

E15 19.02.2010
Page 15-17
Publication frequency/readership Daily 175,000
Title Arnaud Leclercq: Swiss banks aren't only about confidentiality

deník | pátek 19. 2. 2010 | E15.cz

Mladá fronta

VOLNÁ DISTRIBUCE (PŘEDPLATNÉ 12 Kč)



15 minut pro EKONOMIKU & BYZNYS

Kauza Waltrovka

Úřady věděly mnoho let, že hrozí ekologická škoda. Nedělaly nic

» **BYZNYS** str. 4

Známe přání bohatých

Švýcarské banky, to není jen tajemství, říká partner banky Lombard Odier

» **ROZHOVOR** str. 15-17

JAN ŽIŽKA: ČESKÉ KARTY V BITVĚ O UKRAJINU

Komentář str. 18

ČÍSLO 567

» **UDÁLOSTI** 2/3 » **BYZNYS** 4/7 » **ZAHRANIČÍ** 12/14 » **SPORT** 24



Švýcarsko je v roztržce s Německem, které za 2,5 milionu eur zakoupilo ukradená data o účtech Němců ve švýcarských bankách. „Z pozice právního státu je pak velmi těžké dojednat s jiným právním státem nějakou dohodu, když jedna strana kupuje kriminální data. To už pak nelze jen tak říci, v pořádku, pojďme být transparentní,“ říká Arnaud Leclercq, partner švýcarské privátní banky Lombard Odier Darier Hentsch & Cie. Problém se zahraničními úsporami podle něj nejlépe vyřešila Itálie, když na ně vyhlásila daňovou amnestii.

Foto E15 Eduard Erben



Arnaud Leclercq: Švýcarská banka, to není jen tajemství

Tereza Zavadilová | Praha

E15: Do Česka banka Lombard Odier vstupovala před více než dvěma lety. Jak jste teď spokojeni?

Dá se říci, že ano. Začínali jsme z nuly, jako diskretní privátní banka. Nyní jsme v Česku hodnoceni jako jedna z privátních bank s nejvyšší kvalitou služeb, což je úspěch. Samozřejmě, krize náš byznys ztížila, takže dál uvidíme. Po bočku samozřejmě udržíme.

E15: Přišli jste v Česku kvůli krizi o klienty, nebo o objem spravovaného majetku?

Spíše jsme trochu narostli. Pomohlo nám to, že bohatí lidé nechtěli mít jen jeden účet.

Řada jich byla dost zklamána z toho, že jejich banka jim investovala úspory příliš riskantně, někteří se zase obávali krachu své banky. Mnoho evropských bank bylo skoro zestátněno, a řada nejbohatších lidí chce investovat peníze do privátního subjektu, jako jsme my, nikoli do státního podniku.

E15: Do krize i privátní banky bohatým lidem nabízely jako možnosti investic hlavně strukturované produkty. Ty však mohly být dost riskantní. Co jim nabízíte teď?

Naštěstí jsme se neangažovali v nejproblematičtějších investicích. Spolupráci s Lehman Brothers jsme ukončili půl roku předtím, než tato

banka zkrachovala, neměli jsme také žádné expozice v Madoffových fondech. Ne že bychom nebyli omylní, ale když má banka málo klientů, dobře zná jejich potřeby. Nikoli tak velká retailová banka, která dělá jiný byznys. To je továrna, která distribuuje produkty, podobně jako by prodávala třeba auta. U nás každý klient investuje jinak, podle věku, pohlaví, životního stylu, konzervativnosti a podobně. Nejsme továrna na produkty. Žádný ze zaměstnanců nemá dané cíle v podobě počtu prodaných produktů, jak to v mnohých bankách je.

E15: Jak nyní vypadá modelové portfolio vašich klientů?



Velká retailová banka, to je továrna, která distribuuje produkty. My nejsme továrna na produkty

Snížili jsme oproti naší konkurenci objem akcií. Ty dávají do portfolia zhruba čtyřicet pětáctičet procent akcií, my máme dvacet či pětadvacet procent. Myslíme totiž, že třeba americké akcie už jsou nadhodnocené, proto jsme opatrní. Máme také obavy z makroekonomické situace, nemyslíme si, že krize už skončila.

E15: Co vás k tomu vede?

Nevidíme kolem sebe mnoho pozitivních zpráv, těmi nemyslím cílená novinová prohlášení. Když slyšíme o událostech Řecka, Portugalska, přitom to je všechno

Pokračování na str. 16

Dokončení ze str. 15

Evropa, pak je tu americká nezaměstnanost, španělská, nikdy to nebylo tak vysoké... Z krize se nejde dostat tak rychle. Mnoho velkých bank se drží jen kvůli státní podpoře, podobně je na tom třeba automobilový průmysl. Krize je bohužel ještě daleko od svého konce. Je dobré si připomenout, co se stalo v roce 1937, po Velké hospodářské krizi. Vlády myslely, že je po krizi, přijaly restriktivní opatření a bylo to příliš brzo, světu to nepomohlo. Už teď vlády o exitu mluví, ale může to být moc brzy, krize neskončila.

E15: A co je podle vás pravděpodobnější scénář, dlouhá stagnace na nynějším dně, nebo další pokles globální ekonomiky?

To lze velmi těžko říci. Ted jsme na křižovatce. Co se týče investování, tam si s tím poradit umíme, taktizujeme, na trhu i dnes jsou dobré příležitosti, portfolia si loni velmi dobře vedla, stejný předpoklad je i pro letošek. Když vezmeme makroekonomickou situaci, je velice obtížné cokoli předpovídat.

E15: Kde - z hlediska regionálního - podle vás nyní existují investiční příležitosti? Před krizí to bylo Rusko, Rumunsko, Ukrajina a podobné země, což se moc nevyplatilo...

Čína je pořád dost perspektivní, roste, i když riziko přehřátí zde stále ještě je. Rusko a Ukrajina - ta ještě trochu více - jsou stále ve značných problémech, projekty jsou zmrazené. Ukrajina navíc trpí velkou politickou nestabilitou, a tím nemyslím jen poslední volby. Často mluvím s ukrajinskými byznysmeny, kteří začínou nějaký projekt, mezitím se změní předpisy a začíná se znova. Ekonomika i politika potřebují stabilitu systému. To platí i pro Česko, které je v srdci Evropy, takže vše, co se děje okolo, se jej

dotkne. Představa, že Česko zůstane stranou negativního dění, byl jen sen... Země je ale třeba ve srovnání s Ukrajinou samozřejmě mnohem lépe vybavena na zotavení se z krize, je tu vzdělaná společnost, flexibilní.

E15: Když porovnáte jednotlivé pobočky, jež máte po světě, která z nich je nejziskovější, nejspěšnější?

Domácí pobočce ve Švýcarsku se loni dařilo dost dobře, protože řada velmi bohatých rodin se rozhodla přesunout do Švýcarska. Považují zemi za vyspělé místo, s jasnou regulací a bankovním systémem. Například, ve Švýcarsku je 330 bank a z toho pouze jedna, UBS, potřebovala dostat státní pomoc, navíc jen nakrátko. Regulace ve Švýcarsku se v některých věcech mění, samozřejmě ale bankovníctví z toho ve srovnání s evropskou konkurencí vyšlo velice dobře, právě kvůli své tradici a historii.

E15: Velkým tématem je ale nyní švýcarské bankovní tajemství. Očekává se, že bude prolomeno? Co by se stalo?

Situace je velmi komplikovaná a Švýcarsko se zdá být obětí beránkem. Některé státy potřebují peníze. Krize, které teď čelíme, nemá se Švýcarskem co dělat, začala ve Spojených státech, v přepákových bankách, v příliš složitých finančních produktech, které se dostaly do celého světa a mimo rizikovou kontrolu. Například největší pojišťovací společnost AIG, která skoro skončila v bankrotu, skutečně neměla nic společného se švýcarským bankovním tajemstvím. Politici si ale myslí, že je nutné hledat další viníky. Náš senior partner Patrick Odier je také prezidentem Švýcarské bankovní asociace, takže je u zdroje. O situaci se diskutovalo s každou jednotlivou zemí, což bylo dost kom-



Foto: E15 Eduard Eben

plikované. Pak se domluvily a podepsaly změny v daňových úmluvách, které schválil parlament. Ovšem, některé země se rozhodly koupit ukradená data ze švýcarských bank, nehledě na jejich kriminální původ. Z pozice právního státu je pak velmi těžké dojednat s jiným právním státem nějakou dohodu, když jedna strana kupuje kriminální data. To už pak nelze jen tak říci, v pořádku, pojďme být transparentní. Státy by měly jednat v rámci právního řádu a finančních vztahů a snažit se o řešení. Obecně ale zájem o švýcarské banky v poslední době stoupá, takže je jasné, že pro lidi je důležitá kompetence, tradice, kvalita služeb a tak dále, nejen bankovní tajemství.

E15: Který ze států nejvíce tlačí na prolomení tajemství, Německo?

Já nevím, možná i Francie je dost aktivní. Neefektivněji se ovšem zachovala Itálie, která se rozhodla k daňové amnestii na depozita v zahraničí. Žádný velký hluk, přitom na tom Itálie vydělala, dostala zpět miliardy eur. To je zajímavý případ, protože na tom vydělali i klienti, kteří mohou peníze reinvestovat do domácí ekonomiky.

E15: I v privátním bankovníctví se bude přesouvat majetek, například KBC prodává tuto svou divizi. Myslíte, že to pro velké banky už není atraktivní byznys?

Velké banky, retailové, které se zaměřují na masovou klientelu, zlákali bohatší klienti, přitom s nimi neměly zkušenosti. Dnes se z nich opět začínají stávat tradiční retailové banky, protože v privátním segmentu nebyly moc úspěšné. Bohatý klient, když jde večer spát, ví, že s námi má peníze v bezpečí, protože naše účetní knihy jsou čisté, nemáme žádné

špatné úvěry... Nepůjde ale klidně spát s obavou, zda banka, kde má úspory, ráno bude muset žádat státní pomoc, či dokonce zda vůbec nezmizí z trhu. Naše práce je chránit a rozmnožovat majetek klientů už víc než dvě stě let, což je to, co chceme dělat dále. Klienti nyní lépe rozumějí tomu, že na úvěry či investice do realit tu jsou komerční banky, na investiční bankovníctví investiční banky, a pro bohaté klienty my. Trh se segreguje, jednotlivé typy bank se vrací zpět ke svému byznysu.

E15: Uvažovala vaše banka o koupi nějaké jiné privátní banky či portfolia?

My jsme historicky nastaveni na organický růst. Když někoho koupíte, kupujete tržní podíl, abyste to pak mohli ukazovat ve výkazech, protože to dobře vypadá. Často se ale novému vlastníkovi nepodaří růst ani hodnotu tohoto byznysu udržet. Náš model je jiný, budujeme vztahy s klienty po generace.

E15: Jak se loni dařilo vaší bance?

Finanční výsledky bohužel nezveřejňujeme. Obecně, aktiva pod správou narostla, výnosy ze správy o něco klesly, snížil se příjem z poplatků. Zní to trochu paradoxně, ale je to tím, že řada klientů zkonzervativněla investice, drží více hotovosti. My ale nebudeme radit klientům, aby investovali někam, kam bychom neinvestovali sami, jenom proto, abychom měli brokerské poplatky. Časem se možnost investic opět vrátí.

E15: Ještě k vašemu modelovému portfoliu, co tam kromě části akcií ještě je, stále hodně zlata?

V portfoliích je pořád ještě víc zlata, než bylo dříve, průměrně kolem deseti procent hodnoty, někteří klienti mají podíl vyšší. Mnoho jich

také drží fyzické zlato v trezorech, protože se cítí jistěji ve švýcarských bankách než v retailových bankách. Například ale ve třicátých letech, po krizi, americká vláda zlato lidem konfiskovala. Část portfolia jde do krátkodobých taktických investic, část naopak do velmi dlouhodobých, zaměřených na odvětví trvale udržitelného rozvoje či třeba zdravotnictví. Tady kupujete trend, který nezmizí.

E15: Když získáváte nové klienty, je mezi zeměmi rozdíl ve vašem přístupu?

Záleží na tom, zda jsme v dané zemi už známí, či nikoli. Záleží také na politickém a ekonomickém prostředí. Třeba v Rusku teď má hodně lidí obavy z politického vývoje. Není to kvůli daním, oni mají třináctiprocentní rovnou daň, navíc to, že do Švýcarska lidé přesouvají peníze kvůli daním, je obecně mýtus. Bojí se spíše konfiskace majetku, hledají stabilitu a ochranu. Lidé z oblasti Středního východu spíše zase hledají investiční příležitosti. Česko je někde mezi, dá se říci, že pro ně je asi nejdůležitější diskretnost. To je takový typický rys, tady bohatí lidé nemají rádi, když se to o nich ví, neradi to uká-

žují. V Ženevě máme velkou kancelář, ale na zdi není ani žádný vývěsní štít, je to taková švýcarská protestantská etika. To se Čechům líbí.

E15: Máte nějaký mechanismus, jak odhalit, zda klient, který vám nese peníze, je nemá z kriminálního prostředí či z korupce?

Ano, velmi přísný. Nejdůležitější pro nás je klienta znát. Funguje to takto: klient přijde, chce si u nás otevřít účet, řekne ke svým penězům nějakou stori a ukáže dokumenty. My si řekneme, o. k., to vypadá důvěryhodně, prověříme si ho a otevřeme mu účet. Během půl roku se ovšem začne dít s jeho účtem něco, co oné původní stori neodpovídá. Takže zjistíme, co se děje, a pokud máme pochyby, jdem od toho.

E15: Takže mu pak zrušíte účet?

Samozřejmě. Účet je dvoustranný kontrakt, a pokud jedna ze stran přestane plnit jeho podmínky, kontrakt se ukončí. Naštěstí se to neděje moc často, kriminálníci většinou do švýcarských bank nechodí. Na světě je stále dost míst, která jsou regulována mnohem méně.



Pro klienty z Česka je asi nejdůležitější diskretnost. To je takový typický rys, tady bohatí lidé nemají rádi, když se to o nich ví, neradi to ukazují

Arnaud Leclercq (42)

Vystudoval obchodní právo a získal titul MBA na Haute Études Commercial de Paris. Je také absolventem Harvard Business School. Svoji kariéru zahájil v roce 1989 v pařížské advokátní kanceláři Berlioz, kde se specializoval na fúze a akvizice na rozvíjejících se trzích. V roce 1991 založil v Moskvě vlastní konzultantskou firmu, kterou prodal o tři roky později. Od roku 1994 zastával různé pozice na mezinárodní úrovni ve společnosti Bouygues Group. V roce 2000 nastoupil do společnosti Crédit Suisse, kde se stal později generálním ředitelem. V roce 2006 nastoupil do privátní banky Lombard Odier a v roce 2007 byl jmenován partnerem holdingové společnosti. Je zodpovědný za rozvoj privátního bankovníctví ve východních zemích a na Středním východě.

Arnaud Leclercq: Swiss banks aren't only about confidentiality

19.2.2010 E15 15 Interview

Tereza Zavadilová

Switzerland has reached an impasse with Germany which bought stolen information about German accounts in Swiss banks for 2.5 million EUR.

"It is very difficult for a state to reach an agreement with another state when one side is buying illegal data. It isn't possible to just say that everything is ok and we should be transparent," says Arnaud Leclercq, partner of the Lombard Odier Darier Hentsch & Cie holding group. He says that Italy best dealt with the situation of foreign savings by offering tax amnesty.

* E15: Lombard Odier came to the Czech market over two years ago. Are you satisfied so far?

You could say we are. We started from zero, just a discreet private bank. Now we are ranked in the Czech Republic as one of the private banks offering the highest quality of services, which is an accomplishment. Of course the crisis puts some strain on our business, so we will still have to see what happens. We will clearly still keep the branch here.

* E15: Have you lost any clients in the Czech Republic because of the crisis, what about managed assets?

We actually grew a little bit. We were helped by the fact that wealthy people usually don't want to just have one account. A number of people were upset by the fact that their bank invested their savings into risky products, others were worried that their bank would collapse. A number of European banks were almost nationalized, and many of the wealthiest people want to invest money into private institutions, like us, and not into the state owned banks.

* E15: Even private banks offered structured products as an investment option up until the crisis, which could have been quite risky. What are you offering now?

Luckily, we didn't get involved in the most problematic investments and ended our cooperation with Lehman Brothers six months before the bank crashed, we also didn't have any exposure to the Madoff funds. Not that we are infallible, but when a bank has only a few clients, they know their needs, unlike a big retail bank which has a different kind of business. It's like a factory that distributes products, like selling cars. At our bank, every client invests differently according to their age, gender, lifestyle, conservativeness, etc. We aren't a product factory. None of our employees have some kind of goal in terms of number of products sold like they do at other banks.

* E15: How does the model portfolio for your clients currently look?

Compared to our competitors, we have decreased the number of shares in portfolios. Our competitor's portfolios have about 40-45% in shares, we have about 20-25%. We think that American shares are over-valued and we are concerned about the macroeconomic situation. The crisis is far from over.

* E15: What leads you to this conclusion?

We haven't really seen a lot of positive news around us, and I'm not talking about targeted statements in the media. We hear about the news in Greece or Portugal, which is all in Europe, as well as American and Spanish unemployment which has never been so high... It's impossible to go anywhere quickly during a crisis. A number of big banks are being propped up by state support in a similar way to the auto industry. The crisis is unfortunately still far from over. It's important to remember what happened in 1937 after the Great Depression. Governments thought that the crisis was over and adopted restrictive measures, which didn't help globally. Governments are already talking about an exit strategy, but it could be too soon, the crisis isn't over.

* E15: What do you think will be the most likely scenario, a long stagnation of the current down period, or an additional dip in the global economy?

This isn't easy to determine. We're currently at a crossroads. In terms of investing, which is something we are experienced with, we are making tactical decisions. There are still good opportunities on the market, portfolios were well managed last year and we have the same outlook for this year. If we look at the macroeconomic situation, it's very difficult to predict anything.

* E15: Where, in terms of regions, do you think there are investment opportunities? Before the crisis it was Russia, Romania, Ukraine and other countries, which didn't really pay off...

China is still quite promising, it's growing, but there could still be risks involved. Russia and Ukraine (Ukraine a little bit more), are still having significant problems, projects are frozen. Ukraine is also suffering from political instability, and it goes further than just the last elections. I often speak about Ukrainian businessmen who start a project, then the regulations are changed, and they have to start again. Economics and politics require a stable system. This also applies to the Czech Republic which is in the heart of Europe, so everything that happens around it has some kind of effect. The idea that the Czech Republic would remain unaffected by the negative events was just a dream. On the other hand, in comparison to Ukraine, the country is doing much better and is more equipped to deal with the crisis. There is a flexible, educated society here.

* E15: When you compare the individual branches you have worldwide, which of them is the most successful and profitable?

The Swiss main office fared well last year because many wealthy families decided to move themselves or their companies to Switzerland. They see Switzerland as a mature market with clear regulation and a banking system. For example, there are over 330 banks in Switzerland and only one, UBS needed state aid, and that was only for a short while. Regulations in Switzerland are changing of course but in comparison to other European banking centres, it does extremely well because of its tradition and history.

* E15: A big theme is Swiss banking confidentiality. Are there expectations that this will be changed? What would happen?

The situation is complicated and Switzerland is seen as a scapegoat. Some countries need money. The crisis which is currently underway doesn't have anything to do with Switzerland, it started in the USA with overleveraged banks and complicated financial products which entered the world without any kind of risk control. For example, the largest insurance company, AIG, which almost went bankrupt, didn't have anything in relation with Swiss banking confidentiality but politicians are always looking for somebody else to blame. Our senior partner, Patrick Odier, is also the President of the Swiss Banking Association, so he is at the source. The situation was discussed with each individual country, which was quite complicated. Then they arranged to sign a change in tax treaties which were approved by parliament. However, some countries have decided to buy information that was stolen from Swiss banks, regardless of their criminal origin. It is very difficult for a state to reach an agreement with another state when one side is buying illegal data. It isn't possible to just say that everything is ok and we should be transparent. States should negotiate according to the rule of law and financial ties, trying to find a solution. Generally though, interest in Swiss banks has been growing over the last while, so it's clear that people like the idea of tradition and quality services, not only banking confidentiality.

* E15: Which state is rallying hardest against banking confidentiality, Germany?

I don't really know, France is also pretty active. Italy so far is the most effective, they decided to provide tax amnesty to deposits abroad. There wasn't a lot of noise, but at the same time Italy made money, they got billions of euros back. It's an interesting case because the clients also made money, which they can then invest in the domestic economy.

* E15: Even private banking is seeing changes in assets, for example KBC is going to sell their private banking division. Do you think that this isn't an attractive business for big banks?

Big retail banks which target massive amounts of customers tried to attract wealthier clients, when they didn't have any experience with them. Now they are once again starting to become traditional retail banks because they weren't very successful with private banking. When a wealthy client goes to sleep, they know their money is safe with us, because our accounting books are clean and we don't have any bad debts... They wouldn't however, be able to sleep well if they were worried that the bank that holds their savings will need to ask for state assistance or even completely vanish from the market. Our work is to protect and expand the assets of clients and we've done this for more than 200 years, and it's what we want to continue doing. Clients

now better understand the fact that for loans or investments into real-estate, there are commercial banks. For investment banking there are investment banks and for wealth clients there is our bank. The market is segregating and each type of bank is returning to its own kind of business.

* E15: Has your bank considered buying other private banks or portfolios?

We have historically been built on organic growth. If you buy a company, you are buying their share of the market and you want to show in the returns that it was the right decision. What often happens with new ownership is that they are unable to even maintain the value of the business. Our business model is different, we are building ties with clients that will last generations.

* E15: How did your bank do last year?

We unfortunately don't announce financial results. In general, assets under management grew, revenues from asset management slightly dropped as well as income coming from banking fees. It's a little bit of a paradox, but it's because of the fact that a lot of clients invested more conservatively and held on to more cash. But we aren't going to push our clients to invest somewhere that they wouldn't otherwise, simply so that we can get broker's fees. In time, the possibilities for investment will return.

* E15: Back to your portfolio model, other than equities, what else do you recommend, gold for example?

There is more and more gold in our portfolios, on average approximately 10%, some clients have higher proportions. Many of them actually hold gold in our safes as they are more comfortable to have it in a Swiss bank instead of a retail bank. For example, in the 1930's after the crisis, the American government confiscated gold. A part of the portfolio goes into short-term tactical investments, some into very long-term investments often focusing on sustainable investment and healthcare. Here they are buying into trends which aren't going anywhere.

* E15: When you get new clients, is there a difference in your steps from country to country?

That depends on whether we are already known in the country or not. It also depends on the political and economic environment. For instance, in Russia people are concerned about political developments. It isn't because of taxes, they have a 13% flat tax, in addition it's a myth that people move money to Switzerland because of taxes. People are primarily scared of the confiscation of their assets and are looking for stability and protection. People from the Middle East on the other hand are looking for investment opportunities. The Czech Republic sits somewhere in between, you could say that confidentiality is most important for them. This is pretty much standard, wealthy people don't like it when other people know that about them, they don't like to show it off. In Geneva we have a big office, but here we don't even have a sign put up, it's this kind of Swiss protestant ethic. Which the Czech's like.

* E15: Do you have some method of determining whether a client who brings you money acquired it via criminal or corrupt means?

Yes, it is very strict. The most important thing for us is to know the client. It works like this: the client comes to us and wants to open an account, they tell us the story of how they acquired the wealth and show us some documents. We say, "ok, this looks trustworthy," we confirm it and open an account. If in half a year something happens on the account that isn't in line with the original story, we find out what is going on and if we have any doubts, we move on.

* E15: So you would close their account?

Of course. An account is a two-sided contract and if one of the sides doesn't meet their obligations, the contract is closed. Luckily this doesn't happen much, criminals don't go to Swiss banks often. There are still a number of places in the world that are regulated less.

A big retail bank is like a factory that distributes products. We aren't a factory of products. Confidentiality is probably most important for Czech clients. This is pretty much standard, wealthy people don't like it when other people know that about them, they don't like to show it off.

Arnaud LECLERCQ (42)

Completed studies in business law, holds an MBA from HEC Paris and is a graduate of the Harvard Business School. He began his career in 1989 at the Berlioz legal firm in Paris where he specialized in M&A in emerging countries. In 1991, he founded his own consulting firm in Moscow. After selling it in 1994, he held various international positions in the Bouygues Group. In 2000 he joined Credit Suisse, later becoming Managing Director as well as being a member of several boards.

He joined Lombard Odier in 2006, and in 2007 became a partner of the Lombard Odier Darier Hentsch & Cie holding group. He is responsible for developing the firm's private clients business in new markets, specifically in Eastern European Countries and the Middle East.