

# «Wenn jemand Geld waschen will, sollte er wirklich nicht in die Schweiz kommen»

Der Chef von Julius Bär, Philipp Rickenbacher, unterstützt die Sanktionen gegen Russland. Im Gespräch mit Chanchal Biswas und André Müller erklärt er, wie er Ruhe in die Bank gebracht hat – und wie sie im Jahr 2030 aussehen könnte

Herr Rickenbacher, Sie führen Julius Bär seit drei Jahren und haben der Bank einen anderen Kurs verpasst nach der Ära Boris Collardi, die durch ungestümes und teilweise unkontrolliertes Wachstum geprägt war. Wie sieht der Kurs von Julius Bär heute aus?

Der Kurs der Bank ist ein anderer, aber doch der gleiche. Unser Geschäft ist langfristig ausgerichtet, seit 130 Jahren baut alles auf den persönlichen Beziehungen zu unseren Kunden auf. Seit 2009 konzentrieren wir uns ausschliesslich auf die Beratung von vermögenden Privatkunden. Wir haben kein institutionelles Geschäft, kein Asset-Management und keine konkurrenzierenden Geschäftsbereiche, die uns von unserem Kern ablenken.

Was ist der Beitrag der Ära Collardi?

Dass die Bank Julius Bär heute so international aufgestellt ist, geht auf die Wachstumsphase in den 2010er Jahren zurück. In den letzten drei Jahren haben wir eine Basis gebaut für die nächsten Wachstumsschritte.

Wie würden Sie diese Wachstumsphase charakterisieren?

Die ganze Branche konzentrierte sich damals fast ausschliesslich auf die Generierung von Neugeld, getrieben durch Vermögen, die von neuen Kundenberatern gebracht wurden. Die Strategie war profitabel. Der Wettbewerbsdruck und die Margen waren anders als heute. Julius Bär hat in diesem Umfeld auch antizyklisch gehandelt. Wir übernahmen Teile der Bank Merrill Lynch, als unsere Wettbewerber die Konsolidierung mieden. Das war mutig. Nachher haben wir unser eigenes Geschäft nochmals organisch in derselben Gröszenordnung ausgebaut.

Wie haben sich der Wettbewerb und die Margen seither verändert?

Ende der 2010er Jahre wurde diese Form des Wachstums immer teurer, der Grenznutzen jeder neuen Kundenberater-Generation wurde geringer. Nicht mehr jeder zusätzliche Franken an verwalteten Vermögen ist automatisch profitabel.

An welchen Schrauben müssen Sie drehen, damit die Bank jetzt profitabel wachsen kann?

Im engeren Sinne ist es relativ einfach. Die Assets müssen über Neugelder weiter wachsen, es geht nicht ohne. Doch die Kundenakquise muss wirtschaftlich sein. Wir versuchen heute auch mit unserem Stamm an Kundenberatern und mit den bestehenden Portefeuilles zu wachsen und müssen daher den Anteil des Gesamtvermögens, den ein Kunde uns anvertraut, erhöhen. Wir haben die Preise an den Wert, den wir für Kunden schaffen, anpassen können, müssen aber auch die Kosten im Griff haben. Entsprechend haben wir die Kostenbasis in den letzten drei Jahren deutlich gesenkt.

Sie haben jüngst die Strategie für die nächsten drei Jahre bekanntgegeben, aber auch bis ins Jahr 2030 geblickt. Wie wird die Welt des Private Banking dann aussehen?

Ich spreche jetzt weder von einer konkreten Strategie noch von Zielvorgaben für 2030, sondern wage nur einen Ausblick, wo wir in der Welt von morgen stehen könnten: In dieser Welt ist Julius Bär nach wie vor ein international führender, fokussierter Vermögensverwalter. Wir könnten aber 1000 Milliarden Franken an Kundenvermögen verwalten statt wie heute 500 Milliarden, mit einem Kosten-Ertrags-Verhältnis von weniger als 60 statt 67 Prozent. Dies geht mit einer laufenden Verbesserung des Angebots einher sowie der Vorstellung, dass wir die



«Wir können nicht untätig sein, wenn fast vor unserer Haustür ein Angriffskrieg stattfindet», sagt Philipp Rickenbacher, Chef der Privatbank Julius Bär. CHRISTOPH RUCKSTUHL / NZZ

«Vermögensverwaltung wird strukturell immer teurer, und die Regulationsdichte nimmt zu.»

## ETH-Abschluss in Biotechnologie

bis. · Philipp Rickenbacher ist seit 2019 CEO der Zürcher Privatbank Julius Bär. Diese ist eine reine Vermögensverwalterin und hatte per Ende April 457 Milliarden Franken an Assets under Management. Die Bär-Gruppe ist in über 25 Ländern präsent und beschäftigt 6700 Mitarbeiter, 1300 davon als Kundenberater. Rickenbacher, Jahrgang 1971, hat einen ETH-Abschluss in Biotechnologie. Er stiess 2004 zu Julius Bär und hatte verschiedene Führungspositionen inne, so auch die Verantwortung für den Bereich Strukturierte Produkte. 2016 übernahm er die Einheit Beratungslösungen und wurde Geschäftsleitungsmitglied.

Am Mittwoch, 29. Juni, ist Philipp Rickenbacher um 18 Uhr zu Gast bei der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft (ZVG) und wird dort zum Thema «Weshalb die Schweiz ein starkes Private Banking braucht» sprechen. Anschliessend steht er für Fragen zur Verfügung. Der Anlass findet an der Pädagogischen Hochschule Zürich, Lagerstrasse 2, 8090 Zürich, Gebäude LAA, Saal G001, statt.

Hälfte unseres Frontpersonals intern rekrutieren werden.

Wie wird die Branche 2030 aussehen? Es wird eine Konsolidierung stattfinden. Diese ist seit 2020 ausgesetzt, weil die Märkte gut liefen und alle Banken profitierten. Doch Vermögensverwaltung wird strukturell immer teurer, und die Regulationsdichte nimmt zu. Die Technologie durchdringt unser Geschäft zudem immer stärker, wengleich der Mensch bei uns immer eine zentrale Rolle spielen wird. Julius Bär kann die notwendigen Investitionen stemmen, viele kleinere Vermögensverwalter nicht.

Schweizer Private Banking muss im Kern ein People-Business bleiben. Ist die Digitalisierung da nicht ein zweischneidiges Schwert für Julius Bär?

Man muss das Leistungsangebot vom Kommunikationskanal unterscheiden. Kanäle lösen keine Probleme für den Kunden, unsere Beraterinnen und Berater lösen sie. Die Kunden wollen vermehrt selbständig agieren können, suchen aber auch Beratung und Informationen. Es gibt Bereiche, die sie ganz an die Bank delegieren. Etwa die Belegung einer Familienholding, um ihre Anlagen zu diversifizieren. Oder wenn sie ihr Vermögen strukturieren wollen, um es über drei, vier Generationen zu erhalten.

Wo spielt die Digitalisierung eine Rolle? Sie gibt unseren Beratern möglichst viel Zeit für den Dialog mit den Kunden. Reine Information, Administration und Dokumentation, das alles bringt den Kunden nichts. Also versuchen wir diese Tätigkeiten digital zu unterstützen. Beim Frontend werden sich hybride Modelle durchsetzen: Einmal will der

Kunde seine Beraterin sehen. Das andere Mal will er am Samstag früh eine Transaktion durchführen. Daher muss auch das ganze Geschäftsmodell hinter dem Frontend digitalisiert sein.

Was bedeutet das?

Unser Geschäft muss interaktiver werden. Bei diskretionären Mandaten, in denen die Kunden die Vermögensverwaltung vollständig an die Bank delegierten, war das Modell noch vor zwanzig Jahren furchtbar passiv. Sie übergaben ihr Geld der Bank und bekamen einmal im Jahr einen Performance-Report in kryptischer Sprache. Das war ihre Interaktion mit ihrem Vermögen. Heute stellen sie Mandatsmodule individuell zusammen. Sie geben uns die Anforderungen und Wertvorstellungen, die ihr Portfolio erfüllen muss, können eine Übersicht über die Entwicklung ihres Vermögens bekommen und dies jederzeit mit uns diskutieren. Der Kunde setzt sich viel stärker mit seinem Geld auseinander – das ist viel erfüllender, und da steckt viel Potenzial drin.

Julius Bär präsentierte für 2021 Rekordzahlen und legte ambitionierte Ziele bis 2025 vor. Die Bär-Aktie scheint das nicht mitzumachen. Verstehen die Investoren die Bank einfach nicht?

Ich habe vorletzte Woche bei einer Roadshow Investoren und Analysten getroffen. Sie verstehen unsere Strategie von 2023 bis 2025 und schätzen, dass wir uns in diesen unsicheren Zeiten ambitionierte Ziele geben. Der Markt betrachtet Aktien kurzfristig und relativ und setzt auf die Titel, die sich vergleichsweise am schnellsten erholen. Unsere Aktie ist von der Entwicklung des Gesamtmarktes abhängig – wichtig ist, dass wir uns im gleitenden Durchschnitt in die richtige Richtung entwickeln.

Nun schiesst die Inflation hoch, und die Zentralbanken, sogar die SNB, drehen an der Zinsschraube. Was bedeutet das für Ihre Bank?

Volatilität bedeutet Interaktionen mit unseren Kunden – sie ist für uns also grundsätzlich gut, es sei denn, die Verwerfungen werden extrem. Auch steigende Zinsen helfen unserem Geschäft. Mit den Negativzinsen verschwand unsere Zinsmarge, sie sind auch Gift für die Wirtschaft, weil sie falsche Anreize setzen. Ich befürworte die Leitzinserhöhung der SNB daher sehr. Andererseits: Steigen die Zinsen zu stark und kommt es zur Rezession, sinken die Bewertungen der Anlagen und die Vermögen. Diese Effekte wirken gegenläufig.

Julius Bär ist in Asien traditionell stark – doch die Märkte stehen seit Sommer 2021, von China ausgehend, stark unter Druck. Wie geht die Bank damit um?

Asien bleibt bedeutend für uns. In Festlandchina und Hongkong ist die Pandemie derzeit das grösste Problem: Der Zugang ist weiterhin beschränkt, die Personalrekrutierung schwierig. Wir hoffen sehr darauf, dass die Restriktionen in den nächsten zwölf bis achtzehn Monaten fallen. Für Anleger bleibt China wichtig, obwohl alle einsehen mussten: Es ist schwieriger als gedacht, in China zu investieren. Die Finanzmärkte sind nicht so frei, wie viele dachten, das Risikoprofil verändert sich wegen staatlicher Interventionen.

Welche Rolle spielt der russische Angriffskrieg mit Blick auf China? Es positioniert sich eher auf der Seite Russlands. Zudem steht weiterhin der Konflikt mit Taiwan im Raum.

Wir sehen keine Deglobalisierung, aber eine starke Blockbildung. Den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine würde ich mit keiner anderen Situation

vergleichen – auch nicht mit Taiwan. Jedes vernünftige Szenario in Bezug auf Taiwan muss davon ausgehen, dass sich das Ganze ohne militärischen Konflikt entwickeln wird. In diesem Kontext ist der Zugang des Schweizer Finanzplatzes mit Verlaub das kleinste Problem!

Die Schweiz hadert damit, wie stark und in welchen Fragen sie sich dem westlichen Block anschliesst, das zeigte die Diskussion um die Sanktionen gegen Russland. Hat sie sich seit Kriegsbeginn richtig positioniert?

Ich habe viel Respekt für die Navigationsarbeit unseres Bundesrats und der Behörden. Die Schweiz behauptete sich schon im 20. Jahrhundert als Land des Friedens zwischen geopolitischen Blöcken, als kleines Land mit überproportional grossem Gewicht. Es war richtig, die Sanktionen gegen Russland nachzuvollziehen. Wir können nicht untätig sein, wenn fast vor unserer Haustür ein Angriffskrieg stattfindet. Aber wir sollten weiterhin eine eigenständige Sanktionspolitik verfolgen. Die Schweiz macht das gesamtheitlich nicht schlecht. Wenn wir im Ausland manchmal damit anstossen, müssen wir das aushalten.

Auf dem Finanzplatz kritisierten manche die Zusammenarbeit mit dem Seco bei der hektischen Implementierung der Sanktionen. Teilweise habe man aus Bern nur die Antwort erhalten: Wir müssen auf Brüssel warten.

Es ist für keine Seite einfach. Man verarbeitet in kürzester Zeit enorm viele Informationen, und das Regelwerk ist teilweise bewusst nicht abschliessend formuliert. Auch innerhalb Europas haben die Staaten unterschiedliche Lesarten. Bis sich ein Konsens herausstellt, dauert es. Da ist es normal, dass wir nicht linear vorankamen. Auch wenn aus Bern die gewünschte Antwort nicht immer sofort kam, war der Dialog immer vorhanden.

Bei Ausbruch des Krieges in der Ukraine wurde aus dem Ausland wieder auf den Schweizer Finanzplatz gezeit. Ärgert es Sie, dass noch immer die alten Schweizer-Klischees bedient werden?

Nein. Der Schweizer Finanzplatz hat sich in den letzten zehn Jahren unglaublich gewandelt und ist noch immer die Nummer eins in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung – vor Hongkong, Singapur und den USA, die aber aufholen. Ein Grossteil der Kritik ist reine Vergangenheitsbetrachtung und nimmt die Veränderungen nicht zur Kenntnis: Bezüglich Geldwäschereiprävention, der Identifikation der Kunden, der Compliance-Dispositive. Wenn jemand Geld waschen will, sollte er wirklich nicht in die Schweiz kommen. Die durch die Sanktionen blockierten Vermögen aus Russland mögen Kritikern gering erscheinen, aber für mich ist das ein Zeichen, dass wir unsere Hausaufgaben schon im Vorfeld nicht so schlecht gemacht haben.

Doch selbst der «Economist» schrieb, die Schweiz bleibe der «Rolls-Royce der Steuervermeidung» unter den Finanzzentren. Verkauft sich der Schweizer Finanzplatz einfach zu schlecht, oder ist das Unterfangen hoffnungslos?

Rolls-Royce ja, Steuervermeidung nein. Wir könnten uns besser verkaufen und sollten zwei Prioritäten gemeinsam mit den Behörden anpacken. Erstens: unser Selbstbewusstsein. Viel Kritik am Finanzplatz ist unberechtigt. Ich schätze es, dass der Bundesrat etwa die Kritik der Helsinki-Kommission scharf zurückgewiesen hat. Die US-Regierung sagte dann ja auch, dass dies nicht ihre offizielle Position sei. Zweitens ist wichtig, dass wir mit den Behörden den Marktzugang insbesondere in der EU verbessern können.