

# «Es ist nicht einfach, Rothschild zu heissen und ins Bankgeschäft einzusteigen»

Ariane de Rothschild, Präsidentin der Privatbank Edmond de Rothschild, umreisst im Gespräch mit André Müller und Chanchal Biswas die Zukunft der familiengeführten Gruppe nach dem Tod ihres Mannes. Es kommt zu personellen Wechseln, doch die Strategie bleibt

Die Privatbankengruppe Edmond de Rothschild wurde im Januar von einem Schicksalsschlag getroffen: Benjamin de Rothschild, der Sohn des Firmengründers Edmond, starb 57-jährig. Zwar stand seit längerem nicht mehr er an der Spitze der Bankengruppe, sondern seine Frau Ariane, eine frühere Börsenhändlerin mit Erfahrung an der Wall Street. Gleichwohl hatten sich in den Monaten seither die Spekulationen um die Zukunft von Edmond de Rothschild intensiviert. Im Gespräch mit der NZZ erteilt Ariane de Rothschild Fusions- und Übernahmegerüchten indes eine Absage.

Seit 2015 hat die 55-Jährige die Teile des Familienunternehmens enger zusammengeführt: die zuvor sehr individuell geleiteten drei Banken, das Asset Management und die Aktivitäten ausserhalb des Finanzsektors – Weingüter, Landwirtschaft, Hotellerie und das Stiftungswesen. IT, Unternehmenskultur und Rechtsstrukturen wurden unter dem Namen Edmond de Rothschild vereinheitlicht. Auch das Risikomanagement musste auf neue Beine gestellt werden, nachdem etwa der Luxemburger Arm der Gruppe in den Skandal um den malaysischen Staatsfonds 1MDB verwickelt gewesen war.

Um die Strategie zu vollenden, baut Rothschild nun die Spitze der Bankengruppe um: Vincent Taupin, der CEO, lässt sich im Juni pensionieren – auf eigenen Wunsch, wie die Präsidentin Rothschild betont. François Pauly, seit 2016 Verwaltungsrat, wird sein Nachfolger. Pauly bringe viel Erfahrung aus Asien und Europa in die Gruppe, sagt Rothschild und stellt klar: «Es wird keinen Strategiewechsel geben.» Cynthia Tobiano, die heutige Finanzchefin und stellvertretende CEO, wird sich ab 2022 mit Ariane de Rothschild um die Führung der zahlreichen Holdings der Gruppe kümmern. Es wird in Paulys Verantwortung liegen, eine neue Finanzchefin zu finden. Zudem wird Yves Perrier, bis vor kurzem Chef von Amundi, des grössten europäischen Vermögensverwalters, in den Verwaltungsrat Einsitz nehmen. «Er ist eine geradlinige Persönlichkeit, herausfordernd und direkt», sagt de Rothschild, zudem sei er ein langjähriger Wegbegleiter der Familie wie der Bank.

Edmond de Rothschild verwaltet rund 175 Mrd. Fr. an Vermögen und zählt damit zu den mittelgrossen Privatbanken. Sie betreut sowohl wohlhabende Privatkunden als auch institutionelle Kunden (Asset Management). Beide Märkte befinden sich indes in einem starken Wandel; zahlreichen Banken fällt es schwer, ihre Margen zu halten. Auch die jüngst von der Börse genommene Edmond de Rothschild kämpfte mit hohen Kosten und erzielte in vergangenen Jahren bisweilen nur kleine Gewinne. Im Interview erklärt Ariane de Rothschild, in welcher Strategie sie die Zukunft für ihre Firma und ihre Familie sieht – und wie sie den Mythos Rothschild in die Realität von heute tragen will.

*Frau Rothschild, Sie künden eine Reihe personeller Veränderungen an der Spitze Ihrer Gruppe an. Sind diese Folge des unerwarteten Todes Ihres Mannes?*

Viele Leute fragten sich, wie es mit der Gruppe weitergehen wird. Nun: Alles verändert sich, aber nichts verändert sich in Bezug auf die Governance und die Strategie der Gruppe. Der Wechsel des CEO hat nichts zu tun mit dem Tod von Benjamin. Der Entscheid ist lange vorbereitet und nicht in Eile getroffen worden. Bereits als Vincent Taupin den Job übernahm, haben wir uns auf eine beschränkte Zeitspanne geeinigt, da er stets den Wunsch ausgedrückt hat, in Pension zu gehen, sobald die Transformation der Gruppe Früchte trägt und er

das Rentenalter erreicht. Diese beiden Bedingungen sind jetzt erfüllt worden.

*War François Pauly die natürliche Wahl, oder gab es andere ernsthafte Kandidaten in oder ausserhalb der Bank?*

Für mich war ein reibungsloser Übergang wichtig, externe Kandidaten kamen nicht infrage. Einen CEO von aussen in unserer tiefgreifenden Transformation an Bord zu holen und ihm eine fertige, vom Board verabschiedete Strategie vorzulegen, wäre, erstens, nicht fair. Sich rasch genug einzuarbeiten, wäre, zweitens, sehr schwierig. Ein CEO von aussen braucht einige Monate, um die Kultur, die Wurzeln des Hauses kennenzulernen.

*Es gab Fusions- und Übernahmegerüchte um Edmond de Rothschild. War das nie eine Option?*

Ich bin fasziniert und etwas perplex ob dieser Spekulationen, die seit 2015 die Runde machen. Nun: Lasst sie weiter spekulieren. Wir haben deutlich gemacht, dass wir über reichlich überschüssiges Kapital verfügen. Wir beobachten wie jede Bank den Markt und überlegen uns, wo es interessante Kaufmöglichkeiten gibt – Banken, Asset Manager, Private Equity. Doch wir kommen hier wieder zur Kultur – es braucht 7 bis 8 Jahre, um einer Firma eine solide Kultur einzuprägen.

*Der Mythos Rothschild hat viel mit der europäischen Geschichte zu tun. Doch die Zukunft der Vermögensverwaltung liegt in Asien. Wie überzeugen Sie chinesische Milliardäre von sich?*

Ein Mythos darf nicht missbraucht werden, er muss genährt werden, damit er für die nächsten Generationen bestehen bleibt. In Asien fasziniert der Name Rothschild, aber wir müssen Inhalte dazu liefern. Bei vielen asiatischen Kunden stehen drei Fragen im Zentrum. Erstens: Wie hat die Rothschild-Familie acht Generationen lang überlebt und ihren Wohlstand weitergegeben? Zweitens: Wie investiert die Rothschild-Familie, und wie können sie daran teilhaben? Drittens möchte die jüngere Generation Erfolg haben, zugleich Gutes tun und damit Wirkung erzielen – auch deswegen interessieren sie sich für Rothschild.

*Sie betreiben eine Bankengruppe und produzieren guten Wein und Käse – wie passt das zusammen?*

Eine wohlhabende Familie legt nicht alle Eier in einen Korb; nur aufs Banking zu setzen, wäre viel zu riskant. Vor 2015 hatten wir starre Silos, wobei manche in den Banken die Aristokratie und in den anderen Aktivitäten ein Hobby der Familie sahen. Doch handelt es sich dabei nicht um ein Hobby, sondern um die Realwirtschaft. All diese Silos – Landwirtschaft, Weinherstellung, Hotellerie, das Immobiliengeschäft – wurden seit 2015 neu aufgestellt, teilweise mit komplett neuen Teams.

*Und was trägt Ihr Segelteam bei?*

Das Gitana-Team zeigt den Bankern, dass es auch im Sport um Leistung und Spitzenforschung geht, etwa in Bezug auf Materialien, auf Flugkonzepte. Die Weingüter teilen die Werte und die Kultur unserer Banker. Die Zukunft des Private Banking geht weiter über Portfolio-Optimierung hinaus: Die Kunden unserer Privatbank kommen zu uns, weil sie komplexe Herausforderungen haben – zwischen den Generationen, den Aktivitäten und den Anlagen. Sie sind das Spiegelbild davon, was wir als Familie tun.

*Wenn wir sagen würden, dass Rothschild nicht nur Banking-Dienstleistungen anbietet, sondern einen Lifestyle ... dann ist das korrekt. Von meinen Bankern erwarte ich, dass sie übers Banking hinaus denken. Nehmen Sie asiatische Kunden, die bei uns Rat suchen,*



Ariane de Rothschild führt die Bank mit ruhiger und fester Hand. SIMON DAWSON / BLOOMBERG

welche Universität für ihre Kinder geeignet ist oder wie sie sich für andere Kulturen öffnen.

*Edmond de Rothschild zog 2020 Neugelder im Private Banking an, aber nicht im Asset Management. Ist Ihre Gruppe gross genug, um zu bestehen?*

Das Banking reifte wie andere Branchen: Es entstanden Massen- und Nischenanbieter. Beides funktioniert, doch man muss wissen, in welcher Kategorie man sich befindet. Blackrock ist riesig, aber ein passiver Investor. Wir sind weder das eine noch das andere, sondern suchen uns unsere Schlachten aus. Wir konzentrieren uns auf Fonds mit Themen, in denen wir uns gut auskennen und einen entsprechenden Track-Record haben. Wir entwickeln zum einen den illiquiden Teil unseres Asset Managements sehr schnell und gezielt: Unsere Plattform ist von 1 Mrd. € vor fünf Jahren auf heute 18 Mrd. angewachsen. Zweitens bauen wir auf der grünen Wiese Fonds in ausgewählten, sehr technischen Nischen.

*Wie zum Beispiel?*

Investitionen, die mit Agroforstwirtschaft und mit der Wiederaufbereitung von verseuchten Böden zu tun haben, oder in kleine und mittlere Firmen in Afrika. Dafür braucht es sehr spezialisierte Teams. Das übersteigt die Fähigkeiten einer Blackrock. Die meisten klassischen Retail-Banken wiederum sind nicht gross genug, um mit den Giganten im Asset Management mitzuhalten, dafür braucht es mindestens 1 Bio. an verwalteten Vermögen. Sie sind in einer unbequemen Position.

*Die UBS buhlt mit Philanthropie, Bera- tung bei Kunstauktionen oder Segel- ausflügen um reiche Kunden in Asien. Was ist Ihr komparativer Vorteil?*

Es geht nicht um Rothschild oder UBS, Kunden in dieser Liga haben immer mehrere Banken. Wir sind im Vorteil, wenn Kunden gewisse Anlagen aus einer tiefen Überzeugung heraus tätigen, auch weil sie etwas zum Besseren verändern wollen. Typische Bereiche sind etwa die Landwirtschaft oder das Gesundheitswesen. Hier helfen wir dabei, liquide oder weniger liquide Fonds aufzubauen, welche die Überzeugung unserer Kunden – auch Stiftungen – spiegeln. Zudem gibt es einen grossen Unterschied zwischen uns und der UBS: Ihre Banker investieren nicht ihr eigenes Geld. Unsere Kunden wollen authentisches Verhalten. Sie sehen, dass die Familie und ich unser Geld in die gleichen Anlagen stecken. Zudem haben wir einen langen Zeithorizont. Das ist der Vorteil, wenn man nicht an der Börse ist. Wir denken nicht in Quartalen, sondern über Generationen.

*Sie haben vier erwachsene Töchter. Ist die nächste Generation bereits für Edmond de Rothschild tätig?*

Meine Töchter sind zwischen 18 und 25 Jahre alt. Ich bezweifle, dass Sie Ihre Kinder in diesem Alter ins Banking schicken würden. Das würde ihnen nur schaden, und die Regulatoren wären wahrscheinlich auch nicht begeistert. Bis auf die älteste sind alle meine Töchter an der Universität. Eine höhere Ausbildung zu erlangen, ist im Moment das Wichtigste. Zudem sollen sie ihre eigenen Erfahrungen machen, ausserhalb der Familie und der Firma. Wir erwarten von den Vertretern der kommenden Generationen, dass sie auch ihre eigenen Persönlichkeiten und Ansichten einbringen. Eine Tochter ist in Kanada, eine in den USA, eine in England und eine in Spanien. Das ist wertvoll. Auch mit Blick darauf, was sie später in die Gruppe einbringen werden.

*Dass Ihre Kinder später in die Gruppe einsteigen, steht für Sie fest?*

Meine Kinder haben von klein auf mitbekommen, dass mein Mann und ich jeden Tag zu Hause über das Geschäft gesprochen haben. Zudem fällt der Apfel selten weit vom Stamm. Aber etwas darf man nicht unterschätzen: Es ist nicht einfach, Rothschild zu heissen und ins Bankgeschäft einzusteigen. Die Leute werden Sie weder willkommen heissen noch besonders nett zu Ihnen sein. Darum ist es so wichtig, eine gute Ausbildung und eine gefestigte Persönlichkeit zu haben.

*Haben Sie das am eigenen Leib erfahren?*

Absolut, aber ich bin nicht die Einzige. Es ist in allen Familienunternehmen so. Sich als junges Mitglied Respekt zu verschaffen, ist eine Herausforderung. Man muss sich einen Vornamen machen, nicht einen Namen. Das braucht viel Stärke, Hingabe und Entschlossenheit und natürlich auch Arbeitsstunden. Sonst bleibt man immer die Tochter oder der Sohn von ...

*In der Vergangenheit gab es zwischen zwei Familienzweigen einen Streit darüber, wer den Namen Rothschild im Bankgeschäft verwenden darf. Diesen sollen Sie gelöst haben. Wie?*

Die beiden Institute tragen jetzt den Namen Rothschild und einen Zusatz, der uns klar unterscheidet. Es ist sehr wichtig, dass wir eine gute Lösung gefunden haben. Verwirrung ist ungesund, gerade im Geschäftsleben. Sie schadet den Kunden, den Mitarbeitern.

*Vertragen sich die Mitglieder der beiden Familienzweige?*

Alle langjährigen Familien haben ihre Auf und Abs. Man kann aber im Geschäft kämpfen und trotzdem Familie sein. Wir vermischen die beiden Dinge nicht.

«Unsere Weingüter teilen die Werte und die Kultur unserer Banker.»