

## *Union Bancaire Privée – eine Bank ganz in Familienhand*

*Der CEO will die UBP zu einer der grössten Banken in Familienbesitz machen.*

Guy de Picciotto geniesst Singapurs warmes Klima, nachdem er die Kälte Europas hinter sich gelassen hat. Und er meint damit nicht nur das Wetter.

«Europa ist ein bisschen langweilig, zu viele Probleme, zu viele Streitfragen», sagt der CEO der Union Bancaire Privée, einer der grössten Privatbanken der Schweiz. «Wenn ich hierherkomme, ist alles viel positiver, dynamischer und erfrischender ... Europa scheint unfähig, sich von seinen Dämonen zu befreien.»

Nach den Rückschlägen der globalen Finanzkrise griff Guy de Picciotto in den letzten sechs Jahren kräftig in die Familienkasse und baute die Bank stetig aus, u. a. auch in Asien.

Das Schweizer Geschäft von ABN Amro wurde 2011 übernommen, das internationale Geschäft der Lloyds Banking Group zwei Jahre später. 2016 kaufte er der Royal Bank of Scotland das internationale Geschäft der Coutts ab, sodass der Personalbestand in Singapur und Hongkong auf 250 anstieg und die Bank so ihre Präsenz in Asien schlagartig deutlich ausbauen konnte.

«Wenn die Coutts nicht wäre, wäre ich nicht hier (in Singapur)», meinte er kürzlich zu mir. «Sie müssen mir glauben.»

Die Coutts ist ja bekanntlich schon seit einer Ewigkeit die Privatbank der

Königin von England, doch Guy de Picciotto stellt sofort klar, dass die Königin keine Kundin ist, da er ja nur das globale Geschäft gekauft habe. Dies scheint ihm aber nicht allzu viel auszumachen.

«Ich bin nicht sicher, dass sie Gebühren zahlt», fügt er hinzu und zeigt damit seine humorvolle Seite – ganz zu meiner Verwunderung, denn ich habe fest damit gerechnet, dass ich einem typischen Genfer Banker mit Pokerface gegenüberstehen werde.

Die Zeiten wandeln sich und damit auch die Welt, die Guy de Picciotto von seinem Vater geerbt hat. Dieser hatte die UBP 1969 gegründet, nachdem er 15 Jahre zuvor als Emigrant über Lissabon, Aleppo und Beirut in die Schweiz gekommen war.

Die Tage des Bankkundengeheimnisses, für welches die Finanzbranche der Schweiz vor allem bekannt war, sind schon längststens vorbei.

Die USA, wo grosse Privatvermögen liegen, sind für Schweizer Banker zu einem unliebsamen Ort geworden, denn sie erachten die aufdringlichen Regulierungsinstanzen als zu lästig.

Seit Narendra Modi Premierminister Indiens ist, wo ebenfalls sehr viele vermögende Kunden leben, beobachten

die dortigen Steuerbehörden Bürger mit Schweizer Bankkonten ebenfalls sehr genau.

Banken wie die UBP müssen daher ein grösseres Netz auswerfen und können nicht mehr als sichere Verstecke für heimliche Vermögen konkurrieren, sondern müssen sich auf der Grundlage der Ergebnisse am Markt behaupten, die sie mit innovativen Produkten, hochwertiger Information und engen, langfristigen – oft seit Generationen gehegten – Beziehungen für ihre Kunden erzielt haben.

Schweizer Banken seien kaum benachteiligt, sie hätten sich gut an die neuen Gegebenheiten angepasst. Die Schweiz ist nach wie vor die Nummer 1 im Wealth Management.

«Die Aura des Bankkundengeheimnisses, welche einst die Privatbanken umgeben hatte, hat sich verflüchtigt», sagt er. «Ohne Bankkundengeheimnis hatten wir keinen Wettbewerbsvorteil mehr. Wir mussten also alles



daransetzen, transparenter und aktiver zu werden. Dank der Aufhebung des Bankkundengeheimnisses sind wir proaktiver geworden.»

Auch die Beaufsichtigung durch die Regulierungsinstanzen sei strenger geworden. Obwohl solche Veränderungen der Rahmenbedingungen kurzfristig mühsam seien, hätten sie dafür gesorgt, dass die Bankenbranche heute widerstandsfähiger und solider ist.

Vor zehn Jahren war die UBP als Hedgefonds-Spezialistin bekannt. Nachdem sie sich infolge der globalen Finanzkrise zu Investitionen bei Bernie Madoff hatte verleiten lassen, der später wegen Betrugs verurteilt wurde, verbrannte sie sich ganz schön die Finger.

Die UBP war eine der ersten Banken, die sich mit den betroffenen Kunden einigte. Sie bot ihnen an, ihnen die Hälfte der in Madoff-Fonds investierten Summen zu erstatten, und erklärte sich bereit, 500 Millionen USD (688 Millionen SGD) an den Zwangsverwalter für Madoff-Opfer zu zahlen.

Dadurch brach das Geschäft 2010 ein. Seither ist es Guy de Picciotto gelungen, die Vermögen, welche seine Bank für Kunden verwaltet, zu mehren, doch das Institut hat aus der Affäre gelernt.

Wie allseits bekannt ist, blieben Warren Buffet Schwierigkeiten während des Dotcom-Booms erspart, da er nie in eine Anlageklasse investiert, die er nicht versteht. Um seiner Überzeugung treu zu bleiben, musste er überaus standhaft sein, um dem Druck der Anleger nicht nachzugeben. Hätte die UBP wachsamer sein müssen?

Guy de Picciotto meint, Warren Buffet habe Glück gehabt, dass die Dotcom-Blase rechtzeitig geplatzt sei, so habe er dem Druck nicht nachgeben müssen. Die UBP habe dieses Glück mit Madoff nicht gehabt. Die Kunden hätten die Bank ununterbrochen bedrängt und hätten gefragt, weshalb die UBP, ein Institut mit einem hervorragenden Performanceausweis bei Hedgefonds, nicht auch bei Madoff investiere.

Zu Beginn der 1990er Jahre habe sich sein Vater gegen Geschäfte mit Madoff noch erfolgreich wehren können. Doch



Guy de Picciotto ist der CEO der Union Bancaire Privée, einer der grössten Privatbanken der Schweiz. Das Institut wurde von seinem Vater Edgar gegründet. Sein Bruder ist Verwaltungsratspräsident und seine Schwester ist Mitglied des Verwaltungsrates. Obwohl die Tage des Bankkundengeheimnisses längst vorbei seien, hätten sich die Schweizer Banken gut angepasst, sagt er. PHOTO: MATTHIAS CHONG

zehn Jahre später sei der New Yorker Finanzinvestor immer noch da gewesen und habe vermeintlich hohe Erträge erzielt. Deshalb habe die UBP einen Feeder-Fonds aufgelegt, in welchen aufgrund von Madoffs Reputation rasch Geld geflossen sei.

«Wir haben immer darauf geachtet, dass die Investitionen höchsten zwei Prozent des Portfolios ausmachen, doch aufgrund der enormen Tragweite des Madoff-Skandals waren zwei Prozent zu viel», erklärt Guy de Picciotto.

«Vielleicht waren wir nachlässig, vielleicht haben wir uns aber auch zu sehr auf die US-Regulierungsbehörden verlassen. Schliesslich hatte Madoff ein grosses Unternehmen in New York, das von der SEC beaufsichtigt wurde. Doch all das ist nicht mehr von Belang: Wir haben unsere Lektion gelernt, wir haben den Zwangsverwalter bezahlt, die Kunden entschädigt und die Angelegenheit abgeschlossen.»

Ich möchte wissen, was Anleger derzeit fordern und welche neuen Produkte sich Banken wie die seine ausdenken.

Solange die Aktienmärkte – vor allem in den USA – geboomt hätten, sei alles ganz einfach gewesen. Festverzinsliche Anlagen wie Anleihen seien vernach-

lässigt worden. Doch mit der Marktkorrektur würden sich die Dinge ändern. Da die Kunden nach Rendite strebten, seien sie auf der Suche nach höher rentierenden Private-Debt-Anlagen und – was die Aktien betreffe – nach mehr Private-Equity-Geschäften, also Direktinvestitionen in Unternehmen.

«Vor zwei Jahren haben wir ein Team aufgebaut, das auf Direktanlagen in Club Deals spezialisiert ist», sagt er und verweist dabei auf Leveraged Buy-outs und Investitionen, an denen zwei oder mehr Private-Equity-Unternehmen beteiligt sind. «Diese Anlagen finden grossen Anklang.»

Asiatische Kunden würden sich in der Regel nicht von reichen Menschen anderswo auf der Welt unterscheiden, sagt er. Ihre Bedürfnisse und ihre Ängste seien weitgehend dieselben, nur hätten sie einen anderen Bezug zum Risiko.

«Sie sind wahrscheinlich aktiver und eher gewillt, Fremdkapital aufzunehmen, als die Wohlhabenden in Europa. Sie unterscheiden sich also vielmehr dadurch, wie und wie schnell sie investieren.»

Das grösste Wachstumspotenzial sieht die UBP ganz klar in Nordosteuropa

sowie West- und Ostasien, die beide von China profitieren. Laut Guy de Picciotto wird die UBP organisch wachsen, um der Nachfrage aus Asien gerecht zu werden. Die Bank bleibe aber auch für Akquisitionen offen, sollte sich eine günstige Gelegenheit ergeben.

«Wir bemühen uns, gute Leute einzustellen, falls wir sie finden. Das aber ist schwierig, da wir leider nicht die einzigen sind, die suchen», meint er. «Alle behaupten, sie möchten die Anzahl Banker bis zum nächsten Jahr verdoppeln, ich bezweifle, dass es ihnen gelingen wird.»

Guy de Picciotto begann seine berufliche Karriere in der Unternehmensberatung. Auf Anraten seines Vaters stieg er ins Bankgeschäft ein, wo er zuerst für die UBS, Bear Stearns und Morgan Stanley arbeitete, bevor er zu einer Venture-Capital-Firma im Silicon Valley wechselte. Dort erreichte ihn der Ruf aus der Heimat und er kehrte in die Schweiz zurück, um zu helfen, das Familiengeschäft zu führen.

Sein Ziel ist es, die UBP zu einer der grössten Banken im Familienbesitz zu machen.

«Ich habe meinem Vater immer gesagt, die Bank sei sein erstes Kind; wir sind also mit der Idee aufgewachsen, dass die UBP unser älterer Bruder ist», meint er. «Im Private Banking ist Reputation das Ein und Alles. Die Bank zu behalten ergibt nur dann Sinn, wenn die Familie eine aktive Rolle im Institut übernimmt. Das heisst nicht, dass wir ein Dutzend Familienmitglieder benötigen – doch in den höchsten Positionen auf jeden Fall!»

Bei der UBP stünden zwar einige Familienmitglieder bereit, man könne es jedoch schwerlich eine «Pipeline» nennen, bemerkt er und lacht. Sein Bruder ist Verwaltungsratspräsident der Bank und seine Schwester hat Einsitz im Verwaltungsrat.

Der älteste Sohn seines Bruders, der 35 Jahre alt und Arzt ist, stiess vor kurzem zur UBP. Seine eigenen

Söhne arbeiten anderswo in Europa für McKinsey und das Fintech-Startup-Unternehmen Revolut. Sein erster Sohn wird wohl in einigen Jahren einsteigen, während sich der jüngere dem Marschbefehl der Familie – zumindest einstweilen noch – zu widersetzen vermag.

«Bei einer solchen «Pipeline» bin ich mir ganz sicher, dass wir die eine oder andere kompetente Person finden werden (um die Bank zu führen)», sagt er lachend.

Da Guy de Picciotto geschieden ist und seine beiden Söhne weit weg von zu Hause leben, frage ich mich, welche Hobbys er wohl hat. «Die Bank», antwortet er scherzhaft. Auch ich mache einen Witz und sage, ich hätte mir kaum vorstellen können, dass er in seiner Freizeit Monopoly spielt. «Monopoly mag ich nicht», entgegnet er mir. «Aber im Winter fahre ich Ski im Wallis, nicht weit von Genf, und im Sommer segle ich auf dem Genfer See.» ♦

---

## EINIGE FAKTEN

### DER CEO

Guy de Picciotto ist CEO der Union Bancaire Privée, einer der grössten Privatbanken der Schweiz. Er hat diese Position seit 1998 inne und war davor Senior Managing Director der UBP. Er ist 58 Jahre alt.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft rundete Guy de Picciotto seine Ausbildung mit Executive-Management-Seminaren an der Business School IMD in Lausanne und an der INSEAD in Fontainebleau ab.

Er begann seine berufliche Laufbahn beim Beratungsunternehmen Team Consult. Nach fünf Jahren im Consulting stieg er auf Anraten seines Vaters ins Bankgeschäft ein. Er arbeitete für die UBS, Morgan Stanley und Bear Stearns in Europa, bevor er Ende der 1980er Jahre zu einer Venture-Capital-Firma im Silicon Valley wechselte.

Guy de Picciotto ist geschieden und hat zwei Söhne – einer ist 27 Jahre alt und arbeitet für McKinsey in Europa, der andere ist 25 Jahre alt und ist für das Startup-Unternehmen Revolut in London tätig.

### DAS UNTERNEHMEN

Die Union Bancaire Privée wurde 1969 von Edgar de Picciotto gegründet. Der gebürtige Libanese hatte sich Mitte der 1950er Jahre in Genf niedergelassen. Die Bank in Familienbesitz ist eine der grössten Schweizer Privatbanken und konzentriert sich auf die Vermögensverwaltung für private und institutionelle Kunden.

Die UBP betreut Vermögen von über 128 Milliarden Franken (176 Milliarden Singapur-Dollar) und zählt rund 1750 Mitarbeitende.

Die UBP übernahm 2011 das Schweizer Geschäft von ABN Amro, 2013 das internationale Private Banking der britischen Lloyds Banking Group und 2016 das internationale Wealth-Management-Geschäft der zur Royal Bank of Scotland gehörenden Coutts.

Ausserdem stellte die UBP ein Team erfahrener Asset Manager in China zusammen, UBP Investment Management (Shanghai) Ltd.

---

