

Wirtschaftsnachrichten

Finanzplatz

05.09.2013

Totalrenovation der Schweizer Banken



Ermes Gallarotti

Fünf Jahre nach der Finanzkrise steht dem Schweizer Bankenplatz die Bewährung noch bevor. Zwar sind die Finanzinstitute in ihrer Existenz nicht mehr bedroht. Aber in allen Bereichen der Aktivitäten ist ein rasanter Wandel in Gang gekommen, der eine Anpassung der Geschäftsmodelle erfordert. Je rascher sich diese Einsicht in den Führungsetagen Bahn bricht, desto grösser sind die Chancen, den Wandlungsprozess nicht nur zu überstehen, sondern sogar gestärkt aus ihm hervorzugehen.

Altlasten als Mühlstein

Die grössten Verwerfungen stehen im Vermögensverwaltungsgeschäft (Private Banking) bevor, das den Ruf des Schweizer Finanzplatzes begründet hat und als Königsdisziplin der hiesigen Banken gilt. Mit einem Weltmarktanteil bei den grenzüberschreitend angelegten Vermögen von 26% sind sie globale Marktführer in diesem Geschäft. Zuletzt verwalteten die Institute «Assets under Management» (im Wesentlichen Wertschriftenbestände, Treuhandgelder) von insgesamt 5565 Mrd. Fr., etwas über die Hälfte davon für ausländische Kunden. Die jahrzehntelang heile Private-Banking-Welt geriet erstmals im Juni 2008 ins Wanken, als sich der ehemalige UBS-Kundenberater Bradley Birkenfeld vor einem amerikanischen Gericht für schuldig bekannte, US-Kunden bei der Hinterziehung von Steuern geholfen zu haben. Wie sich in der Folge zeigte, hatte die Grossbank US-Kunden systematisch Vehikel zur Verfügung gestellt, mit dem einzigen Zweck, sie vor dem Zugriff der amerikanischen Steuerbehörden zu schützen.

Zwar konnte sich die UBS dank einem Schuldeingeständnis, der Lieferung von Kundendaten und der Zahlung einer Busse von 780 Mio.\$ aus der Affäre ziehen. Aber dafür gerieten rund ein Dutzend anderer Schweizer Banken ins Visier der USA, darunter die Credit Suisse, Julius Bär und die beiden Kantonalbanken von Zürich und Basel-Stadt. Sie ringen derzeit immer

noch um eine Lösung, die es ihnen erlauben soll, ihre Altlasten im Offshore-Geschäft zu bereinigen. Und mit ihnen versuchen auch jene Schweizer Banken die Vergangenheit hinter sich zu lassen, die zwar von den US-Behörden (noch) nicht kontaktiert worden sind und damit auch nicht in direkten Verhandlungen stehen, aber in der Vergangenheit Kunden aus den USA betreut haben. Sie nehmen in unbekannter Zahl im Rahmen eines «Plans B» am Programm des amerikanischen Justizministeriums teil. Ziel ist es, nach der Lieferung von Mitarbeiterdaten, einem Schuldeingeständnis und der Zahlung einer Busse vom amerikanischen Radar zu verschwinden.

Ähnlich wie in den USA ergeht es den Schweizer Banken im grenzüberschreitenden Geschäft mit europäischen Kunden. Auch dort kämpfen sie aus der Defensive. Das mit Deutschland im Jahre 2011 ausgehandelte Abgeltungssteuerabkommen wurde im November 2012 vom deutschen Bundesrat bachab geschickt. Damit schwindet die Aussicht, mit den bedeutendsten europäischen Ländern ähnliche Übereinkünfte abzuschliessen und unbesteuerbare Vermögen zu legalisieren, ohne die Anonymität der Kunden preisgeben zu müssen. Vielmehr gewinnt das Konzept des automatischen Informationsaustausches (AIA) an Gewicht, das auf globaler Ebene von der OECD unterstützt wird. Abgesehen davon, dass der AIA keinen Platz lässt für das Bankkundengeheimnis schweizerischer Ausprägung, hat er einen weiteren Nachteil: Er löst das Problem der Altlasten in keiner Weise. Ohne Bereinigung der Vergangenheit fehlt den Banken jedoch die Basis, um sich mit voller Kraft der Zukunft zuzuwenden.

Vom Verkäufer zum Berater

Wie sieht diese Zukunft aus? Es besteht branchenweit kein Zweifel darüber, dass künftig nur noch Vermögen zur Verwaltung entgegengenommen werden, die im Herkunftsland der Kunden versteuert worden sind und damit ausländischen Steuerbehörden keinerlei Angriffsflächen bieten. Der Schweizer Finanzplatz hat sich offiziell zu dieser sogenannten Weissgeldstrategie bekannt. Zwar gilt das vorderhand in erster Linie im Geschäft mit europäischen und amerikanischen Offshore-Kunden. Es widerspräche aber jeglicher Logik, wenn es ein deutscher Transportunternehmer schwieriger hätte, ein Wertschriftendepot bei einer Schweizer Bank zu eröffnen, als ein korrupter lateinamerikanischer Staatsbeamter. So gesehen wäre es für Schweizer Banken von Vorteil, eine weltweit greifende Weissgeldstrategie zu verfolgen und gleichzeitig darauf hinzuarbeiten, dass auch die Konkurrenten dies tun.

Der Übergang des Schweizer Finanzplatzes zu einer Weissgeldstrategie geht mit einschneidenden bankinternen Anpassungen einher. Denn versteuerte Vermögen sind mobil. Anders als in der alten Welt genügt es künftig nicht mehr, Kunden die Performance allein in Form umgangener Steuerzahlungen zukommen zu lassen; und es genügt auch nicht mehr, einzig ihre Hobbys und bevorzugten Automarken zu kennen. Vielmehr zwingen Mobilität und Transparenz dazu, für anspruchsvoller und sachkundiger gewordene Kunden einen echten Mehrwert zu sichern.

Das bedeutet zunächst, dass das Vermögensverwaltungsgeschäft nicht mehr als zusätzlicher Absatzkanal für komplexe Produkte missbraucht werden kann, die in erster Linie die Erträge der Bank steigern. Die Anreize müssen so korrigiert werden, dass es sich für Mitarbeiter lohnt, vom Verkäufer zum Berater zu mutieren. Denn Beratung ist der eigentliche Kern dieses Geschäfts, und es besteht kein Zweifel daran, dass Kunden in Zukunft besser beraten sein wollen als in der Vergangenheit. Und wenn das Ergebnis stimmt, werden sie auch bereit sein, für Beratungsdienstleistungen zu bezahlen. Heute stehen die Banken vor dem Problem, dass sie diese nicht direkt in Rechnung stellen, sondern über transaktions- und bestandesabhängige

Gebühren und Provisionen quersubventionieren. In unsicheren Zeiten wie diesen, in denen Kunden zur Passivität neigen, ist das Aufkommen aus diesen Quellen gering, was Beratung zu einem teuren Gut werden lässt.

Konzentration auf Kernmärkte

Wer vom Verkäufer zum Berater mutiert, sich den steigenden Ansprüchen seiner Kunden stellt, die (steuerlichen) Rahmenbedingungen in den Domizilländern kennen will und zudem eine Flut neuer regulatorischer Vorgaben umzusetzen hat, kann nicht mehr gleich viele Anleger betreuen wie in der alten Welt. Dies heisst nichts anderes, als dass bei gleichem Mitarbeiterbestand weniger Kunden betreut werden können oder bei unverändertem Kundenbestand mehr Berater eingestellt werden müssen. Oder anders ausgedrückt: Die an der Bruttomarge gemessene Profitabilität des Vermögensverwaltungsgeschäfts dürfte, der stärkeren Fokussierung auf die Bedürfnisse der Klienten zum Trotz, tendenziell eher abnehmen. Parallel dazu ist mit einer steigenden Kosten-Ertrags-Relation zu rechnen. Abgefedert wird dieses Kostenproblem allenfalls durch die rapide Automatisierung und Industrialisierung der Prozesse in den rückwärtigen Bereichen der Banken.

Gerade aus Kostenüberlegungen heraus haben Institute längst begonnen, ihre Offshore- und Onshore-Aktivitäten auf Kernmärkte zu reduzieren. Berater, die früher Offshore-Kunden aus unterschiedlichen Weltregionen betreuten, müssen sich auf einige wenige Länder fokussieren. Denn allein, um die Steuergesetzgebung eines Staates zu kennen und einen Kunden in Steuerfragen so zu stellen, als würde er von einer Bank in seinem Domizilland betreut, erfordert einen beträchtlichen Compliance-Aufwand. Die Compliance-Abteilungen zählen in einer Bank denn auch zu den am schnellsten wachsenden Einheiten. Der Trend, sich auf wenige Kernmärkte zu konzentrieren, hat unter anderem zur Folge, dass sich nur noch schwer Interessenten finden, die bereit sind, eine zum Verkauf stehende Bank en bloc zu erwerben. Jüngstes Beispiel dafür ist die Hyposwiss, die Vermögensverwaltungstochter der St. Galler Kantonalbank. Sie musste für das nicht mehr erwünschte Offshore-Geschäft mehrere Käufer finden, die geografisch genau umrissene, zu ihrem Kerngeschäft passende Teilbereiche erwarben.

Insgesamt verfestigt sich der Eindruck, dass der Transformationsprozess im Private Banking erst begonnen hat. Vieles deutet darauf hin, dass die Banken in den nächsten Jahren, einem grösseren Engagement zum Trotz, ertragsmässig nicht an die Vorkrisenjahre werden anschliessen können. Die fetten Jahre dürften vorerst vorbei sein.

Unterschätzte Zinsänderungsrisiken

Herrscht im Vermögensverwaltungsgeschäft einigermaßen Klarheit über die zu bewältigenden Probleme und Herausforderungen, lassen sich diese im Privat- und Firmenkundengeschäft (Retail Banking) erst erahnen. Das konstant tiefe Zinsniveau bedroht die Ertragsbasis jener Institute, die schwergewichtig im inlanderorientierten Hypothekengeschäft tätig sind – also in erster Linie die Kantonal- und die Regionalbanken. Im Bestreben, die tiefen Zinsen «anzubinden», haben neun von zehn Kreditkunden Festhypotheken abgeschlossen. Dies bedeutet nichts anderes, als dass die Zinserträge auf Jahre hinaus mehr oder minder fix sind. Diesen festen Einnahmen stehen variable Zinskosten gegenüber. Zum Problem wird diese Konstellation bei einer Zinswende, wenn Kunden entweder ihre Gelder innerhalb der Bank vom Sparkonto in attraktivere, höher rentierende Anlagen umschichten oder gar zur Konkurrenz wechseln. Je abrupter ein Zinsanstieg ausfällt,

umso eher kann er sich namentlich für kleinere, wenig diversifizierte Retail-Banken zu einer existenziellen Bedrohung auswachsen.

Zwar haben auf Sicherheit bedachte Retail-Banken die Möglichkeit, sich gegen Zinsänderungsrisiken abzusichern, indem sie beispielsweise am Finanzmarkt ihre fixen Zinserträge gegen variable Zinsströme eintauschen («swappen»). Damit synchronisieren sie gleichsam die Zinserträge und Zinskosten, so dass das Zinsänderungsrisiko, je nach Bedarf, reduziert oder vollständig ausgeschaltet wird. Allerdings ist die Absicherung solcher Risiken kostspielig und frisst einen guten Teil des Zinserfolgs auf. Diese Kostenüberlegungen machen es jenen Banken leicht, auf Absicherungsstrategien zu verzichten, die ohnehin von einem weiterhin stabil tiefen Zinsniveau ausgehen und keine grossen Änderungsrisiken orten. Ironischerweise hat sich dieser ungetrübte Optimismus in den vergangenen Jahren ausgezahlt. Nonchalant agierende Banken haben bessere Zinsergebnisse erzielt als auf Sicherheit bedachte Konkurrenten. Aber früher oder später kann das ins Auge gehen. Es bleibt die Hoffnung, dass die nächste Zinswende nicht über Nacht erfolgt und den Banken genügend Zeit bleibt, sich dem neuen Umfeld anzupassen.

Neben dem Vermögensverwaltungsgeschäft und dem Retail-Banking steht auch das im Wesentlichen von den beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse schwergewichtig von London und New York aus betriebene Investment Banking unter einem starken Anpassungsdruck. Charakteristisch für dieses Geschäft ist, dass es viel Eigenkapital bindet, volatile Ergebnisse generiert und einen grossen Teil des Ertragsvolumens in Form von Salären und Bonuszahlungen den Mitarbeitern zukommen lässt. Milliardenverluste in diesem Geschäftsbereich haben die UBS an den Rand des Bankrotts gebracht – nur dem Eingriff des Staates ist es zu verdanken, dass es das Unternehmen überhaupt noch gibt.

Damit Steuerzahler in künftigen Krisen ruhiger schlafen können, hat der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht die Eigenkapitalvorschriften verschärft («Basel III»). Über diese Mindeststandards hinaus hat die Schweiz die Kapitalanforderungen für systemisch relevante Institute («Too big to fail») noch verschärft. Diese Vorgaben führen dazu, dass eine Reihe risikobehafteter Geschäfte wie der Eigenhandel mit mehr und qualitativ «härterem», sofort verlustabsorbierendem Eigenkapital unterlegt werden müssen und deshalb nicht mehr profitabel betrieben werden können. Vor diesem Hintergrund sind UBS und Credit Suisse dazu übergegangen, ihre Investment-Banking-Aktivitäten auf das weniger kapitalintensive Kundengeschäft auszurichten, bei dem kaum Risiken auf die eigene Bilanz genommen werden. Ziel ist es, die Investmentbanker zu zähmen und sie in den Dienst der übrigen Geschäftsbereiche zu stellen. Diese Umorientierung müsste dazu führen, dass das Investment Banking der beiden Grossbanken in Zeiten boomender Finanzmärkte zwar ertragsmässig nicht mit der Konkurrenz mithalten kann, dafür aber in Zeiten der Baisse vergleichsweise geringere Ertragseinbrüche erleidet. Die nächste Hausse wird zeigen, ob die Selbstdisziplin obsiegt oder ob der «Risikoappetit» derart stark zunimmt, dass die Investmentbanker in alte Verhaltensmuster zurückfallen.

Untergangsszenarien fehl am Platz

Kein Zweifel: Die Schweizer Banken haben bereits einiges getan, um sich einen Weg in die neue Welt zu bahnen. Aber das Ziel ist noch längst nicht erreicht, und es ist schon heute klar, dass einige von ihnen auf der Strecke bleiben werden. Allen Unkenrufen und Unsicherheiten zum Trotz hat die Bankenbranche, und mit ihr der Schweizer Finanzplatz, genügend Potenzial, um gegenüber der Konkurrenz zu bestehen – auch wenn die Anpassungsschmerzen diesmal stark sein werden.

