

# Die Schweiz als globales Kompetenzzentrum im Privatkundengeschäft

*Neue Kooperationsformen sind für Auslandsbanken kaum eine Option*

Von Alfredo Gysi\*

Die Kooperation zwischen der UBS und der Bank Julius Bär hat die Frage nach neuen Formen der Zusammenarbeit aufgeworfen. Für die ausländischen Privatbanken sind diese aber kaum eine Option. Für sie ist die Präsenz in der Schweiz bedeutsam.

Seit die UBS ihre Privatbanken an Julius Bär verkauft und sich gleichzeitig am Zürcher Traditionshaus beteiligt hat, wird wieder vermehrt über Kooperationsformen diskutiert. Den beiden Partnern ist zweifellos ein Paukenschlag geglückt. Die im Vorfeld des Verkaufs geäusserten Spekulationen erwiesen sich fast alle als falsch. Und die Analysen im Nachhinein tun sich schwer, Gewinner und Verlierer zu benennen. Euphorische Stimmen sehen in dieser Kooperationsform eine Zäsur in der Neuformierung des schweizerischen Privatkundengeschäfts. Einer solchen Sichtweise ist aber mit Skepsis zu begegnen. Kooperationen haben in der Schweiz Tradition. Viele sind geglückt, manche sind gescheitert, aber Patentrezepte gibt es keine.

## Nötige Verbesserung der Auslastung

Der Zusammenarbeit zwischen UBS und der Bank Julius Bär ging eine andere scheinbar unmögliche Kooperationsform voraus: Im Juni 2004 gaben der Schweizer Verband der Raiffeisenbanken und die Vontobel-Gruppe bekannt, ihre Kooperation vertiefen zu wollen. Im Dezember 2004 wurde die erweiterte Kooperation schliesslich besiegelt. Hierzu gehörte auch eine Beteiligung der Raiffeisengruppe an der Vontobel-Gruppe von 12,5%. Die Kooperation erstreckt sich auf die damals schon bestehende Zusammenarbeit im Fondsgeschäft, auf das Anlagegeschäft sowie die Wertschriftenverarbeitung und -abwicklung.

Doch die Frage nach der zukünftigen Struktur des Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäfts

hat vor allem das Abkommen zwischen UBS und Julius Bär wieder auf den Tisch gebracht. Das Geschäft ist durch beträchtliche Überkapazitäten gekennzeichnet. Die Daten sprechen eine deutliche Sprache: Die Aufwand-Ertrags-Quote aller nicht im Retailgeschäft tätigen Banken in der Schweiz lag im Jahre 2004 bei 70%. Im internationalen Vergleich liegt die Schweiz damit wohl näher bei den deutschen, französischen und italienischen Banken als bei den niederländischen und britischen Instituten. Es wäre nun falsch anzunehmen, dass kleine Banken ein schlechtes Verhältnis aufweisen, grosse Banken jedoch ein gutes. Die Verbesserung der Auslastung ist für alle Institute gleichermaßen eine strategische Herausforderung. Dabei stehen prinzipiell zwei Optionen zur Verfügung: die Erhöhung des Geschäftsvolumens durch Fusionen und Übernahmen oder ein radikaler Abbau der Überkapazitäten durch Outsourcing oder gar Offshore-Massnahmen.

## Vermehrtes Outsourcing und Offshoring

Viele Banken, vor allem auch Auslandsbanken, werden zur Verbesserung der Kostenstruktur gewisse Geschäfte, Funktionen oder Prozesse vermehrt auslagern. Das Angebot an Outsourcing-Dienstleistungen nimmt in der Schweiz zusehend Form an. Es betrifft nicht nur Produkte und Informationstechnologie (IT), sondern den gesamten Backoffice-Bereich. So beziehen zum Beispiel die BSI SA und die Banca del Gottardo seit kurzem ihre gesamten Backoffice-Dienstleistungen vom Anbieter B-Source. Dieser bedient 14 weitere Banken mit Backoffice- und 6 weitere mit IT-Dienstleistungen. B-Source seinerseits optimiert sein Preis-Leistungs-Verhältnis, indem Dienstleistungen von strategischen Partnern wie Odyssey und Infosys in ein Open-Architecture-Konzept eingebunden werden.

Andere Auslandsbanken werden von gruppenweiten Outsourcing- oder Offshore-Projekten profitieren. Die Tendenz zum Offshore im IT-Bereich ist bei den grossen international tätigen Bankengruppen klar erkennbar und dürfte sich auch auf die Schweizer Filialen auswirken. Davon

werden wegen des Schweizer Bankkundengeheimnisses allerdings nur die IT-Entwicklung, nicht aber die Backoffice-Dienstleistungen betroffen sein.

## Höhere verwaltete Vermögen als Ziel

Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit zum Abbau der Überkapazitäten soll in erster Linie die zu verwaltenden Vermögen vergrössern. Bei dieser Strategie stehen Übernahmen und Fusionen im Vordergrund. Drei Faktoren sind hierfür bestimmend: Erstens kann ein ausländischer Aktionär den Markteintritt suchen und durch den Kauf einer Bank Wissen, Kompetenz, eine funktionierende Infrastruktur, Kundenbeziehungen und Goodwill erwerben. Zweitens können bereits im Privatkundengeschäft tätige Banken mittels Fusion und Übernahmen ihre Wachstumsstrategie vorantreiben. Der Anstieg der Kundengelder ermöglicht es ihnen, Skalenerträge zu nutzen. Zudem kann auch eine Diversifikation der Kundenstruktur angestrebt werden. Beispiele für diese Strategie sind die Fusion von Coutts Bank und Bank von Ernst oder die Übernahme der Bank of New York – Inter Maritime Bank durch die Bank Hapoalim. Und drittens kann ein Hauptaktionär aus strategischen Überlegungen auch seine Bank verkaufen wollen. So veräusserte etwa die Hypo-Vereinsbank die Bank von Ernst. Die alteingesessene Banca Monte Paschi verkaufte ihre Schweizer Tochtergesellschaft als Folge einer strategischen Fokussierung auf den italienischen Inlandmarkt an die PKB Privatbank.

## Wichtige Präsenz in der Schweiz

Für ausländische Bankengruppen ist der Entscheid für eine Präsenz in der Schweiz mit dem strategischen Entscheid, eine Rolle im internationalen Privatkundengeschäft zu spielen, verbunden. Die Schweiz wird weltweit als das führende Kompetenzzentrum für Private Banking angesehen. Die Zahl der in der Schweiz tätigen Auslandsbanken bestätigt dies: 148 oder 40% aller Banken sind hierzulande tätig. Die grosse Anzahl an kleinen Instituten, das ungenügende Aufwand-Ertrags-Verhältnis, die Stagnation von

Kundenvermögen aus verschiedenen europäischen Ländern, verbunden mit dem steigenden Druck auf die Margen, haben die Situation in den vergangenen Jahren erschwert. Die Auslandsbanken haben daher eine recht aktive Rolle bei Verkäufen, Käufen oder Fusionen gespielt: Eine Analyse der in den letzten zehn Jahren in der Schweiz getätigten Transaktionen zeigt, dass in fast 60% der Fälle ein ausländisches Institut als Käufer auftrat und dass in weniger als 40% der Fälle eine Auslandsbank veräussert wurde. Dies hat in den letzten 15 Jahren zu einer zahlenmässig konstanten Präsenz der Auslandsbanken geführt, obwohl nur 70 der heute in der Schweiz tätigen Institute 1990 schon aktiv waren.

Der durch die UBS und die Bank Julius Bär aufgezeigte Weg – das Einbringen einer eigenen Bank in eine grössere Bankengruppe gegen eine Beteiligung an derselben – wurde bis anhin von keinem ausländischen Institut verfolgt. Aus rein finanzieller Sicht könnte eine solche Transaktion für verschiedene ausländische Institute Vorteile bringen. Es ist jedoch recht unwahrscheinlich, dass ein solches Modell verbreitet Anwendung finden wird. Die strategische Bedeutung der Schweizer Präsenz wird auch in Zukunft vorrangig bleiben. Ausländische Bankengruppen werden aufgrund der finanziellen Entwicklung ihrer Schweizer Beteiligung ihre Strategien im Private Banking kritisch hinterfragen. Wenn sie weiterhin auf dem Schweizer Markt tätig sein wollen, suchen sie mögliche Effizienzsteigerungen und halten nach Übernahmekandidaten Ausschau. Kommt eine Bankengruppe infolge einer strategischen Neubewertung der Kernkompetenzen zum Schluss, das Privatkundengeschäft in der Schweiz nicht mehr weiter betreiben zu wollen, dann wird die Tochtergesellschaft verkauft, um die frei gewordenen Mittel in das Kerngeschäft zu investieren.

Auch in Zukunft dürfte aus der Sicht einer ausländischen Bankengruppe eine Minderheitsbeteiligung mit den daraus resultierenden Fragen im Bereich der Corporate Governance für keine der möglichen strategischen Optionen die richtige Antwort sein.

\*Dr. Alfredo Gysi ist Präsident des Verbands der Auslandsbanken in der Schweiz und Präsident der Geschäftsleitung der BSI AG, Lugano.