

«Ich würde UBS-Aktien kaufen»

Karl Reichmuth ist ein waschechter Konservativer. Der Privatbankier aus Luzern stellt reale Werte ins Zentrum seiner Anlagestrategie, glaubt an die Verantwortung des Kunden und sieht die Hauptaufgabe des Staates darin, Ordnung und Freiheit zu garantieren. *Von Esther Girsberger und Philipp Rohner (Bild)*

Herr Reichmuth, was bedeutet Ihnen Geld?

Geld ist, was Geld bewirkt.

Was bewirkt es bei Ihnen?

Für mich ist Geld Mittel zum Zweck. Wobei der Zweck weder Wohlstand noch Zufriedenheit ist.

Aber Sie leben gut.

Stimmt. Ich habe oft den Eindruck, ich gäbe zu viel aus und hätte nicht alles nötig, wofür das ich Geld ausbebe. Aber Geld zu haben, war nie mein Ziel. Mein Ziel war es, eine Bank zu gründen.

Eine Bank gründet man, um Geld zu verdienen.

Eine Bank gründet man, um mit Geld zu arbeiten. Wir haben 200 Millionen Franken Eigenmittel, weil wir gerne mit Geld arbeiten. Aber es geht uns nicht um den Gewinn, deshalb haben wir auch keine budgetgerichtete Organisationsstruktur. Wenn man arbeitet, kommt man zu genügend Geld, ausser man ist von der Natur benachteiligt. Sozialfälle gibt es, das will ich gar nicht negieren.

Haben Sie deshalb die Rütli-Stiftung gegründet?

Die Stiftung entspricht einem sozialen Bedürfnis der Kunden. Sie gelangen an uns, und wir empfehlen ihnen ein gutes Objekt, das dem Stiftungszweck entspricht. Sie geben uns das Geld, und wir investieren und verwalten es. Es gibt viele wohlhabende Unternehmer, die ihr Geld für einen gemeinnützigen Zweck einsetzen, gleichzeitig aber anonym bleiben wollen.

Wenn Sie mit der Rütli-Stiftung die Salle Modulable in Luzern ermöglichen, hat das nicht mit Gemeinnützigkeit zu tun.

Stimmt, das hat primär mit Standortförderung zu tun. Wenn Luzern in einer Beziehung nicht das Risiko eingeht, auf Provinzebene abzusinken, dann in der Musik. Viele von den Nazis verfolgte Musiker kamen im Krieg zu uns nach Luzern. Die Schauspieler emigrierten ans Zürcher Schauspielhaus, die Musiker ans Luzerner Konzerthaus, das seit 1932 besteht. Jetzt haben wir das KKL.

Das genügt doch.

Nein. Die Salzburger Festspiele haben drei bis vier akustisch überzeugende Musiksäle. Wir haben nur einen.

Sie selber bezeichnen sich als konservativen Menschen. Da passt Ihr Einsatz für

die Salle Modulable, in der vor allem zeitgenössische Musik gespielt werden wird, doch so gar nicht dazu.

Wenn Luzern in der Musik weiterhin das Aushängeschild bleiben will, braucht es auch eine Salle Modulable. Auch wenn mein Herz nicht primär für die zeitgenössische Musik schlägt, ursprünglich auch nicht für die Klassik.

Sondern?

Aus Tradition für die Volksmusik. Bei uns zu Hause wurde viel gejodelt.

Sie bezeichnen sich als konservativen Menschen. Ziehen Sie deshalb auch vornehmlich konservative Kunden an?

Unser Businessmodell ist ein konservatives Modell. Wir bieten keine hochriskanten Anlageinstrumente an, und wir pflegen einen sehr traditionellen Kundenservice. Wir betreiben eine integrale Vermögensverwaltung. Und wir haften persönlich. Das weckt Vertrauen, gerade auch bei konservativen Kunden.

Sie haben vor allem vermögende Kunden.

Wir haben vor allem Kunden, denen Verantwortung wichtig ist. Ich bin gezwungen, mich verantwortungsvoll zu verhalten, weil mein Geld in der Bank steckt. Mein letzter Franken ist in die Bank investiert. Ein wichtiges persönliches Signal, das mir ganz besonders im Jahr 2008 wieder bewusst wurde.

Dem Horrorjahr für Sie.

Ja, aber nicht für meine Kunden. Als Lehman Brothers im September Konkurs ging und im Dezember der Betrugsfall Madoff bekannt wurde, habe ich fast nicht mehr geschlafen, sondern bin jedes einzelne Depot persönlich durchgegangen, um abzuklären, ob wir Klumpenrisiken von Kunden auszubaden hätten. Ich habe keinen einzigen Klumpen gefunden. Das war erleichternd, weil ich sonst in der Verantwortung gestanden hätte. Es machte mich vor allem aber auch stolz in Bezug auf meine Mitarbeiter. Sie haben ihre Verantwortung wahrgenommen und damit den Titel «Kundenverantwortlicher» tatsächlich verdient.

Umso verunsicherter müssen Ihre Kunden reagiert haben.

Was tun, wenn es fünf vor acht ist und Sie um acht Uhr feststellen, dass Sie «beschissen» werden? Wir hätten das Debakel nicht vermeiden können. Es war Schicksal. Aber wir haben nie bei Madoff direkt investiert. Kein Kunde hat mehr als 2,2 Prozent verloren.

Trotzdem war Reichmuth & Co Privatbankiers im Zusammenhang mit Madoff in aller Munde.

Schadenfreude ist menschlich. Unser Anlagefonds «Reichmuth Matterhorn» war mehr als zehn Jahre lang das Instrument mit der besten Performance. Klar, dass die anderen darauf hinweisen, Reichmuth sei auch nicht unfehlbar. Aber wir haben praktisch keine Kunden verloren. Ich habe mit vielen persönlich gesprochen.

Stehen Sie als Verwaltungsratspräsident in regelmässigem Kontakt mit Ihren Kunden?

Ja. Ich sitze bei so vielen Kundengesprächen mit den Kundenverantwortlichen dabei, dass wir keine Befragungen durchführen müssen, um die Zufriedenheit zu messen. Ich merke, was los ist. Die Frontarbeit unserer Kundenverantwortlichen ist eine andere als bei anderen Banken.

Sie sprechen bewusst von Kundenverantwortlichen?

Ja. Unsere Kunden wollen keinen Berater als Betreuer und schon gar keinen Verkäufer. Ein Kundenberater insinuiert, dass der Kunde auf ihn hören, dass er ihm die Entscheidung überlassen soll. Ein Kundenverantwortlicher setzt auf die Verantwortung des Kunden und unterstützt ihn darin. Unsere Verantwortung ist die, dass der Kunde bekommt, was er wirklich will. Wir überzeugen nicht, wir bestärken.

Wie rekrutieren Sie?

Wir stellen keine typischen Berater an. Die wenigsten kommen aus einer Grossbank. Diese ziehen wir auch nicht unbedingt an, weil man bei uns nicht das ganz grosse Geld verdienen kann. Unsere Firmenstruktur mit persönlich haftenden Gesellschaftern bringt nicht nur marketingmässig was, sondern sie bewahrt auch davor, einen riskanten Geschäftsteil aufzubauen. So gibt es beispielsweise keine persönlich haftenden Privatbankiers ausser den grössenwahnsinnigen Verantwortlichen von Sal. Oppenheim, die plötzlich noch ins Investmentbanking eingestiegen sind. Mit den bekannten Folgen. Sie haben ihre Eigenständigkeit verloren.

Wie stellen Sie sicher, dass die Verantwortung auf jeder Stufe wahrgenommen wird?

Wenn ein Mitarbeiter zum Kundenverantwortlichen wird, bekommt er ein Prozent der Aktien. Die Mehrheit behalten wir in der Familie. Wenn er austritt, bekommt er automatisch den Buchwert der Aktie, wir



«Der Kunde bekommt, was er wirklich will»: Karl Reichmuth am Vierwaldstättersee in Luzern

machen nichts über Agio. Das ist auch eine langfristige Bindung, genauso wie unser Bonussystem. Wir machen schon längst, was heute von anderen Banken auch auf politischem Weg verlangt wird.

Die Grossbanken muss man zu ihrem Glück zwingen.

Es sind die Managementmethoden, die ungesund geworden sind. Wenn Sie amerikanische Managementmethoden anwenden, beisst sich das mit der Botschaft, den Kunden ins Zentrum zu stellen.

UBS-CEO Oswald Grübel hat bei der Verkündung der neuen Strategie im November genau dies betont, dass er die Verantwortung durch die ganze Bank hindurch erwartet und dass der Kunde ins Zentrum gestellt werden soll.

Wenn die Denkweise zuoberst ändert, kehrt man schnell wieder auf den Pfad der Tugend zurück. Schwieriger ist es im Investmentbanking, das rein transaktionsorientiert ist. Wie man dort wieder zur Vernunft zurückfindet, kann ich Ihnen nicht sagen.

Also sollte man die Grossbanken eben doch aufspalten.

Das erachte ich für falsch. In einer grossen Volkswirtschaft wie den USA mag das der richtige Weg sein, nicht aber in einer kleinen Volkswirtschaft wie der Schweiz. Mit den verschärften Vorschriften der Finanzmarktaufsicht haben wir den richtigen Mittelweg gefunden. Mehr Eigenkapital heisst mehr Verantwortungsbewusstsein.

Schenken Sie Oswald Grübels hehren Worten Glauben?

Ja. Wenn ich einen anderen Bankentitel wollte, dann würde ich nicht zuletzt UBS-Aktien kaufen.

Herr Grübel hat eine kaufmännische Ausbildung gemacht, ebenso einige seiner Vorgänger. Sind Nichtakademiker die besseren Bankenchefs?

Wichtig ist, dass man keine Unternehmensberater zu Bankenchefs macht. Das

Wichtig ist, dass man keine Unternehmensberater zu Bankchefs macht.

ging in der jüngsten Vergangenheit nicht gut. Wesentlich ist meines Erachtens die Kombination.

Welche Kombination?

Es braucht Akademiker und Praktiker. So wie bei mir und meinem Sohn, der jetzt die Bank operativ führt. Er hat an der Uni St. Gallen Betriebswirtschaft studiert, und ich habe eine kaufmännische Lehre gemacht. Auf einer Bank. Wir ergänzen uns sehr gut. Ich lerne viel von ihm.

Was zum Beispiel?

Er hat analytische Fähigkeiten, die mir in diesem Ausmass abgehen. Analytisch sind die jungen Hochschulabgänger von heute viel besser als wir. Dafür habe ich eine Erfahrung, die viel zählt. Ich habe während fünfzig Jahren festgestellt, dass der Sparer benachteiligt wird.

Vor zehn Jahren haben Sie ein Buch darüber geschrieben, in dem Sie das Modell «Real Unit» für den Sparer erläutert haben. Erst jetzt bietet die Bank es an. Ist die Zeit erst heute reif dafür?

Eindeutig. Das Volk misstraut den Finanzdienstleistern und vor allem auch den Währungen und Währungshütern. Das Geld als Wertaufbewahrungsmittel und Vorsorge-medium muss so angelegt werden, dass es nicht abhängig ist von spekulativen und politischen Einflüssen. Die Zeit ist reif für ein neues System.

Das wie funktioniert?

Wir schützen den Sparer, indem wir ihn an Realwerten beteiligen. Seit 1950 hat der Dollar 85 Prozent an Kaufkraft verloren. Besserung ist nicht in Sicht. Wegen der Staatsverschuldung droht auch in anderen Ländern Inflation vor allem bei den Vermögenswerten. Wer nur Nominalwerte besitzt, also Sparguthaben und Anleihen, bekommt diese Inflation sehr stark zu spüren. Ich glaube nicht an die nominelle Stabilität, sondern an die realen Werte. Ich glaube an die Substanzinhalte, so wie mein Vater das getan hat.

Ihr Vater war also der geistige Vater von Real Unit?

Als mein Vater seine Käserei an meinen zweitältesten Bruder übergeben hat, sass ich als junger Banker dabei und habe mich beim Notar geschämt. Weil er keinen Pachtzins wollte auf seine alten Tage, sondern pro Monat den Gegenwert einer Sau. Er wollte unabhängig von der Geldentwertung immer den Preis von zirka 120 Kilogramm Schweinefleisch. Er hatte kein Vertrauen ins Geld und wollte deshalb einen sauberen Gegenwert. Damals habe ich das nicht verstanden. Ein paar Jahre später merkte ich, wie recht er hatte.

Warum haben nicht Sie die Käserei übernommen?

Diese Frage stellte sich gar nicht. Mein Vater hatte zwei Betriebe. Den Bauernhof übernahm der älteste Sohn, die Käserei der zweitälteste, und eine Woche vor der Übertragung der Käserei sagte mir mein Vater, er habe mit dem Verwalter Winteler abgemacht, dass ich eine Banklehre bei ihm machen könne.

Was Sie widerspruchslos hinnahmen?

Natürlich, ein Aufmucken gab es nicht. Ich fühlte mich damals zwar benachteiligt, aber mit der Zeit sah es anders aus. Die Käserei musste aufgegeben werden. Im schwyzerischen Pfäffikon gab es damals 32 Bauern, jetzt sind es noch 2. Einer davon ist mein

Karl Reichmuth

Der 1939 im Kanton Schwyz geborene Karl Reichmuth war 37 Jahre lang für die Credit Suisse und die Luzerner Kantonalbank tätig, bevor er 1995 zusammen mit seinem Sohn Christof als unbeschränkt haftender Gesellschafter die «Privatbankiers Reichmuth & Co» in Luzern gründete. Der konservative Bankier – der amerikanisch geprägte Begriff «Banker» missfällt Karl Reichmuth zutiefst – amtiert heute als Verwaltungsratspräsident und postuliert unter dem Titel «Real Unit» ein neues Anlageinstrument für Sparer, das auf Realwerten basiert. Das Misstrauen gegenüber dem Geldsystem geht auf Reichmuths Vater zurück, der eine Käserei besass. Bei der Übergabe bemass er seine Rente nach dem Wert einer schlachtreifen Sau jeden Monat. Sein Sohn Karl Reichmuth engagiert sich heute als Präsident der Rütli-Stiftung vor allem für das Luzerner Musikleben, unter anderem als Unterstützer des KKL und der Salle Modulaire. Der überzeugte Liberale wohnt mit seiner Frau im Kanton Luzern, beide Söhne sind in der Bank tätig. (gfr)

Bruder beziehungsweise sein Sohn. Er ist heute der grösste Bauer im Kanton Schwyz. **Es scheint in der Familie zu liegen, dass die Söhne in die Fussstapfen der Väter treten.**

Warum das so ist, kann ich Ihnen nicht sagen. Aber es freut einen natürlich.

Sie haben zwei Söhne und zwei Töchter. Die Söhne sind beide in der Bank tätig, die Töchter nicht.

Wenn Sie aus meiner konservativen Haltung schliessen, dass ich das nicht zugelassen hätte, täuschen Sie sich. Es hat sich einfach nicht ergeben.

Mussten Sie Ihren Sohn Christof überzeugen, mit Ihnen die Bank zu gründen?

Entscheidend war sicher, dass Christof nach anderthalb Jahren bei der Schweizerischen Kreditanstalt gesagt hat, er würde nie so lange wie ich bei der Bank bleiben. Ich war 27 Jahre lang dort gewesen. Er wollte unternehmerisch wirken, und ich wollte einen Traum verwirklichen. Ich hatte schon alte Papiere in der Schublade mit einem Konzept für eine integrale Bank. Also haben wir die Bank gegründet und damit seine und meine Bedürfnisse befriedigt. 2008 stiess dann auch noch Remy dazu.

Sie misstrauen dem Staat – auch in anderen Bereichen als im Finanzwesen?

Ich bin ein urliberaler Mensch. Ich bin kein Staatsfeind, der Staat muss für Ordnung sorgen. Aber vor allem muss er für Freiheit garantieren, damit dem Nächsten nicht

geschadet wird. Beispielsweise bei der Enteignung. Wo kein Eigentum, da kein Wohlstand. Das Eigentum wird aber immer wieder eingeschränkt. Der Staat mischt sich unter dem Druck der breiten Öffentlichkeit viel zu stark ein. Gerade wenn der Staat etwas verspricht, sollte man ihm erst recht misstrauen.

Wollten Sie nie in die Politik?

Doch. Ich stamme aus einem konservativ-katholischen Umfeld. Als ich aber aus den USA zurückkam, trat ich den Liberalen im Kanton Schwyz bei und war sogar auf der Nationalratsliste. Das hat meine Mutter so wütend gemacht, dass sie mir mit der Enterbung drohte. Später hat sie ihr Urteil revidiert. Bevor es aber zur Wahl kam, bot mir der damalige Kreditanstalt-Chef eine schöne Filiale in Luzern an.

Hat Sie die Zeit in den USA so geprägt, dass Sie die Partei wechselten?

Es war nicht der Einfluss von Amerika, sondern die Fusion mit den Christsozialen, die während dieser Zeit vollzogen wurde. Diese Fusion hat ihr Ziel nicht erreicht, noch immer haben die Christdemokraten und die Christsozialen wenig miteinander gemeinsam. Leider entzweit sich auch die FDP immer mehr. Darum macht die SVP so viele Stimmen gut.

Trauern Sie der Schwyzer Politik nach?

Luzern ist politisch ein ganz anderes Terrain als Schwyz. In meinem Heimatkanton können Sie den Gegner direkt angreifen und am nächsten Tag ein Bier mit ihm trinken gehen. Es wird sachlich diskutiert. Die Luzerner politisieren viel machbezogener, der alte Zwist zwischen den Liberalen und den Konservativen sitzt tief. Das sieht man sogar bei den Bankern. Einer sagte kürzlich zu mir: «Morgens und abends bin ich liberal, aber tagsüber bin ich CVPler.»

Die Schwyzer sind antigouvernemental.

Wenn ein Schwyzer über den Regierungsrat spricht, sagt er: «Der Regierungsrat hat gesagt..., jetzt wollen wir mal überlegen.»

Bei den Luzernern heisst es dagegen nur: «Der Regierungsrat hat gesagt...»

Worauf führen Sie diese Haltung zurück?

Da habe ich meine klare Meinung. Die Innerschweiz war mal besiedelt von den Wikingern, aber die Luzerner sind alemannisch und deshalb viel staatsgläubiger. Welcher Landesteil von wem besiedelt war, spielt eine entscheidende Rolle. Die Muotathaler haben beispielsweise einen ganz eigenen Witz, weil sie viele Russen hatten. Obwalden ist alemannisch, Nidwalden eher wie Schwyz, und Uri ist italienisch beeinflusst. Die Zentralschweizer können deshalb nie zusammenfinden. Ich wollte mal die Kantonalbanken fusionieren. Das war chancenlos. ○

MONTAG DIENSTAG MITTWOCH DIE WELTWOCH FREITAG SAMSTAG SONNTAG

Abonnieren Sie jetzt die Weltwoche.
Gratis-Telefon 0800 80 44 80
www.weltwoche.ch/abo