

Sie sind seit 2007 Präsident des Verwaltungsrates von Banque Cramer. Was hat sich für die Bank und für Sie als Präsident der Bank durch die Finanzkrise grundlegend geändert?

Die Beschleunigung, mit der sich die Rahmenbedingungen geändert haben und ändern, ist enorm. Die Umsetzungsmechanismen innerhalb der Bank sind in diesem sehr komplexen Umfeld noch anspruchsvoller geworden.

Liegt es an der Regulierung?

Nein, ich gebe nicht den Regulatoren oder der Finanzmarktaufsicht die Schuld. Ein Teil der Regulierung ist einerseits wohl auch die Konsequenz von vergangenen Vorkommnissen, welche die Branche selbst zu verantworten hat, andererseits ist sie auf den gesteigerten finanzpolitischen Wettbewerb zurückzuführen. Der Rhythmus der Anpassungen ist nach wie vor hoch. Früher konnte man im Private Banking einfacher neue Märkte erschliessen und Ende Jahr Bilanz ziehen, ob es sich gelohnt hatte oder nicht. Diese Rahmenbedingungen haben sich heute drastisch verändert. Man ist intensiver damit beschäftigt, auf die laufend ändernden Rahmenbedingungen rasch zu reagieren. Die Mitarbeiter, ihre Kompetenzen und die Fähigkeit zusammenzuarbeiten, sind zu Schlüsselfaktoren geworden. Vieles hängt von ihrer Qualität und von der Reaktionsfähigkeit ab.

Und wahrscheinlich auch von der Motivation.

Ja, es ist generell anspruchsvoller geworden für die Mitarbeiter. Nicht zuletzt auch, weil der Ruf der Banken in der Öffentlichkeit in der jüngsten Vergangenheit gelitten hat. Ich bin nun froh, dass die Schweizer Banken in einer Umfrage gute Noten von den Kunden erhalten haben.

Früher war der Private Banker eher der einsame Wolf, und heute ist Teamarbeit gefragt. Ein Kulturwandel?

Es ist wichtig, den Leuten im Team Anerkennung für ihren Einsatz zu zeigen und eine gewisse Begeisterung zu wecken. Das war früher nicht immer der Fall.

Die Regulierung stellt das Banking aber schon hart auf die Probe.

Das regulatorische Umfeld ist auch eine grosse Chance. Wenn die Schweizer Regulatoren mit dem sogenannten



«Drastische Veränderungen»

Der Paradigmenwechsel in der Vermögensverwaltung zwingt die Schweizer Privatbanken zur Anpassung ihrer Geschäftsmodelle. Marco J. Netzer, Präsident der Banque Cramer, über die Transformation seiner Bank.

Interview: René Maier

«Swiss Finish» nicht zu weit gehen, also keine Wettbewerbsnachteile kreieren, ist eine angemessene und solide Regulierung für den Finanzplatz sogar ein Vorteil. Diesen können die Vermögensverwaltungsbanken, die ja traditionell eine Exportindustrie sind, im Ausland als Wettbewerbsvorteil propagieren.

Apropos Tradition: Wie viele andere Schweizer Privatbanken beruft sich die Banque Cramer auf eine lange Tradition, obwohl sie noch gar nicht so lange eine Bank ist.

Ja, in Tat und Wahrheit ist die Banque Cramer noch relativ jung. Sie verfügt erst seit dem Jahr 2003 über eine

Wenn die Schweizer Regulatoren mit dem «Swiss Finish» keine Wettbewerbsnachteile kreieren würden, wäre eine angemessene und solide Regulierung sogar ein Wettbewerbsvorteil im Ausland, sagt Marco J. Netzer.

Banklizenz, nachdem die Compagnie Financière Norinvest die Gebrüder Cramer, ein 1932 gegründeter unabhängiger Vermögensverwalter, übernommen hatte.

Tradition hat also vor allem der Name.

Ja, und der Esprit, den wir von den Gebrüdern Cramer mitgenommen haben. Der Name Cramer und die Familientradition gehen auf den Mathematiker und Philosophen Gabriel Cramer zurück, der vor 300 Jahren gelebt hat. Er war allerdings nicht Bankier. Der Bezug auf die Tradition steht für Werte wie Vertrauen, Transparenz, Offenheit und unser starkes Engagement für die Firma sowie für die Qualität der Dienstleistungen.

Norinvest Holding hält das gesamte Aktienkapital der Banque Cramer. Welche Vorteile bringt das mit sich?

Norinvest hat das schnelle Wachstum vorangetrieben und finanziert. Hinter Norinvest stehen hauptsächlich Entrepreneure, die nicht alle aus dem Bankenbereich stammen. Dass die Bank frisch und ohne komplexe Vergangenheit starten konnte, hat ein grosses Momentum hineingebracht und bringt sicher auch Vorteile mit sich.

Norinvest hat in den letzten Jahren mehrere Finanzinstitute erworben. Musste die Bank anorganisch wachsen, um zu überleben?

Als ich 2007 zur Banque Cramer gestossen bin, war sie ein klassisches Family Office mit Banklizenz. 2007 verwaltete die Bank weniger als eine Milliarde Franken Vermögen. Davon konnte man damals noch relativ problemlos leben, das waren ganz andere Zeiten als heute. Dann kam die grosse Krise, und das Aktionariat stand vor der Frage, ob es sich vom Engagement zurückziehen oder Wachstum finanzieren soll.

2009 wurde die Banque de Patri-moines Privés Genève (BPG) und ihre Tochtergesellschaft Private Investment Bank Limited, Nassau/Bahamas, übernommen. War das ein Schnäppchen?

Ein Schnäppchen war der Kauf sicher nicht. Auch die anderen zwei Banken, die wir in der Folge übernommen haben, waren für das kommerzielle Business mindestens so relevant wie die Banque Cramer. Für eine junge Privatbank sind solche Übernahmen sicherlich eine grosse Herausforderung.

ZUR PERSON

Marco J. Netzer (61) ist seit 2006 Präsident des Verwaltungsrates der Banque Cramer. Der Jurist und Handelstreu-händer verfügt über umfassende Erfahrung in Banking und Finance. Er war für die UBS in der Schweiz und in Hongkong tätig, u.a. war er zuständig für das Private Banking und für das Asset Management in der gesamten Region Asien-Pazifik. 1998 trat er als CEO in die Banca del Gottardo ein. Von 2007 bis 2015 war Netzer Präsident der Ausgleichsfonds AHV/IV/EO. Er nimmt Einsitz im Verwaltungsrat der Schweizerischen Bankiervereinigung und im Vorstand der Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und Vermögensverwaltungsbanken. Er ist Präsident des Stiftungsrates der Zürich Anlagestiftung, sitzt in Verwaltungsräten der Industrie und ist als Stiftungsrat in gemeinnützigen Stiftungen tätig.

Eine weitere Übernahme war die Banque de Dépôts et de Gestion BDG Lausanne.

BDG war eine Tochtergesellschaft von Ubibanca und wurde vor 90 Jahren in Lausanne gegründet. Sie war einerseits im Private Banking tätig, verfügte aber auch über ein relativ grosses Retailgeschäft und über ein Hypothekarportfolio.

Aber Retailbanking und Hypotheken gehören doch nicht zu Ihrem Kerngeschäft.

Hypotheken sind für uns auch heute noch ein Added-Value als Zusatzdienstleistung im Private Banking, aber natürlich nicht als Massengeschäft für ein Institut wie das unsere.

Liegt die strategische Zukunft einer relativ kleinen Privatbank nicht eher in der Fokussierung auf Nischen?

Ja, wenn wir unsere Kompetenz aufrechterhalten wollen, müssen wir das Geschäftsmodell vereinfachen. Mit Steuertransparenz bzw. dem automati-

schon Informationsaustausch sind die Kunden viel flexibler geworden. Früher präsentierte sich ein ausländischer Kunde hier in der Schweiz nicht bei mehreren Banken, um die besten Konditionen rauszuholen. Er war froh, dass sein Geld in einem sicheren Hafen war. Der Markt wird nur noch kompetitiver, da muss man fokussieren.

Was unternehmen Sie?

Wir arbeiten intensiv an einem Projekt zur Vereinfachung des Businessmodells. Dieses werden wir Ende September abschliessen. Gleichzeitig investieren wir in die Bereiche, die wir abdecken wollen, hauptsächlich in das Geschäft mit klassischen Private-Banking-Kunden. An diese vergeben wir auch weiterhin Hypotheken, und wir begleiten sie in der Vermögensplanung. Zudem öffnen wir uns auch im institutionellen Geschäft als Partnerbank.

Dann betreiben Sie aber alle Geschäftsbereiche weiter.

Nein, das Geschäft mit Retailkunden – also auch nicht gebundene Hypotheken – bauen wir ab. Das Gleiche machen wir bei jenen Märkten, die nicht zu unserer Kernkompetenz gehören. Prozesse und Abläufe gilt es ebenfalls zu vereinfachen.

Wie gross ist der Anteil dieser Kunden?

Anzahlmässig sind es relativ viele.

2014 hat Banque Cramer auch die Valartis Bank Schweiz und die Valartis Wealth Management Schweiz übernommen. Wie bringen Sie in so kurzen Abständen die verschiedenen Kulturen unter ein Dach?

Zum einen war diese Übernahme Teil des strategischen Wachstumsprozesses. Die Gelegenheit war gut, uns interessierte der Standort Zürich stark. Valartis war auch ungefähr gleich gross wie wir und hat sicher auch Schwung und weitere Kompetenzen in unser Private Banking gebracht. Mit der Akquisition konnten wir einige neue Märkte erschliessen und unser Know-how im institutionellen Geschäft erweitern. Obwohl wir quasi eine Übernahme nach der anderen getätigt haben, kann gesagt werden, dass wir die verschiedenen Kulturen gut zusammengeführt haben.

Konnten Sie auch Synergien erzielen?

Mitglieder der ehemaligen Valartis Schweiz AG haben Einsitz in der »

› Geschäftsleitung der Bank. Zudem befinden sich einzelne Kompetenzzentren, wie die Vermögensverwaltung und das Risikomanagement, heute in Zürich.

Treten Sie weiterhin als Konsolidierer auf?

Ja, wenn sich Opportunitäten ergeben.

Welche Rolle spielt Outsourcing?

Wir waren die erste Bank in der Schweiz mit einem sogenannten Banking-Hub. Die Wertschriftenverwaltung, der Unterhalt unserer IT-Plattform und weitere Services in der Dienstleistungskette laufen über Avaloq Sourcing. Der Wertschriftenhandel ist bei Vontobel. Wir haben somit gewisse «nicht kundenrelevante» Aufgaben an externe Partner «delegiert» und somit auch Spezialisten für spezifische Bereiche.

Wie kann eine kleine Privatbank heutzutage überhaupt noch profitabel sein?

Sie muss ein einfaches, klares und solides Businessmodell haben und die Hausaufgaben machen, vor allem muss sie flexibel sein, wenn sie ihre Vorteile ausnützen will, sie muss zuverlässig sein und sich auf Kontinuität abstützen können.

Wo steht die Banque Cramer auf diesem Weg?

Einerseits gelingt es uns, Talente anzuziehen. Andererseits sind wir in einem Transformations- und Investitionsprozess. Unser Resultat ist also nicht nur wegen den allgemein in der Branche tieferen Margen zurückgegangen, sondern, weil wir auch in die Zukunft investieren und diverse Projekte umgesetzt haben und umsetzen. Einige Investitionen werden schon in naher Zukunft ihre Früchte zeigen, andere erst mittelfristig.

Gehört auch eine Auslandsexpansion dazu?

Wir verfügen heute nicht über die finanziellen Mittel, etwa nach Asien zu gehen. Und würde der Gang ins Ausland überhaupt Sinn machen für die Bank? Hätten wir die Kompetenz dazu, und würden wir die richtigen Leute dafür finden? Das sind Fragen, die wir uns natürlich stellen. Aus heutiger Sicht gehen wir davon aus, dass wir auch am Standort Schweiz weiter wachsen können, auch mit ausländischer Kundschaft, ist doch, wie schon erwähnt, das Private Banking zum Teil eine Exportdienstleistung.

BANQUE CRAMER WACHSTUM DURCH KONSOLIDIERUNG

Banque Cramer hat ihren Sitz in Genf und Niederlassungen in Zürich, Lugano und Lausanne sowie eine Tochtergesellschaft in Nassau. Bis 2002 betrieben die Gebrüder Cramer, damals noch ein unabhängiger Vermögensverwalter, Asset Management und Brokerage. Durch die Fusion mit der Compagnie Financière Norinvest (CFN) hat das

Haus die Rechtsform einer Aktiengesellschaft angenommen und wurde zu einer Bank. Die Norinvest Holding hält das gesamte Aktienkapital der Banque Cramer. 2009 erfolgte die Akquisition der Banque de Patrimoines Privés Genève BPG SA und ihrer Tochtergesellschaft Private Investment Bank Limited, Nassau/Bahamas

(PIBL). 2013 übernahm die Banque Cramer die Banque de Dépôts et de Gestion BDG (Lausanne, Schweiz) und 2014 die Valartis Bank Schweiz AG mit anschließender Fusion. 2015 erhielt die Banque Cramer eine LPS-Lizenz (Libera Prestazione di Servizi) der italienischen Zentralbank (Banca d'Italia).

Dann glauben Sie an den Erfolg des Private Banking in der Schweiz?

Ich sehe weiterhin grosse Chancen. Das Swiss Banking hat eine lange Tradition und verwaltet immer noch sehr viel Vermögen. Politische und ökonomische Stabilität, ausgezeichnete Kompetenzen und langjährige Tradition, ein funktionierendes Rechtssystem und kompetente Aufsichtsbehörden schaffen gute Rahmenbedingungen. Die Dienstleistungen aus der Schweiz sind gefragt – und das wird auch in Zukunft so bleiben, wenn die Banken die Fehler aus der Vergangenheit nicht wiederholen.

«Die Dienstleistungen aus der Schweiz sind gefragt – und das wird auch in Zukunft so bleiben, wenn die Banken die Fehler aus der Vergangenheit nicht wiederholen.»

Der Finanzplatz Genf und vor allem das Tessin sind vom Paradigmenwechsel besonders betroffen. Was können und müssen diese Plätze tun, um künftig für ausländische Kunden attraktiv zu sein?

Genf hat den grossen Vorteil, dass es sehr international ist. Das wird auch künftig ein Vorteil für den Finanzplatz sein. Im Tessin ist die Anzahl Banken bzw. Niederlassungen von Instituten und Tochtergesellschaften ausländischer Banken in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Ich

denke aber, auch der Finanzplatz Tessin wird sich stabilisieren und seine Chancen auch im internationalen Geschäft haben, denn die angrenzenden Norditaliener sind als grösste Sparer bekannt, und in Italien existiert keine wirkliche Private-Banking-Kultur. Wer sich also jetzt in dieser schwierigen Zeit gut positioniert, hat auch gute Chancen, muss aber sehr aufmerksam sein und schnell reagieren können.

Sie sind im Vorstand der Bankiervereinigung. Können sich die kleinen Banken überhaupt Gehör verschaffen?

KMUs geniessen seit jeher ein starkes Gehör in der Schweiz. Ich bin als Vertreter der Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und Vermögensverwaltungsbanken im Vorstand. Die Struktur der Bankiervereinigung ist natürlich per se schon komplex, weil alle verschiedenen Bankengruppen darin vertreten sind. Beispielsweise wirken sich für Privatbanken Negativzinsen zum Teil anders aus als für Kantonalkonten, somit können gewisse Partikularinteressen auch mal anders liegen. In verschiedenen Fragen ist es wohl nicht immer einfach, einen gemeinsamen Nenner zu finden, aber das in der Vereinigung konzentrierte grosse Know-how, die klaren Zielsetzungen der Bankiervereinigung und die Beziehungen, die unter den Banken gepflegt werden, sind sehr stark im Interesse des gesamten Schweizer Finanzplatzes ausgerichtet. Und von Seiten des Bundesrates und aus dem Finanzdepartement ist ein frischer Wind gegenüber der Finanzbranche zu spüren. •