen Beeinflussung der Mitarbeitenden durch das direkt sichtbare Vorbild eines obersten Chefs (wie ihn Jakob Vontobel verkörpert hatte) ist heute ein auf verschiedenen hierarchischen Kompetenzbereichen beruhender Führungsstil getreten. Die Mitarbeitenden sollen in einem möglichst breiten Kompetenz- und Verantwortungsbereich ihre Fähigkeiten voll entfalten können, was aber erst möglich ist, wenn sich die Unternehmensführung über das oberste Ziel und ihr Wertesystem in Form eines Leitbilds äussert», wie er einmal schrieb.

1975 erstellte Hans-Dieter Vontobel zusammen mit Mitarbeitenden ein entsprechendes Leitbild, das seitdem regelmässig überarbeitet wird – im Auftrag von Verwaltungsrat und Gruppenleitung letztmals im Jahr 2005. Die wesentlichen Elemente des Leitbilds sind das Selbstverständnis der Bank und ihre strategischen Ziele.

Hans-Dieter Vontobel hat im Rahmen seiner Funktion als Vorsitzender der Geschäftsleitung der Vontobel-Gruppe und später auch als Präsident des Verwaltungsrats anlässlich der Generalversammlungen vielbeachtete und in ihren Überlegungen weitreichende Reden gehalten. Sie sind bei der interessierten Zuhörerschaft auf grosse Aufmerksamkeit und Zustimmung gestossen.

Mit der Übernahme des Vorsizes der Geschäftsleitung durch Hans-Dieter Vontobel im Jahr 1981 begann eine neue Epoche für die Bank. Der Sohn von Hans Vontobel wollte auf dem erfolgreichen Ausbau in den sechziger und siebziger Jahren aufbauen und die Expansion rasch vorantreiben. Dazu nahm er zunächst einige organisatorische Änderungen vor. Vor allem verjüngte Hans-Dieter Vontobel die Geschäftsleitung. Neben den bisherigen Mitgliedern Walter Kleiner, Otto Hiestand und Marx Kobler ernannte er Oskar Holenweger, Dieter Loewe und Martin Ebner zu neuen Geschäftsleitungsmitgliedern. Hans-Dieter Vontobel kannte diese Männer aus seiner Militärzeit als Oberst im Generalstab oder schon aus dem Studium. Dass er gerade sie wählte, war kein Zufall. Hans-Dieter Vontobel schätzt das Schweizer Militär: «Dort habe ich gelernt, die richtigen Fragen zu stellen. Als junger Generalstabsoffizier haben Sie eine gute technische Ausbildung, aber keine Fachkenntnisse, und weil sie als junger Mann von erfahrenen Obersten ernstgenommen werden wollen und müssen, haben Sie nur eine Chance, wenn Sie gezielt Fragen stellen und Dinge hinterfragen. Deshalb würde ich sogar sagen, dass ich im Militär noch mehr gelernt habe als im Studium.»



—
Kurssturz:
Am Morgen des 29. Mai 1962
liefen in den Handels-
abteilungen der Banken
die Telefone heiss.



—
**Hauptsitz der Bank Vontobel,
Bahnhofstrasse 3, Zürich, 1964–2007**



J. VONTOBEL & CO BANKIERS ZÜRICH
BRIEFADRESSE: POSTFACH ZÜRICH 43 TELEFON 836030 FERNRUFREISER 0400 TELEGRAMME: OARBANK

STREIFLICHTER

Nach dem Sturm

"Bombenfest in Zürich" betitelt sich ein vor wenigen Monaten in der amerikanischen Finanzzeitschrift Forbes erschienener Artikel, der die Kursentwicklung der Zürcher Aktienbörse zum Gegenstand hatte. Nun, die Reaktion auf eine monatelange, ungebrochene Haube ist nicht ausgeblieben. Das Wetterleuchten um Berlin hat den Glauben an die gegenwärtige Immunität der Effektenbörsen gegen politische Ereignisse Lügen gestraft und Kurseinbrüche ausgelöst, wie sie die letzten Jahre nicht mehr gekannt haben. Angebotverkäufe verstärkten das anfänglich nur geringfügig angebotene Material, das nur bescheidener Nachfrage begegnete. Dennoch war von einer allgemeinen Panikstimmung nie die Rede. Der glänzende Gang unserer Wirtschaft, die im ganzen ordentlich disponierten New Yorker Börsen und die von den Banken seit längerem angestrebten erhöhten Margendeckungen auf Kreditpositionen haben einer schrankenlosen Balaxestimmung entgegen gewirkt. Und heute - nach einer jäh einsetzenden Kurabesserung - gelten jene schwachen Tage bereits als schmerzhaftes Epizentrum, welche das menschliche Gedächtnis gern vergisst.

Wo stehen wir heute? Dem Kursniveau als Gradmesser folgend, dürfte der alte, unentwegte Optimismus vorläufig erst teilweise zurückgekehrt sein. Banken notieren 200 - 300 Franken unter den Vormonatskursen. Schwere Industriewerte sind trotz dem Tendenzumschwung nach oben immer noch mehr als 1000 Franken unter den Preisen zu Beginn der Berichtsperiode erhältlich. Für Geigy beispielsweise beträgt der Abschlag über 3000 Franken. Der Buchverlust auf dem Aktientotal der Nestlé Alimentana besitzert sich schliesslich - verglichen mit dem Jahreshöchstkursen - auf rund eine Milliarde. Die Berlinkrise harzt noch ihrer Lösung, und die für Anlagen in schweizerischen Werten verfügbaren Gelder werden in den kommenden Monaten eher schwinden. Die vorsichtige Haltung der Banken bei neuen Kreditkäufen von Wertschriften wurde durch die Jubiläumsfeier verstärkt. Andererseits stimulieren die festen New Yorker Börsen der letzten Tage, und die übersehenden Stimmen aus Uebersee, die von einem bevorstehenden "explosive return" sprechen oder sich zum überoptimistischen Satz "The next few years will see the beginning of the biggest boom this country has ever known" versteigen, werden nicht ungehört verhallen. So erscheinen eine teilweise Verlagerung der zur Anlage drängenden Kapitalien nach den Vereinigten Staaten und eine vermehrte Zurückhaltung im politisch vielleicht risikobehafteteren alten Europa recht wohl möglich.

«Streiflichter»



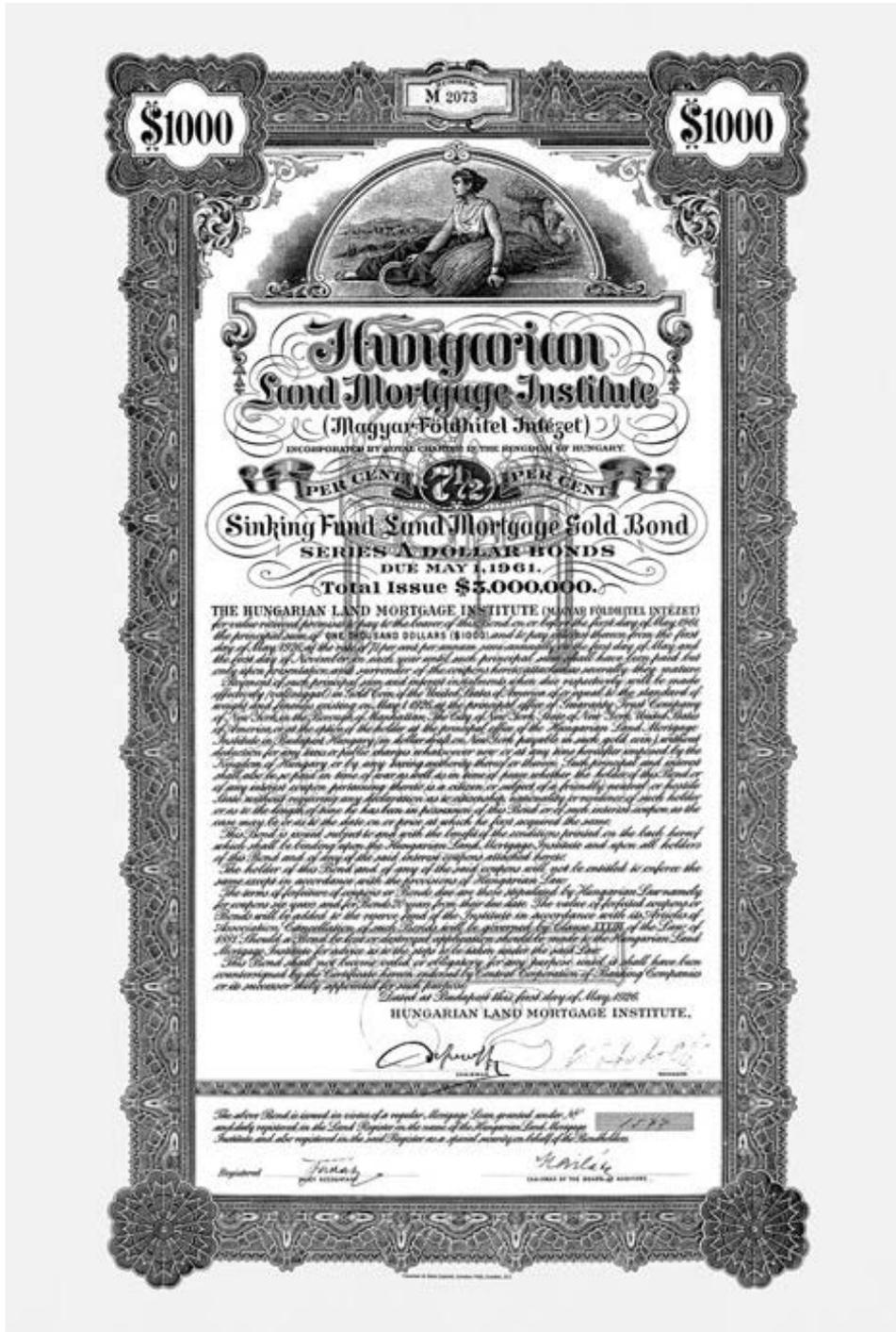
In der Frühe wurden die Börsenaufträge in der Bank Vontobel entgegengenommen.



Wer den Stockmaster bedienen konnte, war «live» in New York dabei.



—
Im ehemaligen Tresorraum der Bank.



Ungarische Anleihe, 1961

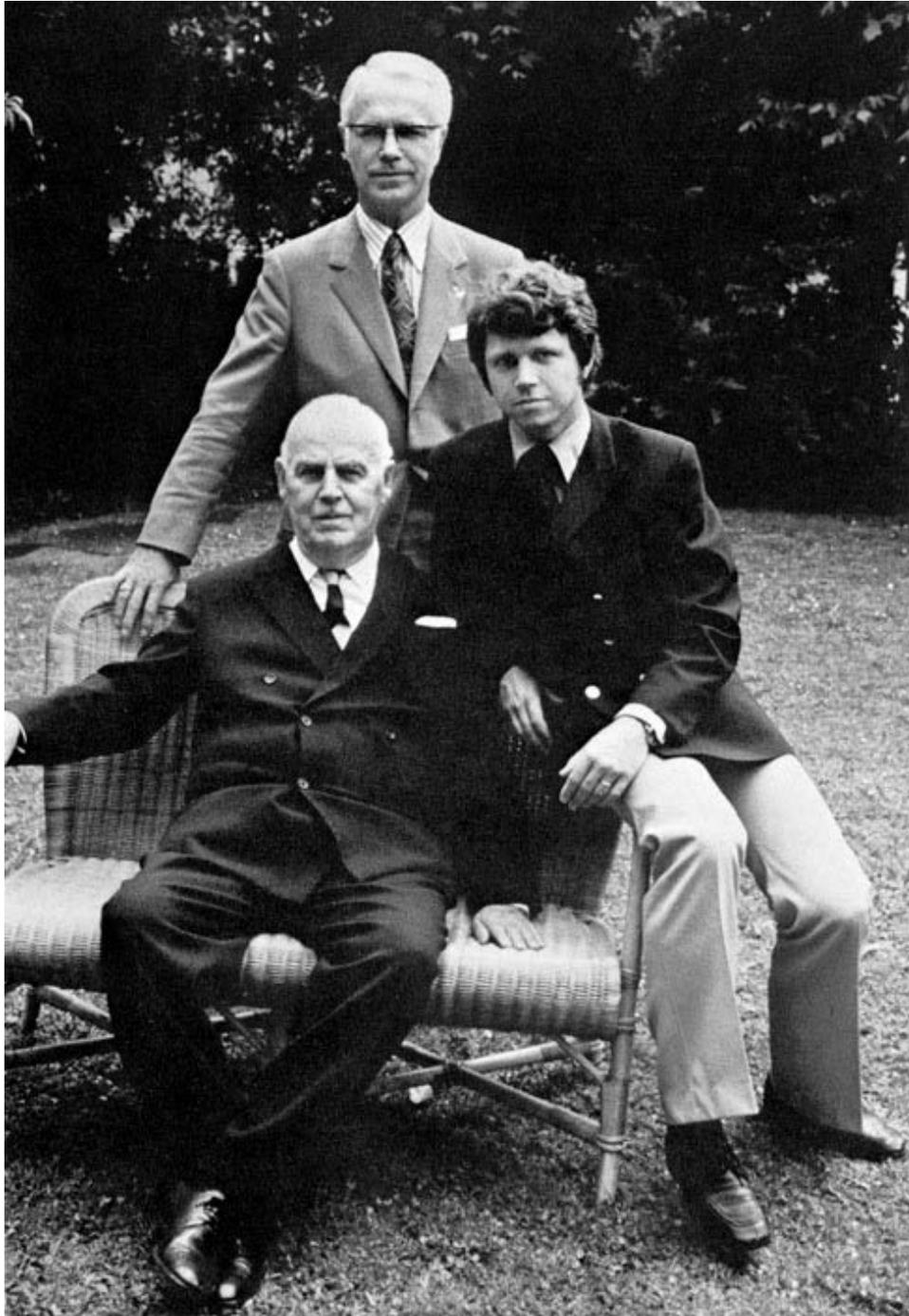
—
Entwicklungen im EDV-Bereich:
Einführung des ersten Computersystems 1970



—
Hans-Dieter Vontobel,
1977



—
Direktionsstab der Bank
J. Vontobel & Co., 1969



—
Drei Generationen:
Jakob Vontobel, Hans Vontobel, Hans-Dieter Vontobel, 1974



Dr. Hans-Dieter Vontobel, 1990

«Shareholder value» – ein trügerischer Reiz?
Ein Plädoyer wider die Darwinisierung der Sitten

Von Hans-Dieter Vontobel*

An der Generalversammlung der Vontobel Holding ging deren Präsident, wie der nachstehende Text zeigt, intensiv auf Fragen um den Stellenwert des «Shareholder value» ein. Die im Artikel wiedergegebenen Auffassungen und Schwerpunkte stehen teilweise im Widerspruch zur Auffassung der Wirtschaftsredaktion dieses Blattes. Angesichts der Wichtigkeit der Auseinandersetzung werden dazu in loser Folge weitere Artikel und Kommentare erscheinen. (Red.)

Wie selten zuvor kontrastieren derzeit Prosperität und weitverbreitete Verunsicherung: Florierende Unternehmen einerseits, wachsende Arbeitslosigkeit andererseits sind Begleiterscheinungen eines Strukturwandels, der besonders dann irritierend wirkt, wenn die Börsen den Abbau von Arbeitsplätzen mit teilweise massiven Kursanstiegen quittieren. Ohne Zweifel: Die Gangart ist härter geworden, der Wettbewerb intensiver, die Zeitverhältnisse enger. Die einen sehen die Ursachen dieser Entwicklung in darwinistischer Logik, in einer rasanten Globalisierung, die als Kampf aller gegen alle dargestellt wird. Andere sehen sie in der Profitorientierung eines masslos gewordenen Kapitalismus, der nun, nachdem seine Kritiker von der Geschichte desavouiert worden sind, sein wahres Gesicht zeigt. Wieder andere orten die Ursachen bei Managern, die formal ihren Aktionären, faktisch jedoch niemandem verantwortlich sind. Mit dem Geld, das ihnen gar nicht gehörte, verfolgten sie angeblich visionäre Träume. Schliesslich liess sich das Phänomen auch als Pendelbewegung interpretieren, als späte Folge jener Jahre der Hochkonjunktur, als selbst bescheiden qualifizierten Arbeitnehmern Phantasiegehälter bezahlt wurden. Jene Erfahrung beschleunigte die Investitionen in Technologie, mit der die Unternehmen den Auswüchsen auszuweichen suchten. Die Folgen sind nicht absehbar.

Eindimensionaler «Vulgar-Liberalismus»

Die Apostel des Zeitgeistes reduzieren die hochkomplexe Thematik allerdings zu einem eindimensionalen «Vulgar-Liberalismus». Ihr modifiziertes Rezept heisst «Shareholder value». Sie glauben, die wirtschaftliche und letztlich auch die soziale Organisation der Gesellschaft lasse sich ausschließlich über den Profit und den von ihm bestimmten Einsatz der Ressourcen steuern. Die Argumentation dieser Denkschule hört sich an, als habe das kapitalistische System bisher nicht auf dem Streben nach Gewinn beruht. Neu ist höchstens der Umstand, dass der Sinn für die Proprietären verlorengegangen ist, wenn Eigenmitleidend postuliert werden, die weit entfernt sind von jeder empirischen Erfahrung eines seriösen und soliden, langfristig orientierten Unternehmers. Die Überbetreibungen fördern einen grundlegenden Konflikt ans Licht: den Zusammenhang zwischen der vertrauten, langfristig konzipierten unternehmerischen Tradition und einem ungedulden, auf kurzfristige, oft auch kurzfristige Gewinnmaximierung angelegten Kapitalismus angelsächsischer Prägung.

Es ist aber auch der Konflikt zwischen zwei grundverschiedenen gesellschaftlichen Weltanschauungen: zwischen dem kontinentalen, protestantisch geprägten, von Max Weber beschriebenen Kapitalismus und der angelsächsischen Spielart, die nicht der unternehmerischen Leistung, dem «earning money», verpflichtet ist, sondern die dem «making money» huldigt. Angesichts ist, in angelsächsischer sozialer Hierarchie, das spekulative Genie. Der Unternehmer aus der «manufacturing industry» rangiert hingegen weit unten. Diese Geringschätzung der unternehmerischen Leistung ist eine der Hauptursachen jenes Krebsgangs, jener Desindustrialisierung, die man während Jahrzehnten als «englische Krankheit» diagnostiziert hat.

Strapaziertes Selbstverständnis

Mit dem Gegenwartspar «making money» und «earning money» sind nun auch wir konfrontiert. Was sich in den ersten Runden als gieriger Raubzug auf pralle Reserven auslegen liess, wird als Ringen um die Beherrschung börsenkotierter Unternehmen wiederkehren und auf Jahre hinaus hiesiges unternehmerisches Selbstverständnis gründlich strapazieren. Der damit einhergehende Wandel der Wertvorstellungen wird weitreichende Auswirkungen auf unternehmerisches Handeln haben. Die angelsächsische Spielart des Kapitalismus hat mit der Londoner City und der Wall Street Erfolg begründet, die keiner weiteren Legitimation bedürfen. Im eigenen Geschäft sind wir oft mit dieser Problematik konfrontiert. Das verantwortungsbewusste und sorgfältige Abwägen zwischen eigenen Wertvorstellungen und kommerziellen Opportunitäten kommt häufig einer Gratwanderung gleich. Die Verabsolutierung des Shareholder value signalisiert eine grundlegende Akzentverschiebung im Verhältnis von Kapital und Arbeit. Gegensätze brechen auf zwischen der kontinentalen Version eines sozialverträglich gezielten Kapitalismus und der rücksichtloseren angelsächsischen Tradition.

Ludwig von Mises, einer der Vordenker des modernen Liberalismus, hat den Vertrag zwischen Kapital und Arbeit, den Vertrag anstelle des darwinistischen Gewaltprinzips, als Kern einer menschenswürdigen Gesellschaftsordnung definiert. Dieser Vertrag ist gefährdet, wenn einseitig die Interessen der Kapitalgeber privilegiert werden. Denn ökonomisch kann der Shareholder value, jedenfalls in den postulierten Grössenordnungen, nur auf Kosten der übrigen «Stakeholders» gestiftet werden.

Das führt in der Praxis zur Privatisierung der Gewinne und zur Sozialisierung der Lasten. Wer eindimensional den Shareholder value verherrlicht, der rüttelt an den Grundlagen unserer wirtschaftlich-sozialen Ordnung und des politischen Systems. Über die längerfristigen Konsequenzen sollte man sich keinen Illusionen hingeben. Mit unverfrorenem Etikettenschwindel nennt man solch eindimensionale Reduktion «liberal». Und bereitet damit einzig den Skrupellosen und Rücksichtslosen den Weg.

Ideologisierte Diskussion

Die Ideologisierung der ordnungspolitischen Diskussion ist ein untrügliches Zeichen für eine Flucht aus der Realität. Die Shareholder-value-Ideologie findet in einer ganz besonderen Konstellation ihren wohlwollenden Widerhall. Weil an allen Ecken und Enden das Geld fehlt, vermögen wir der Versuchung nicht zu widerstehen, die Zitrone noch ein wenig mehr auszupressen – das dringend benötigte Geld also eben dort zu holen, wo es angeblich brachliegt, auch wenn wir damit neue soziale Lasten schaffen, die ihrerseits wieder finanziert werden wollen. Dies erklärt unter anderem, warum ausgerechnet Pensionskassenverwalter als Fürsprecher einer höheren Eigenmittelrendite auftreten. Mit der gesetzlich vorgeschriebenen Mindest-Performance von 4% sind sie längerfristig nicht in der Lage, die Ansprüche zu decken, die eine überalternde Gesellschaft an ihre Sozialvorsorge stellt. Dramatisch wird es, wenn dies die Arbeitsplätze der anderen gefährdet.

Mangel an Geld und Zeit

Der Strukturwandel überrollt uns und mündet in wachsender Arbeitslosigkeit. Diese potenziert das Problem der sozialen Sicherheitenetze, ihrer ineffizienten und oft ungerechten Transfersysteme und von deren Finanzierung. In dieser Lage fehlt es nicht bloss an Geld. Es fehlt – jedenfalls vordergründig – auch an Zeit, denn der Wettbewerb unter Standortern und Systemen ist unter anderem ein Wettbewerb gegen die Zeit. Und in diesem Wettrennen schränken Sachzwänge wie etwa die demographische Entwicklung die Handlungsfreiheit zusätzlich ein. Die Herausforderung erheische Lösungen, deren Komplexität und Zeitbedarf mit der Landung auf dem Mond vergleichbar seien; so urteilte jüngst der amerikanische Ökonom Lester Thurow. Hierzulande hingegen sucht man die Lösung unverfroren dort, wo sie mit geringstem Widerstand zu haben ist: mit Geld, mit immer noch mehr Geld. Geld als Ersatz für Politik, Geld als Ersatz für Weitblick.

Die Entlassungen von heute sind oft die Management-Fehler von gestern. Zu Fehlern zu stehen und nichtern zu handeln ist allerdings schwierig, wenn eine Gesellschaft – im Spiegel ihrer Medien – nur noch in Kriterien von Sieg oder Niederlage zu urteilen vermag. Auch da lässt sich eine Darwinisierung unserer Sitten ausmachen. So verbaust man sich pragmatische Lösungen und setzt sich selber unter Druck und übersieht dabei, dass im angelsächsischen Raum

die gefeierten Sanierer von gestern neuerdings als «industrielle Mörder» vom Podest geholt werden. Der im Kern einst richtige Ansatz von Margaret Thatcher und Ronald Reagan hat sich eigendynamisch übersteigert. Der Rausch ist ausgeträumt. In Grossbritannien und den Vereinigten Staaten hat vorab der Mittelstand für Rechnung bezahlt. In unserer Nabelschau nehmen wir dies aber nicht zur Kenntnis. Auch da bleiben wir uns unbeweglich selber treu; schliesslich ist ein gedanklicher Rückstand von zehn bis fünfzehn Jahren auf die angelsächsische Welt hierzulande üblich.

Kapitalismus ohne Arbeit?

Modeströmungen haben in einer Zivilisation, die nach immer neuen Reizen giert, zunehmend kürzere Halbwertszeiten. Das Rennen um Bilanzsummen ist abgelöst worden durch die Kitz der Eigenkapitalrendite. Auf «Big is beautiful» folgte «Small is beautiful». Heute sind wieder elegante Grössenordnungen in vogue. Gefragt sind aber möglicherweise Lösungen für einen Kapitalismus ohne Arbeit. Daher sucht man seinen eigenen Weg am besten gelassen zwischen den Extremen. Zeitliche Zwänge schaffen man in aller Regel selber. Mehrfachkrisen – um einen Begriff aus der politischen Strategie zu entlehnen – verstärken mit ihrer Komplexität den Eindruck, es fehle vor allem an Zeit: Längerfristig tragfähige Lösungen lassen sich nicht verordnen oder erzwingen. Sie müssen reifen und politisch wie sozial akzeptiert sein. Dies wiederum setzt voraus, dass sie langfristig angelegt sind – mit einem Weitblick, der im Alltag gelegentlich einen schweren Stand hat. Der Eigenodynamik von Prozessen kann man sich nicht entziehen. Wer sich als Unternehmer dem Wandel verschliesst oder ihn allzu zögerlich angeht, der riskiert, überrollt zu werden. Dennoch bin ich der Meinung, man sei gut beraten, eine skeptische Distanz gegenüber allzu Trendigen zu bewahren. Scheinbar einfache Lösungen beruhen immer auf einer ideologischen Reduktion der Realität. Und auf längere Sicht sind es meist teure Lösungen, teuer nicht nur im Sinn von Geld.

Wer einseitig den Shareholder value forciert, der bewirkt bei den übrigen Anspruchsgruppen eine spiegelbildliche Reaktion. Er ermuntert sie geradezu zu analog egoistischem, analog kurzzeitigen Verhalten. Wer mit masslosomem Gewinnstreben den Gesellschaftsvertrag bricht, der zerstört das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeiter wie der Kunden und folglich auch der Aktionäre – also jenes Vertrauen, auf dem der Erfolg eines Unternehmens letztlich beruht. Er zerstört jene Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen, die Spitzenleistungen überhaupt erst möglich macht. Auf solche Spitzenleistungen ist jedoch angewiesen, wer im rauer gewordenen Wettbewerb bestehen will. Dies gilt es recht im Banking, denn das Geschäft beruht auf der langfristigen Partnerschaft mit den Kunden, auf Redlichkeit und gegenseitigem Verlass. Dieses Kapital sollte man nicht fahrlässig strapazieren.

* Der Autor ist Präsident des Verwaltungsrates der Vontobel Holding.

Die Rede von Hans-Dieter Vontobel anlässlich der Generalversammlung 1996 wurde auch in der «Neuen Zürcher Zeitung» vom 19. Juni 1996 publiziert.

Die achtziger und neunziger Jahre

Übergang zur Publikumsgesellschaft	46
Handel mit Eurobonds	46
Gezielte Expansion	47
Ein erneuter Börsenkrach	48
Neue Geschäftsideen und Kooperationen	48
Die Dotcom-Blase	49

Übergang zur Publikumsgesellschaft

Hans-Dieter Vontobel wollte zwar expandieren und für die Bank neue Märkte und Kunden erschliessen. Gleichzeitig wollte er aber auch das Institut von einem Familienunternehmen in eine Publikumsgesellschaft überführen. «Diese Aufgabe im Generationenwechsel zu meistern, war wohl die schwierigste Herausforderung in meiner beruflichen Laufbahn. Das ging natürlich nicht ohne Probleme, Fehler und Enttäuschungen ab», erklärt Hans-Dieter Vontobel aus der Rückschau. Von Hans Vontobel wurde der Schritt hin zu einer Publikumsgesellschaft begrüsst: «Falls es in der Familie Vontobel je zu erbrechtlichen Problemen kommen sollte, ist die Struktur einer Aktiengesellschaft besser geeignet, diese zu lösen, als die einer Kommanditgesellschaft.» Denn die Anteile einer Aktiengesellschaft sind einfacher aufzuteilen und gegebenenfalls zu verkaufen als die Anteile an einer Kommanditgesellschaft.

Für den Schritt zu einem börsenkotierten Unternehmen waren umfangreiche Vorbereitungen nötig. Im November 1982 brachte Hans Vontobel die Havonto AG, in der er seine Anteile an der Bank hielt, in die «AG für Partizipationen» ein. Aus ihr ging die juristische Hülle für die heutige Vontobel Holding hervor. 1984 wurde dann die Kommanditgesellschaft J.Vontobel & Co. in die Aktiengesellschaft J.Vontobel & Co. AG mit 50 Millionen Franken Eigenkapital gewandelt.

Auch in der juristischen Form einer Aktiengesellschaft behielt die Bank den Charakter eines Familienunternehmens. Doch es war das Ende der persönlichen Haftung durch die Partner, die mit ihrem privaten Vermögen für die Bank einstanden. Einige Mitarbeitende empfanden diesen Wandel als Verlust der bisherigen Unternehmenskultur und bedauern dies teilweise bis heute. Doch die Mehrzahl begrüsst den Schritt in die Zukunft. Zum 60-Jahr- und zum 80-Jahr-Jubiläum der Bank bekam jeder Mitarbeitende unter anderem Vontobel-Aktien. «Sie sollen von dem, was sie im Verlaufe eines Jahres in der Bank an Arbeitsleistung und Ideen eingebracht haben, auch selber profitieren können», sagte Hans Vontobel anlässlich der dritten ordentlichen Generalversammlung der Holding. Vontobel war damit die erste Schweizer Bank, die ihre Mitarbeitenden via Aktien am Geschäftsgang beteiligte. 1995 kam ein Beteiligungsprogramm für das Management-Team hinzu. 2005 wurde zudem ein den modernsten Gesichtspunkten entsprechender Aktienbeteiligungsplan für alle Mitarbeitenden der Vontobel-Gruppe eingeführt.

1986 erfolgte der letzte Schritt – der Gang an die Börse. 22 500 Inhaberaktien à nominal 500 Franken wurden emittiert, 15 000 davon wurden zu je 10 000 Franken am 7. Juli an den Markt gebracht. Die Namenaktien blieben im Besitz der Familie. Der Börsengang war ein Erfolg: Die Titel kletterten am ersten Handelstag auf 15 800 Franken. Bis zum Börsenkrach im Oktober 1987 erreichten sie einen Stand von 17 587 Franken. 2001 wird dann die Einheits-Namenaktie geschaffen.

«Theoretisch hätten wir natürlich auch den Weg einer Genfer Privatbank gehen können. Dann wären wir eine Personengesellschaft geblieben und hätten weitere Part-

ner aufgenommen. Mit dem Börsengang wollte ich aber die Nachfolgefrage anders lösen», erzählt Hans-Dieter Vontobel. Dabei war zum Zeitpunkt des Börsengangs die Nachfolgefrage gar nicht sehr akut. Der Kapitalbedarf des Investment Banking hingegen schon. «Für das Wachstum des Investment Banking war nicht genügend Kapital vorhanden. Allein aus dem erwirtschafteten Kapital hätten wir diesen Bereich, der bis heute das Wachstum der Bank massgeblich trägt, nicht ausbauen können», kommentiert Hans-Dieter Vontobel.

Hans-Dieter Vontobel war mit seinen Expansionsplänen sehr erfolgreich. «Als ich zu Beginn der achtziger Jahre bei der Bank Vontobel zu arbeiten anfang, versicherte man mir, die Zahl der Angestellten werde sicher nicht über 300 steigen. Damals waren es 280», erzählt Janine Nabholz, die 27 Jahre bei der Bank Vontobel arbeitete. Sie wurde damals eingestellt, um die steigende Zahl der Privatkunden zu empfangen. «Zuerst stellten wir einen Küchentisch an den Eingang. Erst später bekamen wir eine richtige Empfangstheke», erinnert sie sich. Die Personalpläne hatten nicht lange Bestand, zu gut liefen die Geschäfte. Im Jahr 2012 arbeiten rund 1300 Personen für die Bank.

Ganz in der Tradition des Hauses Vontobel wollte Hans-Dieter Vontobel die Kunden auch durch ausgefallene und spannende Publikationen für die Bank interessieren und sie damit binden. Den Auftrag, ein professionelles Primär-Research aufzubauen, hatte er seinem Studienkollegen Martin Ebner übertragen. Die Unternehmens- und Branchenstudien erwarben sich bei Kunden, Konkurrenten und Medien bald einen sehr guten Ruf. «Martin Ebner war der erste Analyst, der es sich erlaubte, eine Meinung zu anderen Schweizer Banken zu publizieren. Das war damals sehr mutig und brachte die Bank voran», erzählt Christoph Ledergerber, der den Bereich Asset Management bis Ende 2007 leitete. Auf dieser soliden Basis baute Ebner das Geschäft für institutionelle Kunden wie Pensionskassen und Versicherungen auf. Im Inland gelang dies gut. Da halfen der Bank sowohl der boomende Finanzmarkt als auch die Tatsache, dass 1985 neben der AHV auch die 2. Säule zur Pflicht erklärt wurde. Unter den Pensionskassenverwaltern gewann die Bank Vontobel einige der Grossen als Kunden. Im Auslandgeschäft machte die Schweizerische Nationalbank der Bank Vontobel allerdings einen Strich durch die Rechnung. Die Massnahmen, welche die Schweizerische Nationalbank damals gegen die Flucht in den Franken ergriff, wie zum Beispiel die sogenannten Negativzinsen auf Franken-Guthaben von Ausländern, hemmte den Ausbau der ausländischen Kundschaft kurzfristig.

Handel mit Eurobonds

Zu einem wichtigen Pfeiler im Auslandgeschäft entwickelte sich hingegen der Eurobondhandel. Er entstand, als die Russen nach der Kubakrise 1962 ihre Milliarden Guthaben aus den USA abzogen und nach London transferierten. Eurobonds sind Obligationen, die nicht in der Währung des Landes denominiert sind, in dem sie gehandelt werden. Meist lauteten sie auf Dollar oder Yen. Der Eurobondhandel gewann aber erst in den frühen achtziger Jahren an Bedeutung. Hier gehörte die Bank Vontobel zu

den ersten Schweizer Institutionen, die in diesem Markt intensiv ihre Chancen nutzten. Für die ausländischen Kunden der Bank waren die meist in Dollar gehandelten Eurobonds besonders attraktiv, weil sie quellensteuerfrei waren. Dank dieser regen Nachfrage und der dadurch starken Platzierungskraft war Vontobel bei Eurobondemissionen und insbesondere beim Eurobondhandel sehr erfolgreich. «Wir mussten aber auch Papiere auf die eigenen Bücher nehmen, um in diesem Markt überhaupt bestehen zu können», erinnert sich Max Zaugg. Zudem handelte die Bank Vontobel auch Eurobonds für Kantonal- und Regionalbanken.

Auch das Privatkundengeschäft stellte Hans-Dieter Vontobel auf eine professionellere Basis. Als eines der ersten Finanzinstitute forcierte die Bank Vontobel das Portfolio-Management und führte neben den Transaktionsgebühren auch das Modell der bestandesabhängigen Vermögensverwaltungsgebühren ein. In den achtziger Jahren gelang es der Bank, die Anzahl und den Umfang der Kundendepots deutlich zu vergrössern. Das war indes nicht so schwierig. Die Börsen boomten, und den Banken ging es glänzend. Doch Vontobel wuchs noch schneller als die Börse, was bedeutete, dass die Bank in dieser Zeit Marktanteile gewinnen konnte.

Viele Privatkunden, vor allem aus Deutschland, fühlten sich von der damaligen Sowjetunion bedroht. Sie wollten zum Mindesten einen Teil ihres Geldes an einem sicheren Ort wissen, und die Schweiz war dafür in den Augen vieler noch zu «nah». So suchten die Kunden nach Anlage-Optionen in Übersee. Deshalb entschied sich Vontobel, in New York eine Niederlassung zu eröffnen. Ende Oktober 1984 war es so weit. Die Tochtergesellschaft, Vontobel USA Inc., war an der Park Avenue 450 domiziliert und wurde bei der amerikanischen Börsenaufsicht SEC als «Investment Advisor» registriert. «Wir gingen zwar nur mit Block und Bleistift nach New York, aber wir mussten die Geschäfte dennoch nicht bei null beginnen», erzählt Marx Kobler, der während der ersten drei Jahre die Niederlassung in New York leitete und den Auftrag hatte, das Amerikageschäft aufzubauen. Er brachte bereits ein grösseres Portfolio aus Zürich mit, von Kunden, die einen Teil ihres Vermögens in Übersee verwalten lassen wollten. Der Anfang war nicht leicht, und es dauerte geraume Zeit, bis sich die «Morgengabe» aus Europa verdoppelt hatte. Der Drang der Kunden, Kapital in die USA zu transferieren, war offenbar doch nicht so gross gewesen, wie erhofft worden war. Die Vontobel-Gruppe hatte damit gerechnet, die Gewinnschwelle nach vier bis fünf Jahren zu erreichen. Es dauerte fast zehn Jahre, bis die Tochtergesellschaft in New York eine Dividende an das Mutterhaus abführte. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion waren die New Yorker Dienste bei den Privatkunden nicht mehr so stark gefragt. Heute konzentriert sich die Tochtergesellschaft in New York vor allem auf das Asset Management, und dies äusserst erfolgreich.

Der Kalte Krieg war auch der Grund, weshalb die Bank im Jahr 1982 ein Konzept für den Fall erarbeitete, dass die Armeen des Warschauer Pakts in Westeuropa einmarschieren sollten. Sie gründete die Kanata Securities Services in Toronto. Im Notfall hätten alle Konten und Depots vom nordamerikanischen Kontinent aus betreut werden

können. «Wir haben alle Daten verschlüsselt, und in zeitlichen Abständen, die der Bedrohungslage angepasst waren, sandten wir die Datenbänder an einen Anwalt in Toronto. Zweimal im Jahr sind wir nach Toronto gereist, um die Entschlüsselung der Daten zu überprüfen», beschreibt Marx Kobler das aufwendige Prozedere.

Der zunächst wenig erfolgreiche Schritt nach Übersee liess die Bank Vontobel bei ihrer internationalen Expansion lange Zeit eher vorsichtig vorgehen. Das hiess aber nicht, dass nicht immer wieder einmal Ideen ausprobiert wurden. «So wurde zum Beispiel in London eine Tochtergesellschaft eröffnet, geführt von einem ehemaligen Obersten der britischen Armee in Indien. Das Experiment scheiterte», erzählt Bernd Mossner. Auch Wolfhard Graetz, damals leitender Mitarbeiter der Bank und später Mitglied des Verwaltungsrats, erinnert sich an ein Auslandabenteuer, dem wenig Erfolg beschieden war. «Die Bank Vontobel kaufte einer Kanadierin in Hongkong ihr Geschäft ab, um auf dieser Basis eine Filiale zu eröffnen. Diese Frau kam aber nicht aus dem Bankgeschäft. Sie hatte Chinesen kanadische Visa besorgt. Das Chaos war vorprogrammiert», erinnert sich Wolfhard Graetz. Die Aktivitäten in Hongkong wurden bald beendet.

Gezielte Expansion

Danach konzentrierte sich die Bank erst einmal auf Europa. Erst in den neunziger Jahren stand die gezielte Expansion wieder auf der Tagesordnung. Zuerst im Heimmarkt Schweiz, wo Vontobel sich 1993 an der Genfer Privatbank Tardy, de Watteville & Cie beteiligte. Diese wurde 1998 vollständig übernommen. 1995 kam eine Beteiligung am Salzburger Bankhaus Berger & Comp. hinzu. Diesem Schritt war die Ablehnung des Schweizervolks, dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) beizutreten, vorausgegangen. Die Bank Vontobel wollte mit der Niederlassung in Österreich auch in der Europäischen Union über eine Börsen- und Banklizenz verfügen. Später kamen Niederlassungen in Wien, Frankfurt am Main, München, Mailand, Vaduz und eine Repräsentanz in Vancouver und Madrid hinzu.

Abgesehen vom harzigen Start in New York waren die achtziger Jahre für die Bank Vontobel und für die Bankenwelt eine goldene Zeit. Die Banken machten gute Geschäfte. Zuweilen kam es auch zu Übertreibungen und Masslosigkeiten. Filmfiguren wie der arrogante, selbstgefällige Wall-Street-Banker Gordon Gecko oder das Buch «Barbarian at the Gates» über die aggressiven Geschäftsmethoden der Buyout-Firma KKR – heute Private Equity – erzählen aus dieser Zeit. An den internationalen Finanzzentren vergaben die Banken damals hohe Kredite. Unfreundliche Firmenübernahmen mit einer starken Fremdfinanzierung, mit sogenannten Junk Bonds, waren an der Tagesordnung. Der Boom und die Geschäftsmöglichkeiten beflügelten die Phantasie und die Innovationskraft der Finanzproduktspezialisten. In London und in New York wurden neue Instrumente kreiert: Futures, Optionen und Derivate wurden auf den Markt gebracht und rege gehandelt. Mit der Mitgliedschaft an der Soffex trat im Jahr 1987 auch die Bank Vontobel in den Markt mit deriva-

tiven Instrumenten ein. Das Geschäft mit Optionen prägte vor allem Robert Strebel, der von 1985 bis 1991 stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung der Bank war. Er kam von der Credit Suisse First Boston und hatte dort bereits Erfahrungen mit den neuen Instrumenten gemacht. «Damals haben wir mit Stillhalter-Optionen die Grundlage für den Erfolg im Investment Banking gelegt», erzählt Robert Strebel. Heute gehört die Bank Vontobel dank ihren Financial Products zu den grössten Schweizer Anbietern von strukturierten Produkten. Dieser Bereich trägt einen guten Teil zum Geschäftserfolg der Bank bei. Doch auch er erlebte während der Finanzkrise turbulente Zeiten.

Ein erneuter Börsenkrach

Ewig konnte die Börsenparty der achtziger Jahre nicht weitergehen: Am 19. Oktober 1987 brachen in New York die Kurse zusammen; die Anleger warfen Millionen von Aktien auf den Markt. Die Lage war so dramatisch, dass die Genfer Börse am 20. Oktober den Handel zuerst gar nicht eröffnen wollte. In Zürich entschied man sich dann doch für einen normalen Handelstag, später folgte auch Genf. Normal war an diesem Tag allerdings gar nichts. Die Telefone der Banken waren total überlastet, der Handel war völlig unkontrolliert. Die Anleger waren bereit, ihre Titel fast zu jedem Preis auf den Markt zu werfen.

Diesem heftigen Einbruch konnte sich auch die Bank Vontobel nicht entziehen. Sie verzeichnete dank den grossen Handelsvolumina zwar hohe Kommissionseinnahmen, doch auf den eigenen Depotbeständen und denen der Kunden mussten massive Wertebussen hingenommen werden.

Der Schock sass tief. «Hans-Dieter Vontobel sagte damals, solche Risiken wolle er in Zukunft vermeiden. Weder die Bank noch einzelne Mitarbeitende dürften mit so hohen Eigenbeständen in eine derartige Börsensituation hineinflaufen, dass die Händler kaum mehr in der Lage seien, das Telefon zu bedienen», berichtet Susanne Borer, Leiterin Investor Relations. Eine Entscheidung, die sich Jahrzehnte später auszahlen sollte.

Kurz nach dem Crash wurde auch die für die Banken wichtige Courtagen-Konvention aufgehoben. Bis dahin berechneten die Banken ihren Kunden Börsenkommissionen gemäss dieser offiziellen Konvention. Daran hielten sich alle Institute. Zwar begrüsst Vontobel die neue Massnahme, aber sie machte der Bank zu schaffen. «Nach der Abschaffung der Courtage-Konvention begann unter den Banken ein harter Preiskampf», erzählt Christoph Ledergerber. Mit der Aufhebung der Courtagen-Konvention brach für Vontobel eine wichtige Einnahmequelle zusammen. «Wir hatten bei den Courtage-Einkommen einen sehr erheblichen Einbruch zu verzeichnen», erinnert sich Max Zaugg. Die Bank reagierte sofort. Das unmittelbar nach dem Börsenkrach 1987 gestartete, sehr breit angelegte Sparprogramm «Fit 88» wurde mit verstärkter Intensität weitergeführt. Zum ersten Mal in der Vontobel-Geschichte musste sich die Bank von Mitarbeitenden trennen. Es mussten indes nicht in jedem Fall Kündigungen ausgesprochen werden; oft kam es zu Frühpensionie-

rungen, oder Abgänge wurden nicht ersetzt. «Und wir mussten unsere Anstrengungen, Kunden zu akquirieren, nochmals verstärken. Einen Teil des Verlustes konnten wir so durch höhere Volumina wieder wettmachen», kommentiert Max Zaugg.

Background

Elektronischer Programmhandel und Kurseinbruch

Nach Kurseinbrüchen in Hongkong und in Südostasien brach am 19. Oktober 1987 in New York der Dow Jones innerhalb einer Sitzung um über 22% ein. Vorausgegangen war in den USA eine Krise des Bausparkassensektors, international gab es Spannungen über die Glaubwürdigkeit der Bindung des Hongkong-Dollars an den US-Dollar. Aber Fundamentaldaten schienen das plötzliche Wegbrechen der Kurse nicht zu erklären. Der damals neu aufgekommene Programmhandel durch automatisierte Limit-Orders mag einen Grossteil zur Erklärung beitragen – verzweifelte Händler sollen vor den Bildschirmen gestanden und händeringend gefordert haben, die Maschinen einfach abzuschalten. Wie schon 1962 folgte dem Drama am Finanzmarkt aber kein allgemeiner Wirtschaftseinbruch. Binnen kurzem erholten sich die Kurse, und die Weltwirtschaft setzte ungebrochen ihr Wachstum fort.

Neue Geschäftsideen und Kooperationen

Erschüttert durch die ewig volatilen Börsen und damit auch durch die Volatilität der Erträge, machte die Bank aber auch einen teuren Fehltritt. Um von den Schwankungen im Bankgeschäft unabhängiger zu sein, wollte man das Geschäft diversifizieren. So entschloss sich Vontobel, neben den angestammten Finanzgeschäften zusätzlich ins klassische Unternehmensberatungsgeschäft einzusteigen. Und dies nicht in kleinen Schritten, sondern gleich mit einem grossen Paukenschlag. 1989 wurde die EC Consulting Holding mit Niederlassungen in Zürich, London, Düsseldorf und Brüssel gegründet. Einschliesslich einer später zugekauften Softwarefirma arbeiteten zeitweise bis zu 200 Mitarbeitende für dieses Unternehmen. Doch EC Consulting schaffte es nicht, aus den roten Zahlen herauszukommen. Im Jahre 1995 zog man in Zürich schliesslich die notwendigen Konsequenzen und trennte sich von EC Consulting.

Deutlich mehr Erfolg war der Bank Vontobel im Jahr 1990 mit der Gründung der Fondsgesellschaft Vontobel Fonds Services AG beschieden. «Bei der Auflegung von Fonds gehörten wir eher zu den Nachzüglern», erinnert sich Wolfhard Graetz selbstkritisch. Erst 1990 legte Vontobel ihre ersten Anlagefonds nach Schweizer Recht, den «Vontobel Swiss Equities» und den «Vontobel Swiss Small Companies», auf. 1991 wurde der luxemburgische Investmentfonds SICAV mit verschiedenen Teilfonds gegründet.

Wenn auch spät, so war die Lancierung doch sehr erfolgreich. «Der Vontobel Fund Emerging Market Equity war 1993 so gefragt, dass wir bis zu 40 Anrufe pro Tag für die Zustellung von Fondsunterlagen hatten. Das bedeutete: 40-mal Unterlagen kopieren, binden und den Begleitbrief erstellen. Oft machte ich bis spätabends nichts anderes», berichtet Verena Fusco, die damals für diesen Bereich arbeitete. Etwas harzig lief zu Beginn der «Vontobel Fund – Eastern European Equity». Doch Hans Vontobel – von ihm kam die Idee – glaubte an diese Märkte und schoss selber Geld ein, bis der Fonds eine breite Nachfrage fand. «Bis zur russischen Finanzkrise 1997 war der Fonds dann ein grosser Erfolg.»

Den grössten und nachhaltigsten Erfolg verbuchte die Vontobel Fonds Services AG im Jahr 1994. Damals erhielt sie vom Schweizer Verband der Raiffeisenbanken den Auftrag, unter Raiffeisen-Label fünf Fonds aufzulegen. «Wir hatten damit gerechnet, dass wir nach fünf Jahren eine halbe Milliarde Franken Assets under Management haben würden. Nach nicht einmal einem halben Jahr war die halbe Milliarde erreicht. Dann ging es rasant weiter, so dass wir in kurzen Abständen, zusammen mit Raiffeisen, immer wieder eine Milliarde mehr feiern durften», erinnert sich Verena Fusco.

«Die Bank Vontobel hat eine grosse Maschinerie für Fonds und strukturierte Produkte, aber uns fehlte der Vertrieb», erklärt Christoph Ledergerber, der seit 2008 das Kooperationsmanagement der Vontobel Asset Management leitet. Deshalb wurde die enge und über die Jahre erfolgreich gewachsene Zusammenarbeit mit Raiffeisen nach zehn Jahren mit einem Kooperationsvertrag deutlich ausgeweitet und gefestigt.

Seit den neunziger Jahren prüft Vontobel immer wieder Ideen, die mögliche Kooperationen mit weiteren Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche vorsahen. 1995 übernahm sie für die Helvetia Versicherungen die Verwaltung der Strategiefonds, die vor allem in der fondsgebundenen Lebensversicherung eingesetzt werden. Kleinere Kooperationen bestehen auch im Ausland, beispielsweise in den USA und in Luxemburg. Für diese Partner werden in erster Linie die Vermögen verwaltet. Eine ähnlich grosse Kooperation wie mit der Raiffeisen Gruppe hat sich bis heute nicht ergeben. «Doch in diese Richtung werden wir weiterarbeiten», erklärt Christoph Ledergerber.

Auch hinsichtlich der internen Ausrichtung und Struktur gab es zu Beginn der neunziger Jahre viele Veränderungs-ideen: «Etwa Private Banking und Brokerage in zwei rechtlich selbständige Banken zu überführen oder das Brokerage zu verkaufen. Zudem wurde mit befreundeten, ähnlich positionierten Banken die Zusammenarbeit zum Beispiel für den Bereich Verarbeitung bis ins Detail geplant», schrieb Hans-Dieter Vontobel. Alle diese Massnahmen sollten dazu dienen, die Bank auf einen soliden Wachstumspfad zurückzuführen und ihre Position im Heimmarkt zu festigen.

Viele dieser Pläne wurden geprüft und wieder verworfen. Was blieb, war die Fokussierung der Bank auf ihre wirklichen Stärken. Das Leitbild für die Jahre 1991 bis 1996

dokumentierte die Neuausrichtung der Organisation: Im Bereich Vermögensverwaltung wurden die Tätigkeiten der Sparten Privatkundschaft und Asset Management stärker koordiniert. In der Sparte Brokerage sollte die führende Stellung im Geschäft mit Schweizer Wertpapieren und Derivaten ausgebaut werden. Dazu wurde vor allem in das Aktien-Research für Schweizer Mid Caps und Small Caps investiert. 1992 wurde zudem der Brokerage-Bereich in das Geschäftsfeld Investment Banking integriert.

Der Ausbau des Research war unter anderem die Grundlage für den Erfolg bei der Durchführung von Börsengängen. «Als Vermögensverwaltungs- und Transaktionsbank hatten wir zudem eine einmalige Stellung. Die Kunden schätzten unsere Unabhängigkeit. Sie wussten, dass wir nicht gleichzeitig ihre Geschäftskonten führen oder Hypothekarkredite an sie vergeben wollten, sondern die besten Konditionen für sie herausholen würden», führt Robert Strebel aus. Mit diesen Argumenten gelangen der Bank Vontobel mit Arbonia- Forster und Phoenix Mecano die ersten Publikumsöffnungen (Initial Public Offering, IPO) nach dem Börsenkrach von 1987. 1994 war die Bank auch beim Börsengang der Technologiefirma Esec dabei, später kamen Micronas, die österreichische SEZ, der Ciba-Spinoff Gretag Imaging und Unzählige mehr dazu. Es war Vontobel damals gelungen, in diesem Geschäft mit den ganz Grossen der Branche wie zum Beispiel Goldman Sachs mitzuspielen. Es waren lukrative Zeiten.

Die Dotcom-Blase

Die zahlreichen Börsengänge muss man heute im Zusammenhang mit der Internetblase in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre sehen. Diese Hausse sprengte alle Vorstellungen, alles schien möglich. Vor allem in den USA wurden Finanzanalysten zu Investmentbankern und manipulierten den Markt ganz nach dem Gusto ihrer Chefs. Mit den Wachstumsphantasien des Internets konnte fast jede Geschäftsidee als Erfolgsgeschichte verkauft werden, auch wenn das entsprechende Unternehmen noch nie einen Dollar Gewinn ausgewiesen hatte. Unternehmen wie Yahoo oder Amazon.com erreichten eine höhere Börsenkaptalisierung als gestandene Firmen der sogenannten Old Economy. An der Börse galt nicht mehr der Grundsatz, dass der erwartete Gewinn die Bewertung eines Unternehmens bestimmt, sondern nur noch die reine Phantasie. «Es war eine unglaubliche Zeit», erzählt Walter Temperli, damals Mitglied der Geschäftsleitung. «Ende der neunziger Jahre feierten wir eine Weihnachtsparty. Damals gab es einen Wettbewerb: Die Mitarbeitenden mussten auf eine Aktie setzen, und wer am meisten Gewinn verbuchte, gewann. Ein Mitarbeitender verzeichnete auf seinem Tipp eine Kursavance von 5600 Prozent!».

Die Bank Vontobel partizipierte natürlich – wie die anderen Finanzdienstleister – an der Hausse. Das Vontobel Corporate Finance organisierte nicht nur eine Vielzahl von Börsengängen. Es gründete auch die Private Equity Holding (PEH). Diese wies nach dem Börsengang ein Eigenkapital von rund 800 Millionen Franken auf. Die PEH investierte in junge Unternehmen, die später an die Börse gebracht werden konnten. Diese Kapitalmarkt-Transaktionen leisteten

bedeutende Beiträge an den Geschäftserfolg der Bank. Dennoch behagte die Entwicklung Hans Vontobel keineswegs. Schon zu lange beobachtete er die internationalen Finanzmärkte und hatte schon manche Blase und manchen Absturz erlebt. In dieser Zeit schrieb er einen Aufsatz, in dem er vor den Gefahren des Private-Equity-Markts warnte. In der Euphorie wollte indes niemand auf ihn hören.

Der Hintergrund

Die Wachstumsphantasien des Internets

Unter den vielen bekannten Spekulationswellen am Aktienmarkt ist die Dotcom-Blase vor allem ihres Umfangs wegen hervorzuheben. Nach den üblichen, unvollkommenen Massen wie Kursgewinnen, Kurs-Gewinn-Verhältnissen oder der erreichten Börsenkapitalisierung relativ zum Sozialprodukt übertraf sie die Blase der späten zwanziger Jahre bei weitem. Dennoch gibt es auch Gemeinsamkeiten. Ebenso wie in der Dotcom-Blase hatten 1929 und schon 1873 neue Industrien im Zentrum der Aufmerksamkeit gestanden und die schwindelerregendsten Gewinne, aber auch die jähesten Abstürze erfahren. Zu Beginn der 1870er kam es zur Gründerzeit – also einem Start-up-Boom – bei den damals gerade regulierten Aktiengesellschaften. Die Zukunftsin industrien lagen damals besonders im Maschinenbau. In den zwanziger Jahren war es wieder der Hochtechnologiesektor, der die Phantasie beflügelte. Telefonie, Radio, Haushaltselektrik, aber auch die Flugzeugherstellung gehörten dazu. 1928 war auf der Berliner Funkausstellung ein Prototyp des Fernsehgeräts vorgestellt worden; in allen Industrieländern arbeiteten Entwicklungsteams fieberhaft an seiner Fortentwicklung zur Serienreife.

So wie der Maschinenbau im späten 19. Jahrhundert waren Telekommunikation und Elektrotechnik ganz zu Recht die Hoffnungsträger der Investoren. Die Automatisierung der Fabriken beginnend im frühen 20. Jahrhundert und der Massenkonsum von Elektrowerkzeugen ab der Mitte des 20. Jahrhunderts übertrafen selbst die kühnsten Hoffnungen, die man sich während des Aktienbooms jeweils gemacht hatte. Und doch erfuhren beide Phantasien zunächst einen jähen Unterbruch; bis die Techniken, Verfahren und Produkte sich wirklich durchsetzten, dauerte es eben länger als zunächst erwartet. Statt einer Fließbandkultur um 1880 oder einer Massenkonsumgesellschaft um 1935 gab es in beiden Fällen zunächst eine lange wirtschaftliche Depressionsphase, und erst mit 20- oder 30-jähriger Verspätung begannen die neuen Industrien, ihr wahres Potenzial zu erfüllen.

Eine solche Erfinderspekulation stellte auch der Dotcom-Boom dar. Viel zu optimistisch hatten die Investoren auf Formen gesetzt, die noch lange keine Erträge abwerfen sollten. Allzu rasch hatte man sich das Wachstum der neuen Industrien vorgestellt. Und

jeder Preis wurde gezahlt, solange nur das Prinzip Hoffnung ihn rechtfertigte. Dennoch hatte der Boom wie auch seine Vorgänger eine reale Grundlage: Manches der damals profitlosen Spekulationspapiere hat seine Besitzer später reich werden lassen, solange sie nur genug Geduld und Liquidität hatten, den nachfolgenden Katzenjammer durchzustehen.

Ende der neunziger Jahre nahm die Hausse dann wirklich gefährliche Ausmasse an. In dieser Zeit ging man bei Vontobel die Gründung einer eigenen Internetbank an. Mit ihr wollte Vontobel das Private Banking in ein neues «digitales Internetzeitalter» katapultieren. Die Bank sollte den Namen «You-Bank» bekommen, und die Ertragshoffnungen waren gross. Doch bereits in der Gründungsphase gerieten die Kosten ausser Kontrolle. Die ursprünglich geplanten Investitionen von 70 Millionen Franken reichten längst nicht aus. Das Projekt kostete die Bank schliesslich rund 200 Millionen Franken – und die «You-Bank» sollte es nie geben.

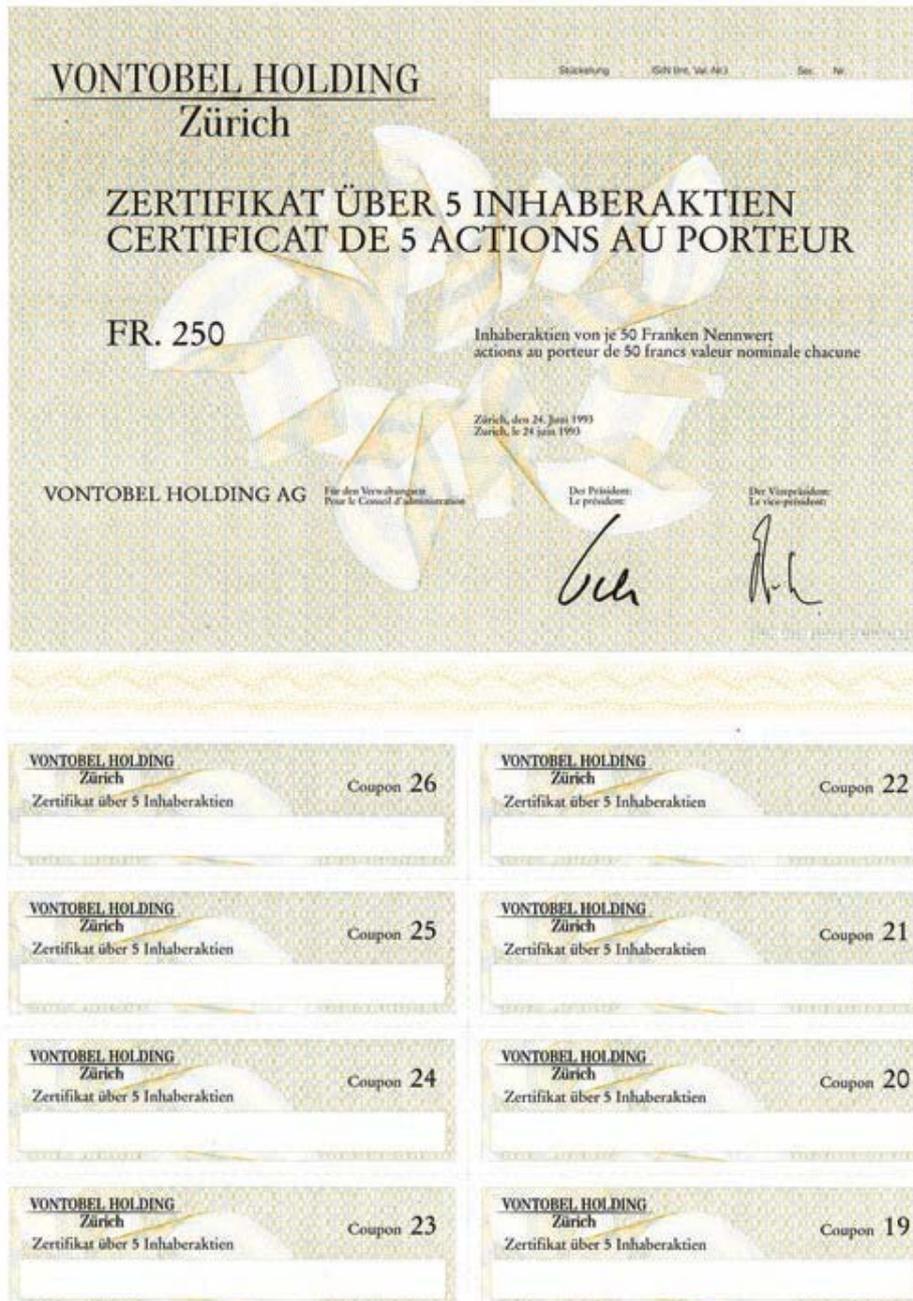
Im März 2001 zog Hans-Dieter Vontobel als Verwaltungsratspräsident der Vontobel Holding die Notbremse. Am 15. März lud er zu einer vielbeachteten Pressekonferenz. Er gab bekannt, dass das Projekt «You-Bank» eingestellt worden sei und die drei Banker Jörg Fischer (Verwaltungsratspräsident der Bank Vontobel), Walter Kaeser (Finanzchef) und Hans-Peter Bachmann (Leiter Corporate Finance) aufgrund von Unregelmässigkeiten, Verstössen gegen interne Vorschriften und Kompetenzüberschreitungen per sofort die Bank verlassen würden. Als weitere Konsequenz resultierten langwierige Verfahren in aufsichtsrechtlicher, zivil- und strafrechtlicher Hinsicht. «Die rechtliche Bewältigung der Verfahren, zusammengefasst im sogenannten Projekt M, hat uns gut zehn Jahre beschäftigt», erklärt Jürg Künzli, Leiter der Rechtsabteilung der Vontobel-Gruppe.

2010 wies das Bezirksgericht Zürich die Anklage der Staatsanwaltschaft gegen die ehemaligen Bankmanager sowie den Antrag auf Einziehung von Vermögensvorteilen bei der Bank Vontobel vollumfänglich ab. Im Juni 2011 schliesslich zog die Staatsanwaltschaft ihre Berufung gegen den erstinstanzlichen Freispruch zurück. Daraufhin liess auch die Private Equity Holding infolge eines gerichtlichen Vergleichs ihre zivilrechtliche Klage gegen die Bank Vontobel fallen. Sie hatte im September 2010 eine Klage gegen Vontobel eingereicht und geltend gemacht, die Bank habe bei der Kapitalerhöhung der PEH im Jahre 2000 im Zusammenhang mit dem Erwerb eigener Aktien durch die Gesellschaft aktienrechtliche Vorschriften verletzt, weshalb die seinerzeitige Transaktion nichtig gewesen sei.

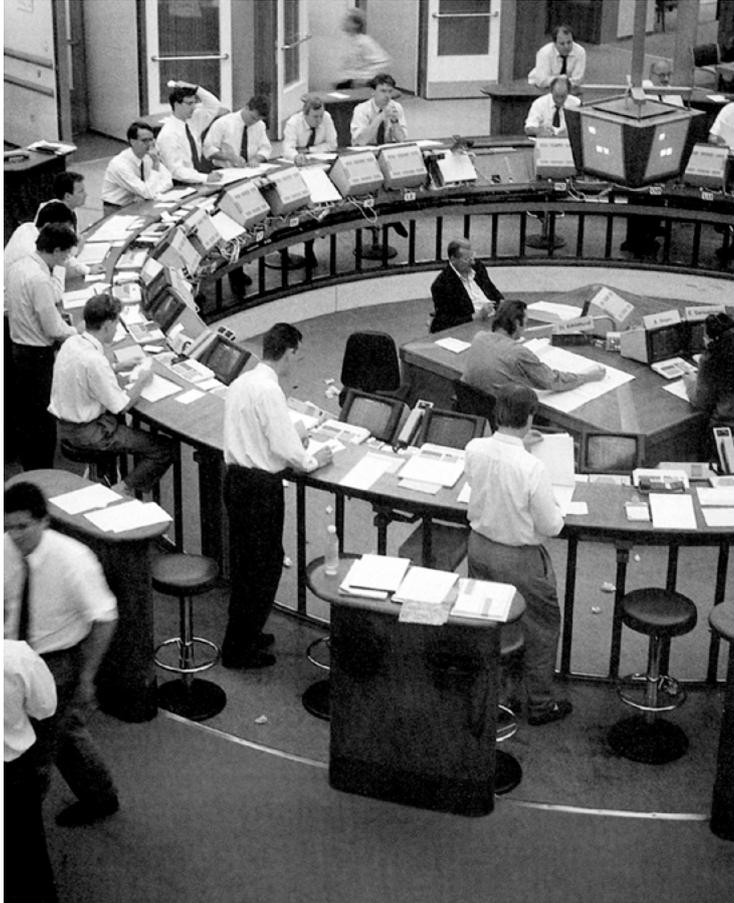
Künzli, das juristische Gewissen der Bank, kann dem Projekt oder zutreffender dem Fall M aber auch positive Seiten abgewinnen. Die Tatsache, dass er die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat immer wieder mit den neusten Entwicklungen konfrontieren musste – eine Geschäftsleitung notabene, die nie selbst an dem Fall beteiligt war –, habe geholfen, wirklich aus der Vergangenheit zu lernen. Künzli ist überzeugt, dass das Bewusstsein

für eine einwandfreie Corporate Governance und Risikoüberwachung innerhalb der Vontobel-Gruppe heute nicht auf diesem hohen Niveau wäre, wenn man sich nicht jahrelang so intensiv mit der Vergangenheit rund um die Kapitalerhöhung der PEH hätte auseinandersetzen müssen.

Das Ende der «You-Bank» und die in der Folge eingeleiteten Verfahren waren nicht nur aus rechtlicher Sicht ein ernster Rückschlag für die Bank Vontobel. Es zog schwerwiegende Folgen – insbesondere auf der Reputationsseite – nach sich. Der Gewinn und vor allem der Aktienkurs brachen ein. Monatelang gab es über die Bank fast nur negative Presseberichte. Nach diesen Vorgängen musste die Bank Vontobel als Erstes ihren angeschlagenen Ruf wiederherstellen. Am Markt kursierten zudem heftige Übernahmegerüchte. Hans-Dieter Vontobel übernahm neben dem Verwaltungsratspräsidium der Vontobel Holding auch wieder den Vorsitz des Verwaltungsrats der Bank. Er bekräftigte eindrücklich und vielbeachtet den Willen der Bank zur Unabhängigkeit. «Für die Angestellten war dies eine belastende Zeit», erzählt der damalige Personalchef Kurt Gutknecht. Die neu zusammengesetzte Geschäftsleitung, der unverändert Robert Zingg als Vorsitzender (2001 bis 2002) vorstand, nahm fortan die operative Führung der Vontobel-Gruppe wahr; es galt das Unternehmen wieder aufzurichten.



Inhaberaktie der Vontobel Holding AG



— 1986 werden die Inhaberaktien der Vontobel Holding AG an der Zürcher Börse kotiert. 2001 wird dann die Einheits-Namenaktie geschaffen.



— Zeitungsberichte zum Börsenkrach, 1987

Die Bank Vontobel im neuen Kleid

Die Umwandlung der knapp 60 Jahre alten Bank J. Vontobel & Co. in eine Aktiengesellschaft mit einer Holding an der Spitze (vgl. NZZ Nr. 152) auf den 1. Januar 1984 hat nach Angaben von Dr. Hans Vontobel und dessen Sohn, Dr. Hans-Dieter Vontobel, an einer Pressekonferenz in Zürich weder eine Aenderung in der Geschäftspolitik zur Folge noch einen unmittelbaren Anlass. Die Bank bleibt in der «ökologischen Nische des Portfolio-Managements», blickt auf ein bisher überaus erfreuliches Geschäftsjahr zurück und erfährt bezüglich der Besitzverhältnisse keine Veränderung.

bb. Der Uebergang von der Personen- zur Aktiengesellschaft scheint bei der Bank Vontobel relativ leicht vonstatten zu gehen. Wie Vater und Sohn Vontobel an ihrer Pressekonferenz in Zürich weiter ausführten, steht der Wechsel zum ersten im Einklang mit den vom Unternehmen erstellten Leitbildern — gegenwärtig ist das Leitbild für 1990 in Ausarbeitung — und dient zweitens dazu, der «kontinuierlich wachsenden Bank jene Rechtsform zu (geben), welche die grösstmögliche Flexibilität für die kommenden Jahre gewährleistet. Auf Grund der Tätigkeit im indifferenten Bankgeschäft war die *Eigenkapitalunterlegung* nicht massgebend für den Entscheid.» Durch die Holding-Konstruktion, in welcher die Dachgesellschaft mit einem Aktienkapital von 45 Mio. Fr. — aufgeteilt in 130 000 Namenaktien à 100 Fr. und 64 000 Inhaberaktien à 500 Fr. — die 300 Personen starke Bank Vontobel vollständig kontrolliert, bleibt der Charakter einer *Familiengesellschaft* bewahrt. Hans Vontobel, dessen Schwester und sein Sohn Hans-Dieter besitzen 95% des Aktienkapitals der Holding, derweil 5% auf die Geschäftsleitung entfallen. Ungeachtet der Tatsache, dass die Bank bei einer Bilanzsumme von knapp 500 Mio. Fr. vorläufig *keinerlei Bedarf an zusätzlichem Risikokapital* aufweist, sind damit die Voraussetzungen für ein allfälliges «going public» der Holding, die noch zwei weitere Beteiligungen hält, gewährleistet. Hans Vontobel wies aber darauf hin, dass dies vorläufig nicht nötig ist und im weiteren durch entsprechende Poolverträge und letztwillige Verfügungen zusammen mit der Stimmrechtskonstruktion der Holding, wonach jede Aktie ungeachtet des Nominalwertes eine Stimme repräsentiert, sichergestellt wird, dass die *stimmenmässige Beherrschung* der Holding durch die Exponenten der Familie Vontobel erhalten bleibt.

Brückenkopf in New York?

In seinen Ausführungen zur Unternehmenspolitik der Bank Vontobel wies Hans-Dieter Vontobel darauf hin, dass eine Diversifikation *ausserhalb* des angestammten Gebietes nicht zur Diskussion stehe. Das kompromisslose Bekenntnis zum Spezialistentum — unter anderem etwa gekennzeichnet durch 115 Zeichnungsrechte, wovon 39 Direktionsmitglieder und eine ausgebaute Abteilung für Wirtschaftsstudien — scheint sich zu bewähren. Aus dieser Logik heraus fällt eine *geographische Diversifikation innerhalb der Schweiz* ausser Betracht, und gleiches dürfte wohl auch für Europa als Gesamtes gelten. Im Blickfeld und begleitet von entsprechenden Vorarbeiten ist aber ein möglicher *Brückenkopf in New York*, womit man der Tatsache Rechnung tragen möchte, dass ein beachtlicher Teil des ausländischen Mittelzuflusses über die amerikanische Grossstadt läuft. In diesem Zusammenhang wurde an der Pressekonferenz in Zürich erklärt, dass die Hälfte der Erträge aus dem Geschäft mit der ausländischen Kundschaft stammt. Unter dieser nehmen deut-

sche Anleger nach wie vor die wichtigste Position ein. Die 50%-Aufteilung findet sich im übrigen auch beim *indifferenten Geschäft*: Nach Angaben von Hans-Dieter Vontobel entfällt in diesem Bereich je die Hälfte der Einkünfte auf die Betreuung privater und institutioneller Kunden (inklusive Banken).

Angesichts der Tatsache, dass per 1. Januar 1984 die Eröffnungsbilanz der Bank Vontobel publiziert wird, verzichtet die noch bis Ende Jahr als eigentliche Privatbank geltende Unter-

Verwaltungsrat der Vontobel Holding AG

Dr. Hans Vontobel, Präsident
Dr. Hans-Dieter Vontobel
Frau Ruth Dornonville-De la Cour-Vontobel
Prof. Dr. Jürg J. Schwenter (Philips AG)
Walter Lüthy (Zürcher Kantonalbank)
Prof. Dr. Klaus M. Schwab (Davoser Symposium)

Verwaltungsrat der Bank J. Vontobel & Co., AG

Dr. Hans Vontobel, Präsident
Max Zaugg (Partner Bank J. Vontobel)
Dr. Johann Ulrich Baumberger (Unternehmensberater)
Dr. Peter Emil Welti (Allgemeine Treuhand AG)
Dr. Hans Peter von Ziegler (Spinnerei Murg AG)

nehmung auf strukturelle Angaben über die Bestandesrechnung. Nicht ohne Genugtuung wird aber festgehalten, «dass sich ein Abschreibungsbedarf ... unter dem Titel „faule Debitoren“ erübrigt».

Verändertes Anlegerverhalten

Was schliesslich einen *möglichen Imageverlust* durch den Uebergang von einer Gesellschaftsform mit direkt und unbeschränkt haftenden Gesellschaftern zu der gleichsam «profanen» Aktiengesellschaft anbelangt, so wies Hans Vontobel darauf hin, dass nach seinen Erfahrungen und Beobachtungen *keinerlei Konsequenzen* zu gewärtigen seien. Die Einstellung der Öffentlichkeit zur Gilde der Privatbankiers unterliegt in seinem Dafürhalten gleichwohl einem starken Wandel. Relevant ist zwar noch die Tatsache, dass eine Familie hinter der Bank steht, kaum aber mehr die Haftungsfrage. Von sehr zentraler Bedeutung ist hingegen die Beurteilung der Ertragskraft: «Wir stellen fest, dass es nicht nur die grossen internationalen Anleger sind, welche ihre Vermögensverwalter nach Performance-Gesichtspunkten auswählen, sondern auch vermehrt alteingesessene Schweizer Familien, welche bis vor kurzem kaum gewagt hätten, von der angestammten Bankverbindung abzugehen.»

IM RAMPENLICHT

Vontobel-Aktie: ein Rolls-Royce



■ VON FRITZ PFIFFNER

Die renommierte, in der Vermögensverwaltung und im Wertpapierhandel tätige Bank Vontobel öffnet sich: Die Holding gibt 22 500 Inhaberaktien à nominal 500 Fr. aus. 15 000 Titel werden einem «ausgewählten Kreis von Freunden und Kunden» in der Zeit vom 20. bis 30. Juni angeboten. Weitere 7500 Titel sind für die Mitarbeiter bzw. zuhanden des Verwaltungsrates reserviert. Der Emissionspreis beträgt stolze 10 000 Fr. Der Handel an der Zürcher Vorbörse wird am 7. Juli aufgenommen.

Soll man zeichnen? Man kann es versuchen, doch die Chancen stehen schlecht. Es ist zwar erstaunlich, wie viele Freunde die Bank Vontobel plötzlich hat, doch Hans-Dieter Vontobel, der Vorsitzende der Geschäftsleitung, macht klar, dass mit Freunden vor allem jene gemeint sind, mit denen man gute geschäftliche Beziehungen pflegt. Die Zuteilung bleibt letztlich Ermessenssache. Sicher sollen die Kunden (minimale Depotgrösse 500 000 Fr.) zum Zug kommen. Doch selbst ein Grosser wird sich mit 20 bis 30 Titeln zufriedengeben müssen. Mit dieser konventionellen, eng abgegrenzten Öffnung glaubt man im Hause Vontobel wenigstens die Zahl der Enttäuschten klein zu halten. Ein Investor wollte sofort 5000 Stück zum Preis von 20 000 Fr. kaufen. Doch auch dieser Potentat mit seinen 100 Mio. Fr. wurde, wie andere auch, an die Börse verwiesen.

Wie ist der Emissionspreis zu beurteilen? Wird der Kurs rasch auf 15 000 oder 20 000 Fr. steigen? Der Preis von 10 000 Fr. spiegelt die fundamentale Beurteilung durch Vontobel-Analysten, welche die internen Zahlen nicht genau

kennen. Diese «Outsider» schätzen den effektiven Gewinn der Bank für 1985 auf 50 Mio. Fr. (ausgewiesen wurden nur 14,9 Mio. Fr.) und denjenigen für 1986 auf 65 Mio. Fr. Man liege damit nicht weit von der Realität entfernt, gesteht Hans-Dieter Vontobel. Man kommt mit anderen Worten auf ein Kurs-Gewinn-Verhältnis von 15 bis 17 und damit auf eine Grössenordnung wie bei der Bank Bär. Bär Holding notierten am Donnerstag 17 300 Fr. (Die Bär-Gruppe ist allerdings eine Schuhnummer grösser als Vontobel).

Natürlich glaubt man bei Vontobel, bei einem Preis von 10 000 Fr. liege noch Kursphantasie drin. Doch sollten die Titel rasch 30 bis 50% steigen, so wäre sicher das Pricing falsch gewesen. Renditemässig ist nicht viel zu erwarten. Selbst wenn im nächsten Jahr die Holding-Dividende von 12% auf 14% erhöht wird, was als praktisch sicher gilt, ergibt sich nur eine Rendite von 0,7%.

Der Vontobel Holding und damit letztlich der Bank werden sofort 150 Mio. Fr. und sukzessive nochmals 75 Mio. Fr. neue Mittel zufließen. Dieser Eigenmittelschub dürfte die Bank in die Lage versetzen, ihre Position im Wertpapierhandel weiter auszubauen. Auch der New Yorker Stützpunkt wird wohl verstärkt, doch mit der Fussfassung in Tokio will man sich Zeit lassen.

Hauptmotiv der Öffnung war nicht die Expansion, sondern die Sicherung der Unabhängigkeit für alle Fälle (Erbteilung usw.) sowie etwas für die Mitarbeiter (sie sind das wertvollste Aktivum der Bank) zu tun.

Auf absehbare Zeit will Vontobel keine weiteren Titel ausgeben. Der Markt wird eng bleiben, zumal ein rechter Teil der Aktien in feste Hände gerät. Die Vontobel-Aktie wird mithin zu einer Rarität, zu einem Rolls-Royce, was eigentlich nicht der Sinn und Zweck einer Publikumsöffnung sein sollte. Die Schaffung eines leichteren Titels scheiterte an Stimmrechtsüberlegungen. Aber gegen eine spätere PS-Emission spricht nichts.

Der Weg ins 21. Jahrhundert

Neustart 2002	58
Stabil durch die Finanzkrise	59
Paradigmenwechsel im Private Banking	61
Kompetent und wettbewerbsfähig	62
Sich selbst treu bleiben	63
Der Bankier als Citoyen:	
Publizistik, Mäzenatentum, soziale Aktivitäten	64
Die Familie	64
Gut aufgestellt für die Zukunft	65

Neustart 2002

Im Oktober 2002 übernahm Herbert J. Scheidt als neuer CEO die Leitung der Vontobel-Gruppe. Vor ihm lag keine leichte Aufgabe. Die Bank musste stabilisiert werden, und es galt, die Marke Vontobel wieder zu stärken und zu positionieren, denn sie hatte an Reputation eingebüsst. Die Mitarbeitenden waren nach den Geschehnissen in der jüngeren Vergangenheit verunsichert. Es musste ein neuer Weg in die Zukunft aufgezeigt werden. Diese Aufgaben waren, gemeinsam mit dem damaligen, ebenfalls neuen Verwaltungsratspräsidenten Peter Wagner (2002 bis 2005), dann ab 2005 mit dessen Nachfolger im Amt, Dr. Urs Widmer, anzugehen. Die strategischen Grundlinien, die gelegt werden mussten, sollten zu zwei wesentlichen Zielen führen: erstens, das Fundament für die langfristige Handlungsfreiheit und Unabhängigkeit von Vontobel zu sichern und zu stärken; zweitens, die Organisation auf stetiges und gesundes Ertragswachstum auszurichten. Also, nichts Geringeres als einen «Turnaround» zu schaffen. Zu Beginn erneuerte Herbert J. Scheidt die komplette Geschäftsleitung der Vontobel-Gruppe; so wurde auch Dr. Zeno Staub im Januar 2003 zum neuen Chief Financial Officer ernannt. Er war seitdem ein entscheidender Mitstreiter im neuen Team von CEO Scheidt. Sowohl in seiner Zeit als CFO (2003 bis 2006) wie auch später als Leiter der Geschäftsfelder Investment Banking (2006 bis 2007) und Asset Management (2008 bis 2011) begleitete er aktiv und massgeblich die Neuausrichtung des Unternehmens mit. Im Jahre 2011 folgte er dann Herbert J. Scheidt im Amt des CEO. Denn Herbert J. Scheidt trat die Nachfolge von Dr. Urs Widmer als Verwaltungsratspräsident der Vontobel-Gruppe an.

Mit der Erneuerung der Gruppenleitung ging die Einführung einer divisionalen Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen einher. Aufgestellt in drei international tätige Geschäftsfelder, Private Banking, Investment Banking und Asset Management, die von den geschäftsfeldübergreifenden Funktionen wie zum Beispiel Finance & Risk und Operations unterstützt werden, will man fokussiert bestehende und neue Märkte bearbeiten. Das neue «integrierte Geschäftsmodell» bildete die Basis für kommende Wachstumsinitiativen. Es war nicht immer leicht, den damaligen Mitarbeitenden diese vehementen Veränderungen zu vermitteln. Ohne Widerstände war dieser Prozess nicht zu vollziehen. Konsequenter gelang es Scheidt und seinem Team, Vontobel sukzessive wieder auf Kurs zu bringen.

Wesentlich bei der Konsolidierung und Neuausrichtung war die komplette Erneuerung der IT-Infrastruktur und der Prozesse. Hier wurde in den folgenden Jahren nachhaltig investiert, so dass Vontobel heute über eine äusserst stabile und moderne IT-Plattform verfügt.

Ein weiterer wichtiger Schritt der neuen Wachstumsstrategie war im Juni 2004 die substanzielle Ausweitung der bereits seit 1994 gewachsenen Zusammenarbeit mit der Raiffeisen Gruppe. Vontobel übernahm im Rahmen eines Kooperationsvertrags für die gesamte Raiffeisen Gruppe und deren Banken die Entwicklung und Herstellung der Produkte- und Serviceangebote im Bereich Anlagefonds

und Strukturierte Produkte. In einem weiteren Schritt kamen der komplette Wertschriftenhandel und die Depotverwaltung hinzu. Im Gegenzug erwarb die Raiffeisen Gruppe eine 12,5-Prozent-Beteiligung an der Vontobel Holding AG. Es entstand eine «Win-win-Situation», ein grosser Schritt für beide Partner, der im Schweizer Markt für hohe Aufmerksamkeit sorgte. Der aktuelle Kooperationsvertrag läuft bis mindestens 2017.

In den Folgejahren gelang es Vontobel durch gezielte Akquisitionen, die Leistungspositionierung als aktiver Vermögensmanager mit erstklassiger Produktkompetenz auszubauen. 2006 erwirbt die Vontobel-Gruppe die Mehrheitsbeteiligung am Hedge Fund-Spezialisten Harcourt. Mit seinem innovativen Angebot an alternativen Anlagen verspricht die Transaktion, das Produktportfolio von Vontobel perfekt zu ergänzen. Im gleichen Jahr werden die Brokerage- und Corporate Finance-Aktivitäten von Lombard Odier Darier Hentsch übernommen. Damit verstärkt Vontobel deutlich seine Marktstellung im Corporate Finance- und Brokerage- Geschäft im Schweizer Markt.

Parallel dazu wurde intensiv an der Positionierung von Vontobel als unabhängige Schweizer Privatbank und aktiver internationaler Vermögensmanager gearbeitet. Damit wurde die Grundlage zur erfolgreichen Steigerung der Vontobel Markenbekanntheit und Markenpräferenz im Schweizer Heimmarkt und in wichtigen Fokusbörsen gelegt. Auch räumlich wurde die Neuausrichtung der Bank vollzogen. Im Jahr 2007 wird der «Vontobel Campus» mit seinem neuen, modernen Hauptsitz an der Gotthardstrasse 43 in Zürich bezogen. Die bis dahin teilweise über die Innenstadt verteilten Geschäftseinheiten fanden somit im Sinne einer einheitlichen Bank ein gutes Stück näher zusammen. Und mit dem sehr beliebten Mitarbeiterrestaurant und Café entstand zusätzlich ein zentraler Kommunikationsort, an dem sich die Kolleginnen und Kollegen gerne austauschen. Auch der hochgeschätzte Ehrenpräsident, Dr. Hans Vontobel, ist dort immer wieder gerne zu Gast.

Die Vontobel Gruppe fand nach dieser Konsolidierungsphase und strategischen Neuausrichtung schnell wieder zu solidem Wachstum zurück. Die Erträge und die verwalteten Vermögen von Vontobel entwickelten sich erfreulich. Im Jahr 2007 erwirtschaftete die Bank mit 263 Millionen Franken den höchsten Konzerngewinn ihrer Geschichte. Dank konstant guten Erträgen und einer langfristig ausgewogenen Ausschüttungspolitik konnte das Eigenkapital in den folgenden Jahren sukzessive erhöht werden, ein erklärtes Ziel von Verwaltungsrat und Gruppenleitung. Diese konservative Ausrichtung sollte sich in den kommenden Jahren sehr bewähren, auch «wenn es immer Momente gab, in denen Analysten gesagt haben, ihr seid überkapitalisiert, gebt doch das Geld an die Aktionäre zurück», erzählt Finanzchef Dr. Martin Sieg und fügt mit einem Schmunzeln an: «Heute gilt es wieder als Tugend, gut kapitalisiert zu sein.»

Stabil durch die Finanzkrise

Das Jahr 2007 brachte eine dramatische Wende für die Finanzwelt. Was als US-Immobilienkrise begann, sollte sich bald zu einer globalen Banken-, Finanz- und Verschuldungskrise ausweiten, die bis heute noch nicht ausgestanden ist und welche die Bankenwelt in ihrem Fundament erschüttert hat. Fort waren die alten Gewissheiten, die Banken trauten sich gegenseitig nicht mehr, die Kunden verloren die Zuversicht, ein ganzer Berufsstand geriet in Misskredit. Was diese aktuelle Krise von den bisherigen unterscheidet, bringt der Ökonom Walter Metzler, Senior Investment Advisor der Bank Vontobel, auf den Punkt: «Die Blase der neunziger Jahre war mit Eigenkapital finanziert. Als sie zu Beginn des neuen Jahrtausends platzte und die überbewerteten Aktien ihren Wert verloren, nahmen die Aktionäre ihre Verluste hin, und der Markt erholte sich relativ rasch wieder. Jetzt haben wir es mit einer Verschuldungskrise zu tun, die sich in einer Kettenreaktion immer weiter ausbreitet: von den Immobilien auf die Banken und von diesen auf die europäischen Staaten.»

Das erste Glied in der Kette war im August 2007 die Tatsache, dass in den Vereinigten Staaten die Zinsen zu steigen begannen. Für viele amerikanische Hausbesitzer war das eine verheerende Entwicklung; sie waren dadurch nicht mehr in der Lage, ihre Kredite zu bedienen – was an und für sich noch kein globales Drama hätte sein müssen. Da aber diese Kredite zu neuen Finanzprodukten verpackt worden waren und weltweit in den Büchern von Banken lagerten, war ein Überschwappen der Krise auf das globale System vorprogrammiert. Wie schlimm es werden würde, sah damals allerdings noch niemand. Fast alle glaubten an eine kurzfristige Krise.

Für Herbert J. Scheidt, damals CEO und heute Verwaltungsratspräsident, war es klar, dass die Krise nicht so schnell ausgestanden sein würde. Der Fall der IKB Deutsche Industriebank war für ihn ein Alarmzeichen. Die IKB musste bereits im Juli 2007 vom deutschen Staat gerettet werden. Scheidt war damals auf Kreta in den Ferien: «Für mich war klar, wenn die IKB – eine aus meiner damaligen Sicht gut geführte Bank – in Liquiditätsschwierigkeiten kommt, dann haben wir etwas ganz Grosses um die Ecke.» Er griff noch am Strand zum Telefon und forderte seine Mitarbeitenden bei der Bank auf, die Liquiditätssituation zu überprüfen und zusätzliche 200 bis 300 Millionen Franken an Liquidität aufzunehmen. «Ich war nicht besorgt, wollte aber für alle Fälle gerüstet sein.» Im Gegensatz zu Scheidt sah der Finanzmarkt den Fall IKB nicht wirklich als Alarmzeichen. Es dauerte dann auch noch gut ein Jahr, bis das eigentliche Ausmass der Katastrophe sichtbar wurde. Im März 2008 musste die amerikanische Federal Reserve Bank zusammen mit JPMorgan Chase ein Rettungspaket für die angeschlagene US-Investmentbank Bear Stearns schnüren. Das war aber erst der Beginn. Kurze Zeit später – im August – geriet die amerikanische Investmentbank Lehman Brothers ins Trudeln. Diese Bank wollte die amerikanische Regierung dann nicht mehr retten. Ein im Rückblick wohl fataler Entscheid.

«Mit systemischen Ansteckungseffekten im Falle eines Zusammenbruchs einer grösseren Investmentbank hatten

wir gerechnet», sagt Dr. Zeno Staub, damals noch Leiter Asset Management und seit 2011 CEO der Vontobel-Gruppe. Doch genau deshalb habe man auch erwartet, dass Lehman Brothers nicht kollabiert. Gleichwohl war man vorbereitet. «Wir kannten unsere Positionen auf Franken und Rappen», sagt Staub. Es war hochkomplex, viele Fragen blieben lange unklar. War die Muttergesellschaft Lehman Brothers wirklich pleite, welche Geschäftseinheiten waren betroffen, was war mit den Tochterfirmen? Welche anderen Firmen wurden durch den Konkurs in Mitleidenschaft gezogen? Fragen über Fragen. Doch schnell wurde klar, dass die Vontobel-Gruppe nur wenige Produkte im Zusammenhang Lehman Brothers lancierte hatte und deshalb nur marginal betroffen war. Offene Positionen bestanden nur im Obligationen-Portfolio. «Schlimm wäre es gewesen, wenn es operationelle Risiken in den Derivatbüchern gegeben hätte, das wäre ein Teufelskreis gewesen», betont Staub. So war es aber nur eine Position, die man auch bei einem Totalverlust problemlos wegstecken konnte. «Lehman Brothers ist der einzige substantielle Abschreiber, den wir je auf der Bondseite hatten», sagt der CEO. Zahlreiche andere Banken und damit teilweise auch ihre Kunden traf es deutlich heftiger.

Insgesamt ging die Bank Vontobel gut aufgestellt in die zweite Welle der Finanzkrise: Die Bank war über all die turbulenten Jahre in der Lage, weiterhin Neugeldzuflüsse zu verzeichnen und damit von der schwierigen Lage zu profitieren. Die gute Position hing aber nicht nur mit dem soliden Geschäftsmodell und der eher konservativen Geschäftspolitik zusammen, sondern auch mit ganz konkreten Entscheidungen. Zu diesen gehörte, dass Hans-Dieter Vontobel nach dem Börsenkrach von 1987 beschlossen hatte, keinen Eigenhandel mehr zu betreiben. Dazu gehört aber auch, dass Scheidt bereits 2005 entschieden hatte, nicht auf Derivate auf Kreditbasis zu setzen. «Wir sind keine Kreditbank und verstehen nichts davon. Wir sind immer eine Wertpapierbank gewesen und bleiben es auch», erläutert Scheidt seinen Entschluss. Oder wie es Staub ausdrückt: «Wir sind sehr früh im Derivategeschäft auf gedecktes Geschäft übergegangen. Als Ergebnis gibt es für uns praktisch kein ungedecktes Gegenparteienrisiko in diesem Bereich.» Gestört hatte Scheidt weniger der Hebel der Derivatscheine als vielmehr die Entfremdung zwischen Kreditvergabe und Kreditverteilung. «Die Banken haben für die Kredite keine Verantwortung mehr übernommen, sondern sie nur noch neu verpackt und weitergeleitet.»

Der Hintergrund Die Finanzkrise und das Gesetz der unbedachten Folgeerscheinungen

Die Finanzkrise seit 2007 hat fundamentale Erschütterungen des internationalen Finanzsystems und der Weltwirtschaft hervorgerufen. Als eines der seltenen Grossereignisse der Finanzgeschichte ist sie nur zu vergleichen mit der Weltwirtschaftskrise der dreissiger Jahre und den verheerenden internationalen Finanzkrisen des 19. Jahrhunderts. Ihre grosse Besonderheit liegt in einer Reihe finanzieller Innovati-

onen, die in zuvor ungekannter Weise die Kapitalmärkte und den kurzfristigen Geldmarkt aneinanderketteten und einen direkten Transmissionsmechanismus zwischen beiden schufen. Als der eine Markt ins Straucheln geriet, kam auch der andere ins Stocken. Die bislang geübten Eingriffsmethoden der Geldpolitik erwiesen sich bald als wirkungslos. Doch bis die Mechanik der Krise richtig verstanden war, wurden in Amerika, aber auch in England spektakuläre staatliche Stützungsaktionen im Bankenwesen erforderlich. Mit dem Zusammenbruch des Bankhauses Lehman in New York verschärfte sich die schon beherrscht geglaubte Krise nochmals dramatisch. Der schwerste Konjunkturinbruch der Nachkriegszeit war die Folge, mit weltweit schweren Schäden für Banken, Sozialprodukt und Staatsfinanzen, die bis heute nicht ausgestanden sind.

Traditionell waren die Instrumente des Geld- und Kapitalmarkts weitgehend voneinander getrennt. Banken konnten die Spitzen des Liquiditätsbedarfs bei den Notenbanken durch Rediskontierung von Handelswechseln finanzieren. Der dafür erhobene Diskontsatz war der übliche geldpolitische Leitzins. Daneben intervenierten die Zentralbanken am langfristigen Ende des Kapitalmarkts im Handel mit langfristigen Staatspapieren. Doch seit den achtziger Jahren kam der Handelswechsel als kurzfristiges Kreditpapier zunehmend ausser Gebrauch, hauptsächlich weil er sich nicht ohne weiteres im elektronischen Handel produzieren und veräussern liess. Bald gingen die Notenbanken daher zur Liquiditätsbereitstellung durch Wertpapierpensionsgeschäfte über, bei denen die kreditnehmenden Banken als Sicherheit Obligationen verkaufen und eine Rückkaufsvereinbarung geschlossen wird. In solchen Repogeschäften werden Wertpapiere auch längerer Fristigkeit gehandelt; auch im Tagesgeldverkehr des Interbankenhandels ist die Besicherung mit Obligationen unterschiedlicher Fristigkeit üblich.

Damit aber ging, von niemandem so vorhergesehen, die frühere Trennung von Geld- und Kapitalmarkt verloren. War früher die Haftungsunterlage für den kurzfristigen Interbanken- und Notenbankkredit der Handelswechsel, ein kurzfristiges, bei Insolvenz absolut erstrangiges Papier, so war es nun eine Obligation längerer Laufzeit, deren Erstklassigkeit allenfalls von einer nicht haftenden Ratingagentur festgestellt wurde. Traten systemische Risiken im Anleihemarkt auf, so musste sich nach dem neuen System die Ansteckung unmittelbar auf den Geldmarkt übertragen: systemische Gegenparteirisiken im Kapitalmarkt konnten fast verzögerungsfrei zum Überfrieren des Geldmarkts und damit einer allgemeinen Finanzkrise führen.

In diese Situation traten die internationalen Finanzmärkte ab dem Herbst 2007 ein, als ein Preisverfall auf dem amerikanischen Immobilienmarkt sich in einer systemischen Krise auf dem Markt für hypothe-

kenbesicherte Anleihen (MBS) niederschlug. In früheren Jahrzehnten hätte eine solche Hypothekenkrise wenig geldpolitische Aufmerksamkeit gefunden; die mit ihr verbundenen Probleme konnte man als Solvenzproblem ansehen, das vielleicht eine Sanierung der betreffenden Finanzinstitute erforderte, vielleicht aber auch nicht.

Ganz anders in der Finanzkrise ab 2007. Das Überfrieren der Märkte für MBS, vielfach verstärkt in seiner Auswirkung durch die Hebelung mit Derivaten und die zunehmende Unsicherheit über die tatsächliche Bonität der zugrundeliegenden Hypotheken, schlug unmittelbar in eine Liquiditätskrise um. Die Notenbanken sahen sich vor einem Dilemma, einerseits die Liquiditätsversorgung sicherstellen zu wollen, andererseits aber bei ihren Repogeschäften mit Wertpapiermaterial konfrontiert zu werden, das keineswegs mehr als erstklassig angesehen werden konnte. Dieses vorher kaum bekannte Auftreten von Gegenparteirisiken am Schalter der Zentralbank hat in der Anfangsphase der Finanzkrise die Lender-of-last-resort-Funktion der Zentralbanken stark beeinträchtigt. So hoffte man zunächst, die Solvenz- und Liquiditätsprobleme der Grossbanken international mit Fusionen und staatlichen Hilfsaktionen, aber ohne starke Beteiligung der Grossbanken zu bewältigen.

Im September 2008 überschlugen sich die Ereignisse, als man die Entscheidung fällte, das offenbar insolvente Bankhaus Lehman nicht zu retten, um falsche Anreize für andere fallierende Banken zu vermeiden. Die anschliessende Kettenreaktion führte etwa in England zur Teilverstaatlichung mehrerer Grossbanken, aber auch anderwärts zu umfangreichen staatlichen Stützungsaktionen. Bald waren die Notenbanken gefordert. Unter weitgehender Preisgabe ihrer geldpolitischen Unabhängigkeit nahmen sie an den Stützungsaktionen teil, um eine weitere Vertiefung der Krise aufzufangen. Die aggressive Geldmengenausweitung im Rahmen der quantitativen Erleichterungen ist eine direkte Folge dieses späten Umsteuerns, entstanden aus dem anfänglichen Missverständnis, dass die zunehmenden Liquiditätsprobleme der internationalen mit einer Senkung der Kapitalkosten bekämpft werden könnten. Als man die Transmission zwischen Kapital und Geldmarkt über die Gegenparteirisiken der Haftungsunterlagen verstanden hatte, war es fast zu spät, die internationale Finanzkrise hatte ihren Lauf genommen.

Auch an Vontobel ging die Finanzkrise nicht spurlos vorbei. Selbst wenn noch jedes Jahr ein Gewinn erzielt wurde, so brach er doch ein. Vor allem das Marktumfeld für das Investment Banking und im Private Banking wurde zunehmend schwieriger. Im Bereich der Strukturierten Produkte wäre eine Konsolidierung wahrscheinlich auch ohne die Finanzkrise früher oder später eingetreten. «Jeder wollte mitmachen. Es war eine richtige Goldgräberstimmung», erinnert sich Georg von Wattenwyl, Head of Advisory & Distribution Financial Products. Die Finanzkrise führte

zwar insgesamt zu einer leicht sinkenden Nachfrage nach strukturierten Produkten, aber gleichzeitig änderten sich auch die Kundenbedürfnisse hin zu transparenteren, einfacheren und auch individuelleren Produkten.

Die Entwicklung kam für die Bank Vontobel nicht überraschend. «Wir haben früh eine Vision für diesen Markt gehabt und die Automatisierung der Strukturierung erwartet», stimmen Pfister und von Wattenwyl überein. Die Bank Vontobel setzte bereits vor knapp zehn Jahren auf die Entwicklung eines internetbasierten Tools mit dem Namen «Vontobel deritrade[®]», über das Kundenberater – auch von anderen Banken – selbst massgeschneiderte strukturierte Produkte für ihre Kunden zusammenbauen können. Wie stark sich der Markt über die letzten Jahre verändert hat, dokumentiert ein Zahlenbeispiel von Pfister: «Vor der Finanzkrise haben wir rund 50 strukturierte Produkte pro Woche emittiert, heute kommen sie im Minutentakt. Das macht rund 150 000 neue Produkte pro Jahr.»

Ähnlich wie bei den strategischen Kooperationen erlaubt Vontobel deritrade[®], dass die Bank Vontobel als Produktionsfabrik agiert und die Platzierungskraft anderer Partner nutzt. «Im Durchschnitt platziert die Bank 80 bis 90 Prozent ihre Produktion sowohl im Asset Management als auch im Investment Banking ausserhalb des eigenen Hauses», erläutert Scheidt. Heute nutzen 3000 Spezialisten in über 800 Finanzinstituten Vontobel deritrade[®] – auch im Ausland. Nach Deutschland, London und Dubai, wo Vontobel 2010 eine Niederlassung eröffnet hat, ist nun Singapur – die Niederlassung wurde 2012 eröffnet – an der Reihe, später soll Hongkong folgen. Die Anfangsinvestitionen sind aufgrund der bereits bestehenden Plattform überblickbar, dennoch ist die Expansion ins Ausland eine Herausforderung – die auch ihre Risiken birgt. Denn natürlich wollen die asiatischen Kunden strukturierte Produkte, die auf asiatischen Vermögenswerten basieren. Das ist für die Bank Vontobel Neuland. «Auch neu ist für uns, dass wir hier in Zürich unsere Plattform praktisch 24 Stunden laufen haben. Schliesslich bleibt die Plattform, über die auch die äusserst wichtigen Risikoprozesse abgewickelt werden, in Zürich», erklärt Scheidt.

Finanzchef Martin Sieg ist überzeugt, dass Vontobel mit einer solchen Expansionspolitik den richtigen Weg eingeschlagen hat, auch weil der globale Regulierungsdruck nochmals zunehmen wird. Deshalb müssten die Plattformen so aufgebaut werden, dass sie weltweit geführt werden können und in jedem Land den lokalen Vorschriften nur modular angepasst werden müssen. Das hat den Vorteil, dass in den ausländischen Kernmärkten in Übereinstimmung mit dem dort anwendbaren Recht die Kunden angesprochen werden können, gleichzeitig erfolgen aber die Abrechnung, die Prozesse und das Backoffice in der Schweiz. «Wenn wir unser Geschäftsmodell so aufstellen», meint der CFO, «haben wir die Möglichkeit, trotz enormen Veränderungen in der Finanzwelt genügend Masse auf unsere Plattform zu bekommen und so aus der Schweiz heraus die Qualität der Produkte und der Abwicklung zu garantieren.» Mit einer solchen Art der Plattformentwicklung in der Schweiz glaubt die Bank, besser aufgestellt zu sein, als den Schritt nach Asien zu wagen und dort eine Bank zu etablieren.

Paradigmenwechsel im Private Banking

Für das Private Banking bedeutete die Finanzkrise einen Umbruch. Susanne Borer, Investor-Relations-Verantwortliche der Bank, verdeutlicht dies mit Zahlen: «Heute liegen die Börsenumsätze 70 Prozent unter den durchschnittlichen Monatsumsätzen zwischen Januar und Juni 2007. Zudem halten die Anleger im Schnitt gegen 30 Prozent ihrer Portfolios in Bargeld.» Fehlende Umsätze, die sich im Private Banking in sinkenden Margen niedergeschlagen haben. «Die Kunden sind ernüchtert», beobachtet Hanspeter Spalinger, Teamleiter Private Banking Schweiz.

Bei tiefen Margen müssen entweder die Kosten gesenkt oder das Volumen ausgeweitet werden. Die Bank Vontobel macht beides. 2010 hat sie «Advisory@ Vontobel» eingeführt. Mit dem neuen Modell lassen sich Beratungs-, Risiko- und Persönlichkeitsprofil des Kunden erfassen und vor allem besser überwachen. Das neue System hat nicht nur das Risikomanagement in den Kundenportfolios verbessert, sondern auch die Effizienz und die Professionalität im Private Banking erhöht. Spalinger konstatiert: «Das System zwingt uns, den Kunden auch dann anzurufen, wenn nicht alles so gut läuft.»

Weltweit ist seit längerem ein Transformationsprozess zu beobachten, der durch die Finanzkrise noch akzentuiert wurde. Denn die Krise hat den Bedarf vieler Staaten nach Steuermitteln aufgedeckt und zu einem gigantischen Druck der OECD auf die Schweiz geführt. Diese Steuerdiskussionen – vor allem mit den USA und Deutschland – und die auszuhandelnden Steuerabkommen verändern das Private Banking in der Schweiz. Eine Entwicklung, welche die Bank Vontobel, auch wenn sie seit längerem auf die Steuerehrlichkeit ihrer Kunden setzt, nicht kaltlässt. «Dieser Transformationsprozess erfordert ein erhebliches Umdenken», erklärt Herbert J. Scheidt. Er denkt dabei nicht nur an die Kundenberater selbst, sondern auch an die Organisation und die Abläufe. Denn es stellt sich die Frage, wie viele Länder eine Bank mit ihrem grenzüberschreitenden Private Banking überhaupt abdecken kann. «Früher konnte man 100 Länder bedienen. Alle hatten das gleiche Produkt, ein Konto im Ausland. Heute müssen die Kunden genauso behandelt werden, wie wenn es inländische Kunden wären, mit allen steuerlichen Gesichtspunkten», sagt Scheidt. Die Banken werden sich entscheiden müssen, in welche Märkte sie grenzüberschreitend expandieren wollen. Für die Bank Vontobel ist dies nach wie vor klar der deutsche Markt, in dem sie seit langem verwurzelt ist, in dem sie aber auch vor Ort tätig ist und seit 2009 über eine Vollbanklizenz der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verfügt.

Gleichzeitig hat Vontobel in den letzten Jahren aber auch im Inland expandiert und das Volumen ausgeweitet. 2010 wurden Niederlassungen für das Private Banking in Bern und in Basel eröffnet. Im Sommer 2009 erwarb Vontobel zudem die Schweizer Tochter der Commerzbank. Damit erhöhte sie die verwalteten Vermögen im Private Banking auf einen Schlag um 20 Prozent. Weitere Zukäufe schliesst die Bank nicht aus. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat haben zudem signalisiert, dass rund 600 Millionen Franken an Kernkapital für weitere Zukäufe – auch im Private Banking – zur Verfügung stehen.

Kompetent und wettbewerbsfähig

An der Zukunft des Finanzplatzes Schweiz zweifeln die Exponenten der Bank Vontobel nicht. Es gibt weltweit nur ganz wenige Bankenplätze, die eine solche Stabilität über so viele Jahre aufweisen können. Bankenplätze, die selbst in Phasen historischer Bereinigungen und hoher Kapitalabflüsse noch Nettoneugeldzuflüsse verzeichnen konnten.

Dabei stehen gerade die westlichen Industrienationen vor strukturellen Herausforderungen. «Das Ausmass an Staatsschuld, die bestehenden Versprechungen in den Sozialsystemen, die Überalterung der Gesellschaft und die internationale Wettbewerbsfähigkeit; und sie sind alle miteinander verknüpft», erläutert Staub. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen muss die Schweiz den Vergleich nicht fürchten: Die öffentliche Verschuldung liegt bei vertretbaren 35 bis 40 Prozent des Bruttoinlandprodukts. «Die Sozialsysteme wird man nicht in dem jetzigen Ausmass aufrechterhalten können», glaubt Staub. Aber die Gesundheitskosten betragen 10 Prozent vom BIP und sind relativ stabil. Zum Vergleich: In den USA sind es 12 bis 13 Prozent – Tendenz steigend. Auch die Altersversorgung sieht Staub trotz Problemen weitgehend vorfinanziert. Demografisch profitiert die Schweiz von der Einwanderung, und auch die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz ist hoch. Als Wermutstropfen sieht der CEO einzig den starken Franken.

Der Hintergrund

Die Euro-Schuldenkrise

Auf Finanzkrisen folgen Schuldenkrisen. Diese alte Regelmässigkeit hat sich auch in der Eurokrise seit 2010 wieder bewahrheitet. Im eigentlichen Sinn ist sie keine Währungs-; der Euro hat weder dramatisch an Aussenwert eingebüsst noch in der inneren Kaufkraft sonderlich an Wert verloren. Wohl aber brachen in der Finanzkrise ab 2008 allenthalben in Europa die Steuereinnahmen ein, oft um zweistellige Prozentsätze. Selbst vorher solide erscheinende Staatsbudgets gerieten dadurch ins Wanken; umso mehr galt dies für manch hochverschuldete, strukturell schwache Volkswirtschaft am Rande der Eurozone. Deutschland und seine Nachbarländer als Zulieferer des chinesischen Wirtschaftsaufschwungs erholten sich vergleichsweise rasch von dieser Krise, nicht aber die Randstaaten Europas mit schwach entwickelten Produktionsgüterindustrien. Die Ausbreitung der englischen Banken- und Immobilienkrise insbesondere nach Irland und auf die Iberische Halbinsel, vermittelt durch die Liquiditätsprobleme britischer Investoren, hat die Krise weiter vertieft und die öffentlichen Haushalte der betroffenen Länder durch kostspielige Stützungsmaßnahmen für die nationalen Bankensysteme zusätzlich belastet. In der Eurozone steht der Ausgleich über Schwankungen des Wechselkurses nicht zur Verfügung, anders als etwa im Fall des hochverschuldeten Island, dem eine kräftige Abwertung, verbunden

allerdings mit hoher Inflation und zweistelligen Zinsraten, aus der Krise herausgeholfen hat.

Ihren tieferen Grund hat die Schuldenkrise der Euroländer in dem Zusammenschluss sehr unterschiedlicher Länder in einer Währungsunion, ohne dass es eine Fiskalunion gab oder Bestimmungen darüber, was im Falle einer Schuldenkrise geschehen sollte. Eine Fiskalunion mit Transfers von reicheren zu ärmeren Ländern hätte womöglich das Schuldenproblem erst gar nicht entstehen lassen. Klare Bestimmungen über das Vorgehen bei drohendem Schuldenausfall hätten mit etwas Glück eine schnellere Abwicklung der Schuldenkrise ermöglicht. Insgesamt aber ist eine Währungsunion zwischen Ländern ganz unterschiedlichen Wohlstandsniveaus ein riskantes Unterfangen. Immerhin gibt es aber ein historisches Vorbild für eine Währungsunion ohne Fiskalunion. In den USA wurden erst ab den dreissiger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts finanzielle Transfersysteme aufgebaut. Zuvor stellte der Dollarraum mit Mitgliedsstaaten so unterschiedlicher Natur wie das hochentwickelte Massachusetts und das lange Zeit unterentwickelte Mississippi einen ebenso wenig optimalen Währungsraum dar wie die Eurozone. Seine Stabilität behielt der Dollarraum während über eines Jahrhunderts vor allem über eine strikte Nichtbeistandsklausel, die den Bankrott einzelner Mitgliedsstaaten der Regelung zwischen dem örtlichen Schatzamt und den jeweiligen Gläubigern überliess, ohne dass Nachbarstaaten oder die Zentralregierung einschritten. Eine solche Nichtbeistandsklausel sah auch der Maastricht- Vertrag von 1992 über die Schaffung einer Europäischen Union vor. In einer Umkehr der politischen Doktrin ist diese Klausel allerdings im Vertrag von Lissabon im Jahr 2009 aufgeweicht worden; die seitherigen Schuldenübernahmen bedienen sich der dort bezeichneten Ausnahmeregelungen. Unter dem Abkommen von Lissabon versucht die Europäische Union, ihre überschuldeten Mitglieder durch eine Verbindung von Umschuldungshilfen und strenger Austeritätspolitik auf den Pfad einer nachhaltigeren Schuldenpolitik zurückzuführen. Als flankierende Massnahme hat die Europäische Zentralbank angekündigt, die Spekulation der Kapitalmärkte auf südeuropäische Schuldenausfälle notfalls durch unbegrenzte Aufkäufe von Staatspapieren brechen zu wollen. Ob diese Stützungsmaßnahmen einen zumal inflationsfreien Rückweg zu einer langfristig tragbaren Verschuldung in der Eurozone ermöglichen, steht beim Abschluss der Arbeiten an dieser Unternehmenschronik in grossem Zweifel. Ein Auseinanderbrechen der Eurozone ist weiterhin jederzeit möglich.

Die grundlegenden Vorteile der Schweiz, ihre Sicherheit und Stabilität, einhergehend mit der hohen Qualität der Leistungen, will Vontobel aber nicht nur in Deutschland, sondern auch in Südostasien nutzen. Der Reichtum verschiebt sich weg von den industrialisierten Ländern hin zu den Schwellen- und Wachstumsländern. Diese Länder

geht Vontobel anders an als viele Konkurrenten. Dr. Zeno Staub ist der Überzeugung, dass es nicht die Aufgabe sein kann, den Menschen zu helfen, reich zu werden. «Die Investment- und Produktkompetenz unserer Bank kann hingegen dem südostasiatischen Unternehmer helfen, reich zu bleiben.» Die Bank Vontobel setzt darauf, die vermögenden Asiaten als Kunden in der Schweiz zu gewinnen und hierzulande etwa 10 Prozent ihres Vermögens zu betreuen – nicht mit einer maximalen Rendite im Hinterkopf, sondern mit dem Gedanken an Sicherheit.

Der Hintergrund

Die Schweiz im Zeitalter der Steuerr Diskussionen

Seit den achtziger Jahren wurde steuerflüchtigen Geldern schrittweise wieder vermehrt Aufmerksamkeit zuteil, zunächst in Europa, später in den USA. Diese Entwicklung ging einher mit Verschärfungen der Kapitalbesteuerung in den grossen europäischen Ländern, in Umsetzung der damals neuen Einsicht, bei niedrigeren Steuersätzen für Kapitaleinkommen und einer Verbreiterung der Bemessungsgrundlage zu höheren Einnahmen zu gelangen. Der schrittweisen internationalen Einführung von Abschlags- und Abgeltungssteuern folgten 2003 das Musterabkommen der OECD zur Doppelbesteuerung, das eine weitgehende gegenseitige Amtshilfe vorsieht, und im selben Jahr die europäische Richtlinie zur Zinsbesteuerung, die eine Abschaffung von Abgeltungssteuern und ebenfalls eine weitgehende gegenseitige Unterrichtung der Steuerbehörden vorsieht. Beiden Organisationen gegenüber machte die Schweiz Zusicherungen, bei künftigen Revisionen von Doppelbesteuerungsabkommen die Anwendbarkeit der grossen Amtshilfe auszuweiten.

Das Zinsbesteuerungsabkommen von 2004 brachte einen Kompromiss, nach dem die Schweiz dem ausländischen Steuerpflichtigen ein Wahlrecht zwischen einer Selbstauskunft gegenüber seiner heimischen Steuerbehörde oder einer Quellenbesteuerung seiner schweizerischen Kapitalerträge einräumen kann. Ähnliche Regelungen gab es für einige Länder innerhalb der EU, allerdings nur als Übergangsregelung. Der Quellensteuersatz stieg in zwei Stufen von zunächst 25 auf derzeit 35 Prozent an. Die Schweizer Behörden leiten 75 Prozent der Einnahmen aus dieser Quellensteuer den jeweiligen Steuerbehörden in der EU zu. Die EU strebt allerdings eine Ablösung dieses Verfahrens durch Verzicht auf die Quellensteuer und den Übergang zu einer Regelmitteilung an die Steuerbehörden des Herkunftslandes an. Das würde zu einer Anpassung an die Verhältnisse im EU-Rechtsraum führen.

Ähnliche Bestrebungen in den USA zur Durchsetzung ihrer Steuervorschriften führten zur Verabschiedung des Foreign Accounts Tax Compliance Act (FATCA). Danach müssen ausländische Banken künftig die Konten amerikanischer Staatsbürger den US-Steuerbehörden offenlegen. Tun sie das nicht,

werden die Einnahmen dieser Banken aus Vermögenswerten in den USA einer 30-prozentigen Abgeltungssteuer unterworfen. Die einschneidenden Bestimmungen dieses Gesetzes haben einige Grossbanken veranlasst, ihre Wertpapierkonten für US-Staatsbürger zu schliessen. Ob die Bestimmungen des Gesetzes im Jahr 2013 in der geplanten Form in Kraft treten, ist noch ungewiss; die US-Seite hat eine Vereinfachung der Verfahren angeboten, zudem sind im US-Kongress Initiativen betreffend FATCA anhängig. Unabhängig davon hat die Mehrzahl der EU-Staaten, aber auch die Schweiz, in Verhandlungen mit den USA volle «compliance» mit den neuen Bestimmungen zugesichert.

Sich selbst treu bleiben

Sicherheit vor Rendite: Diese Philosophie gilt auch für das Haus Vontobel. Die Grundhaltung, eher auf eine kurzfristige Rendite zu verzichten, als unbekannte und unkontrollierbare Risiken einzugehen, hat sich ausbezahlt, und an ihr wird festgehalten. Ein grosser Verfechter davon ist Verwaltungsratspräsident Herbert J. Scheidt: «Das Wesentliche ist, Sie müssen Ihrem Modell treu bleiben – und das tun wir bei Vontobel. Wir sind börsenkotiert und haben Hauptaktionäre wie andere Industrien auch. Das heisst, wir haben Grossaktionäre, die sehr genau hinschauen, die sich auch verantwortlich fühlen und gegenüber denen ich mich auch verantwortlich fühle – das ist ein ganz anderes Verhältnis, als wenn ich bei einer eher anonymen Grossbank sitze.» Der Vorteil dieses Arrangements ist die hohe Transparenz. «Wir sind so klein, dass wir nichts verstecken können. Eine Grossbank, die macht mal das Hemd auf, und dahinter sind aber noch fünf andere Hemden. Wir machen das Hemd auf, und dahinter sieht man die Haut», sagt Scheidt. Auf diese Kultur eines Familienunternehmens setzt die Bank Vontobel. Und er fasst nochmals zusammen: «Wir stehen für Solidität, wir stehen für Sicherheit, wir sind zukunftsorientiert, aber nicht spekulativ, und wir machen nicht alles mit. Wir waren in keinem der problematischen Themen der vergangenen Jahre dabei. So hatten wir beispielsweise kein Exposure zum amerikanischen Immobilienmarkt während der US-Immobilienkrise. Unsere konservative Risikokultur hat uns davor zurückgehalten, in die mit undurchsichtigen Finanzinstrumenten gefüllten Giftpöfe zu greifen. Wir haben insgesamt vorsichtig dynamisch agiert.»

Dank dieser besonderen Kultur, der Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit, einem guten «Marktstanding» und dank einer grundsoliden Bilanz blickt man bei Vontobel zuversichtlich in die Zukunft – auch wenn das gesamtwirtschaftliche Umfeld, nicht zuletzt wegen der Krise im Euro-Raum, weiterhin stürmisch bleiben kann.

Natürlich steht auch der Finanzplatz Schweiz in dieser Zeit vor grossen Herausforderungen und befindet sich mitten in einem starken Veränderungsprozess. «Er wird Gewinner und Verlierer hervorbringen – das liegt in der Natur der Sache», so CEO Zeno Staub. Weiter sagt er: «Die Konsoli-

dierung und Bereinigung im Bankensektor ist hier bei weitem noch nicht abgeschlossen, es werden einige Banken verschwinden.» Trotzdem sieht er für den Finanzplatz eine ungebrochene Zukunft. Drei Gründe sprechen aus seiner Sicht dafür: die überdurchschnittlich hohe globale Beratungs- und Investmentkompetenz, die einzigartige Stabilität und Neutralität des Standorts Schweiz und dass man im Wettbewerbsvergleich hinsichtlich Staatsverschuldung, Ausgewogenheit der Sozialsysteme und Folgen demografischer Entwicklung seine Hausaufgaben frühzeitig gemacht hat.

Vontobel wird gerade in dieser Zeit ihren eingeschlagenen Weg fortsetzen. Davon ist Staub fest überzeugt. «Wir sind gut aufgestellt und flexibel genug, rasch zu agieren. Entscheidend ist doch, dass Vontobel über die Kernfähigkeiten verfügt, auf die es heute und in Zukunft ankommt. Und die richtigen Menschen, die diese umsetzen. Machen wir es nicht schwieriger, als es ist. Im Kern geht es doch darum, das uns von den Kunden anvertraute Vermögen langfristig zu schützen und zu vermehren. Spezialisiert auf das aktive Vermögensmanagement schaffen wir finanziellen Mehrwert und realisieren massgeschneiderte Anlage- und Produktlösungen für unsere Kunden. Dabei sind wir Schweizer Qualität und Leistungsstärke verpflichtet. Und unsere Eigentümerfamilie steht mit ihrem guten Namen seit Generationen dafür ein.»

Der Bankier als Citoyen: Publizistik, Mäzenatentum, soziale Aktivitäten

Eigene Akzente setzte Hans Vontobel schon früh mit seiner publizistischen Tätigkeit. 1949 berichtete er das erste Mal für die «Neue Zürcher Zeitung» über das abgelaufene Börsenjahr. Dies wurde zu einer Tradition. Dreissig Jahre lang – bis 1979 – schrieb Hans Vontobel über das Geschehen an der Börse. Ab 1980 übernahm sein Sohn Hans-Dieter diese Aufgabe. Auch zu Finanzthemen publizierte Hans Vontobel schon früh. 1943 erschien in der «Schweizerischen Handelszeitung» und 1944 im «Ostschweizer Tagblatt» ein Aufsatz aus seiner Feder mit dem Titel «Die erste Eidgenössische Anleihe von 1848».

Die Zusammenarbeit mit der «Neuen Zürcher Zeitung» vertiefte sich rasch. In der Abendausgabe vom 25. September 1950 erschien zum ersten Mal ein Bericht über die Aktien- und Obligationenkurse des vergangenen Tages, unterzeichnet mit «J. Vontobel & Co». Die Bank hatte diese Aufgabe von der Bank Rinderknecht übernehmen können. Doch auch in diesem Bereich mischten sich die Grossbanken ein. «Einmal schrieb Hans Vontobel in einem Börsenbericht, dass der Aktienkurs einer Grossbank abgebröckelt sei. Umgehend rief der Verwaltungsratspräsident dieser Grossbank an und erklärte, seine Kurse bröckelten nicht», erinnert sich ein langjähriger Mitarbeiter.

Aus seinen Kontakten zu den Regionalbanken und den Privatkunden wusste Hans Vontobel um den Wert von Marktinformationen. Bis anhin hatte die Bank Vontobel das Informationsbedürfnis mit Kurstabellen, Titellisten und

teilweise täglichen Telefonanrufen befriedigt. Doch nun sah Hans Vontobel die Zeit für gekommen, seine Kunden mit weiterführenden Publikationen an die Bank zu binden. 1958 führte er die Reihe «Streiflichter» ein. Später folgten Publikationen wie «Blick in die Zeit» und «Blick über die Grenze». In diesen Berichten wurde jeweils ein Land herausgegriffen und präsentiert, oder es wurde ein aktuelles Thema in den Vordergrund gestellt. Die Serie begann 1960 mit einem Aufsatz über die «Amerikanische Freizeitindustrie», danach folgte «Kritisches zum Überfremdungsproblem». «Renaissance des Rendite-Denkens» fand ebenso Platz wie das Thema «Das Kleinkind – ein Grossverbraucher». Über die Jahre wurden diese publizistischen Erzeugnisse zu einem eigentlichen Markenzeichen der Bank Vontobel.

Auch als Privatperson, als Mäzen, Philanthrop und Buchautor entfaltete Hans Vontobel über die Jahre reichhaltige Aktivitäten. 1990 erschien unter dem Titel «Unverbucht – Betrachtungen eines Bankiers» eine Sammlung von Artikeln und Reden, und 2003 folgte die philosophische Schrift «Der Mensch als das Mass». Zu erwähnen sei hier auch das im Jahr 2009 erschienene biografische Werk über Hans Vontobel «Bankier – Patron – Zeitzeuge» von Susanne Giger. Daneben engagierte sich Hans Vontobel 19 Jahre lang als Präsident der Stiftung Schwesternschule und Krankenhaus vom Roten Kreuz Zürich Fluntern. 1986 gründete er die Familien- Vontobel-Stiftung für Sozialhilfe, Ausbildung und Kultur. 1993 folgte die Gründung der Vontobel-Stiftung. In seinem eigenen Namen rief er weitere Stiftungen ins Leben wie die Stiftung Kreatives Alter oder die Stiftung Lyra für junge hochbegabte Musikerinnen und Musiker. Die Masoala-Halle des Zürcher Zoos hätte ohne seine grosszügige Unterstützung wohl nie gebaut werden können.

Die Familie

Ohne in der Öffentlichkeit damit viel Aufhebens zu machen, nehmen die Mitglieder der Familien Vontobel und de la Cour regen Anteil an den Geschicken der Vontobel Gruppe. Bereits sind Angehörige der vierten Generation im operativen Geschäft der Bank und im Stiftungsrat der Vontobel Stiftung tätig. Strategische Entscheidungen des Unternehmens wurden regelmässig von allen Mitgliedern der Familie voll unterstützt, auch wenn sie, wie im Falle der strategischen Kooperation mit der Raiffeisen Gruppe, damit ihre Beteiligung als Aktionäre reduzieren mussten. Ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen bringen die Familienmitglieder aber auch mit ihrer regelmässigen Teilnahme an den Anlässen der Bank in der Öffentlichkeit zum Ausdruck. Familienangehörige wirken in vielfältiger Weise in den kulturellen und gemeinnützigen Werken mit. In den gemeinnützigen Stiftungen präsidiert Hans-Dieter Vontobel die Vontobel Stiftung, während Regula Brunner-Vontobel zusammen mit ihrer Tochter Ines Brunner und ihren Cousins Karin Häsler-de la Cour und Christina Wettergren-de la Cour im Stiftungsrat mit viel persönlichem Engagement zur erfolgreichen Tätigkeit der Familien-Vontobel-Stiftung im Interesse der Allgemeinheit beiträgt.

Aktionärsbindungsvertrag Ein starkes und verlässliches Fundament unseres Hauses bilden die solide Eigenkapitalausstattung und die stabile Aktionärsstruktur mit langfristig orientierten, unternehmerisch denkenden Hauptaktionären. Zwischen bedeutenden Kapitaleignern besteht seit 2002 ein Aktionärsbindungsvertrag, der bis 2017 gilt und ohne Kündigung jeweils um weitere drei Jahre verlängert wird. Die Familien Vontobel verfügen per Ende 2012 mit ihren freien Aktien und zusammen mit den im Aktionärsbindungsvertrag verbundenen weiteren bedeutenden Kapitaleignern über die Mehrheit an Stimmen und Kapital der Vontobel Holding AG.

Gut für die Zukunft aufgestellt ...

Für die vierte Generation der Familien Vontobel und de la Cour: Dr. Maja Baumann, Patrick Häsler, Nicole von Däniken, Björn Wettergren

Wir stehen zur Bank. Unsere Familien stehen über vier Generationen hinweg fest zur Bank und ihrem Engagement als Familienaktionäre. Das ist eine starke Basis für die Zukunft der Vontobel Gruppe. Sie profitiert von der stabilen Aktionärsstruktur mit langfristig orientierten und unternehmerisch denkenden Hauptaktionären. Denn ihre Unabhängigkeit ist ein bedeutender Wettbewerbsfaktor. Mitarbeitende und Kunden unserer Bank schätzen den klaren Bezug zur Familie und fühlen sich damit emotional und inhaltlich gut aufgehoben. Wir sind auch fest davon überzeugt, dass die klare Präsenz der Eigentümerfamilien als Kern unserer Bank gerade in einem zunehmend globalen und anonymen Umfeld Glaubwürdigkeit und Vertrauen erhöht. Jeder Einzelne von uns ist am Geschehen in der Bank interessiert, und wir schätzen den regelmässigen Austausch mit Mitarbeitenden, Gruppenleitung und Verwaltungsrat. Auch arbeiten einige von uns zurzeit im Haus; andere haben in der Bank über eine gewisse Zeit gearbeitet und sie so intensiv kennengelernt. Mitarbeitende und Kunden unseres Hauses, die wir regelmässig sehen, bestätigen uns immer wieder, dass unser Engagement wichtig sei; was uns sehr freut und bestärkt.

Wir halten zusammen. Unsere Familien sind eng miteinander verbunden – sowohl als Aktionäre wie auch auf privater Ebene. Uns eint die Überzeugung, dass Vontobel als unabhängige und innovative Schweizer Privatbank mit starker Wertekultur gut für die Zukunft aufgestellt ist. Als Eigentümer des Familienunternehmens Vontobel denken und handeln wir langfristig. Dazu gehört, dass wir nicht kurzfristig von Quartalsergebnis zu Quartalsergebnis denken. Mit dieser Haltung möchten wir zu einer guten Governance beitragen, die der Unternehmensführung die notwendige Flexibilität zur Gestaltung der strategischen und operativen Entscheide in einer anspruchsvollen Zeit gewährt. Wesentliche Eckpunkte der Governance zielen auf ein gesundes Wachstum unserer Bank, eine starke und stabile Wertekultur intern und extern und unternehmerische Beweglichkeit und Innovation. Die gesunde Balance zwischen Family Governance und Business (Corporate) Governance zu erhalten und weiter zu stärken, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor unseres nun schon über vier Generationen hinweg bestehenden Familienunternehmens.

Wir sind für starke Werte. Als Familie und Eigentümer sind wir Garanten für starke und stabile Werte. Sie bedeuten uns viel, und wir denken auch, dass sich die Bank Vontobel in diesem Punkt zunehmend von anderen Unternehmen in der Branche unterscheiden wird. Wir machen nicht jeden kurzfristigen Trend mit und haben einen klaren Anspruch an den Umgang untereinander und mit den Mitarbeitenden und Kunden der Bank. Durch das starke Familienaktionariat können wir langfristig denken und unabhängig handeln. Entscheidend sind für uns Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Transparenz. Unternehmerisches Denken und ein ausgeprägtes gesellschaftliches Engagement gehen für uns seit Generationen Hand in Hand. Auf das grosse soziale Wirken unserer Familienmitglieder in den verschiedenen Stiftungen sind wir stolz. Mit dieser Einstellung und diesen Werten wollen wir das Unternehmen in die nächste Generation tragen.

Dynamisch in die Zukunft

Wie wird es weitergehen? Wo wird, wo soll die Schweiz in einem Jahrzehnt stehen? Was ist nicht die nächste, sondern die übernächste grosse Herausforderung für den Finanzplatz Schweiz, für die Wirtschaftspolitik der Schweiz, für das Schweizer Volk und seine Verbindungen zur Weltwirtschaft? Wo steht die Weltwirtschaft in zwanzig Jahren oder in der Jahrhundertmitte? Verbindliche Antworten hierzu fallen dem Ökonomen schwer. Die Schwierigkeit ökonomischer Prognosen hat ganz prinzipielle Gründe. Indem der wirtschaftende Mensch ständig neue Erzeugnisse, Verfahren und Institutionen erfindet, ist auch die Marktwirtschaft selbst ein Entdeckungsverfahren. Ihre Ergebnisse über längere Zeiträume hinweg vorherzusagen, würde zuletzt darauf hinauslaufen, zukünftige Erfindungen prognostizieren zu wollen. Und das hätte gerade eben den Erkenntniswert von Science-Fiction.

Aber einige Tendenzen lassen sich doch angeben, denn manche Veränderungen entfalten sich langsamer als andere und halten in ihrer Wirkung länger an. Die grosse Wellen des technischen Fortschritts haben das Wirtschaftsleben oft während eines halben Jahrhunderts oder länger in Bewegung gehalten, bevor sie langsam ausliefen. Der demografische Wandel in Geburtenraten und Sterblichkeit setzt oft recht plötzlich ein, erweist sich aber dann als ungemein zählebig und führt zu Umwälzungen über mehrere Generationen hinweg. Beide Erscheinungen prägen auch gegenwärtig die Weltwirtschaft und werden sie auf längere Zeit weiter umgestalten – bis etwas Neues, heute noch nicht Absehbares in den Vordergrund tritt.

Man hat die digitale Revolution mit den Auswirkungen der Dampfmaschine verglichen, und nach allem Anschein hat der Siegeszug des Computers und seiner zahlreichen Anwendungen inzwischen die englische Industrielle Revolution an Bedeutung noch übertroffen. Die Veränderung unserer Arbeits- und Konsumwelt durch die digitale Revolution wird sich auch in näherer Zukunft fortsetzen. Das hat für die Schweiz eine doppelte Bedeutung. Zum einen bleibt mit der ungeminderten Bedeutung dieser Industrien auch die technologische Ausstrahlungskraft der USA ungebrochen; die seit dreissig Jahren wiederholt ausgesprochenen Warnungen vor einem technologischen Niedergang Amerikas haben sich nicht bewahrheitet. Zum anderen droht der Entwicklungsabstand zwischen den USA und Europa wieder zuzunehmen. Zwar mögen Wohlstand und Lebensqualität in Teilen Europas den USA nicht nachstehen; die grossen, wirtschaftlich bedeutsamen technologischen Impulse sind aber im vergangenen Jahr-

zehnt wieder verstärkt aus Amerika gekommen. Nichts deutet auf einen Umschwung hin. Die Schweiz als wissenschaftliches und technologisches Kompetenzzentrum wird gut daran tun, ihre Institutionen und ihr Bildungswesen noch stärker an den Spitzeneinrichtungen in den USA zu orientieren. Der Vergleich mit Europa wäre ein Vergleich nach unten. Wer in den nächsten zehn Jahren seinen Blick nicht fest auf die USA richtet, mag das Nachsehen haben.

Viel, vielleicht fast zu viel Augenmerk ist in den vergangenen Jahren dem Aufstieg Chinas zur Weltwirtschaftsmacht geschenkt worden. Dabei konnte diese Entwicklung nicht wirklich überraschen, denn China hat lediglich den Platz wieder eingenommen, den es vor langer Zeit durch eine rückwärtsgewandte Politik verlassen hatte. Ebenso wie schon zuvor in Japan kann sich aber das Aufholwachstum Chinas nicht beliebig lang mit hohen Raten fortsetzen. Die grosse Herausforderung wird in einem sanften Übergang zu einer reifen Volkswirtschaft mit hohem Lebensstandard, aber geringen Wachstumsraten bestehen. Dazu muss aber der private Verbrauch der chinesischen Bevölkerung Schritt halten mit der Ausweitung der Erzeugungsbasis. In Japan ist das nicht der Fall gewesen, zu einseitig wurde der Export forciert. Das hat zu einem langanhaltenden wirtschaftlichen Stillstand beigetragen, aus dem das Land bis heute nicht herausgefunden hat. So wird das Zukunftsproblem sein, das Auslaufen des chinesischen Wirtschaftswunders beherrschbar zu halten. Es ist zu früh, den Erfolg dieses Versuchs zu beurteilen, aber das übermässige Ansteigen der chinesischen Investitionen in der Wachstumsschwäche der vergangenen Jahre gibt zu Befürchtungen Anlass.

Europa und die Schweiz können mit geschickten Strategien vom chinesischen Wachstum profitieren. Die Exporte von Qualitäts- und Luxuserzeugnissen florieren, die Chinesen haben wie vor dreissig Jahren die Japaner die Schweiz als Tourismusdestination entdeckt. Im Kurzurlaub wird die unerlässliche Schweizer Qualitätsuhr erworben, die Uhrenindustrie und der Handel vermelden Rekordumsätze. Als Destination für die private Vermögensanlage asiatischer Kunden ist die Schweiz ohnehin attraktiv; man wird dieses Potenzial noch weiter erschliessen können. Der starke Franken und sein hoher Modernisierungsdruck auf die Wirtschaft haben der Schweiz einen Vorsprung darin verschafft, China weniger als Bedrohung denn als Chance wahrzunehmen. In Zukunft muss aber der Blick auf das gerichtet werden, was nach dem Ende des chinesischen Wirtschaftswunders kommt.

Chinas Superwachstum ist Teil einer allgemeineren Aufholjagd seit dem Fall des Eisernen Vorhangs. Durch die Konkurrenz dieser billigeren Anbieter hat sich in den westlichen Ländern das Lohnwachstum stark abgeflacht, während anlagensuchendes Kapital auf Renditen hoffen konnte wie seit der Nachkriegszeit nicht mehr. Dieser Effekt scheint sich vorerst erschöpft zu haben, die Bonanza des postkommunistischen Übergangs in der Weltwirtschaft ist vorüber. Und das Wachstum in anderen Schwellenländern hat die Erwartungen vorerst nicht erfüllt. Für die Schweiz als Finanzplatz ist dieser Wandel eine Chance: Die Zeit der grossen Strohfeuer an den Finanzmärkten ist einstweilen vorbei, die nähere Zukunft liegt in der verlässlichen, auf Dauer angelegten Vermögensverwaltung. Damit kann der schweizerische Finanzplatz seine traditionellen Stärken neu ausspielen. Denn die Kernkompetenzen der Schweizer Banken liegen in der langjährigen Kundenbeziehung, dem massgeschneiderten Vermögensaufbau und der Begleitung bei der Wahl des optimalen rechtlichen Rahmens. Gestützt auf den Standort Schweiz lässt sich dieses Konzept weltweit exportieren. Es nachzuahmen fällt schwer, denn Länder mit vergleichbarer politischer und wirtschaftlicher Stabilität sind rar. Aus diesem Grund hat die Schweiz auch alle Chancen, in einer gesunden Leistungskonkurrenz etwa mit den südostasiatischen Finanzzentren zu bestehen.

Von grosser Tragweite sind die kommenden demografischen Veränderungen. Weltweit fallen die Geburtenraten. In grossen Teilen Asiens, aber auch weithin im Nahen Osten ist das Erhaltungsniveau der Bevölkerung inzwischen erreicht oder unterschritten, so etwa im Iran oder in Ägypten. In Südamerika, aber auch im südlichen Afrika ist eine ähnliche Entwicklung abzusehen. Immer noch rasch wachsen insbesondere die Bevölkerungen Zentralafrikas sowie der Sahelzone. Dem steht in den kommenden Jahrzehnten ein absoluter Rückgang der Bevölkerungen Europas und Ostasiens gegenüber. Mittelfristig wird das zu verschärfter Konkurrenz um qualifizierte Einwanderer führen. Wenn es gelingt, die Einwanderung zumindest aus Ländern ausserhalb Europas sinnvoll zu steuern, wird die Schweiz Gewinner statt Verlierer der Zuwanderung sein; erfolgreiche Vorbilder wie Australien und besonders Kanada können hierbei Pate stehen.

Auch die schweizerische Position innerhalb Europas wird von den weltwirtschaftlichen Veränderungen der kommenden Jahrzehnte grundlegend beeinflusst werden. Seit dem Fall des Eisernen Vorhangs haben sich in Europa

unmerklich die Gewichte verschoben; die zuvor von Westeuropa abgeschnürten Länder Zentraleuropas gewannen neue Bedeutung. Getragen wird die Anpassungslast von den Randstaaten Europas. Die Strukturkrise des Mittelmeerraums ist zuletzt eine Folge dieser Kräfteverschiebung; Tschechien, die Slowakei und Polen besitzen gegenüber Südeuropa unleugbare Standortvorteile, die von der Wirtschaftspolitik nicht straflos ignoriert werden durften. Damit justiert sich auch die Rolle der Schweiz neu. Um nicht an den Rand gedrängt zu werden, muss die Schweiz sich verstärkt in europäische Projekte einbringen, in denen ihr Standort von Vorteil ist. Ganz neue Perspektiven tun sich etwa bei der Modernisierung des europäischen Stromverbunds auf, in dem die Schweiz eine Drehscheibenfunktion, vor allem als Energiespeicher bei der Abstimmung von Stromangebot und -bedarf, spielen kann. Im Zeitalter eines Ausstiegs aus der Kernenergienutzung und der verstärkten Nutzung erneuerbarer, aber nur in schwankendem Umfang verfügbarer Energien gewinnt die Schweiz mit ihrer vorhandenen und noch steigerbaren hydroelektrischen Kapazität neue Aktualität. Vielversprechend sind die Investitionen in den Schienentransit, die dem Standort Schweiz neue Bedeutung geben. Viel wird davon abhängen, wie die Schweiz ihr Verhältnis zu den unmittelbaren Nachbarn in den kommenden Jahren neu gestalten und austarieren kann, um ihre hohe technologische Kompetenz und ihren Standortvorteil auszuspielen.

**Ein Ausblick von
Prof. Dr. Albrecht Ritschl,
London School of Economics**



— Die Zentrale der Investmentbank Lehman Brothers, aufgenommen am 15. September 2008, dem Tag, an dem Lehman Brothers einen Insolvenzantrag ankündigte, in New York.



— Dr. Zeno Staub, Chief Executive Officer, und Herbert J. Scheidt, Verwaltungsratspräsident der Vontobel-Gruppe, 2011.



—
Hauptsitz Bank Vontobel AG,
Gotthardstrasse 43, Zürich



—
Dr. Hans Vontobel, 1993



—
Familien Vontobel und de la Cour,
15. Dezember 2012.

Vontobel – von der Bank zum Investmenthaus

Fokussierung auf ausgewählte Kernmärkte	74
Zukäufe unterstützen das organische Wachstum	74
Marktführer in einem Nischengeschäft	75
In einer anderen Liga	75
Auch das institutionelle Geschäft nimmt Fahrt auf	76
Ein Riesenschritt vorwärts	76
Vertiefte Kooperation mit Raiffeisen	76
Die Technologie öffnet neue Märkte	77
Digitale Transformation	78
Der Patron tritt ab	78
Die vierte Generation tritt an	78
Für Generationen	79
One Vontobel – die Vision	79
Auf dem Weg	80
Doppelspitze als Lösung	81
Im Klub der Grossen angekommen	81
Fit für die Zukunft	81

Zwar hat Vontobel die Finanzkrise von 2007/2008 dank einer vorsichtigen Risikopolitik und einer soliden Kapitalbasis ohne grössere Einbrüche überstanden. Aber die vom Immobilienmarkt in den USA ausgehenden Verwerfungen schütteln den Schweizer Finanzplatz durch und bewegen die Banken dazu, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Der Handlungsbedarf ist umso grösser, als sich die Schweiz unter grossem internationalem Druck genötigt sieht, eine sogenannte Weissgeldstrategie einzuführen. Diese zielt im Kern darauf ab, nicht deklarierte Gelder ausländischer Kunden vom Schweizer Finanzplatz fernzuhalten. Das von den Behörden zu diesem Zweck in Stellung gebrachte regulatorische Abwehrdispositiv zeitigt einschneidende Folgen: Die Margen im grenzüberschreitenden Geschäft mit wohlhabenden Kunden, der gewichtigsten Ertragsquelle traditioneller Privatbanken, verengen sich, und gleichzeitig nimmt der Kostendruck zu.

Fokussierung auf ausgewählte Kernmärkte

Das ist bei Vontobel nicht anders. Das Unternehmen, das neben dem Geschäft mit Privatkunden (Wealth Management) auch institutionelle Kunden (Asset Management) betreut und eine breite Palette strukturierter Produkte emittiert und handelt (Investment Banking), macht sich daran, die verzettelten Aktivitäten im Ausland zu bündeln und wenig rentable Standorte mit ungenügendem Synergiepotenzial zu schliessen. «In einer ersten Phase ging es darum, Ordnung zu schaffen. Wir mussten einsehen, dass wir zu klein waren, um in allen von uns bearbeiteten Märkten eine eigene Bank aufzubauen», sagt Georg Schubiger, der damals, im Jahr 2012, die Leitung des Wealth Management übernommen hatte. «Wir beschlossen, uns auf das grenzüberschreitende Geschäft zu fokussieren».

Die mit einer Banklizenz ausgestattete Niederlassung in Italien, die Bank in Salzburg mit einer Niederlassung in Wien oder der Standort in Dubai – sie alle werden in der Folge zurückgefahren und geschlossen, obwohl das mit Geldabflüssen verbunden ist. Daneben verschlankt Vontobel die Prozesse und baut in Zürich einen effizienten, prozessorientierten «Maschinenraum» auf.

Ziel ist es, das grenzüberschreitende Geschäft mit wohlhabenden Kunden künftig vornehmlich aus der Schweiz heraus zu führen. Daneben verfügt nur Deutschland über eine Banklizenz. Sie soll sicherstellen, dass Kunden in EU-Ländern auch dann betreut werden können, wenn der grenzüberschreitende Zugang zu diesem wichtigen Wirtschaftsraum über die Massen erschwert werden sollte. Neben dem Heimmarkt und dem europäischen Ausland nimmt Vontobel Nordamerika als dritte Kernregion ins Visier. Mit ihrer Tochter Vontobel Swiss Wealth Advisors (VSWA), die bei der amerikanischen Börsenaufsicht SEC (Securities and Exchange Commission) lizenziert ist, zählt sie zu den landesweit führenden Anbietern von international diversifizierten Anlagelösungen für amerikanische Cross-Border-Kunden.

Zukäufe unterstützen das organische Wachstum

Parallel zur Straffung der Prozesse und zur Fokussierung auf die Kernregionen Schweiz, Europa und USA geht Vontobel nach langen Jahren der Zurückhaltung dazu über, das organische Wachstum im Wealth Management durch Akquisitionen zu unterstützen. «Die vorsichtige Risikopolitik hatte uns davor bewahrt, in die Finanzkrise von 2008 und 2009 hineinzuschlittern. Vorsicht war fest im Denken der Mitarbeiter verankert», sagt Herbert J. Scheidt, bis zur Generalversammlung 2022 Verwaltungsratspräsident der Bank.

Den ersten vorsichtigen Schritt wagt Vontobel 2009 mit der Akquisition der Commerzbank (Schweiz). Doch die Aufräumarbeiten bei der Zürcher Tochter der deutschen Grossbank, an der die Bundesrepublik Deutschland seit 2009 massgeblich beteiligt ist, erweisen sich als über Erwarten umfangreich, zumal sie nahezu in den gleichen Märkten wie Vontobel tätig ist und viele Redundanzen beseitigt werden müssen. Einem attraktiven Übernahmepreis zum Trotz erfüllen sich die Erwartungen nicht. In einem nächsten Anlauf übernimmt Vontobel 2015 die kleine Finter Bank mit Sitz im Tessin, die von der italienischen Industriellenfamilie Pesenti beherrscht wird. Damit erhält die Zürcher Bank Zugang zu einem hochwertigen Kundenbuch und zu einem weitverzweigten Beziehungsnetz in Italien. Und nicht zuletzt fasst sie Fuss im Tessin, als viele andere Schweizer Banken sich zurückgezogen hatten, und erweitert damit ihre Präsenz im Heimmarkt Schweiz. Bis dahin war sie «nur» an den Standorten Zürich, Luzern, Bern und Genf vertreten. Für die Bank Finter, die Kundenvermögen von 1,6 Milliarden Franken verwaltet, bezahlt Vontobel rund 80 Millionen Franken.

Lassen sich die Käufe von Commerzbank (Schweiz) und Finter Bank noch als Arrondierungen der Wealth-Management-Aktivitäten verstehen, steigt Vontobel 2018 mit dem Erwerb der Raiffeisen-Tochter Notenstein La Roche zu einer der führenden Schweizer Privatbanken auf. Nach der Übernahme der in St. Gallen domizilierten Privatbank ist Vontobel in ihrem Heimmarkt an zusätzlichen 13 Standorten vertreten und verfügt damit über ein landesweites Vertriebsnetz. Für die Akquisition von Notenstein, die Kundenvermögen von rund 16,5 Milliarden Franken betreut und auch im Geschäft mit externen Vermögensverwaltern aktiv ist, bezahlt Vontobel 700 Millionen Franken. Rund 200 Notenstein-Mitarbeiter wechseln zu ihrem neuen Arbeitgeber. Nach dieser Akquisition, Ende 2018, steigen die von Vontobel verwalteten Kundenvermögen auf knapp 66 Milliarden Franken. Damit gelingt es Vontobel, die Hürde von 30 Milliarden Franken, an der lange Jahre alle Wachstumsambitionen gescheitert waren, dauerhaft zu überspringen.

Vontobel, die seit den siebziger Jahren erfolgreich mit der Raiffeisen-Gruppe im Fonds- und Wertschriftengeschäft kooperiert und als exklusiver Vertriebspartner fungiert, hat sich wiederholt um einen Einstieg bei Notenstein bemüht. Denn die Hoffnungen, die Raiffeisen 2012 in den Erwerb der ehemaligen Bank Wegelin gesetzt hat, gehen nicht in

Erfüllung. Die produktemässig und technologisch hochspezialisierte Boutique bleibt im bodenständigen, genossenschaftlich geprägten Raiffeisen-Universum ein Fremdkörper. Die Raiffeisen-Kunden werden mit den Manschettenknopf-Bankern von Notenstein nicht warm. Vermögensabflüsse, unbefriedigende Ergebnisse und eine hohe Fluktuation im Notenstein-Management sind die Folge.

Vor diesem Hintergrund entschliesst sich Raiffeisen doch noch, Notenstein an Vontobel zu verkaufen. Patrik Gisel, der im März 2016 Pierin Vincenz an der Spitze von Raiffeisen Schweiz abgelöst hat, will den Mühlstein Notenstein loswerden. Vontobel greift auch deshalb zu, weil ein anderer Käufer womöglich die seit langen Jahren bestehende Kooperation zwischen Vontobel und Raiffeisen stören oder gar gefährden könnte. Ganz nach dem Motto: Wenn ich dir ein derart grosses Problem vom Hals schaffe, will ich auch an deinen anderen Aktivitäten teilhaben. Das will Vontobel vermeiden. Denn die Kooperation mit Raiffeisen generiert jährlich Erträge in Millionenhöhe für Vontobel und macht die St. Galler zu einem wichtigen Partner des Zürcher Vermögensverwalters.

Die Akquisition von Notenstein erweist sich zunächst als Herausforderung. Über Erwarten viele Notenstein-Kunden ziehen, verunsichert durch den neuerlichen Eigentümerwechsel, ihre Vermögen ab. «Wir haben mehr Kunden verloren als wir gehofft hatten», sagt Scheidt. Die Vermögensabflüsse fressen in den beiden folgenden Jahren nach der Akquisition einen Teil der Neugeldzuflüsse auf. Zudem steigen die Partner der ehemaligen Basler Privatbank La Roche, die 2015 ihr Heil unter dem Dach der Notenstein gesucht hatten, nach dem Wechsel zu Vontobel aus. Allen anfänglichen Schwierigkeiten zum Trotz besteht kein Zweifel daran, dass der Erwerb von Notenstein Vontobel im Heimmarkt und darüber hinaus in eine höhere Liga katapultiert und zu einer nationalen Schweizer Marke gemacht hat.

Marktführer in einem Nischengeschäft

Nach dem Kauf von Notenstein folgt im Jahr 2019 ein weiterer akquisitorischer Ausbauschritt im Wealth Management. Vontobel erwirbt von der Genfer Privatbank Lombard Odier im Rahmen einer Kooperation deren grenzüberschreitendes Vermögensverwaltungsgeschäft mit Kunden in den USA. Die Vermögen von insgesamt gut 700 Millionen Franken werden seither von der Vontobel-Tochter VSWA (heute Vontobel SFA) betreut, die mit Kundenteams in New York, Genf und Zürich vertreten ist. Lombard Odier verpflichtet sich zudem, US-Kunden, die mit einem von der SEC lizenzierten Schweizer Vermögensverwalter zusammenarbeiten wollen, als erste Adresse Vontobel zu empfehlen.

Die Kooperation sieht vor, dass die Erträge zwischen den beiden Partnern geteilt werden. Scheidet ein Kunde aus, etwa weil er seinen US-Pass zurückgegeben hat, kehrt er unter die Fittiche von Lombard Odier zurück. Zwar ziehen sich immer mehr Banken aus dem Cross-Border-Geschäft mit amerikanischen Kunden zurück, weil es stark reguliert

ist, beträchtliche Kosten verursacht und entsprechend schmale Margen generiert. Aber Vontobel zählt in diesem Marktsegment mit der VSWA, neben der UBS und der Genfer Privatbank Pictet, zu den führenden Akteuren.

Und es kommt noch besser. Im Jahr 2022 veräussert UBS überraschend ihr SEC-lizenziertes Geschäft mit US-Kunden an Vontobel. Mit der Übernahme der UBS Swiss Financial Advisors (SFA), die im August 2022 abgeschlossen wird, fliessen der VSWA, die nach vollzogener Fusion in Vontobel SFA umbenannt wird, zusätzliche Kundenvermögen von 6 Milliarden Franken zu. Damit steigt Vontobel in diesem Nischenmarkt zur unumstrittenen Nummer eins in der Schweiz auf. Nach der Transaktion mit der UBS verwaltet die Vontobel-Tochter rund 10 Milliarden Franken. Im Rahmen des verstärkten Fokus auf das Geschäft im grössten Wealth Managementmarkt der Welt eröffnet Vontobel im gleichen Jahr der UBS SFA-Akquisition mit Miami einen weiteren Standort in den USA. Über Miami werden private Kunden aus der Region und Lateinamerika sowie institutionelle Kunden betreut.

2020 eröffnet Vontobel einen Wealth-Management-Standort in Mailand. Damit weicht die Bank zwar von ihrer Strategie ab, keine neuen Niederlassungen im Ausland zu eröffnen. Aber Italien hat das Cross-Border-Geschäft dermassen erschwert, dass es nur noch unter grossem Aufwand möglich ist, Individualkunden in Italien aus der Schweiz heraus zu betreuen. Der Standort in Mailand macht es leichter, vermögende Familien, Unternehmer, Stiftungen und Holdinggesellschaften in Norditalien zu beraten.

In einer anderen Liga

Nach diesen akquisitorischen Erweiterungen gehört die nunmehr in der gesamten Schweiz vertretene Vontobel im Wealth Management zu den führenden Anbietern. Daneben zählen das restliche Europa mit Grossbritannien Deutschland, Italien sowie den Nordics und die USA zu den Kernmärkten. Nicht weniger als vier Fünftel des Geschäfts mit wohlhabenden Privatkunden generiert Vontobel in der westlichen Welt. Anders als bei anderen Banken spielen Asien und aufstrebende Märkte in anderen Weltregionen nur eine untergeordnete Rolle in den strategischen Überlegungen. In China, welches ein beträchtlicher Teil der Konkurrenz als Zukunftsmarkt betrachtet, ist Vontobel nicht vertreten, der Wealth-Management-Standort in Hongkong wurde geschlossen.

Denn die Fokussierung auf die westliche Welt geht zwar mit niedrigeren Wachstumsraten einher, ist dafür aber mit geringeren Risiken und mehr Stabilität verbunden. Gelegentlich ruft diese vorsichtige Strategie da und dort kritische Stimmen auf den Plan. Aber es zeigt sich immer wieder, dass wohlhabende asiatische Privatkunden eher auf einen kurzfristigen Anlagehorizont fixiert sind, in der Regel einen Zugang zu Krediten wünschen, keine starke Bindung zu ihrer Bank aufbauen und bei Verwerfungen rasch ihr Geld abziehen. Kontinuität und Stabilität, zwei für Vontobel wichtige Erfolgsfaktoren, sind unter diesen Umständen nur schwer zu gewährleisten.

Die Resultate dieser vorsichtigen, kapitalschonenden Wachstumsstrategie, die organisches Wachstum durch Akquisitionen arrondiert, lassen sich sehen. Im vergangenen Jahrzehnt verdreifachten sich die im Wealth Management verwalteten Vermögen auf rund 100 Milliarden Franken. Vontobel zählt in der Schweiz und in den Fokusbereichen Europa und USA zu den besten Adressen im Wealth Management.

Auch das institutionelle Geschäft nimmt Fahrt auf

Ein Handlungsbedarf besteht nach der Finanzkrise nicht nur im Geschäft mit wohlhabenden Privatkunden, sondern auch im Asset Management, dem Geschäft mit institutionellen Kunden wie Versicherungen, Pensionskassen, Staatsfonds oder Drittbanken. Auch diese Geschäftseinheit ist geografisch verzettelt und stützt sich im Wesentlichen auf ihre Aktivitäten in der Schweiz und den USA.

Im Heimmarkt Schweiz steht die Kooperation mit Raiffeisen im Fondsgeschäft im Vordergrund. Die St. Galler Bank ist einer der wichtigsten Kooperationspartner im Asset Management. Seit den siebziger Jahren können Raiffeisen-Kunden in Fondsprodukten des Vertriebspartners Vontobel investieren.

Ähnlich ist die Lage in den USA. Dort, in New York, gibt die Quality-Growth-Boutique mit ihren Aktienstrategien den Takt vor. Deren vielfach ausgezeichnete Chef, Rajiv Jain, gilt in der Branche als Regenmacher. Anfang 2003 liebäugelt Jain mit einem Management-Buyout, um mit seinem Team eigene Wege einzuschlagen. Vontobel gelingt es mit viel Einsatz und zusätzlichen Ressourcen, ihn zum Bleiben zu bewegen. Das sollte sich lohnen. Als Jain 2015 aus den Diensten von Vontobel ausscheidet und sein eigenes Unternehmen gründet, steht die Quality Growth Boutique für rund die Hälfte aller im Asset Management verwalteten Vermögen oder für ein Drittel der bankenweit betreuten Gelder.

Nicht zuletzt dank dem Ruf und der Professionalität der New Yorker Boutique gelingt es im Herbst 2012, in der Region Asien-Pazifik Fuss zu fassen und eine Kooperation mit der Australia und New Zealand Banking Group Limited (ANZ) abzuschliessen. Mit dieser Allianz erhält die Zürcher Bank Zugang zum Vertriebssystem von ANZ und damit zu einer Wachstumsregion. Auch in Japan fasst Vontobel Fuss. «Rajiv Jain hat uns gezeigt, wie modernes Asset Management funktioniert», sagt Scheidt. Wie schon im Wealth Management bleibt China auch im Asset Management ein weisser Fleck.

Die sechs Boutiquen im Vontobel Universum funktionieren wie externe Vermögensverwalter. Sie konzentrieren sich als Kompetenzzentren für ausgewählte Anlagestrategien darauf, für ihre Kunden die bestmögliche Performance zu erzielen. Wie sie das tun, ist ihnen überlassen. Die Eigenständigkeit der Boutiquen bringt es mit sich, dass sich ihr Geschäft nur schlecht skalieren lässt, was die Flexibilität auf der Kostenseite einschränkt. Immerhin ist der Vertrieb

zentralisiert, und einmal im Jahr wetteifern sie um den Platz, den ihre Produkte im «Regal» der firmeninternen Vertriebsorganisation einnehmen sollen.

Ein Riesenschritt vorwärts

Ähnlich wie im Wealth Management ist Vontobel auch im damaligen Asset Management zurückhaltend mit Zukäufen.

2015 gelingt ihr aber ein veritabler Coup. Vontobel erwirbt eine Mehrheitsbeteiligung von 60 Prozent an der britischen TwentyFour Asset Management LLP (TwentyFour) mit Sitz in London. Die 2008 von zehn Partnern gegründete Boutique bietet ihren institutionellen Kunden, für die sie Gelder von 6,5 Milliarden Franken betreut, eine breite Palette festverzinslicher Produkte an. Zu ihren Stärken gehören eine disziplinierte Anlagephilosophie und ein eingespielter, robuster Anlageprozess. Mit dem Einstieg bei TwentyFour stärkt die im Aktiengeschäft gross gewordene Vontobel das Fixed Income Geschäft und baut ihre Präsenz in Grossbritannien, dem gewichtigsten europäischen Markt für institutionelle Kunden, deutlich aus.

Die im britischen Markt etablierte Marke TwentyFour wird nach dem Eigentümerwechsel beibehalten. Die Partner, die weiterhin mit 40 Prozent an «ihrem» Unternehmen beteiligt sind, führen das Tagesgeschäft weiter und behalten die Verantwortung für alle Anlageentscheide. Bei Vontobel fallen kaum Integrationskosten an, und TwentyFour steuert vom ersten Tag der Übernahme an einen Beitrag zum Unternehmensgewinn bei.

Die Akquisition von TwentyFour lässt sich in ihren Auswirkungen mit der Übernahme von Notenstein La Roche im Wealth Management vergleichen. Sie erzeugt neuen Schub, erhöht die Reichweite und erschliesst neue Aktivitätsfelder für das Asset Management. Die von TwentyFour verwalteten Vermögen vervierfachen sich in den folgenden Jahren auf zuletzt rund 30 Milliarden Franken. Im Jahr 2021 übernimmt Vontobel die restlichen 40 Prozent von TwentyFour. Die Partner, die 2015 ihr Unternehmen an Vontobel verkauft haben, sind immer noch an Bord.

2024 hat Vontobel einen wichtigen Schritt bei dem Einstieg in den institutionellen Private Markets Bereich gemacht und eine bedeutende Minderheitsbeteiligung an Ancala Partners LLP (Ancala), einem unabhängigen, privaten Infrastruktur-Manager mit Sitz in London, erworben. Die Erweiterung des Investmentangebots für vermögende Privatkunden zählt zu den Prioritäten von Vontobel in 2023 und 2024.

Vertiefte Kooperation mit Raiffeisen

Ein Jahr nach der TwentyFour-Akquisition stellen Vontobel und Raiffeisen ihre Kooperation im Asset Management auf eine neue Basis. Die Raiffeisen-Gruppe hatte, noch auf Betreiben ihres streitbaren Chefs Vincenz, den für beide Seiten bedeutenden Zusammenarbeitsvertrag ordentlich per Mitte 2017 gekündigt. Unter der Ägide von Vincenz'

Nachfolger Gisel wird dieser Entscheid korrigiert, die Zusammenarbeit wird fortgeführt und vertieft.

Im Zuge dieser Neuausrichtung kauft Vontobel Raiffeisen die Asset-Management-Tochter Vescore ab, die insgesamt 15 Milliarden Franken an Kundenvermögen betreut. Raiffeisen hat das kühne Vorhaben, aus einem Sammel-surium von Boutiquen eine eigene schlagkräftige Asset-Management-Gruppe zu schmieden, aufgegeben. Künftig will die Genossenschaftsbank die Expertise und die Vertriebsinfrastruktur ihres Partners Vontobel nutzen. Dieser stösst die Vescore-Tochtergesellschaften ab, die weder profitabel sind noch in sein Portefeuille passen. Zwei Geschäftsbereiche, Sustainable Investing und Quantitative Investments, für Vontobel neue Geschäftsfelder, werden in die eigene Angebotspalette integriert. Später gehen sie in die neu formierte Multi Asset Boutique ein.

In einem Umfeld negativer Zinsen, in dem sehr viel institutionelles Geld eine Anlage sucht, expandieren die verwalteten Vermögen und damit die Erträge der Vontobel-Boutiquen deutlich. Einzig die von der New Yorker Quality-Growth-Boutique verwalteten Gelder stagnieren nach einem Rückschlag im Gefolge des Abgangs von Rajiv Jain auf hohem Niveau. Dank einer Kombination von organischem und akquisitorischem Wachstum gelingt es Vontobel, die Ertragsströme im Asset Management zu verbreitern und zu diversifizieren. Alle sechs Boutiquen steuern einen substanziellen Anteil zum Erfolg des Asset Management bei. Die Abhängigkeit von den Erträgen der Quality Growth Boutique ist überwunden.

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die besonnene Wachstumsstrategie, wie schon im Wealth Management, bewährt. Die im Asset Management verwalteten Gelder nehmen um 60 Prozent auf rund 110 Milliarden Franken zu. Die Akquisitionen im Asset Management werden, wie schon im Wealth Management, allesamt aus eigener Kraft gestemmt. Die Bank verzichtet auf jegliche Kapitalerhöhungen.

Die Normalisierung des Zinsumfeldes hat im Jahr 2022 die langjährige Aufwärtstendenz gestoppt. Inflationsängste, eine restriktivere Geldpolitik der Notenbanken, der Ausbruch des Ukraine-Krieges, Rezessionsängste – erst zum vierten Mal in den vergangenen fünf Jahrzehnten kommen weltweit sowohl die Kurse von Aktien als auch jene von Obligationen gleichzeitig unter Druck. Die Diversifikationseffekte, die gewöhnlich aus der Kombination dieser beiden wichtigen Anlageklassen resultieren, verkehren sich ins Gegenteil. Die Kursausschläge werden nicht geglättet, sondern verstärkt. Die negative Performance schmälert das Volumen der verwalteten Vermögen und führt zu Geldabflüssen. Obwohl diese neuen Rahmenbedingungen die Ertragsentwicklung in jüngster Zeit eintrüben, vermögen sie den langjährigen Aufschwung des Asset Management und des Wealth Management nicht in Frage zu stellen.

Die Technologie öffnet neue Märkte

Neben der Vermögensverwaltung für private und institutionelle Kunden ist Vontobel ab 2020 unter dem Titel Digital Investing (vormals Investment Banking) in einem dritten Geschäftsfeld tätig. Kerngeschäft dieser Einheit ist die Emission und der Handel von börsenkotierten strukturierten Produkten, namentlich von Hebelprodukten. Das Herz dieses Geschäfts schlägt digital: Mit der interaktiven Multi-Issuer-Plattform «deritrade» erobert sich Vontobel über die Jahre in- und ausserhalb der Schweiz eine führende Marktposition.

Begonnen hat alles vor bald 20 Jahren mit einfachen Excel-Tabellen. Als Vorläufer von deritrade werden diese Excel-Tabellen durch ein Internet-Frontend ergänzt, zu dem bankinterne Nutzer Zugang haben. Später erhalten Kunden via Intranet Zugriff auf die Plattform. Heute tauchen Hunderte von Akteuren wie Broker, Banken oder unabhängige Vermögensverwalter auf der deritrade Plattform in ein weitläufiges Anlageuniversum ein, stellen für ihre Kunden mit unterschiedlichsten Bausteinen individuelle Produkte zusammen, simulieren ihre Performance und vergleichen sie mit Angeboten von Drittanbietern. Deritrade wird zum ersten wirklich erfolgreichen digitalen Angebot.

Vontobel emittiert nicht nur strukturierte Produkte, sondern handelt sie auch. Allein an der Schweizer Börse SIX sind ständig zwischen 20'000 und 30'000 Vontobel-Produkte kotiert. Über den Standort Deutschland ist es Vontobel ab 2015 gelungen, die an der SIX und an der Deutschen Börse kotierten Produkte ohne grosse Zusatzkosten in die nordischen Länder, nach Italien, Frankreich und in die Niederlande zu exportieren. «Weil ein in Deutschland zugelassenes Produkt ohne grosse Anpassungen auch in anderen EU-Ländern zugelassen wird, konnten wir unser Angebot an anderen EU-Börsen kotieren und in Broker-Netzwerke einführen», sagt Markus Pfister, bis Ende 2023 Chef des internen Bereiches Structured Solutions & Treasury. Vor diesem Hintergrund ist es beispielsweise möglich, in Finnland mit einer breiten Angebotspalette präsent zu sein, ohne dort einen einzigen Mitarbeiter zu beschäftigen.

In diesem sogenannten Public-Distribution-Geschäft ist Vontobel in der Schweiz Marktführer und belegt auch in anderen europäischen Ländern vordere Plätze. Aber das Potenzial ist noch längst nicht ausgeschöpft. Eine halbe Million Intermediäre konsultiert regelmässig die Derinet-Webseite, die sich als riesiger Produktkatalog verstehen lässt. Für 700'000 ihrer Kunden kaufen sie über diesen Kanal Produkte ein, 30'000 Personen haben einen Newsletter abonniert. Ziel ist es, diesen riesigen Pool an potenziellen Kunden an Vontobel heranzuführen, sie in das Vontobel-Universum einzubinden, unter Einbezug von Spezialisten ihre stetig wachsenden Bedürfnisse zu befriedigen und sie in ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Digital Investing betreibt nicht nur das Geschäft mit strukturierten Produkten, das im Wesentlichen ein Business-to-Business-Geschäft ist, sondern wendet sich darüber hinaus an Endkunden. Mit der Applikation «volt» öffnet die

Einheit auch interessierten Personen einen direkten digitalen Zugang zu ihrem Anlageuniversum. Das können technologieaffine Privatkunden sein, die zusätzlich zur persönlichen Beratung ihre App nutzen, um Anlageentscheidungen zu treffen, also einen hybriden Ansatz. Vontobel setzt ab 2019 Volt aber auch als «Einstiegsdroge» für neue Kundengruppen ein. Zielpublikum sind in erster Linie sogenannte Affluent-Kunden mit Vermögen von bis zu einer Million Franken. Nach einer Testphase kommt in 2022 ein komplett überarbeitetes Angebot auf den Schweizer Markt: «volt by Vontobel». Aufgrund des Ukraine-Krieges und des veränderten wirtschaftlichen Umfelds kann die Einführung werbemässig nicht nach Wunsch unterstützt werden. Dieses unglückliche Timing ist ein wichtiger Grund dafür, dass über diesen rein digitalen Kanal weniger Kunden als erhofft gewonnen werden können. Entsprechend der Erwartungen läuft aber die Zusammenarbeit mit Raiffeisen, die seit 2019 auf der Technologie-Plattform von Volt ihren Kunden über «RIO» ein digitales Angebot macht. Auch Kunden des brasilianischen Brokers Nova Futura Investimentos nutzen seit 2021 die Plattform von Vontobel.

Eine spezielle Stellung im Angebot von Digital Investing nimmt die Plattform «Cosmofunding» ein. Sie ist aus der Idee entstanden, das stark auf Aktien und ihre Derivate ausgerichtete deritrade-Konzept auf das Geschäft mit privat platzierten Anleihen, Darlehen und öffentlichen Anleihen auszuweiten – ein für die aktienorientierte Vontobel neues Geschäft. Derzeit werden auf der Cosmofunding-Plattform vorwiegend Privatplatzierungen aufgelegt. Startet ein Emittent eine Finanzierungsanfrage, wird diese umgehend an alle angeschlossenen institutionellen Investoren weitergeleitet. Diese haben Zugang zu einer Fülle von Informationen über den Emittenten selbst, sein Rating und die Konditionen der Emission. Engagiert sich ein Investor, wird automatisch ein Vertrag erstellt, und die Transaktion wird abgewickelt. Obwohl alles automatisiert und digitalisiert ist, können die Nutzer jederzeit eine physische Person ansprechen, wenn Fragen auftauchen.

Unter den Emittenten finden sich schwergewichtig öffentliche Adressen wie Städte, Kantone, Spitäler, staatsnahe Kraftwerke und Verkehrsbetriebe in der gesamten Schweiz. Die Laufzeiten der Emissionen bewegen sich zwischen zwei Wochen und 20 Jahren, das Volumen einer Emission schwankt innerhalb einer Spanne von 300'000 Franken bis 300 Millionen Franken, wobei der Durchschnitt bei 15 bis 20 Millionen liegt.

Im Jahr 2018 gestartet, erreicht das auf der cosmofunding Plattform gehandelte Volumen Ende 2023 mehr als 35 Milliarden Franken – oder rund eine Milliarde Franken pro Monat. Hinter diesem Erfolg stehen ein wachsendes Netzwerk von Emittenten, Investoren und Interessenten, eine auf Geschwindigkeit getrimmte Plattform und eine hohe Zahl von Schnittstellen zu den Kunden. Und cosmofunding geniesst einen weiteren Vorteil: Weil Vontobel selbst nicht gross im Kreditgeschäft aktiv ist, gibt es intern keine Kreditabteilung, die Angst vor disruptiven Effekten eines hauseigenen digitalen Alternativangebots haben muss. Cosmofunding kann sich als Kreditvermittler frei entfalten, ohne die Bilanz von Vontobel zu belasten.

Digitale Transformation

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Digitalisierung des Bankgeschäfts weitergehen wird. Ziel ist es, das gesamte Kundengeschäft der Bank, also auch das Asset Management, digital zukunftsfähig zu trimmen und zukunftsfähig zu halten.

Denn schon heute ist absehbar, dass die Künstliche Intelligenz bei der Digitalisierung des Bankgeschäfts eine entscheidende Rolle spielen wird. «Artificial Intelligence wird im Bankgeschäft eine ähnlich disruptive Kraft entwickeln wie einst die Dampfmaschine in der Industrie. Wir müssen diesen radikalen Wandel mitmachen und bewältigen», sagt Markus Pfister, COO seit 2024. Viele Aufgaben hinter der Kundenschnittstelle, deren Ausgestaltung über Erfolg und Misserfolg entscheidet, werden von virtuellen Agenten übernommen. Die Unterschiede zwischen digitalen und nicht-digitalen Angeboten verwischen sich. Dabei wird es für Kunden auch künftig möglich sein, mit Beratern aus Fleisch und Blut zu reden. Letztlich sollen sie selbst entscheiden können, wie viel digitalen Kontakt sie auf einer Skala von 0 bis 100 haben wollen.

Der Patron tritt ab

Anfang Januar 2016 geht eine Ära zu Ende. Dr. Hans Vontobel, der Patron des Investmenthauses, stirbt im hohen Alter von 99 Jahren in seiner Heimatstadt Zürich. Damit tritt ein Bankier ab, der seine Laufbahn noch während des Zweiten Weltkriegs, im Jahr 1943, begonnen hatte. Hans Vontobel blieb bis ins hohe Alter im Haus präsent. Er empfängt Mitarbeiter und Gäste in seinem Büro über den Dächern Zürichs auf der achten Etage mit Blick auf den See und die Berge, lässt sie auf dem grünen Ledersofa Platz nehmen und diskutiert Fragen, die ihn umtreiben.

Hans Vontobel war nicht nur ein krisenerprobter Bankier und Förderer des Finanzplatzes, Stifter und Mäzen, Vor- und Querdenker. Er bewahrte sich auch einen Sinn für Grenzen, für das Mass im Berufs- und Privatleben, in der Politik, in der Gesellschaft. So gab er sich nicht den Genüssen des akkumulierten Reichtums hin, sondern hielt an Werten wie Sparsamkeit und Bescheidenheit fest. Bis ins hohe Alter fuhr er nicht mit dem Firmenauto, sondern mit dem Tram in sein Büro. Er bleibt als eine Legende des Bankplatzes Zürich in Erinnerung.

Die vierte Generation tritt an

Wenige Monate nach dem Tod von Hans Vontobel, an der Generalversammlung vom April 2016, werden Dr. Maja Baumann und Björn Wettergren in den Verwaltungsrat von Vontobel gewählt. Sie wurden vom Verwaltungsrat noch zu Lebzeiten des verstorbenen Patrons im Dezember 2015 nach einem intensiven Auswahlprozess zur Wahl vorgeschlagen. Damit nimmt, 15 Jahre nach dem Abgang von Hans-Dieter Vontobel, die nächste – vierte – Generation der Gründerfamilien Vontobel und de la Cour Einsitz in das oberste Führungs- und Kontrollgremium der Bank. Verwal-

tungsratspräsident Herbert J. Scheidt hat früh mit den beiden jungen Familienvertretern Kontakt gesucht und sie auf ihr neues Amt vorbereitet.

Baumann, Enkelin von Hans Vontobel, ist Partnerin in einer Zürcher Anwaltskanzlei und Dozentin. Sie bringt vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Handels- und Gesellschaftsrecht, Fusionen und Übernahmen, Immobilienrecht, Banken- und Finanzmarktrecht in den Verwaltungsrat ein. Wettergren, der Enkel von Hans Vontobels verstorbener Schwester Ruth de la Cour, ist seit 2016 Partner eines Start-Up-Unternehmens, das den digitalen Wandel von Gesellschaft und Industrie gestalten will.

Beide Familienvertreter haben in früheren Jahren als Mitarbeitende das Unternehmen von innen kennengelernt – die Juristin Baumann in den Bereichen Compliance, interne Revision und Corporate Finance; der Maschinenbauer und MBA-Absolvent Wettergren als Projektleiter und Portfolio Manager. Daneben sind die beiden Cousins, wie etliche andere nicht in der Öffentlichkeit stehende Familienmitglieder auch, im weitläufigen Vontobel Universum engagiert. Heute blickt Baumann mit einiger Zufriedenheit auf die vergangenen Jahre zurück: «Wir haben sehr viel aufbauen können. Im Verwaltungsrat wurde sehr viel Basisarbeit geleistet, beispielsweise zum Thema Unternehmenswerte».

Für Generationen

Um das Bestehen von Vontobel über die vierte Generation hinaus zu sichern, verlassen sich die beiden Eigentümerfamilien nicht allein auf den unternehmerischen Erfolg. Ein Aktionärsbindungsvertrag sichert den Familienaktionären die Kontrolle über die Vontobel Gruppe. Zusammen hält dieser Pool, in dem die Vontobel Stiftung, zwei Familien-Holdinggesellschaften und ein Familienmitglied gebündelt sind, eine Mehrheit von knapp 51 Prozent des Aktienkapitals der Vontobel Holding.

Der Umstand, dass die Familienaktionäre indirekt über Holdinggesellschaften an Vontobel beteiligt sind, soll die Stabilität der Kontrollmehrheit absichern. Denn dank diesem Dispositiv ändern Zu- und Abgänge von Familienmitgliedern zwar die Beteiligungsverhältnisse innerhalb der einzelnen Holdinggesellschaften. Deren Gewicht als Poolaktionäre bleibt davon aber unberührt. Damit lässt sich der Gefahr Rechnung tragen, dass divergierende Interessen eines wachsenden Stammes von Familienmitgliedern die Distanz zum Unternehmen vergrössern und die Kontrollmehrheit verwässern. Dreh- und Angelpunkt des familiären Austauschs sind regelmässige, fest eingeplante Familientreffen. In der Familie Vontobel besteht eine grosse Übereinstimmung darin, dass das langfristige Unternehmensinteresse oberste Priorität genießt.

Im neun- bzw. zehnköpfigen Verwaltungsrat der Vontobel Holding, der Muttergesellschaft der Bank Vontobel, haben die beiden Familienvertreter Baumann und Wettergren den Status «gewöhnlicher» Mitglieder. Sie geniessen weder Sonderrechte, noch sehen sie sich als weisungsgebundene Emissäre der Eigentümerfamilie. Vielmehr ver-

treten Baumann und Wettergren alle Aktionäre, sind in ihren Voten grundsätzlich frei und bringen sich, ihren Schwerpunkten und Erfahrungen entsprechend, in den Verwaltungsrat ein. Baumann als Juristin engagiert sich vornehmlich im Bereich Legal and Compliance, Wettergren befasst sich als Ingenieur schweremässig mit den Themen Technologie und Digitalisierung.

«Die Familie will seit vielen Jahren nicht mehr in das operative Geschäft der Firma involviert sein. Sie will nur sicherstellen, dass langfristig investiert wird und die Kultur stimmt», sagt Andreas E.F. Utermann. Der beruflich bei der in London domizilierten Allianz Global Investors Group gross gewordene Manager hat an der Generalversammlung 2022 nach einer einjährigen Einarbeitungsphase im obersten Gremium von Vontobel die Nachfolge des langjährigen Präsidenten Scheidt angetreten.

Geht es nach der vierten Generation, wird Vontobel auch in Zukunft ein unabhängiges, von der Familie kontrolliertes Investmenthaus bleiben. Kooperationen, beispielsweise auf Produkte- oder Vertriebsebene, bleiben eine Option. So wie Vontobel seit 2023 für ein erweitertes Investmentangebot im Bereich Private Markets mit dem US-Unternehmen Portfolio Advisors, LLC zusammenarbeitet. Auch von Zukäufen will man, sofern sie Zugang zu den «richtigen» Kunden und Mitarbeitern schaffen, nicht absehen. Aus der Sicht von Baumann geht es in den kommenden Jahren darum, die starke Basis zu nutzen, Skalenerträge zu generieren und das Wachstumstempo, namentlich in den USA, zu beschleunigen. Zudem betrachtet es Baumann als eine wichtige Aufgabe, die fünfte Generation von Familienmitgliedern, die im Teenageralter steht, für die Idee Vontobel zu begeistern. Das Vontobel Universum, das neben dem Investmenthaus eine Reihe von Stiftungen und Holdinggesellschaften umfasst, bietet ein breites Feld von Beschäftigungsmöglichkeiten weitab von der Öffentlichkeit.

One Vontobel – die Vision

Schon früh haben sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sehr viele Gedanken darüber gemacht, wie Vontobel die Erfolgsgeschichte des zurückliegenden Jahrzehnts weiterschreiben könnte. Das Ergebnis dieser Überlegungen hat sich im 2019 lancierten Projekt «One Vontobel» niedergeschlagen. Überbau dieser Vision ist ein vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung neu geschärftes Wertesystem. Oberstes Ziel ist es, das Unternehmen über alle Divisionen hinweg vollständig auf die Kundenbedürfnisse hin auszurichten und das übergreifende Miteinander zu fördern. Flache Hierarchien und eigenverantwortliches Handeln sollen die firmenweite Zusammenarbeit unterstützen. Für diese Vision stehen die im Rahmen der überarbeiteten Markenstrategie 2017 etablierten drei Leitwerte: Ownership, Tenacity und Foresight.

In diesem Zusammenhang ist der Begriff «Ownership» in dem Sinne zu verstehen, dass die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz ihren Gestaltungsraum nutzen, selbständig ihre Arbeitsprozesse überprüfen und allenfalls verbessern, Verantwortung tragen und Vertrauen schenken, ihr Bestes

für interne und externe Kunden geben. Denn nur so kommt Freude an der Arbeit auf, nur so lässt sich das eigene Potenzial zum Wohle des Ganzen voll ausschöpfen. Der Begriff «Tenacity» knüpft an ein altes Credo von Hans Vontobel an («quand même»): Ist ein Weg als der richtige identifiziert, gilt es, ihn zu beschreiten, allen Widerständen zum Trotz. Das gelingt am ehesten, wenn man nur das tut, was man am besten kann. Und «Foresight» steht für die langfristige Perspektive, die gerade ein Familienunternehmen wie Vontobel generationenübergreifend einnimmt.

Maja Baumann, die 2017 an der Ausarbeitung dieser Wertetrilogie mitgearbeitet hat, steht dafür ein, jedem Mitarbeiter Vertrauen zu schenken, auch wenn sich in jedem Unternehmen einige schwarze Schafe finden. Aus ihrer Sicht lohnt es sich nicht, wegen einigen wenigen illoyalen Individuen den gesamten Mitarbeiterbestand zu überwachen und zurückzubinden. «Entweder blühen neue Mitarbeiter bei uns auf, oder sie sind überfordert», sagt Baumann. Mittlerweile gelingt es Vontobel immer öfter und immer besser, Talente aus aller Welt anzuziehen und an das Unternehmen zu binden.

Damit Werte wie Ownership, Tenacity und Foresight ihre Leuchtkraft entfalten können, müssen sie in einer geeigneten Organisation gelebt werden. Zu diesem Zweck wurden die drei für sich selbst stehenden Silos Wealth Management, Asset Management und Investment Banking, ihrem operativen Erfolg zum Trotz, aufgeschweisst. Das Herz jedes dieser drei Bereiche, die Investment-Expertise, wurde herausgelöst und im neu eingerichteten Kompetenzzentrum Investments gebündelt. Dieser mit rund 300 Anlagespezialisten besetzte Pool mit Expertinnen und Experten in Zürich, New York und London stellt sein Wissen und Können «grenzüberschreitend» allen kundennahen Divisionen zur Verfügung. Neben dem Kompetenzzentrum Investments unterstützen auch die beiden anderen Einheiten Structured Solutions & Treasury und Technology & Services die Kundenberater an der Front. Sie erarbeiten Kreditlösungen, vermitteln über eine digitale Plattform Privatplatzierungen und Darlehen, unterhalten ein Angebot an strukturierten Produkten und bewirtschaften die Risiken. Die Kompetenzzentren (Centers of Excellence) sind gleichsam der Maschinenraum, der Leistungen und Produkte für die Kundengruppen bereitstellt.

Die vormalige Division Investment Banking wurde 2019 grösstenteils in die Asset Management Einheit und das Kompetenzzentrum Structured Solutions & Treasury integriert. Die neu formierte Division Digital Investing, die 2024 in den Bereich Private Clients (vorher Wealth Management) integriert wird, versteht sich als Vorposten in der Weite des digitalen Raums. Die Expertinnen und Experten suchen nach digitalen Wegen, um in Kontakt zu neuen Kunden zu kommen und stellt ihre Erfahrungen in erster Linie den Wealth-Management-Kollegen zur Verfügung. Dort fliessen sie in einem hybriden Beratungsansatz zusammen.

In der früheren Silo-Realität hätte jede Geschäftseinheit ihre eigene IT-Infrastruktur aufbauen müssen. «Das kann man sich gar nicht mehr leisten. Man muss Synergien maximal ausschöpfen können, sonst hat man zu wenig

finanzielle Durchschlagskraft», sagt Markus Pfister, COO seit 2024.

Auf dem Weg

Heute ist die Umsetzung von One Vontobel weit vorangeschritten. Der gemeinsame Wertekanon, die Strategie, die Organisation – sie haben den Sprung vom Papier in die Wirklichkeit geschafft und entfalten ihre Wirkung. Die Zeit der unternehmensinternen Könige, die in ihrem Reich ein Eigenleben entwickeln, nur das Gedeihen der eigenen Geschäftseinheit im Auge haben und dem Rest des Investmenthauses eher gleichgültig gegenüberstehen, sind vorbei. Dabei setzt schon die fortschreitende Digitalisierung des Finanzsektors stärkere Querverbindungen und Informationsflüsse voraus, die in einer offenen Umgebung viel leichter zu bewerkstelligen sind.

Das One Vontobel Modell trägt zudem dem Umstand Rechnung, dass die Bedürfnisse privater und institutioneller Kunden zusehends konvergieren, die Grenzen zwischen privaten und institutionellen Kunden sich verwischen. Sehr wohlhabende Kunden verlangen nach Anlagelösungen, die eher für eine institutionelle Kundschaft typisch sind und zu denen sie als traditionelle Wealth Management Kunden keinen Zugang gehabt hätten. Es zeigt sich auch, um ein weiteres Beispiel anzuführen, dass immer mehr Privatkunden digital investieren wollen. Früher hat man Kunden in klar abgegrenzte Segmente eingeordnet, um eine gewisse Homogenität der Bedürfnisse sicherzustellen, einen Standard zu schaffen. Heute erlauben es Organisation und Technologie, besser auf die Kundenbedürfnisse einzugehen, ohne diese strenge Segmentierung vorzunehmen.

Zudem können Berater, die früher im Wealth Management eingebettet waren, in der neuen Struktur auf einen Pool von Peers zurückgreifen. Statt Produkte liefern sie immer öfter Lösungen, die individuelle Erfordernisse besser berücksichtigen. Das gilt nicht nur für Individualkunden, sondern auch für institutionelle Anleger. Diese können in Lösungen investieren, die den lokalen regulatorischen Vorgaben Rechnung tragen, beispielsweise lokalen Steuergesetzgebungen oder Pensionskassenregelungen. Im Endeffekt eröffnet das One-Vontobel-Modell den Zugang zu mehr Expertise, mehr Research, mehr Technologie. Auch weniger betuchte Kunden mit weniger komplexen Bedürfnissen profitieren von dieser Bündelung des Know-hows. «Zu den Herausforderungen von One Vontobel zählt die finanzielle Führung», sagt Dr. Thomas Heinzl, Finanzchef von Vontobel. Kosten und Erträge sind weniger leicht auf die einzelnen Einheiten herunterzubrechen als in einer Siloorganisation. Auch der Vergleich mit der anders organisierten Konkurrenz fällt schwerer.

Ein mit Vertretern der kundennahen Marktsegmente (Client Segments) und der Kompetenzzentren (Centers of Excellence) besetztes Führungsgremium (Global Executive Board) stellt sicher, dass die Weiterentwicklung und Steuerung von One Vontobel funktioniert und der strategische Kompass nicht verloren geht. Ziel ist es, die Verantwortung für den gemeinsamen Erfolg auf mehrere Schul-

tern zu verteilen und die unternehmensweite Expertise in diesem obersten operativen Forum zu poolen. Daneben sollen zwei weitere gruppenweite Foren dafür sorgen, dass die Kunden möglichst positive Erfahrungen im Umgang mit Vontobel machen (Global Client Forum) und die Performance und Robustheit der eigenen Angebotspalette stimmt (Investment Performance Forum).

Vom One Vontobel Modell erhofft sich die Eigentümerfamilie ein kooperativeres und inklusiveres Arbeitsumfeld. Das soll sich auf die Länge auch in höheren Erträgen niederschlagen. Aber auch auf der Kostenseite soll der Abbruch von Silos Vorteile bringen. Angesichts des herausfordernden Umfelds in den zurückliegenden Jahren – Covid-Krise, Ukraine-Krieg, Anstieg des Zinsniveaus – ist es noch zu früh, um die Auswirkungen auf Erträge und Kosten zuverlässig bewerten zu können. Doch das Potenzial für Effizienzgewinne, für ein robustes Wachstum und für die Entwicklung disruptiver Geschäftsmodelle ist vorhanden. Der langfristige Fokus, der für ein in der vierten Generation geführtes Familienunternehmen typisch ist, sorgt dafür, dass genug Zeit zur Verfügung steht, um dieses Modell über die Konjunkturzyklen hinweg zu optimieren.

Doppelspitze als Lösung

In das Bild von One Vontobel fügt sich gut ein, dass Dr. Zeno Staub zum Jahreswechsel 2024 den Stab nach einem erfolgreichen über zwanzigjährigen Wirken an eine Doppelspitze übergeben hat. Georg Schubiger und Dr. Christel Rendu de Lint führen seither Vontobel gemeinsam als Co-CEOs. Sie vereinigen die Erfahrung aus zwei Kernbereichen der Bank: aus dem Geschäftsbereich Private Clients / Wealth Management und dem zentralen Kompetenzzentrum Investments.

Aus der Sicht von Verwaltungsratspräsident Utermann drängt sich die Doppelführung geradezu auf. «One Vontobel ist nicht mehr mit einem patriarchalischen Führungsmodell vereinbar. Es funktioniert nur dann gut, wenn eine breite Organisation zusammenarbeitet», sagt er. In einer von flachen Hierarchien und eigenständigen Mitarbeitern geprägten Umgebung hätte es ein traditioneller CEO aus dieser Perspektive schwer gehabt. Ob sich die mit der neuen Doppelspitze verbundenen Erwartungen erfüllen werden, muss sich noch weisen. Viel hängt davon ab, wie gut das Führungsduo zusammenarbeiten kann, wie rasch es bei unterschiedlichen Meinungen zu einem gemeinsamen Entscheid kommt.

Denn die Einführung von One Vontobel ist noch nicht abgeschlossen. Zum einen verzögerte der Ausbruch der Covid-Krise die Umsetzung des Projekts. Zum anderen galt es die beiden Übernahmetransaktionen Swiss Financial Advisors und TwentyFour abzuschliessen

Zeno Staub ortet einen weiteren Grund für die Verspätung: «Die Beharrungskräfte sind stark. Struktur und Organisation stehen zwar, aber One Vontobel ist noch nicht überall in den Köpfen drin». Aus der Sicht von Chairman Andreas E.F. Utermann war die noch nicht abgeschlossene Neuausrichtung ein weiteres gewichtiges Argument gegen die

Bestellung eines externen CEO als Nachfolger von Staub. Zum einen hätte ein von aussen angeheuerter CEO ein Projekt zu Ende führen müssen, an dessen Entstehung er nicht beteiligt war und welches er womöglich nicht in allen Teilen mitgetragen hätte. Zum andern wäre die Versuchung der Divisionschefs gross gewesen, den neuen Chef für sich einzunehmen. «Der Kampf um Ressourcen ist die falsche Kultur. Er ist das Gegenteil von One Vontobel», sagt Utermann.

Im Klub der Grossen angekommen

Kein Zweifel: Heute ist Vontobel eine etablierte Marke in der Schweiz. Sie gehört zu den vier, fünf führenden Anbietern, die in der Lage sind, anspruchsvolle Beratungs- und Verwaltungslösungen für private und institutionelle Kunden bereitzustellen. «Vor zwanzig Jahren stand noch nicht fest, ob Vontobel zu den Gewinnern oder Verlierern in dem unter Druck stehenden Vermögensverwaltungsgeschäft zählen würde. Heute besteht kein Zweifel darüber, dass wir zu den Gewinnern gehören», sagt Staub.

Immer mehr Kunden wollen nicht nur wissen, was Vontobel an Dienstleistungen zu bieten hat. Sie interessieren sich darüber hinaus auch für das Wie und Warum. Aus diesem Grund hat Vontobel schon 2016 damit begonnen, sich intensiv mit der eigenen Marke zu auseinandersetzen. Visuell schlägt sich das in einem neuen Logo nieder, das seit 2017 auf die Wortmarke «Vontobel» setzt. Zum traditionellen Vontobel Blau gesellen sich zusätzliche Farben aus dem Familienwappen – gleichsam aus dem ersten Logo überhaupt. Aber es ging nur in zweiter Linie um einen zeitgemässen Auftritt. «In Zeiten ständigen Wandels gewinnt Vertrauen, wer Profil zeigt. Deshalb haben wir uns entschieden, bevor wir uns mit Farben und Schriften auseinandersetzen, klar festzustellen, wofür wir stehen. Heute weiss jeder Mitarbeiter, für welche Werte und für welches Kundenversprechen Vontobel steht», so Staub. Die Marke Vontobel steht für eigenverantwortliches Handeln, für den unerschütterlichen Willen, in einem kooperativen Arbeitsumfeld seine Kunden dabei zu unterstützen, eine bessere Zukunft zu gestalten.

Fit für die Zukunft

Um die Erfolgsgeschichte fortzuschreiben, hat Vontobel ihre One Vontobel Strategie 2020 durch eine ambitionierte längerfristige Vision ergänzt. Bis 2030 will die Bank als eine der global führenden und angesehensten Investmentfirmen wahrgenommen werden (Lighthouse-Ziel). Ihre Organisation soll in jeder Hinsicht auf Kunden ausgerichtet sein. Digitale Prozesse, Daten und Künstliche Intelligenz werden die Befriedigung komplexer Bedürfnisse in der Beratung und Verwaltung von Vermögen privater und institutioneller Kunden unterstützen. «Wir reden bereits heute nur noch über private und institutionelle Kunden», so Dr. Christel Rendu de Lint, Co-CEO und Leiterin Investments. «Deshalb haben wir diese Begriffe Anfang 2024 auch offiziell eingeführt.» «Aus One Vontobel wird Vontobel – nicht nur markenmässig, sondern in jeder anderen Hinsicht auch.»

Um das Lighthouse-Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, hat das Investmenthaus die Zeitspanne bis 2030 in Zweijahresperioden unterteilt. Damit will sie agil und flexibel bleiben. «Stabilität auf der Ebene Strategie, Werte oder Eigentümer ist sehr wichtig, aber es braucht auch ganz klar die Anpassung an neue Bedingungen und die Veränderung durch Innovation», sagt Rendu de Lint.

Für die Zweijahresperiode 2023 bis 2024 hat sich Vontobel vier Prioritäten vorgegeben. Bestehende und neue Anlagestrategien sollen – erstens – dazu beitragen, die Margen zu schützen und den Zufluss neuer Gelder abzusichern. Zu den neu anvisierten Geschäftsfeldern zählen Privatmarktanlagen (Private Markets) wie Investitionen in Aktien, Obligationen, Darlehen oder Immobilienprojekte, die nicht über eine Börse gehandelt werden. Auf dieser Anlageklasse lastet ein historischer Schatten, seit sich Vontobel vor gut zwei Jahrzehnten im Unguten von ihrer Tochtergesellschaft Private Equity Holding getrennt hat. Seither besteht im Private-Markets-Angebot bei Vontobel ein Nachholbedarf. «Immer mehr Gelder fließen von den öffentlichen Märkten ab in die privaten Märkte», sagt Heinzl.

Vontobel will – zweitens – neue Kunden gewinnen und ihre Marktanteile ausweiten. Im Vordergrund steht das Ausschöpfen von Skalenerträgen bei bestehenden Geschäften und die Fokussierung auf eine begrenzte Anzahl Märkte. Schon heute hat Vontobel Zugang zu 80 Prozent des weltweiten Vermögens. Ein besonderes Gewicht kommt vor diesem Hintergrund – drittens – dem Kernmarkt USA zu, in dem Vontobel bereits erfolgreich private und institutionelle Kunden betreut. Die Ambition ist es, die regionale Präsenz auszuweiten, stärker mit alten und neuen Partnern zusammenzuarbeiten und das Vertriebsnetz auszubauen. Als weitere Priorität sollen – viertens – der Einsatz von Kapital, die Kontrolle von Kosten und die Ausgestaltung von Prozessen effizienter werden.

Kein Zweifel: Vontobel hat in den vergangenen Jahren viel erreicht und ist fit für die Zukunft. Die Metamorphose von der Bank zum Investmenthaus, das auf Anlageexpertise und operative Exzellenz und unbedingte Kundennähe setzt, schreitet zügig voran. Die starke technologische Basis des Unternehmens beschleunigt diesen Wandel. Die Chancen stehen gut, dass die Vision Realität wird und Vontobel 2030 und darüber hinaus zu den führenden und angesehensten Investmenthäusern weltweit zählen wird.



—
Dr. Hans Vontobel, 1987



—
Dr. Maja Baumann, 2024



—
Björn Wettergren, 2024



—
Dr. Zeno Staub, Christel Rendu de Lint, Georg Schubiger und Andreas E.F. Utermann, 2023



—
Hauptplatz Bank Vontobel AG,
Gotthardstrasse 43, Zürich

Familienwappen

Der Name von Tobel, später Vontobel, fand 1324 erstmals Erwähnung. Als ursprünglicher Heimatort hat die Zürcher Oberländer Gemeinde Wald zu gelten, wo das Geschlecht die kleine mittelalterliche Burg Tobel – auch genannt Strickenberg – besessen haben soll. Von Wald kam das Geschlecht in die nähere und weitere Umgebung und so um 1710 auch nach Irgenhausen, dem Geburtsort von Jakob Vontobel. Kurz vor der Jahrhundertwende kamen die Vontobels nach Zürich. Das 1488 überlieferte Wappen zeigt in seiner heraldisch einfachen, klaren Form in Gold einen roten mit drei silbernen Sternen belegten Pfahl.



Meilensteine

1924

- Gründung der Börsenagentur F. E. Haerberli & Cie in Zürich

1936

- Jakob Vontobel übernimmt die Börsenagentur Haerberli & Cie und gründet die Kommanditgesellschaft J. Vontobel & Co.

1943

- Der Sohn von Jakob Vontobel, Dr. Hans Vontobel, tritt in die Firma ein

1972

- Dr. Hans-Dieter Vontobel, Enkel von Jakob Vontobel und Sohn von Dr. Hans Vontobel, tritt in die Bank ein

1984

- Umwandlung der Kommanditgesellschaft J. Vontobel & Cie in die Aktiengesellschaft J. Vontobel & Co. AG
- Gründung der Vontobel USA Inc., heute Vontobel Asset Management Inc. mit Sitz in New York

1986

- Kotierung der Inhaberaktien der Vontobel Holding AG an der Zürcher Börse, heute SIX Swiss Exchange

1988

- Gründung der Vontobel Asset Management AG, die 2008 in die Bank Vontobel AG integriert wird

1990

- Gründung des Vontobel Fund (SICAV), in Luxemburg

1991

- Gründung des Vontobel Fund (SICAV), in Luxemburg
- Gründung der Vontobel Fund Management SA in Luxemburg, die 2011 in die Vontobel Europe SA integriert wird

1993

- Mehrheitsbeteiligung an der Banque Tardy, de Watteville & Cie SA, Genf (vollständige Übernahme 2000 und Integration in die Bank Vontobel AG 2009)

1995

- Mehrheitsbeteiligung am Bankhaus Berger & Comp. AG, Salzburg (vollständige Übernahme 1998), heute Bank Vontobel Österreich AG mit Sitz in Salzburg und Niederlassung in Wien

1996

- Aufbau des Asset Management in Wien

1999

- Gründung der Vontobel Securities AG in Köln, die 2010 in die Bank Vontobel Europe AG integriert wird

2000

- Namensänderung der Bank J. Vontobel & Co. AG in Bank Vontobel AG
- Eröffnung der Bank Vontobel (Liechtenstein) AG in Vaduz

2001

- Einführung der Einheits-Namenaktie der Vontobel Holding AG
- Gründung der Vontobel Luxemburg SA, heute Vontobel Europe SA mit Sitz in Luxemburg und Niederlassungen in London, Madrid, Mailand, Stockholm und Wien
- Eröffnung einer Niederlassung der Bank Vontobel AG in Luzern

2002

- Aufbau des Asset Management in Frankfurt am Main

2003

- Aufbau des Asset Management in Mailand

2004

- Erweiterung der Kooperation zwischen Vontobel und der Raiffeisen Gruppe: Raiffeisen Schweiz Genossenschaft erwirbt eine Beteiligung von 12,5% an der Vontobel Holding AG

2005

- Gründung der Vontobel Financial Products GmbH, Frankfurt am Main

2006

- Mehrheitsbeteiligung an der Harcourt Investment Consulting AG (vollständige Übernahme 2011)
- Übernahme des Brokerage und der Corporate Finance-Aktivitäten von Lombard Odier & Cie durch die Bank Vontobel AG

2007

- Eröffnung einer Niederlassung der Vontobel Europe SA in London

2008

- Gründung der Vontobel Financial Products Ltd. in Dubai
- Gründung der Vontobel Asia Pacific Ltd. in Hongkong

2009

- Übernahme der Commerzbank (Schweiz) AG und Integration in die Bank Vontobel AG
- Bank Vontobel Europe AG mit Sitz in München und heute mit Niederlassungen in Frankfurt am Main, Hamburg und Köln erhält die Vollbanklizenz für Deutschland

2010

- Eröffnung von Niederlassungen der Bank Vontobel AG in Basel und Bern
- Gründung der Vontobel Swiss Wealth Advisors AG in Zürich

2011

- Gründung der Bank Vontobel (Middle East) Ltd. in Dubai

2012

- Gründung der Vontobel Financial Products (Asia Pacific) Pte. Ltd. in Singapur
- Gründung der Vontobel Wealth Management (Hong Kong) Ltd. in Hongkong

2013

- Gründung Vontobel Asset Management Australia Pty Ltd. in Australien

2015

- Mehrheitsbeteiligung an TwentyFour Asset Management LLP in London (vollständige Übernahme 2021)

2016

- Vontobel vertieft die Zusammenarbeit mit Raiffeisen in der Vermögensverwaltung durch die Übernahme der Vescore AG.

2019

- Lancierung volt by Vontobel

2020

- Gründung Vontobel Asset Management Pte. Ltd. in Japan
- Gründung Vontobel Asset Management S.A. in Frankreich

2022

- Lancierung des Multi-Boutique-Ansatzes in den USA. Übernahme von UBS Swiss Financial Advisors.

2023

- Gründung Vontobel Asset Management S.A. in Schweden

2024

- Erwerb einer bedeutenden Minderheitsbeteiligung an Ancala Partners LLP.

The Entwicklung des Unternehmenslogos

J. VONTOBEL & Co.
VONBIL
HAEBERLI & C^{IE}
Bankgeschäft
ZÜRICH
Bahnhofstrasse 58


J. VONTOBEL & CO BANKIERS ZÜRICH

BANK VONTOBEL
Zürich



Vontobel

Stiftungen

Neben seinem unternehmerischen Engagement hat Dr. Hans Vontobel im Verlaufe der Jahre eine Reihe von Stiftungen ins Leben gerufen, die in vielfältiger Weise zum Nutzen der Allgemeinheit tätig sind.

Stiftung Kreatives Alter

Seit 1990 wendet sich die Stiftung Kreatives Alter an Menschen über 70 und lädt sie ein, sich an einem alle zwei Jahre stattfindenden Wettbewerb mit einer kreativen Arbeit zu beteiligen. Ehrungen und Preise für hervorragende und originelle Leistungen werden in folgenden Bereichen zuerkannt: literarische Werke, historische Abhandlungen, naturkundliche Arbeiten, aber auch musikalische Kompositionen und Darbietungen, Theaterstücke und Theateraufführungen.

Vontobel Stiftung

Die Vontobel Stiftung wurde 1993 gegründet. Sie unterstützt Projekte gemeinnütziger Schweizer Institutionen in den Bereichen Soziales, Kultur und Gesellschaft sowie Natur und Wissenschaft. Unterstützung erhalten auch finanziell benachteiligte Einzelpersonen, Familien und Studierende. Zudem veröffentlicht die Stiftung eine Schriftenreihe. Diese greift aktuelle und grundlegende Themen auf und leistet Beiträge zu politischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Diskussionen. Die Familien-Vontobel-Stiftung, welche seit 1986 bestand, wurde 2015 mit der Vontobel Stiftung fusioniert.

Stiftung Lyra zur Förderung hochbegabter, junger Musiker und Musikerinnen

Seit 1995 unterstützt die Stiftung Lyra junge hochbegabte Musikerinnen und Musiker aus dem In- und Ausland in ihrer Ausbildung, fördert ihre Karriere und ermöglicht ihnen Auftritte an öffentlichen Konzerten. Die Stiftung vergibt Stipendien für das Studium und den Besuch von Meisterklassen in der Schweiz und im Ausland. Sie nimmt Beiträge von Gönnern und Sponsoren entgegen.

Hans Vontobel Stiftung zur Förderung des Gemeinwohls

Ende 2004 wurde die Hans Vontobel Stiftung zur Förderung des Gemeinwohls ins Leben gerufen. Sie bezweckt die direkte und indirekte Förderung des Gemeinwohls im weitesten Sinne im Inland und für Sozial-Humanitäres auch im Ausland. Dies geschieht namentlich durch Förderung und Unterstützung in den Bereichen Sozial-Humanitäres, Kultur, Wissenschaft, Ökologie, Bildung, Medizin sowie Tierschutz.

Dank

Dieses Buch ist durch die Mithilfe zahlreicher aktiver und ehemaliger Mitarbeitenden der Vontobel-Gruppe zustande gekommen. Ihnen allen möchten wir herzlich danken.

Zitierte Interviewpartner für die Vontobel-Chronik in alphabetischer Reihenfolge:

Susanne Borer
 Verena Fusco
 Dr. Wolfhard Graetz
 Kurt Gutknecht
 Otto Hiestand
 Walter Kleiner
 Dr. Marx Kobler
 Jürg Künzli
 Christoph Ledergerber
 Dr. Walter Metzler
 Dr. Bernd Mossner
 Janine Nabholz
 Markus Pfister
 Christel Rendu de Lint
 Herbert J. Scheidt
 Paul Schlittler
 Georg Schubiger
 Dr. Martin Sieg Castagnola
 Hanspeter Spalinger
 Dr. Zeno Staub
 Robert Strebel
 Walter Temperli
 Andreas E. F. Utermann
 Dr. Hans Vontobel
 Dr. Hans-Dieter Vontobel
 Georg von Wattenwyl
 Max Zaugg

Weitere Quellen:

- «Vontobel-Chronik» aus dem Jahr 1991
- «Kleine Geschichte des Bankhauses J. Vontobel & Co., Zürich», verfasst aus Anlass seines 50-Jahr-Geschäftsjubiläums 1974
- «75 Jahre Vontobel», Jubiläumsschrift aus dem Jahr 1999
- Vontobel-Archiv

