

# Steigender Margendruck im Schweizer Private Banking

*Der Übergang zu einer Weissgeldstrategie schlägt auf die Profitabilität durch*

ti. · Kein Zweifel: Das Private Banking, das Kerngeschäft der Schweizer Banken, befindet sich im Umbruch. Die willentliche Verletzung amerikanischer Steuergesetze durch Kundenberater der UBS, der zusehends breiter werdende Markt für gestohlene Kundendaten schweizerischer Banken, Steueramnestien – der permanente Druck auf das Bankgeheimnis zwingt die Banken, ihre Geschäftsmodelle anzupassen. In die gleiche Richtung wirken die wachsende regulatorische Last und das schwierige Marktumfeld. Im Vordergrund stehen immer öfter Strategien, die auf die Verwaltung deklarerter Vermögen in wachstumsstarken Marktregionen setzen. Während einige Institute bereits viel getan haben, um sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, bekunden andere Mühe, sich den neuen Realitäten zu stellen.

## Onshore statt Offshore

Die naheliegendste Antwort auf das sich ändernde Umfeld besteht darin, in bedeutenden Märkten Onshore-Stützpunkte aufzubauen. Statt Kunden von der Schweiz aus zu betreuen, lassen sich Banken in den Domizilländern ihrer Kunden nieder. Dies macht es nicht nur möglich, der wohlhabenden Kundschaft die gesamte Produkte- und Dienstleistungspalette vor Ort anzubieten; weil Onshore-Tochtergesellschaften von den lokalen Behörden beaufsichtigt werden und den lokalen Steuergesetzen unterliegen, lassen sich dadurch auch steuerliche Probleme minimieren.

So einfach sich diese Strategie anhört: Nur kapitalkräftige Banken sind in der Lage, eine Onshore-Infrastruktur in ausgewählten Märkten aufzubauen. Die beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse haben vor Jahren damit begonnen und sind weltweit präsent. Ob und in welcher Form das Bankgeheimnis bestehen bleibt, ist für sie von untergeordneter Bedeutung. Von den klassischen Privatbanken haben die Julius-Bär-Gruppe und die Bank Sarasin Asien zu ihrem zweiten Heimmarkt erklärt. Sie setzen dort auf die starke wirtschaftliche Dynamik und die rasch wachsenden Vermögen. Von den Grossbanken geholte Manager, die beruflich in Asien gross geworden sind, implementieren die asiatische Vision mit einigem Erfolg. Davon zeugt nicht zuletzt die Entwicklung der verwalteten Vermögen (vgl. Grafik). Die Bank Vontobel und die LGT Group sehen dagegen ihren zweiten Heimmarkt eher in Europa, mit Deutschland im Zentrum. Diese eher

defensive Strategie erlaubt es einerseits im Fall von Steueramnestien, einen Teil der Gelder, die von der Schweiz in die Domizilländer der Kunden zurückfliessen, vor Ort aufzufangen und in der Gruppe zu halten. Andererseits zählt das Hochsteuerland Deutschland, das sich zusehends zu einem Handelsplatz für gestohlene Kundendaten entwickelt, zu den dezidiertesten Gegnern des Bankgeheimnisses. Nimmt man die wirtschaftlichen Perspektiven hinzu, wird eines deutlich: Onshore-Engagements in Asien nehmen sich vielversprechender aus als solche in den reifen europäischen Märkten.

Als Sonderfall ist die EFG International zu betrachten. Die aus dem Boden gestampfte Privatbank hat gemessen an den verwalteten Vermögen die mittelgrossen Konkurrenten überholt. Nur: Obwohl sich die verwalteten Vermögen seit dem Börsengang im Jahr 2005 verdoppelt haben, ist der Aktienkurs auf wenig mehr als ein Viertel des Emissionspreises gefallen. Nach einer Reihe von Hiobsbotschaften kämpft die Bank mit einer brüchigen Vertrauensbasis. Bei aller Euphorie für die zukunftssträchtige Region Asien: Der Netozufluss neuer Gelder schlägt sich nicht automatisch in steigenden Erträgen nieder. Oder anders gesagt: Der Abfluss einer Milliarde im europäischen Offshore-Geschäft lässt sich ertragsmässig kaum durch den Netozufluss einer Milliarde im asiatischen Onshore-Private Banking kompensieren. Die grenzüberschreitende Verwaltung deutscher Vermögen wirft tendenziell eine höhere Bruttomarge ab als die Betreuung asiatischer Onshore-Gelder – namentlich wenn es um nicht deklarierte Vermögen geht. Schätzungen gehen davon aus, dass bis zu vier Fünftel der in der Schweiz betreuten europäischen Offshore-Gelder (von rund 1100 Mrd. Fr.) nicht versteuert sind.

## Steigender Margendruck

Dies bedeutet, dass der Übergang zu einer Weissgeldstrategie mit einer Margenverengung einhergehen wird. Verstärkt wird der Margendruck durch regulatorische Zusatzkosten, die Präferenz der Kunden für einfache und damit für die Banken weniger profitable Produkte und die marktbedingte Lethargie der Kunden und Investoren. Diese Übergangsphase wird womöglich länger dauern und nachhaltiger auf die operative Ertragskraft durchschlagen, als dies manche Privatbank derzeit wahrhaben will. Darüber darf auch der Umstand nicht hinwegtäuschen, dass in diesen

Zeiten der Schweizer Finanzplatz wieder verstärkt als sicherer Hafen für anlagensuchende Gelder angesehen wird.