

Kundenportefeuilles in der Krise neu gebündelt

MONIKA HEGGLIN UND THOMAS WYSS



Ray Soudah (MilleniumAssociates) und Franco Morra (Präsident Auslandbankenverband): Wichtige Akteure im Transformationsprozess. (Bilder: ZVG/Keystone)

Dramatische Zahlen der Auslandbanken verlangen nach innovativen Ansätzen.

Franco Morra, der neue Präsident des Verbandes der Auslandbanken, tritt keine einfache Aufgabe an: Die Jahresgewinne der in der Schweiz präsenten Auslandbanken sind eingebrochen. In diesem Umfeld sind neue Ideen gesucht. n 0% des Marktvolumens oder zwischen 350 und 450 Mrd. Schweizer in die angrenzenden Länder verschoben werden.

Zuerst die gute Nachricht: Es kommen neue Investoren auf den Schweizer Finanzplatz: Sarasin wurde von Safra übernommen. Und nun könnte auch die Nummer zwei unter den Auslandbanken, die BSI, in brasilianische Hände übergehen. Zurzeit finden exklusive Gespräche mit BTG Pactual statt.

8 Mrd. Fr. für Frankreich

Was die Brasilianer in der Schweiz wollen, dazu gab Franco Morra kürzlich an einem Pressegespräch einen Hinweis: «Die Zukunftsmärkte für das Schweizer Private Banking sind neben dem Markt mit Schweizer Kunden die aufstrebenden Märkte. Dabei werden insbesondere vermögende Kunden aus dem Nahen Osten und aus Afrika und Osteuropa die stärkste Präferenz für unseren Finanzplatz haben – da besitzen wir einen Wettbewerbsvorteil.» Offenbar suchen die Brasilianer für ihre Expansion Richtung Osten geeignete Sprungbretter.

Das Bild ist ambivalent. Bei den Auslandbanken, der grössten Bankengruppe in der Schweiz, nahmen 2013 die Vermögen marktbedingt 9% auf 960 Mrd. Fr. zu. Das Neugeld war jedoch negativ, es resultierte ein Nettoabfluss von 4 Mrd. Fr. (2012: Abfluss von 1 Mrd. Fr.). Gelitten haben die Banken mit grosser französischer Kundschaft. Gemäss Angaben der französischen Regierung wurden dank Steuerkontrollen und Selbstanzeigen im Jahr 2013 Nachsteuern und ähnliches von 10 Mrd. € eingenommen, 8 Mrd. € stammten aus der Schweiz.

Zehn ausländische Institute haben ihre Geschäftstätigkeit 2013 eingestellt; zwei weitere haben einen Rückzug aus dem Schweizer Markt angekündigt. Nur ein Neuzuzüger ist zu vermelden. Heute sind noch 121 ausländische Banken lizenziert. Auslandbanken gelten als ein Indikator für die Attraktivität eines Finanzplatzes. Morra: «Das Private Banking in der Schweiz kommt aufgrund niedrigen Wachstums in eine Reifephase, und die Konsolidierung wird weiter voranschreiten und sich sogar beschleunigen.»

Die grössten Auslandbanken	
Verwaltete Vermögen in Mrd. Fr.	
J. Safra Sarasin Holding	131
BSI	89.4
J. P. Morgan (Suisse)	86.5
HSBC Private Bank (Suisse)	75.1
Bank Morgan Stanley	45.5
Crédit Agricole (Suisse)	41.9
Deutsche Bank (Suisse)	40.8
EFG Bank	38.2
Coutts & Co.	36.6
BNP Paribas (Suisse)	35.3
Société Générale Private Banking (Suisse)	21.8
Citibank (Switzerland)	21.7
LGT Bank (Schweiz)	21

Quelle: VAS

Doch es gibt nicht nur Verschiebungen durch Marktaustritte. Dazu ein Blick auf die Zahlen. Aufgrund eines leicht tieferen aggregierten Gesamterfolgs sank der Bruttogewinn der Auslandbanken um 4%. Der Jahresgewinn nahm um 23% zu. Zurückzuführen ist das allein auf den Gewinnanstieg der HSBC ([HSBA 620 -0.7%](#)) (Suisse), die Einheiten gruppenintern mit Gewinn verkaufte. Der Effekt dieser Bereinigung konnte die insgesamt stark angestiegenen Wertberichtigungen überkompensieren, die hauptsächlich, aber nicht nur, aufgrund der [erwarteten Kosten im US-Steuerstreit nötig geworden waren](#).

Bis 20% in Bewegung

Der Konsolidierungsprozess und die Bereinigung der Kundenportefeuilles sind längst nicht abgeschlossen – und sie betreffen selbstverständlich nicht nur ausländisch beherrschte Institute. «Zwischen 10 und 20% des Marktvolumens oder zwischen 350 und 450 Mrd. Fr. werden verschoben, dies innerhalb der Schweiz und aus der Schweiz in die angrenzenden Länder hinaus», ist Ray Soudah, Gründer von MilleniumAssociates überzeugt. «Diese Gelder können nicht effizient gekauft und verkauft werden. Wir suchten deshalb nach einem Mechanismus, um dieses Phänomen, das sich nie mehr wiederholen wird, in den Griff zu bekommen.» Sobald dieses Problem gelöst sei, werde die Schweiz ihre Reputation wiedergewinnen, ist Soudah überzeugt.

MilleniumAssociates hat ein industrieweites Programm namens Catch entwickelt. Interessierte Banken treten dem Programm fix bei und unterstreichen damit ihre Absichten. Sie analysieren ihre Portfolios und bestimmen die Märkte, in denen sie zukünftig nicht mehr aktiv sein wollen – und zwar nicht einzig exotische, sondern auch ganz normale Märkte: «Man sollte nicht davon ausgehen, dass lediglich schwierige Märkte verlassen werden. Auch gute Märkte werden mit Blick auf die Strategie und die Möglichkeiten der Bank verlassen», erläutert Soudah.

Gleichzeitig markieren die gleichen und/oder andere Banken die Märkte, in welchen sie ihre

Präsenz ausbauen wollen. Wenn es eine Übereinstimmung gibt, werden die Banken kontaktiert, und das Okay der Banken zur gegenseitigen Offenlegung der Namen wird verlangt. In einem nächsten Schritt wird der Kunde gefragt, ob er mit dem Wechsel einverstanden ist. Stimmt er zu, werden die Banken die Details der Transaktion aushandeln. Daraufhin prüft die empfangende Bank den Kunden, bevor er transferiert wird. «Die Kundenbindungsrate bei der Empfängerbank wird in den darauffolgenden Jahren nahezu 100% betragen – denn alle haben den Wechsel bereits akzeptiert», ist Ray Soudah überzeugt.

Die Vorteile bestehen seiner Ansicht nach darin, dass die abgebende Bank und die empfangende Bank keinen Goodwill bezahlen müssen. Denn wenn der Transfer autorisiert ist, werden die Netto-Einnahmen während der folgenden zwei Jahre geteilt. Bislang war im M&A-Prozess eine Vorausbezahlung üblich, was bedeutete, dass Banken mit starker Finanzausstattung gegenüber anderen Banken einen Vorteil haben. «Bei unserem System haben der kleine und der grosse Marktteilnehmer die gleichen Chancen», betont Ray Soudah.

Über 500 Mrd. Fr.

Hinzu kommt, dass die Bank lediglich Kunden prüfen muss, die sich zum Transfer bereit erklärt haben. «Da gibt es keine Doppelspurigkeiten. Das ganze System ist kundenfreundlich.»

Ray Soudah ist sich sicher, dass Catch einem grossen Bedürfnis entspricht. Ungefähr 120 Banken wurden eingeladen, Catch beizutreten. 100 hiervon sind in der Schweiz, in Liechtenstein, Luxemburg und in Monte Carlo, und 20 sind in den angrenzenden Onshore-Märkten domiziliert. MilleniumAssociates hat Privatbanken in den europäischen Zentren kontaktiert, damit diese als potenzielle Empfänger der repatriierten Assets partizipieren können. «Wir haben das Programm über die letzten Wochen bereits rund 100 Marktteilnehmern vorgestellt, darunter den meisten grossen und wichtigen Privatbanken und Vermögensverwaltern, wobei sich 90% sehr positiv dazu geäussert haben.»

Viele haben gemäss Ray Soudah Zustimmung signalisiert und durchlaufen derzeit ihren internen Vorbereitungsprozess. «Wir erwarten eine hohe zweistellige Partizipationsrate. Die aggregierte AuM-Basis der teilnehmenden Banken überschreitet derzeit bereits 500 Mrd. Fr.» Ray Soudah glaubt, dass es ein bis zwei Jahre dauern wird, bis das Programm abgeschlossen ist. In dieser Phase werden seiner Meinung nach Kundenvermögen von mehreren hundert Milliarden Franken übertragen werden.

Allerdings werden die Bäume auch hier nicht in den Himmel wachsen. Aus Banken, die am Programm nicht partizipieren, sind vorab zwei Vorbehalte zu hören. Einerseits verpflichten sich die partizipierenden Banken, innerhalb des Programms kein Personal abzuwerben. «Wir legen uns damit in personeller Hinsicht Handschellen an», bedauert ein Banker. Andererseits besteht die Befürchtung, dass alle die gleichen Vermögenskategorien kaufen respektive verkaufen wollen – was einem liquiden Handel nicht förderlich wäre.