

# «Familienbesitz bringt Stabilität»

**BRUNO GEHRIG** Im Fokus der Medien stehen meistens Entscheidungsträger von Grosskonzernen. Die Führungspersönlichkeiten von KMU hingegen sind kaum vom Rampenlicht geblendet. Wieso die Tätigkeit bei einer überschaubaren Privatbank ebenso interessant ist, erklärt Bruno Gehrig von der Maerki Baumann & Co. AG.

INTERVIEW ANNINA HALLER, SAVERIO GENZOLI

**B**runo Gehrig ist seit 2014 Mitglied des Verwaltungsrates der Privatbank Maerki Baumann. Im Interview spricht er über die Vorzüge von Firmen im Familienbesitz, die Besonderheiten von Kleinbetrieben und darüber, wie er in seiner Freizeit den Kopf frei bekommt.

**Als VR-Präsident der Swiss und durch ehemalige Tätigkeiten bei Grosskonzernen wie SwissLife, Roche und UBS sind Sie sich andere Dimensionen als überschaubare Privatbanken gewohnt. Was hat Sie dazu verleitet, im Verwaltungsrat von Maerki Baumann Einsitz zu nehmen?**

**BRUNO GEHRIG** Sicher die Neigung, mein Know-how und meine Erfahrung im Bankwesen positiv einzubringen. Ich war Börsenchef und CEO einer Privatbank, Mitglied der Eidgenössischen Bankenkommission (heute Eidgenössische Finanzmarktaufsicht) und Bankprofessor an der Hochschule St. Gallen. Und als Mitglied des Direktoriums der Schweizerischen Nationalbank hatte ich auch mit dieser Branche zu tun, einer Industrie, die nun einen gewaltigen Transformationsprozess durchläuft. Da möchte ich dabei sein und diesen Wandel 1:1 miterleben.

**Und wieso explizit Maerki Baumann?**

Maerki Baumann verfügt als innovative Privatbank über die nötige Flexibilität, um rasch

und im Sinne des Kunden auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

**Wie stark verändern sich die Aufgaben eines Verwaltungsrats mit der Grösse des Unternehmens?**

Die Unterschiede sind erheblich. Sie beziehen sich in erster Linie auf die Information. In grossen Unternehmungen ist man als Verwaltungsrat weit weg vom Geschehen an der Front und in der Logistik. Man ist völlig auf die Dokumente und die Präsentationen der Geschäftsleitung an der Verwaltungsratssitzung angewiesen, und die sind nicht immer schlüssig. Zudem fehlt für Rückfragen häufig die Zeit. Bei KMU finden fast alle Entscheidungen bezüglich Strategie und Überwachung des Unternehmens im Verwaltungsrat statt, während in grösseren Firmen solche Themen regelmässig in den VR-Ausschüssen vorbereitet werden. Das schafft Distanz zwischen Entscheidungen und den Problemen, über die entschieden wird. Bei Maerki Baumann kennt man alle wichtigen Schlüsselpersonen persönlich. Die

Hierarchie ist flach, die Entscheidungswege sind kurz und direkt. Man nimmt selbst an der Betriebskultur teil. Und das ist ein grosser Vorteil.

**Hat ihr Engagement bei Maerki Baumann nicht auch mit der teilweise unberechtigten Kritik am Bankwesen zu tun?**

Das stimmt schon. Die Schweizer Banken haben durch Fehlleistungen und absurde Vergütungen den Konnex zur Gesellschaft da und dort verloren. Da will ich Gegensteuer geben. Und dies im Geschäftsgebiet der Anlageberatung und Vermögensverwaltung, der mit Abstand wichtigsten Domäne. Dort hat der Finanzplatz Schweiz seine wahren Stärken. Es gibt keinen Grund, unsere Fähigkeiten zu verstecken, zumal in einer Volkswirtschaft, die einen erheblichen Teil ihres Bruttosozialproduktes im Finanzsektor verdient.

**Zum Geschäftsmodell von Maerki Baumann. Ist es zukunftsfähig?**

Mir gefällt der persönliche Bezug zum Kunden. Seit 2007 beschränken wir uns auf unsere Kernkompetenzen, die Anlageberatung und Vermögensverwaltung. Zusätzlich haben wir eine – auf dem Finanzplatz Schweiz seltene – Stärke im Bereich indirekter Immobilienanlagen. Unsere Tätigkeit in den Kernkompetenzen wird ergänzt durch «State-of-the-art»-Dienste in Vorsorge-, Steuer- und Rechtsfragen. Dazu pflegen wir ein Netzwerk von Partnern, welche wir bei Kundenanfragen situativ beiziehen können. Jedenfalls sind wir kunden- und nicht produktorientiert, was uns ein hohes Mass an Unabhängigkeit in der Anlagetätigkeit gibt. Maerki Baumann verzichtet auf eigene Produkte und damit auch auf Produktverkaufsziele. Denn diese lenken von den Interessen der Kunden ab. Nur ein «Best-in-class»-Ansatz kann deshalb im Interesse des Kunden sein.

**DIE ÜBERSCHAUBARE UNTERNEHMENSGRÖSSE, DIE HOHE FLEXIBILITÄT UND DIE KURZEN KOMMUNIKATIONSWEGE SIND FÜR UNSERE KUNDEN EIN WESENTLICHER VORTEIL.**

**Das Geschäftsmodell von Maerki Baumann mag in Ordnung sein. Aber ist die Bank nicht zu klein?**

Jede Bank würde gerne mehr Kunden betreuen – auch wir. Mit unseren sehr gut qualifizierten, erfahrenen Kundenverantwortlichen und ausgewiesenen Fachpersonen sind wir überzeugt, im Wettbewerb zu bestehen. Zudem sind wir offen für neue Persönlichkeiten, die bei uns Verantwortung tragen wollen. Das Argument der Betriebsgrösse darf man auch nicht überschätzen. Wir sind ja keine Universalbank, die alles selbst macht. Wesentliche, fixkostenintensive Teile des Bankgeschäfts haben wir ausgelagert. Zudem haben unsere Kunden meistens eine Hausbankbeziehung für «Alltagsgeschäfte» mit einem anderen Institut und vertrauen uns in erster Linie die Vermögensberatung und -verwaltung an. Die überschaubare Unternehmensgrösse, die hohe Flexibilität und die kurzen Kommunikationswege sind für unsere Kunden – und auch für unsere Mitarbeitenden – ein wesentlicher Vorteil.

**Wenn Sie die Mitarbeitenden erwähnen: Gibt es nicht einen Konflikt zwischen Ihrem Bekenntnis zur Kundenorientierung und der variablen finanziellen Entschädigung?**

Die variable Entschädigung ist per se nicht etwas Schlechtes, aber sie hat einigen Kriterien zu genügen. In erster Linie muss sie langfristig orientiert, aber nicht exzessiv sein. Und zweitens sollte sie sowohl vom Resultat der Gesamtbank als auch der individuellen Leistung des Mitarbeitenden abhängen, jedoch nie von einzelnen Kundenergebnissen. Und drittens müssen klare Vorgaben der Compliance im Umgang mit Entschädigungen gelten. Für uns als Familienunternehmen ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden ein motivierendes, kollegiales und kundenorientiertes Betriebsklima vorfinden.

**Wie wirken sich die Familienbesitz-Verhältnisse auf die Arbeit eines Verwaltungsrates aus?**

Wenn eine Familie am Besitz der Bank interessiert ist, bringt das in erster Linie Stabilität. Da habe ich bei unserer Eigentümerfamilie

Syz nicht die geringsten Zweifel. Hans Syz und Dr. Carole Schmied-Syz wirken im Verwaltungsrat als Präsident bzw. Vize-Präsidentin aktiv an der Führung und Weiterentwicklung unserer Bank mit. Die Zukunft von Maerki Baumann ist somit gesichert. Ein Zweites ist wichtig: Diese Eigentümerstruktur erlaubt uns die Konzentration auf die langfristigen Interessen unserer Kunden. Die einseitige Fokussierung auf Quartalsabschlüsse, das kurzfristige Hütscht und Hott, spielt bei Maerki Baumann keine Rolle.

**Welche Erfahrungen aus anderen VR-Mandaten können Sie bei Maerki Baumann besonders gut einbringen?**

Ich kann meine Erfahrungen aus anderen Branchen einbringen, zum Beispiel aus der Pharma, der Versicherungsbranche oder der Airlineindustrie. Interessant ist dabei, dass in all diesen Sektoren die öffentliche Hand eine grosse Rolle spielt, auch für die Bankindustrie. Es bleibt zu hoffen, dass dies nicht überhandnimmt. Jedenfalls geben die regulatorischen Entwicklungen der letzten Jahre schon zu denken. Meine Rolle sehe ich unter anderem darin, die effizienten Strukturen unserer Bank als Differenzierungsmerkmal in einem stark umkämpften Markt gezielt nutzbar zu machen.

**Neben den verschiedenen VR-Mandaten sind Sie Mitglied des Stiftungsrats der Kartause Ittingen. Dient diese Beschäftigung auch etwas als Ausgleich zur Welt(lichkeit) der Banken?**

Bei der Kartause Ittingen bin ich seit zwölf Jahren im Stiftungsrat. Das ist ein faszinierendes Mandat, ein idealer Ausgleich. Gut, die Kartause Ittingen muss auch leben. Genau das liegt in der Verantwortung des Stiftungsrates. Aber die Institution ist untrennbar verbunden mit weiteren Aktivitäten: kulturellen Initiativen, Konzerten, Gastronomie, einem Behindertenheim, mit Landwirtschaft und Weinbau. Ich halte mich an die Devise: Eine gute Leistung hängt nicht nur davon ab, wie viel man arbeitet. Man muss auch entspannen, zuhören und anderes erkunden können. ■

## ZUR PERSON

Bruno Gehrig (1946), Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c., ist seit 2014 Mitglied des Verwaltungsrates der Privatbank Maerki Baumann & Co. AG. Zudem ist er Präsident der Swiss International Air Lines und Verwaltungsrat der Wirz Partner Holding.