

# «Interessant wäre ein Zukauf in Asien»

Guy de Picciotto, CEO der UBP, sagt, wie die neue Regulierung der Privatbank Schub verleiht, und erklärt, warum er dennoch eher im Ausland akquirieren will.

**G**uy de Picciotto, CEO der Union Bancaire Privée (UBP), spricht über das Geschäftsjahr 2017 und erklärt, warum seine internationalen Kunden wenig Probleme mit den Negativzinsen auf Schweizer Franken bekunden. Ausserdem sagt der Chef einer der grössten Privatbanken in Familienbesitz, wo UBP künftig Wachstum anstrebt.

**Herr de Picciotto, UBP meldet für 2017 einen Gewinnssprung um ein Viertel auf 220 Mio. Fr., die verwalteten Vermögen stiegen 6% auf 125 Mrd. Fr. Private Banking läuft wieder prächtig. Was treibt Ihr Geschäft?**

Es sind drei Komponenten: Wenn der Markt super läuft, profitieren wir als Wealth Manager davon. Kunden und Banker werden transaktionshungriger. Zweiter Ertragsgenerator war die 2015 übernommene Coutts, die im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmalig volle zwölf Monate konsolidiert wurde. Drittens ha-

*«Die regulatorische Pflicht, Anlageentscheide mit den Kunden zu besprechen, steigert die Einnahmen.»*

ben wir dank der Regulierung in den letzten Jahren viel mehr Beratungsmandate aufgesetzt. In letzten Jahren war ein grösserer Anteil unserer Kundenbeziehungen auf Execution-Only-Basis aufgestellt, bei denen der Kunde uns Handelanweisungen ohne Beratung übermittelte. Die Mandatsbeziehungen führen nun zu einer intensiveren Kommunikation mit den Kunden und zu mehr Transaktionen.

**Wie fördert Regulierung Mandatsverträge?**

Die Finanzmarkttrichtlinie Mifid der Europäischen Union und Vorschriften im grenzüberschreitenden Kundenkontakt machen es heute vielfach notwendig, ein Beratungs- oder Verwaltungsmandat abzuschliessen. In den meisten Ländern – nicht nur aus der Schweiz heraus – können wir nicht mehr einfach Transaktionen ausführen, wenn der Kunde anruft. Wir haben die Pflicht, im Rahmen eines unterzeichneten Mandats zu handeln, um Anlageentscheide mit ihm zu besprechen. Dies wirkt sich positiv auf die Managementgebühren aus.

**Was überwiegt: höhere Regulierungskosten oder die intensivere Kundenbeziehung?**

Natürlich steigen die Kosten. Doch fallen diese in der Tendenz einmalig an, und zwar, um die Systeme und Prozesse anzupassen. Nehmen Sie Mifid als Beispiel, wo wir nun das Research vom Brokerage tren-



CEO Guy de Picciotto will die von UBP verwalteten Vermögen auf 150 Mrd. Fr. steigern.

nen müssen. Das führt dazu, dass wir ein neues Modell einführen mussten. Doch wenn es steht, sind die laufenden Zusatzkosten minimal.

**Haben Sie die meisten Investitionen in neue Regulierungen hinter sich und die Effizienz wird künftig wieder steigen?**

Definitiv bei all den Regulierungen, die wir implementieren mussten: Fatca, Mifid, Gemeinsamer Meldestandard für den AIA und so weiter. Unsere Kosten-Ertrags-Relation hat sich 2017 von 68 auf 64% verbessert. Doch man weiss nie, was die Regulatoren noch erfinden werden.

**UBP war eine sehr aktive Käuferin: 2011 die Schweizer Tochter von ABN Amro, 2013 das**

**internationale Private Banking von Lloyds, 2015 Coutts. Geht es in dem Tempo weiter?** Wir profitierten stark von der Konsolidierung auf dem Schweizer Bankenmarkt. Doch das Fenster für attraktive Übernahmegelegenheiten schliesst sich: Die neuen Regulierungen sind weitgehend umgesetzt, die Märkte hellen sich auf, der Schweizer Franken schwächt sich ab, die Zinsen steigen. All dies gibt den Banken mehr Luft zum Atmen. Ich glaube, die Konsolidierung wird nun pausieren.

**Ihr Fokus liegt auf organischem Wachstum?** Wir müssen zu organischem Wachstum zurückkehren. Ich wäre glücklich, wenn wir die verwalteten Vermögen in den nächsten zwei, drei Jahren auf 150 Mrd. Fr. steigern

könnten – bei gleichbleibendem Niveau der Kosten-Ertrags-Relation. Und: Wenn ich mich täuschen sollte und sich dennoch Kaufgelegenheiten bieten, werden wir uns diese sicher anschauen. Derzeit sehe ich jedoch keine Opportunitäten im Markt.

**Aber Ihr Appetit auf Übernahmen bleibt?**

Ja, Zukäufe kommen jedoch am ehesten ausserhalb der Schweiz in Frage, beispielsweise in London oder Luxemburg. Besonders interessant wäre ein Zukauf in Asien, wo wir noch zu wenig Kundengelder betreuen.

**Ist Ihr Asiengeschäft im ersten Jahr nach der Übernahme von Coutts profitabel?**

In Asien beschäftigen wir jetzt rund 250 Leute und verwalten mehr als 10% unserer Privatkundenvermögen. Wir sind damit knapp in den schwarzen Zahlen. Ein Zuwachs der Kundengelder um 3 bis 5 Mrd. Fr. wäre jedoch wünschenswert – organisch oder über Akquisitionen.

*«Die Konsolidierung auf dem Schweizer Bankenplatz wird pausieren.»*

**Wozu Zukäufe in London oder Luxemburg? Sie sind an beiden Standorten präsent.**

Der fehlende Marktzugang nach Europa ist auch für uns ein grosses Problem, nicht nur für Banken, die einzig in der Schweiz Buchungszentren haben. Auf der einen Seite wollen EU-Bürger in der Schweiz buchen. Denn sie schätzen die Stabilität unseres Landes und der Institutionen. Auf der anderen Seite ist Private Banking eine Exportindustrie, und wir brauchen den Marktzugang, um unsere Leistungen anpreisen zu können.

**Sie glauben jedoch nicht an den Marktzugang und richten sich entsprechend aus? Europa ist absorbiert mit den Brexit-Verhandlungen. Die Schweiz braucht ein Rahmenabkommen mit der EU, doch gibt es Gegenkräfte auf politischer Ebene. Wir bereiten uns vor, den Marktzugang aus der Schweiz heraus nicht rasch zu erhalten. Wir wollen in London wachsen und von Luxemburg aus den EU-Pass nutzen.**

**Hindert Sie die Schweizer Regulierung am Wachstum, die oft mit einem Swiss Finish über internationale Standards hinausgeht?** Im Gegensatz zu vielen Kollegen sehe ich bei der Schweizer Regulierung kaum Probleme. Ich kenne auch die singapurischen Regulatoren und die sind teilweise viel anspruchsvoller. Allerdings finde ich es sehr speziell, dass wir gleichzeitig zwei unterschiedliche Verhaltensregeln und

## Zur Person

Guy de Picciotto steht seit 1998 als CEO und Vorsitzender des Exekutivkomitees an der operativen Spitze der Union Bancaire Privée. **1988 trat er in die Privatbank ein, die sein Vater Edgar de Picciotto 1969 unter dem Namen Compagnie de Banque et d'Investissements (CBI) gegründet hatte.** Der heute 57-jährige Guy de Picciotto startete seine Karriere als Unternehmensberater. Bankerfahrung sammelte er bei Finanzinstitutionen wie UBS, Morgan Stanley, Bear Stearns und Sanyo Securities in New York und Tokio. **Unter seiner Führung wuchs UBP in den vergangenen zwanzig Jahren über mehrere Akquisitionen.** Sie zählt heute zu den weltweit grössten Privatbanken in den Händen einer Familie.

Kundenschutzmassnahmen umsetzen müssen: sowohl das schweizerische Fidleg als auch die europäische Norm Mifid.

**Wie stehen Sie zu den Kapitalvorschriften?** In diesem Bereich begrüsse ich den Swiss Finish. Er stärkt das Vertrauen in den Schweizer Finanzplatz. Noch schärfere Kapitalanforderungen würden jedoch kaum zusätzliches Vertrauen bringen. Auf dem heutigen Niveau ist der Grenznutzen erreicht.

**Leidet UBP unter dem Negativzins?**

Wir halten 2,8 Mrd. Fr. Eigenkapital bei der SNB, rund 3 Mrd. Fr. Kundengelder und Schweizer Franken, die aus Hedgingpositionen von Euro- und Dollarguthaben stammen. Wir würden dies nicht tun, wenn sich das nicht rechnen würde.

**Verrechnen Sie den Kunden Negativzinsen?**

Ja, wenn ein Kunde sehr viel Bargeld bei uns deponiert hat und sich kaum für andere Anlagelösungen interessiert. Wir betrachten immer die gesamte Kundenbeziehung. Viele Kunden wollen aber ausdrücklich Schweizer Franken – auch wenn darauf ein Negativzins von bis zu 0,75% verrechnet wird. Sicherheit ist oft wichtiger als Kosten.

**Sie zeichnen ein äusserst hoffnungsfrohes Bild für Privatbanken.**

In den letzten Jahren hatten sich die Kundengespräche schwerem Gewicht um das Thema Regulierung gedreht. Jetzt richtet sich der Fokus wieder auf unser Kerngeschäft: die Vermögensverwaltung. Dies führt zu einer deutlich steigenden Transaktionsaktivität – besonders wenn die Märkte so gut laufen.

INTERVIEW: RUEDI KELLER