

Zürich, 19. September 2016

Meine täglichen Gedanken

Vermögensverwaltung
- wenig Erfindergeist!

NZZ vom 15. September 2016

Schlagzeilen aus der NZZ und anderswo

(Die Kommentare des Verfassers sind hellblau unterlegt)

3. Jahrgang Nr. 222



Einen Vermögensverwalter zu sichten, der überwiegend weise Anlageentscheide trifft, ist schwierig. (Bild: Illustration Jörn Kaspuhl)

«Wir müssen uns neu erfinden»

Ermes Gallarotti, Christian Steiner



Thomas Gottstein leitet seit dem vergangenen Oktober die neu geschaffene Schweizer Einheit der Credit Suisse. Der promovierte Ökonom, der beinahe professioneller Golfspieler geworden wäre, ist seit 1999 für die Credit Suisse tätig und verfügt sowohl im Investment Banking als auch im Asset-Management und im Wealth-Management über eine breite Erfahrung.

Thomas Gottstein, Chef der neugegründeten Credit Suisse (Schweiz), über das schwierige Marktumfeld, die ehrgeizigen Ziele seiner Bank und die Zukunft des Schweizer Finanzplatzes.

Wie steht es um den unter Druck geratenen Private-Banking-Standort Schweiz? Hat er noch eine Zukunft?

Auf alle Fälle. **Aber wir müssen uns immer wieder neu erfinden.** Im Vergleich mit der ausländischen Konkurrenz verfügt der Finanzplatz Schweiz immer noch über eine starke Stellung. Wir müssen aber mehr tun als in der Vergangenheit.

Woran denken Sie?

In Sachen Digitalisierung des Bankgeschäfts sind wir weiter als in den meisten anderen europäischen Ländern, aber wir müssen das Tempo halten. **Bei der Qualität der Anlageberatung sind wir unverändert international hervorragend.**

Wo sehen Sie Defizite?

Im gegenwärtigen Umfeld wäre es vielversprechend, etwa das **Angebot im Feld der alternativen Anlagen zu erweitern.** Im angelsächsischen Raum ist die **Affinität institutioneller Kunden und vermögender Privatanleger für Engagements in Immobilien, Hedge-Funds oder Private-Equity-Anlagen bedeutend grösser.** Aber auch der **Aufbau und Weiterverkauf von Kreditportefeuilles** kann für Pensionskassen oder Versicherungen eine Option sein, um im Negativzinsumfeld Renditen zu erwirtschaften.

Wird die Versuchung nicht zu gross, das Kreditgeschäft mit Private-Banking-Kunden zu forcieren?

Die Gewährung von Krediten an Private-Banking-Kunden ist seit Jahrzehnten ein wichtiges Element bei der Anlageberatung, das durchaus den Bedürfnissen der Kunden entspricht. **Wie jeder Hypothekar- oder Firmenkredit muss auch ein Lombardkredit, bei dem Wertschriften als Sicherheiten hinterlegt werden, richtig strukturiert sein und überwacht werden.** Anders als bei vielen kleineren Vermögensverwaltungsbanken ist unsere Bilanz stark genug, um Private-Banking-Kunden Zugang zu Krediten zu geben. Die Ausfallrate solcher Kredite ist bei uns sehr tief.

Bei jeder Gelegenheit beklagen Banker die Überregulierung ihrer Branche. Was würden Sie sich von der Politik wünschen, wenn Sie Wünsche frei hätten?

Zum einen würde ich mir wünschen, dass die regulatorischen Vorgaben nicht dauernd verändert werden.

Zum andern wären mir ein paar wenige, unumstössliche Prinzipien lieber als ein schwer überblickbarer Wust von Bestimmungen, die jeglichen unternehmerischen Geist ersticken. **Und nicht zuletzt sollte die Schweiz davon abkommen, den Musterschüler zu spielen und jede Regulierung mit einem zusätzlichen «Swiss finish» zu verschärfen** und mehrere Jahre vor unseren europäischen Partnerländern einzuführen.

Die Banken beklagen einen Mangel an Fachkräften im Inland und weichen auf das Ausland aus. Finden sie dort die qualifizierten Mitarbeiter, die sie suchen?

Die Lage ist noch nicht kritisch, qualifizierte Fachkräfte finden den Weg in die Schweiz. Aber gerade im Zusammenhang mit der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative müssen wir aufpassen, dass die Rekrutierung nicht zu einem Problem wird. Auch ein zu enges Korsett im Bereich der Arbeitszeiterfassung könnte negative Folgen haben, indem es junge, motivierte Mitarbeiter zurückbindet. Das wäre ein Nachteil gegenüber anderen wichtigen Finanzplätzen wie London, wo man solche Einschränkungen nicht kennt.

Apropos London: Will die Credit Suisse dort nicht eher Mitarbeiter abbauen?

Die Gruppe hat schon bei der Bekanntgabe der neuen Strategie im vergangenen Oktober gesagt, dass in London über 2000 Stellen abgebaut und an weniger teure Standorte wie in Polen oder Indien verschoben werden sollen. Das betrifft vorab Support-Einheiten wie Risikomanagement, Compliance, Finance, Operations oder IT. Zudem wurde auch noch vor dem Brexit-Entscheid beschlossen, ein neues Standbein in Dublin aufzubauen. **Das auf die Euro-Zone fokussierte Private Banking soll in der EU von Luxemburg aus betrieben werden.** Deshalb hat der Brexit-Entscheid für unser Private Banking keine direkten Auswirkungen. **Die Frage bleibt, ob unsere Investment-Banking-Aktivitäten leiden werden.** Ich sehe die Zukunft Londons aber optimistisch.

Was ändert sich, wenn die neue Credit Suisse (Schweiz) AG voraussichtlich im November ihre Tätigkeit aufnimmt?

Die grösste Änderung hat bereits stattgefunden: **Es gibt jetzt jemand, der in der Konzernleitung sitzt und sich ganz auf den Markt Schweiz konzentriert.** Früher gab es zwar einen Regionenleiter Schweiz, aber dieser war gleichzeitig Co-Chef des weltweiten Private Banking und musste viele Verantwortlichkeiten ausserhalb der Schweiz wahrnehmen. **Daneben werden wir, um der Too-big-to-fail-Regulierung zu genügen, das Schweiz-Geschäft, das früher eine Geschäftseinheit war, in eine Bank mit eigenem Rechtskleid überführen.** Das machen wir auch in anderen Regionen, beispielsweise in den USA. Die Regulatoren wollen, dass eine Bank nicht nur auf globaler, sondern auch auf regionaler Ebene bestimmte Kapitalstandards und andere Anforderungen einhält.

Was ändert sich für die Kunden?

Die Kunden in der Schweiz werden darüber informiert, dass ihre Bank nicht mehr die Credit Suisse AG ist, sondern deren neugeschaffene Tochtergesellschaft **Credit Suisse (Schweiz) AG**. Sie wechseln über eine sogenannte Universalsukzession automatisch zur neuen Bank und müssen, abgesehen von ganz wenigen Ausnahmen, selber nichts machen. Die Kunden mit Wohnsitz im Ausland bleiben bei der Credit Suisse, und für sie ändert sich überhaupt nichts. Keine andere Schweizer Bank ist stärker auf den Heimmarkt Schweiz fokussiert als die Credit Suisse (Schweiz), denn anders als alle anderen Schweizer Banken betreut sie keine Kunden mit Wohnsitz im Ausland. **Sie ist eine Schweizer Bank für Schweizer Kunden.**

Hat der Umstand, dass Sie Erfahrung im Investment Banking mitbringen, Ihre Berufung an die Spitze der neuen Bank begünstigt? Diese soll ja in der zweiten Jahreshälfte 2017 an die Börse gehen.

Ich bringe Erfahrung im Corporate und Investment Banking, im Private Banking und im Geschäft mit institutionellen Kunden mit. Das ist ein Vorteil, wenn man eine Universalbank führt. Natürlich ist es auch hilfreich, dass ich Dutzende von Börsengängen selber begleitet habe. Mit dem geplanten Teil-Börsengang der Schweizer Einheit im nächsten Jahr steht uns ein Grossprojekt bevor. **Er wird den Marktwert des Schweizer Geschäfts aufzeigen, der früher nicht sichtbar war. Zudem werden der Muttergesellschaft 2 Mrd. bis 4 Mrd. Fr. zufließen.** Und nicht zuletzt wird dies die Mitarbeiter zusätzlich motivieren, die neu für eine kotierte Schweizer Bank arbeiten **und den Erfolg ihrer Anstrengungen an der Aktienkursentwicklung ablesen können.**

Was wird die Credit Suisse mit dem frischen Kapital machen?

Nach dem Börsengang werden Zukäufe ein Thema werden. Daneben wird die Credit Suisse (Schweiz) eine Dividende ausschütten, da sowohl die Minderheitsaktionäre als auch die Mutter an einer guten Dividendenrendite interessiert sind. **Aber wir wollen auch in der Lage sein, Gewinne zu thesaurieren, in unser Stammgeschäft zu investieren und organisch zu wachsen.**

Ihre Bank hat angekündigt, bis Ende 2018 einen Vorsteuergewinn von 2,3 Mrd. Fr. im Schweizer Geschäft zu erreichen. Wie realistisch ist dieses Ziel?

Die Tendenz unserer Resultate zeigt nach oben. Es geht in die richtige Richtung, trotz **schwierigen Rahmenbedingungen**. Allein der Aufbau der Credit Suisse (Schweiz) hat 2016 über 200 Mio. Fr. gekostet. Klar, der Sprung von einem Vorsteuergewinn von 930 Mio. Fr. im ersten Halbjahr dieses Jahres auf unseren Zielwert ist ein grosser Schritt. Aber **wir machen Fortschritte trotz einem schwierigen Umfeld**. Die Kunden sind vorsichtig, die Märkte volatil. Dies schmälert Umsätze und Transaktionsvolumen. **Unserem Dreijahresplan liegt die Vorgabe zugrunde, dass wir die Kosten um 3% senken und die Umsätze um 2% steigern können.** Dies sind ambitionierte, aber nicht unrealistische Ziele.

Banken stecken sich gerne ambitionöse Ziele, die sie meistens verfehlen. Wäre es nicht sinnvoller, bescheidener Ziele bekanntzugeben und dafür mit positiven Überraschungen aufzuwarten?

Ambitionöse quantitative Ziele sind wichtig, wenn man etwas erreichen will. Auch Analytiker, Investoren und der Markt erwarten das. Aber sie verstehen auch, dass unerwartete Ereignisse wie der Brexit-Entscheid die Situation beeinflussen können. **Für ein Management ist es wichtig, Ziele zu kommunizieren, an denen es sich später messen lassen muss.** Wir werden in den kommenden Monaten, nachdem die Credit Suisse (Schweiz) ihren Betrieb aufgenommen hat, ohnehin eine Zwischenbilanz ziehen.

Wo orten Sie einen Handlungsbedarf? Welche Defizite gilt es bei der neuen Bank noch zu beheben?

Wir müssen mehr investieren. In der Schweiz haben wir in den vergangenen zehn Jahren nicht so viel investiert, wie wir es hätten tun sollen. Gleichzeitig ist der **Margendruck spürbar**, und die **Erträge sinken tendenziell beziehungsweise stagnieren**. **Im Gegenzug wird immer mehr Personal für Bereiche wie Risikomanagement oder Compliance benötigt.** Aber es gibt auch viele Chancen. Die Digitalisierung eröffnet die Möglichkeit, effizienter zu werden. **Ein gutes Beispiel für Effizienz ist der Zahlungsverkehr.** Von Hunderttausenden von Zahlungen gehen 99,7% durch das System, ohne dass jemand manuell eingreifen muss. Dadurch können Kosten eingespart werden. **Auch das Filialnetz muss laufend überprüft werden, denn ein grosser Teil des Filialgeschäfts wandert ins Internet ab.** Unabhängig davon wollen wir aber in allen Regionen präsent sein. Für den Abschluss einer Hypothek, eines Firmenkredites oder für ein Anlageberatungsgespräch will der Kunde meistens immer noch in die Filiale gehen.

Ihre Bank hat Sparziele für das Personal bekanntgegeben. Wie werden diese in der Schweiz umgesetzt?

Wie im letzten Oktober angekündigt, sollen in der Schweiz bis 2018 rund 1600 Stellen abgebaut werden, ein grosser Teil davon über die natürliche Fluktuation. Von den derzeit 17 000 Beschäftigten in der Schweiz sind rund 10 000 für das Geschäft mit Schweizer Kunden tätig, die anderen 7000 arbeiten für das internationale Vermögensverwaltungsgeschäft oder für gruppenweite Support-Funktionen. Beim Abbau setzen wir zuerst bei externen Mitarbeitern und Beratern an.

Die Vermögensverwaltungsbranche ächzt unter der Last der Regulierung. Ist Unternehmertum in einem solchen Umfeld überhaupt noch möglich?

Ich verstehe Unternehmertum so, dass man pragmatisch arbeitet und kundenorientiert ist, ohne Konzessionen an die Sorgfaltspflicht zu machen. Und dies geht in jedem Umfeld. **Die Branche im Allgemeinen und die Credit Suisse (Schweiz) im Speziellen müssen versuchen, einfache Lösungen in einer komplexen Welt anzubieten.**

Die inlandorientierten Banken sind mit den negativen Zinsen bisher sehr gut zurechtgekommen. Ihr Zinsergebnis hat, dem Alarmismus zum Trotz, kaum gelitten. Viel Lärm um nichts?

Ich würde nicht auf Alarmismus machen. **Derzeit verlieren wir Geld auf der Passivseite, weil wir die Negativ-zinsen nicht an die Kunden weitergeben. Dafür verdienen wir Geld auf der Aktivseite, weil dort die Margen stabil sind oder eher steigen. Dennoch sind negative Zinsen etwas Unnatürliches. Sie sind schlecht für die Sparer und noch schlechter für die Pensionskassen. Institutionelle Anleger denken schon jetzt darüber nach, einen grossen Teil ihrer Liquidität in Bargeld zu halten.**

Mittelfristig sind negative Zinsen kein stabiler Zustand, und das würde dann auch auf die Profitabilität der hiesigen Banken durchschlagen.

Bei der Qualität der Anlageberatung sind wir unverändert international hervorragend, so der neue Chef Schweiz der Credit Suisse. **Da zeigt sich sehr viel Selbstgenügsamkeit!** Wie äussert sich denn diese Überlegenheit? Punkto Performance kochen alle Vermögensverwalter mit Wasser! „Superior Performance“ kann keine USP (Unique Selling Proposition) der Schweizer Banken sein. Zweifellos, die internationale Konkurrenz hat aufgeholt! Was ist denn die USP einer Schweizer Bank?

Das Angebot im Feld der alternativen Anlagen zu erweitern? Für welchen Anteil an der Asset Allocation sind denn alternative Anlagen verantwortlich? Dies ist wohl nur die Folge der Niedrigstzinspolitik der Notenbanken. Aber alternative Anlagen sind nicht die Träger einer nachhaltigen, überdurchschnittlichen Anlagerendite, welche sich mit den herkömmlichen Anlagevehikeln, festverzinsliche Anlagen und Aktien, nicht mehr erreichen lässt.

Wie jeder Hypothekar- oder Firmenkredit muss auch ein Lombardkredit, bei dem Wertschriften als Sicherheiten hinterlegt werden, richtig strukturiert sein und überwacht werden. Dies ist wohl zweifellos richtig, aber auch in dieser Hinsicht kann nicht von einer Neuerfindung gesprochen werden. Zudem weist der Börsenzyklus nicht darauf hin, dass das Lombardkreditgeschäft sich steigender Beliebtheit erfreuen könnte. Ein steigendes Volumen bei Lombardkrediten weist vielmehr darauf hin, dass die Börsen wohl überbewertet sind: „When greed overcomes fear“, lautet die Antwort!

Die Lage ist noch nicht kritisch, qualifizierte Fachkräfte finden den Weg in die Schweiz. Aber gerade im Zusammenhang mit der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative müssen wir aufpassen, dass die Rekrutierung nicht zu einem Problem wird. Diese Aussage Gottsteins ist wenig kongruent mit der Aussage, dass die Qualität der Anlageberatung in der Schweiz hervorragend sein soll. Sie kann vielmehr als verdeckter Hinweis verstanden werden, dass es auch den Banken gelingt, Fachkräfte billiger aus dem Ausland zu rekrutieren, was wohl die Banken niemals zugeben werden! Auch der Hinweis, dass in London 2000 (teure) Arbeitsplätze abgebaut werden sollen, geht in diese Richtung. Das auf die Euro-Zone fokussierte Private Banking soll in der EU von Luxemburg aus betrieben werden. Dies ist ein weiterer Hinweis, dass der USP des Private Bankings weiter verwässert werden wird, denn EU-Private Banking (die Wiege der Anlagefonds) wird nicht mit dem hochgepriesenen Swiss Private Banking vergleichbar sein.

Mit dem geplanten Teil-Börsengang der Schweizer Einheit der Credit Suisse im nächsten Jahr steht uns ein Grossprojekt bevor. Er wird den Marktwert des Schweizer Geschäfts aufzeigen, der früher nicht sichtbar war. Zudem werden der Muttergesellschaft 2 Mrd. bis 4 Mrd. Fr. zufließen. Wiederum: „Alter Wein in neuen Schläuchen“, dies wird auch mit der Aussage Gottsteins untermauert, dass die Kunden über eine sogenannte Universalsukzession automatisch zur neuen Bank, der Credit Suisse (Schweiz) AG wechseln und abgesehen von ganz wenigen Ausnahmen, selber nichts unternehmen müssen.

Und den Erfolg ihrer Anstrengungen an der Aktienkursentwicklung ablesen können? Da kann es wohl nicht mehr schlechter gehen! Die Frage bleibt im Raum stehen, was dann mit den bisherigen CS-Aktien geschieht. Es versteht sich von selbst, dass die Börsenkapitalisierung des Gesamtunternehmens nicht steigen kann, nur weil man ein neues Vehikel kreiert. Die bisher gepeinigten Aktionäre werden deshalb wohl nicht von dieser Transaktion profitieren können, vielleicht ergibt sich ein Anfangsenthusiasmus neuer Aktionäre?.....

Die Branche im Allgemeinen und die Credit Suisse (Schweiz) im Speziellen müssen versuchen, einfache Lösungen in einer komplexen Welt anzubieten. Dieses Fazit des neuen Chefs der Credit Suisse (Schweiz) AG ist absolut richtig, doch es lässt wenig Innovation vermuten: das Private Banking Geschäft kann nicht neu erfunden werden!

Es ist zu hoffen, dass Gottstein die Crux des Bankengeschäfts erkannt hat: die Margen werden weiter sinken und die Kunden werden sich mit Neugeschäften zurückhalten, kein Stoff aus dem die Bankenträume sind! Die Profitabilität der Banken wird weiter sinken.

In einem volatilen Marktumfeld mit permanentem regulatorischem Druck und gewachsenem Kostenbewusstsein der Kunden müssen Privatbanken ihre komplexen Geschäftsmodelle überdenken.

Den Schweizer Vermögensverwaltern brechen die Einnahmen weg. Auch wenn die gute Performance in den vergangenen Jahren den Margenzerfall bremsen konnte, deutet im sehr volatilen Marktumfeld wenig darauf hin, dass diese Entwicklung so weitergehen wird. **Gemäss einer Studie des Beratungsunternehmens Zeb stiegen die verwalteten Vermögen in der Schweiz zwischen 2010 und 2014 zwar um rund 25%, zwei Drittel davon gingen aber auf die Performance an den Märkten zurück.**

Die effektiv neu akquirierten Gelder machten davon also nur einen Drittel aus. Und die Aussichten sind diesbezüglich nicht besser geworden, da das Marktumfeld für Anleger sehr anspruchsvoll bleibt. **Damit ist der Effekt, dass die höheren Volumen die gestiegenen Kosten auffangen können, wohl für eine gewisse Zeit vorbei. Es gilt, das Augenmerk noch stärker auf die Kostenseite zu legen, um den Margenzerfall abzufedern.**

Weniger Komplexität gefragt - Zahlreiche Privatbanken haben in den vergangenen Jahren Kostensenkungsprogramme durchgeführt, das Einsparpotenzial durch solche Programme ist aber limitiert. Die Beratungsgesellschaft KPMG hat festgestellt, dass die Kosten-Ertrags-Relation im Zeitraum von 2010 bis 2015 nahezu stabil bei rund 81% blieb. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den Privatbanken gross. Einige schafften es, ihre Kosten um über 10% zu senken. Viele andere, vor allem kleinere, mussten dagegen Kostensteigerungen im Bereich von 4% hinnehmen. **Als grösster Kostentreiber wurden das Geschäftsmodell und dessen Abbildung in den Systemen und internen Prozessen identifiziert.** Auch Zeb kommt zum Schluss, dass eine nachhaltige Kostensenkung nur durch eine **massive Reduktion der Komplexität im Geschäftsmodell** zu erreichen ist.

Was bedeutet dies konkret? Drei Aspekte stehen besonders im Fokus. **Es gilt der Grundsatz: Je schlanker, desto besser.**

■ **Geografischer Fokus:** Bezüglich der Anzahl Märkte muss sich jede Bank fragen, **wo sie tätig sein will und mit welchem Operating-Modell.** Kleinere Privatbanken müssen sich mehr einschränken als grössere. Die Fokussierung kann sogar weiter gehen, wenn man sich in einzelnen Ländern auf fassbare Kundensegmente wie beispielsweise bestimmte Berufsgruppen oder vermögende Familien konzentriert. Oder die Bank beschränkt sich im Falle eines Onshore-Marktes auf wenige physische Standorte und begnügt sich mit einer Vermögensverwalterlizenz statt mit einer vollwertigen Banklizenz.

■ **Produkteportfolio:** Einher mit diesen strategischen **Überlegungen geht die** klare Positionierung im Markt anhand des Produkte- und Dienstleistungsangebots. Nicht jede Bank kann alles für alle bieten, und das auf eine kosteneffiziente Art und Weise. Es geht darum, zu eruieren, welche konkreten Bedürfnisse die anvisierten Kundensegmente haben. Handeln meine Kunden sehr häufig mit Wertpapieren? Suchen sie kurzfristige Rendite oder eine langfristige Vermögenssicherung? Möchten sie ihre Vermögensangelegenheiten komplett abgeben, oder wollen sie nur beraten werden? Erwarten sie über die Anlageberatung hinaus auch Empfehlungen in Vorsorge-, Steuer-, Rechts- oder Kreditfragen?

Je nach Antworten auf diese Fragen könnte ein Institut sich im Extremfall zur Online-Trading-Plattform entwickeln. Am anderen Ende der Skala liegt das Family-Office, das eine komplett individuelle Struktur für die Verwaltung des eigenen Vermögens darstellt. Dazwischen gibt es zahlreiche Mischformen, die sich je nach Grösse der Bank ergeben können. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist entscheidend, dass das Profil geschärft ist und der Kundenzielgruppe kommuniziert wird. So wissen die Kunden, was sie von ihrer Bank erwarten können und was nicht.

■ **Investmentansatz:** Ein wichtiger Teilaspekt des Angebots einer Privatbank ist der Investmentansatz. Auch dies hat viel mit Klarheit und Positionierung zu tun, und die Kunden müssen genau wissen, wie ihre Bank das Vermögen investiert. **Doch häufig wird unterschätzt, welche Bedeutung der Investmentansatz für die Kosten einer Bank hat.** Hier gilt es, jenen Ansatz zu verfolgen, der unkompliziert ist sowie kurze Wege und schlanke Prozesse umfasst und somit den Kunden einfach und verständlich kommuniziert werden kann. **Für**

eine Privatbank ist ein Ansatz sinnvoll, der die langfristige Perspektive des Kunden ins Zentrum rückt und von einer zu aktiven Portfolioumschichtung absieht. Bezüglich der Beratung ist wichtig, dass er einen direkten Zugang zum Kundenberater und zu den Anlagespezialisten bietet. Dies ist in der Praxis nur möglich, wenn diese Teams örtlich nahe beieinander sind, flache Hierarchien existieren und eine offene Unternehmenskultur herrscht. **Beim Einsatz der Anlageinstrumente gilt es fokussiert vorzugehen und unnötig komplexe Instrumente wegzulassen.** All diese Aspekte machen die Bank effizienter und stellen gleichzeitig auch einen Vorteil für die Kunden dar.

Es gilt der Grundsatz: Je schlanker, desto besser. Dies sind ganz neue Töne aus den Führungsetagen der Banken! Früher lautete der Grundsatz: „Was kostet die Welt, ich will sie kaufen!“ Es wurde wie wild akquiriert, auch unter zweifelhaften Umständen, insbesondere in den Schwarzgeldmärkten. Über die Kosten dieser nicht immer ganz billigen Akquisition in fernen Ländern wurde nicht gesprochen. Ganz wie früher John Paul Getty: „Über Geld spricht man nicht, man hat es....!“ Nun ist das Geld in der Unternehmenskasse leider rar geworden!

Vermögensverwaltung in der Klemme

Thomas Fedier

Die Margen der Vermögensverwalter sind in Zeiten der Minirenditen und hohen Kundenansprüche unter Druck.

Wenn die Kasse nicht mehr stimmt, dann werden die Ausgaben überprüft. Dies gilt auch für Anleger. Seit die Renditen auf festverzinslichen Papieren dramatisch gesunken sind und im Tiefbereich gehandelt werden, schauen die Anleger auf die Kosten. Wenn der festverzinsliche Anteil im Depot – über alle Währungen gesehen – einen mageren Zins von 2% oder gar noch weniger abwirft, bleibt nach Verrechnung aller Gebühren nicht mehr viel Rendite für den Kunden. **Zusätzlich schmerzhaft für die Anleger ist, dass die Phase der Kapitalgewinne auf Anleihen bald zu Ende gehen wird. So notieren bereits zwei Drittel der Schweizer Obligationen im negativen Bereich.**

Transparenz bei den Gebühren - Die unabhängigen Vermögensverwalter sind mehr denn je gehalten, Transparenz zu schaffen im Dschungel der Gebühren und Kommissionen. **Es ist für Anleger unabdingbar, die Spesen zu optimieren, um überhaupt noch einen erkennbaren Gewinn zu generieren.**

Der Vermögensverwalter hat dank seinem gebündelten Anlagevolumen bessere Möglichkeiten als der Einzelanleger, bei der Depotbank günstigere Tarife auszuhandeln für die benötigten Dienstleistungen. Dies sind im Wesentlichen die Bereiche Devisenhandel, Depotgebühren und Courtagen beim Kauf und Verkauf von Titeln, Fonds und anderen Anlageinstrumenten.

Die grösste Grauzone bildet heute sicher der Devisenhandelsbereich. Die Differenz zwischen dem, was die Bank ihren eigenen Kunden verrechnet, und dem Tarif, den der Vermögensverwalter für seine Mandanten aushandelt, kann ohne weiteres das Vierfache erreichen. Bis zum Faktor vier schwanken auch die Vorstellungen von angemessenen Depotgebühren. Damit sind die Belastungen für die Wertschriftenverwaltung und die Devisenhandelsspesen die beiden Kostenfaktoren, die sich über den Verhandlungsweg am stärksten korrigieren lassen. **Dies setzt aber eine angemessen hohe Vermögensmasse voraus.**

Opak bleibt auch die Situation bei den Fonds, selbst seit die Mifid-Richtlinie dazu verpflichtet, die Kunden über die effektiven Nutzniesser der Gebühren aufzuklären. Ausgabeaufschläge sind weiterhin üblich und werden gerne gerechtfertigt mit dem Hinweis auf Marketing-Spesen.

Jüngst kam gar die Gewohnheit auf, quartalsweise Gebühren zu verlangen für «Dienstleistungsabschlüsse». Dabei sollte man davon ausgehen, dass die anfallenden Dienstleistungen bei der Depotverwahrung mit den vereinbarten Depotgebühren abgegolten seien.

Kreativer Erfindergeist - Es geht aber noch weiter. Selbst bei einfachen Überweisungen – womöglich sogar online – müssen die Kunden heute auf massive Belastungen vorbereitet sein. Die Berechtigung dafür findet sich in jenem Teil der vielseitigen Gebührenordnung, die garantiert niemand vorher gelesen hat. Nur schon, weil die Augen über all dem Kleingedruckten bereits vorher vor Erschöpfung zugefallen sind.

Dass kein besonderes Interesse der Vermögensverwalter vorliegt, sich mit weniger zu bescheiden, liegt in der Natur der Sache. Ob die Politik der ungebremsen Belastungskreativität aber auch langfristig haltbar ist, wird sich erst noch weisen müssen. **Augenblicklich verhält es sich mit den Gebühren ähnlich wie mit den Krankenkassenprämien. Sie steigen einfach.** Möglich ist dies vor dem Hintergrund, dass die Kunden lieber mehr zahlen und dafür ihr Geld bei einer anerkannt soliden Adresse wissen, als sich nach günstigen Alternativen umzuschauen.

Ein plausibler Ansatz - Leistungsabhängige Gebühren sind dagegen im gegenwärtigen Zinsumfeld kein attraktives Modell für die Kunden. Wo der risikofrei zu erwirtschaftende Zins – der gültige Massstab für die Beurteilung der erbrachten Vermögensverwaltungsleistung – derzeit bei null liegt, schenkt die leistungsabhängige Komponente beim beauftragten Vermögensverwalter recht ordentlich ein.

Ein plausibler Ansatz ist die aufwandsgerechte Abgeltung. Eine Belastung von 0,3% für ein BBB-Bond-Mandat (dazu noch einmal 0,2% Depotgebühr der Bank) ist sicher kein überrissener Tarif für die damit verbundene Arbeit: nämlich Research, Selektion und Überwachung.

Ein Mandat für High-Yield-Bonds fällt teurer aus. Der Aufwand ist höher. Es sind zusätzlich Kategorien zu klassifizieren und Risikoprofile zu erarbeiten. **Letztlich wäre es nur fair, den klassischen Mandatskunden den besseren Tarif in Rechnung zu stellen als den Beratungskunden mit ihren individuellen Ansprüchen.**

Die niedrigen Kosten sind kein Alleinstellungsmerkmal der Schweizer Vermögensverwalter. Schuld daran sind hohe Standortkosten, **insbesondere die hohen Lohnkosten und die IT-Aufwendungen fallen ins Gewicht. Löhne und IT beanspruchen allein gut 80% des gesamten Kostenblocks.** Gewisse Sparmöglichkeiten bieten **Auslagerungen (etwa beim Research)** sowie die bessere Konfiguration eines elektronischen Angebots.

Die Kundschaft ist jedoch nicht gross interessiert daran, ein paar Franken zu sparen und sich dafür durch die Elektronik zu quälen. Was sie aber nicht hindert, sich genau zu informieren und sich beispielsweise nach Details der Abrechnung zu erkundigen. Insofern ist **Transparenz das Gebot der Stunde.**

Interessanterweise steht die Schweizer Vermögensverwaltung derzeit weniger unter dem Druck der ausländischen Konkurrenz als befürchtet. Ganz im Gegenteil. Es lassen sich gar ausländische Verwalter hierzulande nieder. Zusätzlich drängen Schweizer Vermögensverwalter nach London, um dort ein zusätzliches Standbein zu haben.

Vertrauen entscheidend - Was wir aber auch nicht übersehen sollten: Die Standortwahl hängt nicht in erster Linie von den Kosten ab. Sie ist in starkem Masse ans Vertrauen gebunden und damit an den guten Namen der Schweizer Vermögensverwalter. Solange die Asset-Allocation stimmt, ein persönlicher Service erbracht wird, individuelle Betreuung gepflegt wird und der ehrliche Wille, die Kosten zu optimieren, erkennbar ist, akzeptieren die Kunden auch die höheren Kosten für die Schweizer Qualität.

Thomas Fedier ist Executive Partner der VT Wealth Management in Zürich.

Wenn die Kasse nicht mehr stimmt, dann werden die Ausgaben überprüft. „Wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, werden Massnahmen ergriffen“, so lautet noch immer die Devise.

Ein plausibler Ansatz - Leistungsabhängige Gebühren sind dagegen im gegenwärtigen Zinsumfeld kein attraktives Modell für die Kunden. Wo der risikofrei zu erwirtschaftende Zins – der gültige Massstab für die Beurteilung der erbrachten Vermögensverwaltungsleistung – derzeit bei null liegt, schenkt die leistungsabhängige Komponente beim beauftragten Vermögensverwalter recht ordentlich ein, schreibt der Autor Fedier. Dieser Aussage ist nicht beizupflichten! Es verhält sich gerade umgekehrt! Im gegenwärtigen Zinsumfeld sind leistungsabhängige Gebühren sehr wohl ein attraktives Modell für den Kunden, aber nicht für die Bank! **In heutigen Umfeld ist es für die Bank schwierig, eine Mehrrendite zu erwirtschaften, deshalb muss sie auf ein bisheriges Gebührenmodell setzen und keine Experimente eingehen.** Der Vermögensverwalter GAM hat vor wenigen Monaten einen signifikanten Gewinnrückgang bekannt gegeben. Die leistungsabhängigen Gebühren seien signifikant eingebrochen! In früheren Zeiten, als eine Mehrperformance noch erzielt werden konnte, haben

leistungsabhängige Gebühren bei Vermögensverwaltern tatsächlich die Kasse klingeln lassen. Letztlich wäre es nur fair, den klassischen Mandatskunden den besseren Tarif in Rechnung zu stellen als den Beratungskunden mit ihren individuellen Ansprüchen. Es ist erstaunlich, dass es die Bankenbranche in rund dreissig Jahren nicht geschafft hat, ein Gebührenmodell für Beratungskunden zu entwickeln und zu implementieren, welche dem erhöhten Aufwand und den individuellen Ansprüchen der Kundschaft Rechnung trägt. Zu Recht weist der Autor darauf hin, dass Löhne und IT alleine gut 80% des gesamten Kostenblocks beanspruchen. Da muss wohl der Hebel auch bei den überzogenen Gehältern im Finanzsektor angesetzt werden. (vgl. weiterer Bericht von Hansueli Schöchli in dieser Ausgabe.)

Strategischer Fokus als Erfolgsfaktor

Franco Morra

Das Umfeld für Vermögensverwalter ist garstiger geworden. Um erfolgreich zu sein, müssen sie sich von alten Zöpfen trennen und ihr Geschäft klar ausrichten.

Für Schweizer Vermögensverwalter hat sich die Welt in den letzten Jahren tiefgreifend verändert. Die Anforderungen an das grenzüberschreitende Geschäft von der Schweiz aus sind komplexer geworden. Mit der Einführung des automatischen Informationsaustausches nächstes Jahr wird das Bankgeheimnis nach mehr als achtzig Jahren endgültig abgeschafft. Der Kunde ist besser informiert über Märkte und Produkte. Werden Erwartungen an Preise oder Servicequalität nicht erfüllt, wechselt man die Bank eher als früher.

Mehr Kosten, weniger Gewinn - Ebenso ist es schwieriger geworden, neue Gelder anzuziehen. Nicht nur weil wichtige Märkte wie Europa gesättigt sind, sondern auch wegen der Vermögensabflüsse im Zusammenhang mit dem automatischen Informationsaustausch. Laut mehreren Studien vermochte die Schweizer Offshore-Vermögensverwaltung letztes Jahr im Schnitt kein Nettoneugeld anzuziehen. Zudem fallen die Gewinne tiefer aus, weil Kunden durch geopolitische Ereignisse und die Marktvolatilität verunsichert sind und weniger aktiv handeln. Zu allem Überdross müssen sich Vermögensverwalter einem grösseren Wettbewerbsdruck stellen, tiefere Zinsen auf Kundengelder in Kauf nehmen und viel Geld in die Hand nehmen, um bei der Digitalisierung und der Compliance nicht in Rückstand zu geraten.

In diesem sich wandelnden und herausfordernden Umfeld ist es eine nahezu unmögliche Aufgabe, profitabel zu wachsen. Das zeigen die Gewinnmargen helvetischer Privatbanken, die in den letzten Jahren drastisch gesunken sind.

Vor der Finanzkrise betrugen sie 30% bis 40%, heute liegen sie bei etwa 20%, und in den nächsten Jahren dürften sie auf unter 15% schrumpfen.

Die schwindende Rentabilität spiegelt sich auch in der zunehmenden Konsolidierung in der Branche.

Zwischen 2005 und 2015 sank die Anzahl Privatbanken in der Schweiz von 181 auf 130. Viele Institute wurden aufgekauft oder liquidiert, weil sie keine gesunden Gewinnmargen mehr erzielen konnten.

Effizienzsteigerungen ein Muss - Um dem Margenzerfall entgegenzuwirken, ergreifen Vermögensverwalter vermehrt Sparmassnahmen. So erstaunt es nicht, dass die Kosten europäischer Privatbanken so tief liegen wie seit zehn Jahren nicht mehr. Aus der Sicht von Buchprüfern sind Restrukturierungen und Straffungen der Geschäftsprozesse sogar einer der Hauptgründe, weshalb viele Privatbanken überhaupt noch profitabel arbeiten.

Grosses Potenzial für Optimierungen bietet Fintech – der Einsatz neuer Technologien im Finanzsektor. Die Digitalisierung wird eine Vielzahl von Prozessen effizienter und besser gestalten, von der Interaktion mit Kunden bis zur Automatisierung von Abläufen im Backoffice. Deshalb muss das Ausloten der Möglichkeiten von Fintech zur Strategie jeder Bank gehören, nicht nur um Effizienzsteigerungen zu erzielen, sondern auch um die Erwartungen der neuen Generation von Kunden zu erfüllen.

Viele Wege führen zum Ziel - Nebst Effizienzsteigerungen benötigen Privatbanken aber auch eine klar formulierte Unternehmensstrategie. Unter den günstigen Marktbedingungen der vergangenen

Jahrzehnte konnten viele Geldhäuser ohne eine solche überleben. **So kommt es, dass heute viele Schweizer Vermögensverwalter noch keine klar nach Märkten und Kundensegmenten differenzierte Strategie verfolgen.**

In Zukunft aber wird eine fokussierte Unternehmensstrategie immer wichtiger sein, um Gewinnmargen zu erhalten und profitabel zu wachsen. Denn die Ausrichtung auf Kundengruppen ermöglicht bedürfnisgerechtere Angebote, Preismodelle, Beratungskompetenzen und Marketingaktivitäten, als wenn man marktspezifische und segmentspezifisch breit aufgestellt ist. Die Kosten pro Kundenbeziehung werden optimiert und die erwirtschafteten Mittel gezielt investiert.

Ein einheitliches Erfolgsrezept, um dies zu erreichen, gibt es aber nicht. **Ein vielversprechendes Modell besteht darin, sich auf wenige Märkte zu fokussieren, wo man spezifische Kernkompetenzen im Angebot oder in der Kundenakquisition besitzt. So haben sich gewisse Privatbanken in den vergangenen Jahren aus dem Geschäft mit Kunden aus nahezu hundert Ländern zurückgezogen, um sich auf einige wenige Dutzend Märkte zu konzentrieren.** So sind die **Auflagen im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft komplex und kostspielig**, und dieses Geschäft lohnt sich nur, wenn man eine **kritische Geschäftsgrösse** erreicht. Interessant aus Schweizer Sicht sind meist **Schwellenländer**, weil sie stärker wachsen als die bedeutend reiferen europäischen Märkte.

Ebenso lohnenswert ist die Fokussierung auf spezifische Kundengruppen, denn die Bedürfnisse der wohlhabenden Klientel unterscheiden sich stark von denjenigen der Ultrareichen. **Besonders attraktiv im grenzüberschreitenden Geschäft sind Kunden, die mehr als 5 Mio. Fr. mit einer Bank investieren. Dieses Segment wird in Zukunft schätzungsweise eineinhalbmal so stark wachsen wie der Gesamtmarkt.** Zwar sind viele Institute in diesem Bereich tätig, aber nur wenige teilen sich den Löwenanteil der Kunden in diesem zukunftssträchtigen Segment auf.

Langfristiger Erfolg möglich - Nicht zu vernachlässigen ist auch die Wachstumsstrategie. Universalbanken können bereits bestehende Kundenbeziehungen ausbauen. **Der Eigentümer eines Unternehmens, das im Firmenkundengeschäft betreut wird, kann beispielsweise zusätzlich auch als Kunde der Privatbank gewonnen werden.** Die Bank kennt den Kunden bereits und kann daher den Akquisitionsaufwand reduzieren und die Kundenzufriedenheit erhöhen, indem sie sowohl die Vermögensgenerierung als auch die Verwaltung dieses Vermögens aus einer Hand erbringt. Einige Privatbanken erzielen bereits mehr als die Hälfte ihres Neugeldzuflusses durch die interne Kollaboration mit dem Firmenkundengeschäft. **Insgesamt besteht in diesem Bereich aber noch grosses Wachstumspotenzial.**

Eine differenzierte Unternehmensstrategie ist nur einer von vielen Erfolgsfaktoren – aber einer der wichtigsten. Vorbei sind die Zeiten, in denen Privatbanken im grenzüberschreitenden Geschäft von der Schweiz aus das ganze Kundenspektrum langfristig profitabel abdecken konnten. **Im konkurrenzträchtigen Umfeld der Zukunft wird es immer wichtiger, sich auf weniger, aber strategisch klar definierte Segmente zu konzentrieren**, wo man gute Gewinne erzielen und gezielt in Talente und Angebote investieren kann.

Franco Morra, CEO HSBC Private Bank, Schweiz und Kontinentaleuropa.

Besonders attraktiv im grenzüberschreitenden Geschäft sind Kunden, die mehr als 5 Mio. Fr. mit einer Bank investieren. Dieses Segment wird in Zukunft schätzungsweise eineinhalbmal so stark wachsen wie der Gesamtmarkt. Auch wenn man dieses Segment bereits ab CHF 2 Mio. Einordnen sollte, muss festgestellt werden, dass dieses Segment tatsächlich während Jahren, auch in den guten Zeit vernachlässigt wurde. Aber gerade dieses Segment zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Flexibilität und Handelsaktivität seitens der Kunden aus! Diese Kunden sind oft gegenüber Trading-Überlegungen nicht abgeneigt.

Der Eigentümer eines Unternehmens, das im Firmenkundengeschäft betreut wird, kann beispielsweise zusätzlich auch als Kunde der Privatbank gewonnen werden. Das tönt ja nach „Wachstumsstrategie à la Wells Fargo! Allerdings sollte diese Wachstumsstrategie und damit das „Cross Selling“ nicht falsch verstanden werden. (siehe Bericht über Wells Fargo)

Trotz höheren verwalteten Vermögen verliert der Finanzplatz Schweiz an Attraktivität.

Die auf dem Finanzplatz Schweiz verwalteten Kundenvermögen haben zwischen 2009 und 2015 deutlich zugenommen. Allerdings war dieser Anstieg getrieben von den boomenden globalen Finanzmärkten. Werden die Daten um diese marktgetriebenen Effekte bereinigt, zeigt sich ein markanter Rückgang bei den verwalteten Vermögen ausländischer Kunden in der Schweiz.

Rasche Kapitulation - Noch im März 2008 hatte Bundesrat Hans-Rudolf Merz gegenüber der EU verlauten lassen, dass sich diese am Bankgeheimnis noch die Zähne ausbeissen werde. Bereits im März 2009 entschied der Bundesrat aufgrund des Drucks aus dem Ausland, den Standard der OECD bei der Amtshilfe in Steuersachen gemäss Artikel 26 des OECD-Musterabkommens zu übernehmen. Damals zeigte er sich überzeugt, dass dieser Schritt zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und der internationalen Bedeutung des Finanzplatzes Schweiz beitragen werde und Arbeitsplätze in der Schweiz gesichert werden könnten. Seither wird über die Auswirkungen dieses Entscheids viel gemutmasst, verlässliche Daten sind aber kaum verfügbar.

Auf den ersten Blick scheinen die Zahlen dem Bundesrat recht zu geben: Der Wert der in der Schweiz verwalteten Vermögen stieg gemäss den Statistiken der Schweizerischen Nationalbank (SNB) von 5103 Mrd. Fr. im März 2009 auf 6557 Mrd. Fr. im Oktober 2015. Allerdings bleibt bei dieser Betrachtungsweise unberücksichtigt, dass sich Veränderungen im Bestand der verwalteten Vermögen nicht nur durch Zuflüsse oder Abflüsse von Kundengeldern ergeben, sondern auch das Resultat von Veränderungen der Wertschriften- und Devisenkurse sind.

Die Resultate einer Studie der Universität Zürich (International Private Banking Study 2015) deuten in die gleiche Richtung. Die Autoren bereinigen die ausgewiesenen Zahlen der dreissig grössten Schweizer Banken und Vermögensverwalter um Kurs- und Währungseffekte und kommen zum Schluss, dass diese zwischen 2012 und 2014 jährlich insgesamt rund 100 Mrd. Fr. an neuen Geldern generiert haben.

Zur Beurteilung der Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz für ausländische Kunden ist diese Herangehensweise aus zwei Gründen nur eingeschränkt aussagekräftig: Erstens bedient sie sich der Konzernsicht, wodurch auch Zuflüsse und Abflüsse berücksichtigt werden, die ausserhalb der Schweiz (nicht zuletzt in Asien) erfolgen. Zweitens wird nicht zwischen Kunden mit Domizil Schweiz und solchen mit Domizil im Ausland unterschieden. Gerade das Verhalten ausländischer Kunden ist aber von besonderem Interesse.

Eine neue Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften legt den Fokus auf diese drei Elemente: Ermittelt werden die um marktbedingte Schwankungen bereinigten Zu- und Abflüsse an Geldern, aufgeteilt nach Kunden mit Domizil Schweiz und solchen mit Domizil im Ausland. Als Datengrundlage dienen die monatlichen Erhebungen der SNB über verwaltete Vermögen in der Schweiz von Januar 2005 bis Oktober 2015.

Dem Markt sei Dank - Die Studie kommt zum Schluss, dass die für den Zeitraum März 2009 bis Oktober 2015 beobachtete Zunahme der verwalteten Vermögen um 1454 Mrd. Fr. einzig höheren

Marktbewertungen zu verdanken ist. Denn tatsächlich haben in- und ausländische Kunden in diesem Zeitraum insgesamt 641 Mrd. Fr. Vermögen abgezogen. Gemessen am Bestand vom März 2009 entspricht dies einem Abfluss von 12,6%. In- und ausländische Kunden trugen markant unterschiedlich zu diesem Ergebnis bei: Während ausländische Kunden 857 Mrd. Fr. abzogen (10,8 Mrd. Fr. pro Monat), entfiel auf inländische Kunden ein Nettozufluss von 216 Mrd. Fr. (2,7 Mrd. Fr. pro Monat). Gemessen nur am Total der von ausländischen Kunden gehaltenen Vermögen (Stand März 2009) betrug der relative Abfluss netto 29,4%.

Diese Geldflüsse haben zu einer deutlichen Verschiebung der relativen Bedeutung der beiden Kundensegmente geführt. Während der Anteil der ausländischen an den insgesamt verwalteten Vermögen vor 2009 stabil um 60% lag, wurden im Januar 2015 in der Schweiz erstmals mehr Gelder aus dem Inland als aus dem Ausland verwaltet.

Beschleunigte Abflüsse - Besonders interessant sind die Verschiebungen über die Zeit. Während die monatlichen Geldflüsse in- und ausländischer Kunden bis im Frühjahr 2008 beide positive Wachstumsraten aufwiesen, änderte sich dies signifikant, nachdem sich die Verwerfungen im Nachgang der globalen Finanzmarktkrise Anfang 2009 etwas gelegt hatten. Inländische Kundengelder kehrten – wie vor der Finanzmarktkrise – zu positiven Wachstumsraten zurück. Ausländische Kundengelder hingegen begannen aus der Schweiz abzufließen.

Die Abflüsse ausländischer Vermögenswerte haben sich zudem, wie es scheint, ab Dezember 2012 beschleunigt. Tatsächlich erhöhten sich die durchschnittlichen monatlichen Abflüsse ausländischer Kunden von 9 Mrd. Fr. (vor Dezember 2012) auf 13,3 Mrd. Fr. für die Zeit von Januar 2013 bis Oktober 2015. Die Studie lässt offen, ob die zu diesem Zeitpunkt in der Schweiz aufflammende Debatte über den automatischen Informationsaustausch ursächlich für die beschleunigten Geldabflüsse war.

Messbar unattraktiver - Der Finanzplatz Schweiz ist in den Jahren seit der Finanzmarktkrise für ausländische Kunden messbar unattraktiver geworden. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass einige Kunden – eine exakte Quantifizierung ist aufgrund der SNB-Zahlen nicht möglich – zur Bereinigung der steuerlichen Situation im Domizilland zwar Teile ihrer Gelder aus der Schweiz abgezogen, die regularisierten Vermögenswerte aber weiterhin in der Schweiz belassen haben. Entsprechend kann nicht die insgesamt abgezogene Summe von 857 Mrd. Fr. dem Attraktivitätsverlust des Finanzplatzes Schweiz angelastet werden.

Trotzdem ist zu vermuten, dass sich der beobachtete Trend mit der definitiven Einführung des automatischen Informationsaustauschs (AIA) mittelfristig zumindest nicht abschwächen wird. Durch die eingeleitete Diversifizierung der Schweizer Finanzdienstleister vom Offshore- hin zum Onshore-Geschäft können die Finanzinstitute zumindest einen Teil der Geldabflüsse kompensieren. Für den Finanzplatz Schweiz bedeutet dies allerdings in der Tendenz eine weitere Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland und, damit einhergehend, einen Rückgang der Steuereinnahmen. Es bleibt zu hoffen, dass mit der Einführung des AIA global einheitliche Voraussetzungen für alle Finanzplätze geschaffen werden.

Sebastian Wild ist Bachelor of Science (B. Sc.) ZFH in Betriebsökonomie. Dr. Andreas Jacobs ist Verwaltungsratspräsident der OLZ & Partners Asset & Liability Management AG und Dozent für Finanzmanagement an der Universität Bern und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Ärgernis Chefgehälter - Die Wirtschaft und ihre Glaubwürdigkeit

Hansueli Schöchli

Zugegeben: 20-Millionen-Bezüge à la Vasella (Novartis) oder Ospel (UBS) und 70-Millionen-Intermezzos à la Dougan (Credit Suisse) waren jüngst kaum mehr zu sehen in der Schweiz. Aber viele Chefbezüge bleiben auf einem Niveau, das beim Publikum nur Kopfschütteln auslöst. Die bestbezahlten Kader börsenkotierter Firmen kassierten 2015 laut der neusten Erhebung etwa 10 Mio. bis 19 Mio. Fr. Selbst eine mittelgrosse Firma wie der Medienkonzern Tamedia, der sein Geld zuweilen auch mit publizierter Empörung über «Abzocker» zu verdienen versucht, vergoldete seinen Konzernchef mit über 6 Mio. Fr.

Eigentlich müsste dies nur die Eigentümer kümmern. Es müsste uns auch nicht weiter kümmern, dass es auf Chefetagen ebenso stark menschtelt wie im Kinderzimmer und deshalb der Drang, «mehr» zu haben als

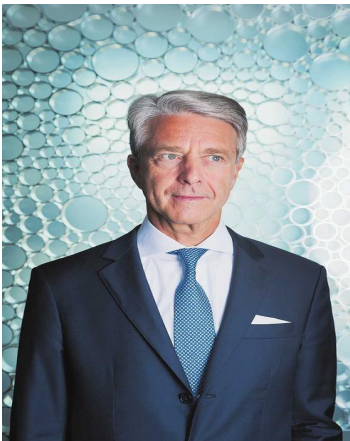
der andere, nicht zu bändigen scheint. **Doch dummerweise sind die Cheflöhne seit über einem Jahrzehnt ein politisches Ärgernis, und dieses will sich auch nach dem Volks-Ja zur «Abzocker»-Initiative nicht einfach abmelden. Die Glaubwürdigkeit der «Wirtschaft» hat deshalb gelitten.** Dies hat auch diverse andere Gründe, wie etwa die Finanzkrise mit der UBS-Rettung durch den Staat oder die Entfremdung globaler Konzerne von der helvetischen Basis. Doch das Cheflohn-Thema gärt weiter. Wenn also Wirtschaftsvertreter dem Bürger zum Beispiel erklären wollen, dass die bilateralen Verträge Schweiz - EU zentrale Bedeutung haben oder dass die Senkung der Umwandlungssätze bei den Pensionskassen für die Generationengerechtigkeit schon längst überfällig ist oder dass ein Volks-Nein zur Unternehmenssteuerreform ein Schuss ins eigene Knie wäre, dann ist nicht sicher, ob die Botschaft ankommt. Nicht weil die Botschaft falsch wäre, sondern weil es Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Absender gibt. Es wäre deshalb zu wünschen, dass sie etwas öfter in den Spiegel schauen.

Noch einmal, Schuld an der ganzen Misere sind die ausländischen Grossaktionäre, insbesondere die Staatsfonds. Sie kümmern sich nicht um solche „Kleinigkeiten“ und setzen die Bezüge der Führungsetage immer ins Verhältnis von Umsatz und Gewinn eines Unternehmens. Dann relativieren sich diese Zahlen, aber Halt, nur für die soliden Unternehmen der Pharmaindustrie und ausgesuchten Industrien, so z.B. auch die Nahrungsmittelindustrie (Nestlé). Die Glaubwürdigkeit wurde einmal mehr bei den Finanzinstituten aufs Spiel gesetzt. Man kann keine Millionensaläre und Boni bezahlen und einen Unternehmensverlust ausweisen, selbst wenn man Abschreibungen tätigt, Rückstellungen für kommende Rechtstreitigkeiten vornehmen muss und dazu aufgrund der Steuererleichterungen für Jahre auch keine Steuern an das Gemeinwesen abliefern.

«Wir kamen häufig ein paar Schritte zu spät»

Interview: Peter A. Fischer, Daniel Imwinkelried

Herbert J. Scheidt, der neue Präsident der Bankiervereinigung, will die Schlagkraft des Verbandes erhöhen. Der Finanzsektor hat bewegte Jahre hinter sich. Banken und Politik hinkten dabei teilweise den Entwicklungen hinterher. Herbert J. Scheidt will sich dafür engagieren, dass sich das ändert.



Das Äussere stimmt!

**Dunkelblauer Anzug, weisses Hemd
Kravatte in hellblau Tönen und eine
weisse Pochette..... so wie man sich einen
echten Banker vorstellt!**

**Herbert J. Scheidt will nicht Oberbanker,
sondern Teamplayer sein.
(Dominic Steinmann / NZZ)**

Bei der Suche nach einem Nachfolger für Patrick Odier als Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung sagten einige Kandidaten ab, andere waren nicht mehrheitsfähig. Was hat Sie dazu bewogen, das Amt anzunehmen?

Es ist kein Amt, um das sich Interessenten streiten, das stimmt. Auch ich habe mir das gut überlegt. Aber schliesslich dominierte das Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Finanzplatz und der Schweiz. Ich habe einen grossen Teil meines Berufswegs in der Schweiz absolviert, viel erlebt, und jetzt gilt es, etwas zurückzugeben. Und die Materie, um die sich die Verbandsarbeit dreht, ist mir nach über 40 Berufsjahren im Finanzsektor vertraut.

Mit Ihnen wird kein Genfer Privatbanquier mehr die Schweizerische Bankiervereinigung führen.

Ich bin kein klassischer Banquier in dem Sinne, das ist richtig. Meine Eltern hatten ein Textilunternehmen.

Nach dem Abitur habe ich in England studiert und danach zuerst mit viel Idealismus für die Vereinten Nationen in Italien gearbeitet. Als ich dann zur Deutschen Bank stiess, wurde meine Vielsprachigkeit relativ schnell für eine internationale Laufbahn entdeckt. Ich arbeitete in Deutschland, den USA und Italien und kam dann eben in die Schweiz. Ich bin international geprägt, aber mit meiner Familie, mit der ich seit mehr als 20 Jahren in diesem Land lebe, am stärksten in der Schweiz verwurzelt.

Die Inlandbanken forderten verschiedentlich eine stärkere Berücksichtigung ihrer Interessen. Sind sie nun frustriert?

Es gibt keinen Anlass dazu. Ich kenne das Kommerzgeschäft, das Retail-Geschäft, ich habe für eine Grossbank gearbeitet und bin nun für Vontobel tätig, eine mittelgrosse Vermögensverwaltungsbank mit Asset Management und Investment Banking. Und ich habe lange in Genf und Zürich gelebt. Damit repräsentiere ich keinen ganz bestimmten Bankenzweig und keine Region exklusiv. Das sehe ich als Vorteil, und ich denke, die Inlandsbanken sehen das auch so. Ich bin einstimmig gewählt worden, das war mir wichtig.

Ist es noch zeitgemäss, eine so aufwendige Aufgabe als Ehrenamt zu versehen?

Dieses Thema habe ich mit der Bank, für die ich tätig bin, und deren Aktionären intensiv besprochen. Vontobel ist gut aufgestellt, so dass ich die Flexibilität habe, mich in den Dienst der Branche zu stellen. Ausserdem ist es sinnvoll, wenn der Präsident der Bankiervereinigung noch im Berufsleben steht. Nur so ist man mit den Themen noch vertraut.

Wo möchten Sie als Präsident die Prioritäten setzen?

Es ist mir ein Anliegen, den Verband noch stärker zu einen, ihn schlagkräftig zu machen und die Interessen des Finanzsektors in der Politik mit klarer Stimme zu vertreten. Dabei sehe ich mich nicht als Oberbanker, sondern eher als Teamcaptain. Wichtig wird auch sein, der Bevölkerung glaubhaft zu vermitteln, welchen Kundennutzen der Finanzsektor schafft und wie wichtig er für den Wohlstand in der Schweiz ist.

Sie teilen somit die Ansicht, dass die Bankiervereinigung zu selten mit einer Stimme spricht?

Die Bankiervereinigung setzt sich aus diversen Gruppenverbänden mit verschiedenen Interessen zusammen. Für einen Spitzenverband ist das normal, und die Schweizer Finanzbranche sollte eigentlich dankbar sein, dass es überhaupt eine solche übergreifende Organisation gibt. Im Ausland ist das nicht überall der Fall. Die Geschlossenheit unter den Mitgliedern zu stärken, ist dabei eine der wichtigsten Aufgaben jedes Verbandspräsidenten.

Das scheint manchmal unmöglich, da die Interessen der Mitgliedsbanken zu verschieden sind – beispielsweise zwischen den im Ausland aktiven Grossbanken und den inländischen Retail-Instituten.

Man muss die Verschiedenheit der Interessen verstehen und darf sie nicht ausblenden – sonst entsteht unter den Mitgliedern Verstimmung. Aber wir haben unzählige gemeinsame Anliegen, und ich finde, es ist wichtig, die entsprechenden Positionen geschlossen in der Öffentlichkeit zu vertreten. Für diese Diskussion bietet der Verband die Plattform. Wir sollten auch dazu stehen, wenn sich zu einem bestimmten Thema keine gemeinsame Haltung herauskristallisiert. Völlig uneinig aufzutreten, ist hingegen kontraproduktiv. Denn in diesem Fall finden wir bei den Politikern auch kein Gehör.

Agieren die Grossbanken nicht oft lieber allein?

Es war ein grosses Verdienst meines Vorgängers, Patrick Odier, die Verwaltungsratspräsidenten der UBS und der Credit Suisse in den Verwaltungsrat der Bankiervereinigung zu holen. Beide sind dort sehr aktiv; sie tun das fair und für das, was sie leisten und finanziell beitragen, nicht übermässig dominant.

Welches ist derzeit das bedeutendste gemeinsame Anliegen des Sektors?

Die Branche machte in den vergangenen Jahren eine Krise durch; die Banken sahen sich gezwungen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Die Schweiz hat diesen Wandel gut bewältigt – die Vergangenheit ist weitgehend abgeschlossen. Nun müssen wir in die Zukunft schauen und uns neuen Herausforderungen stellen, etwa der Digitalisierung.

In der Vergangenheit hatte man wiederholt den Eindruck, dass die Bankiervereinigung bei solchen Herausforderungen der Entwicklung hinterherhinkte.

Wir kamen als Branche – aber auch als Land – häufig ein paar Schritte zu spät, das stimmt. Mit dem Fall der Berliner Mauer im Jahre 1989 büsste die Schweiz ihre spezielle Rolle ein. Das Land und der Finanzsektor taten sich schwer, eine neue Rolle zu finden, und das war auch der Grund, warum wir zu lange am traditionellen Bankkundegeheimnis festgehalten haben.

Wie sehen Sie die neue Rolle des Schweizer Finanzplatzes?

Wir können uns den internationalen Gepflogenheiten nicht entziehen und müssen uns im internationalen Wettbewerb behaupten. Das ist die Basis des Geschäfts. Eine erstklassige Performance, ein herausragender Service und Innovationsfreude sind dafür die Grundvoraussetzungen.

Vertreter von inlandorientierten Banken hätten aber in erster Linie gerne eine weniger einschnürende Regulierung.

Für Aktivitäten, die rein inlandorientiert sind, ist es in der Tat nicht nachvollziehbar, warum diese einer alles umfassende Regulierung unterliegen müssen. Wir brauchen eine differenzierende Aufsicht und eher eine Regulierung der jeweiligen Geschäftsaktivität und nicht der Bank als solcher. Gleichzeitig muss die Schweiz aber politisch und wirtschaftlich global denken. Ohnehin tue ich mich schwer mit der Unterscheidung zwischen inland- und auslandorientierten Banken. Vontobel arbeitet beispielsweise der Raiffeisen-Gruppe im Asset Management zu. Wir sind also nicht nur im internationalen Geschäft tätig, sondern auch im Inland verankert. Derjenige Teil des Finanzsektors, der sich zur Exportwirtschaft zählt, muss sich an die globalen Regeln halten.

Wie sehen Sie Ihre neue Rolle im Verhältnis zur Politik?

Auch den Politikern ist es wichtig, dass unser Verband in zentralen Fragen geschlossen auftritt. Nur so erhalten sie nämlich die Basis, gewisse Dinge umzusetzen. Dabei spüre ich viel Offenheit für unsere ernsthaften Anliegen.

Die Finanzkrise von 2008 hat der Reputation des Finanzsektors aber grossen Schaden zugefügt. Viele Politiker distanzieren sich von den Banken.

Das war eine bedauerliche Entwicklung. Es ist unsinnig, die Finanz- gegen die sogenannte Realwirtschaft auszuspielen. Wir leben in einem integrierten Wirtschaftssystem. Der Wohlstand der Schweiz hängt auch davon ab, dass beide Wirtschaftsteile zusammenarbeiten. Das ganze Land hat früher vom traditionellen Bankkundengeheimnis finanziell profitiert, es bringt nichts, jetzt einfach den Finanzsektor anzuprangern. Philipp Hildebrand hat schon vor Jahren richtig gesagt: Alle haben um das Goldene Kalb herumgetanzt, und am Ende wollte niemand mehr etwas davon wissen. Dafür haben die Banken einen hohen Preis bezahlt, doch nun sollten wir den Blick gemeinsam nach vorne richten.

Was erwarten Sie von den Mitgliedsbanken, um den Ruf der Branche wieder zu verbessern?

Sie sollen die Regeln einhalten und für eine zuverlässige Compliance besorgt sein. Bankangestellte sollen letztlich wieder stolz sein, dass sie im Finanzsektor tätig sind.

Viele Bankmitarbeiter sind aber beunruhigt. Die Margen sind unter Druck, Arbeitsplätze werden von der Schweiz in günstigere Länder verschoben.

Die Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahren dramatisch verändert – und das betrifft nicht nur den Finanzsektor, sondern auch die Industrie. Unsere Branche, aber auch die Schweiz, ist für diese Umwälzungen gut gewappnet. Das Umfeld ist stabil, und das Land hat seine starke Position im Finanzgeschäft auch nach der Finanzkrise behalten.

Die Beschäftigung im Schweizer Finanzsektor nimmt aber tendenziell ab.

Das muss nicht sein, wenn es uns gelingt, die richtigen Rahmenbedingungen zu setzen. «Swiss made» ist auch heute und morgen ein Faktor im Bankgeschäft. Vontobel etwa erbringt den grössten Teil der Dienstleistungen aus der Schweiz heraus, während rund 50% des Ertrages aus dem Ausland stammen. Daher ist es eben auch wichtig, dass die Regulierung nicht überbordert. Es ist nicht nötig, jedes noch so kleine Detail zu regeln.

Die Schweizer Rahmenbedingungen sind das eine; die Banken stossen im Ausland aber auch auf regulatorische Hindernisse, die sie nicht beeinflussen können. So ist das Problem des Marktzugangs in die EU in der Schwebe. Sind Sie zuversichtlich, überhaupt eine Lösung zu finden?

Ja. Wir werden darüber hart auf bilateraler Ebene verhandeln müssen.

Das heisst, man spricht mit den Mitgliedsstaaten der EU, anstatt auf den grossen Wurf zu hoffen.

Das halte ich für den realistischen Weg. Mit Deutschland beispielsweise konnte eine gute Vereinbarung getroffen werden. Dann müssen wir uns überlegen, bei welchen Disziplinen des Finanzgeschäfts uns der Marktzutritt am ehesten gelingt. Beim Asset Management etwa sehe ich viele Chancen. Was wir vorerst aber kaum schaffen werden, ist, ein Finanzdienstleistungsabkommen mit der EU abzuschliessen.

Das Asset Management als Türöffner? In diesem Bereich sind die britischen und amerikanischen Anbieter doch viel bedeutender als die Schweizer Institute.

Im Asset Management kommt es auf das Talent an und nicht auf die Grösse. Das eröffnet den Banken Chancen. Vontobel jedenfalls ist es gelungen, erstklassige Portfolio-Manager anzuziehen und die Aktivitäten so voranzutreiben. Man muss den Spezialisten jedoch die Möglichkeit bieten, hierzulande so professionell zu arbeiten, wie sie das von London gewohnt sind.

Kann man denn dem übermächtigen London ernsthaft Konkurrenz machen?

In London hat das Asset Management eine lange Tradition. Gleichzeitig hat die Schweiz mit der City viele Gemeinsamkeiten, etwa die liberale Einstellung in politischen und wirtschaftlichen Fragen. Das eröffnet Raum für Kooperationsmöglichkeiten, in die man auch die Finanzplätze von Hongkong und von Singapur einbinden kann. Das könnte helfen, uns bei der EU Respekt zu verschaffen. Mein Vorgänger, Patrick Odier, hat in Asien bereits Kontakte geknüpft, auf die ich aufbauen kann. Wir wollen uns als Verband verstärkt im Ausland einbringen.

Welche Rolle spielt der beabsichtigte Brexit, wenn es um die Kontakte mit Grossbritannien geht?

Die britische Regierung ist vom Votum für den Austritt aus der EU überrascht worden. Das hat aber die Chance eines Dialogs erhöht, um die gemeinsamen Interessen von Grossbritannien und der Schweiz auszuloten. Das muss auf eine pragmatische Art und Weise geschehen, aber Nüchternheit zeichnet unsere beiden Länder ja gerade aus.

Haben Sie dazu Signale aus London?

Die Schweiz ist zu klein, als dass wir es uns leisten könnten, nicht global zu denken. Es gibt Anknüpfungspunkte mit Grossbritannien, und wir denken vorsichtig darüber nach, wie wir vorgehen wollen. Eine Aufgabe unseres Verbandes besteht ja genau darin, Veränderungen aufzunehmen und sich Gedanken zu machen, wie man sie nutzen kann.

Viele Schweizer Banken setzen grosse Hoffnungen auf Asien. Wird da die Bedeutung der Diskussion um das Verhältnis zu Europa nicht übertrieben?

Nein. Asien ist für die ganze Schweizer Wirtschaft wichtig, die EU bleibt aber für die Schweizer Finanzbranche von zentraler Bedeutung. Schätzungsweise 40% aller von hiesigen Banken verwalteten ausländischen Kundengelder stammen aus Europa.

Forderungen aus den USA - Deutsche Bank im Dauerstress

Christoph Eisenring, Berlin, 16. September

Die USA wollen von der Deutschen Bank 14 Mrd. \$ für angebliche Verfehlungen am Hypothekenmarkt. Die Zahlung dürfte letztlich weit niedriger sein, doch es gibt Zweifel, ob die Rückstellungen reichen.



Die Deutsche Bank ist auf den zweiten Blick ein Scheinriese.

(Kai Pfaffenbach / Reuters)

Deutsche Medien nennen die Deutsche Bank in ihren Berichten gerne den Branchenprimus.

Gewiss ist die Bank mit einer Bilanzsumme von 1,8 Bio. € in Deutschland ein Riese. Doch angesichts der ernüchternden Resultate handelt es sich auf den zweiten Blick um einen Scheinriesen. International rangiert die Bank von ihrem Börsenwert her unter «ferner liefen». Es hapert an allen Ecken und

Enden. Letztes Jahr hatte die Bank einen Verlust von 6,8 Mrd. € geschrieben. Und im ersten Halbjahr 2016 hat sie gerade einmal 20 Mio. € verdient. In diese Misere platzte in der Nacht auf Freitag die Nachricht, **das amerikanische Justizministerium fordere von der Bank 14 Mrd. \$ für ihre Rolle bei der Verbriefung von mit Hypotheken basierten Wertschriften.**

Reicht das Kapital? - Die grossen Rechtsstreitigkeiten im laufenden Jahr abzuwickeln, hat sich **Firmenchef John Cryan** ganz oben auf die Traktandenliste gesetzt. **Die kolportierte Forderung zeigt, dass Bank und Behörden bei diesem gewichtigsten Fall für die Bank noch weit auseinanderliegen. Das Geldhaus teilte denn auch postwendend mit, man beabsichtige auf keinen Fall, eine Summe zu zahlen, die auch nur annähernd den 14 Mrd. \$ entspreche. Laut «Wall Street Journal» haben Anwälte der Deutschen Bank bisher mit einer Vergleichssumme von 2 Mrd. bis 3 Mrd. \$ kalkuliert. Die Bank hatte bereits 2013 wegen des angeblich missbräuchlichen Verkaufs von mit Hypotheken besicherten Wertpapieren 1,9 Mrd.\$ an amerikanische Aufsichtsbehörden gezahlt.**



Kursgrafik Deutsche Bank 5 Jahre (Frankfurt)

11.99 EUR -1.11 EUR -8.47 % 16. Sept.



Kursgrafik Credit Suisse 5 Jahre (Schweiz)

12.82 CHF -0.53 CHF -3.97 %

„Fasten seat belts“ einmal mehr auch für die Schweizer Grossbanken! Die Forderungen der USA dürften auch für beide Institute steigen. Soll einer mal sagen, was denn für eine Anlage in Schweizer Grossbankaktien sprechen soll. Aber auch die Privatbanken haben ihre Probleme, wenn diese auch auf der Kostenseite und den versiegenden Ertragsquellen liegen.

Und wer fordert nun von wem USD 14 Milliarden?

Am besten verrechnet man die USD 13 Milliarden Steuerschulden von Apple mit den Nachlässigkeiten der Deutschen Bank!.....

Falsche Konten - Fiasko bei Wells Fargo mit ernsthaften Folgen

Krim Delko, San Francisco 16. September

Die US-Bank Wells Fargo hat zugegeben, falsche Konten eröffnet zu haben. Der Skandal hat innert wenigen Tagen rund 30 Milliarden Dollar an Börsenkapitalisierung ausradiert. (Börsenkapitalisierung USD 228.689 Mrd.) - (Anmerkung: Die Börsenkapitalisierung der Credit Suisse per 15. September lag bei CHF 26.408 Mrd., jene der UBS bei CHF 51.858 Mrd. und jene der Deutschen Bank bei EUR 16.51 Mrd., JP Morgan Chase USD 237.091 Mrd.)



Der Druck auf Bankaktien könnte aufgrund des Skandals zunehmen.

(Bild: Ben Margot / Keystone)

Wells Fargo steckt tief in der Krise. Ob Konzernchef [John Stumpf](#) diese übersteht, ist derzeit offen. Klar ist, dass seine Bank innert wenigen Tagen ihr jahrzehntelang sorgfältig gepflegtes Renommee verloren hat. Stumpf und seine in San Francisco ansässige Bank galten in Bankenkreisen als Musterknaben. In einer Branche, die von der Öffentlichkeit als ein Haufen skrupelloser Profiteure abgestempelt wird, hielt sich Wells Fargo unter Stumpf wie ein Fels in der Brandung. **Warren Buffett hält durch seine Holding Berkshire Hathaway rund 10% an dem Unternehmen, und der legendäre Investor lobt Stumpf bei jeder Gelegenheit.** Nun steht Stumpf jedoch inmitten eines peinlichen Skandals, der seine Karriere beenden könnte.

Wenn Gier blind macht - Wells Fargo hat nämlich gemogelt, und die Behörden haben eine massive Untersuchung lanciert. Während die Aktien um rund 10% gefallen und somit rund 30 Mrd. \$ an Marktkapitalisierung ausradiert worden sind, reden Wall-Street-Analysiker offen von einer kleinen Katastrophe. Es sei durchaus denkbar, dass als Folge der Untersuchungen neue Regulierungen kommen werden, die nicht nur Wells Fargo, sondern das ganze Bankgeschäft in Bedrängnis bringen könnten. **Für eine Branche, die schon vor dem Skandal stark unter Renditedruck geraten war, ist die neuste Krise somit ein weiterer Rückschlag.**

Aktienkurs Wells Fargo



45.32 USD -0.84 USD -1.81 %

Im Kern der Diskussion steht das sogenannte Cross-Selling. Es handelt sich dabei um die Strategie von Universalbanken, den Kunden mehrere Finanzprodukte aus verschiedenen Bereichen anzubieten. Wenn ein Kunde zum Beispiel ein Konto eröffnet, dann besteht die Möglichkeit, ihm auch andere Dienstleistungen wie Kreditkarten oder Anlageberatung anzubieten. Wells Fargo galt in diesem Bereich landesweit als

Vorbild. Die Bank hat dank der massiven Kundenbasis und dem bisher guten Ruf ein solides Wachstum erreicht, was laut Analytikern unter anderem auf das erfolgreiche Cross-Selling zurückzuführen ist. Doch nun gibt die Bank zu, gemogelt zu haben. Es wurden beispielsweise Kreditkartenkonten für Kunden eröffnet, die diese gar nicht nachgefragt hatten.

Aggressive Kundenberater haben diese fiktiven Kreditkartenkonten wohl eröffnet, um so die internen Quoten zu erfüllen und auch in den Genuss von Bonuszahlungen zu kommen. Das Anreiz-system bei Wells Fargo ist laut Beobachtern auf die erfolgreiche Umsetzung des Cross-Selling-Systems zugeschnitten worden. Wenn es einem Berater gelang, einem Kunden mehrere miteinander unverbundene Dienstleistungen anzubieten, wurden diese Abschlüsse besonders gut belohnt. Stumpf hat seine Universalbank auf das Cross-Selling-Motto ausgerichtet und mit dem Anreizsystem versucht, diese Kultur zu fördern.

Doch was Stumpf und sein Managementteam wohl nicht mit einbezogen haben, ist die Gier und damit verbundene Kreativität von Menschen. Wenn Kundenberater kurz vor Jahresschluss noch ein paar Abschlüsse brauchten, um ihre Bonuszahlungen zu sichern, mogelten sie anscheinend manchmal und machten fiktive Kreditkartenkonten auf. Was am Anfang wohl noch Einzelfälle waren, wurde mit den Jahren zur Norm. Wells Fargo gibt zu, über 5000 Angestellte entlassen zu haben, die solche Methoden eingesetzt haben.

Wie gross der Schaden wirklich ist, bleibt offen. Die Behörden haben die Bank im Visier, und Stumpf hat sich persönlich dafür eingesetzt, dem Übel nachzugehen und volle Transparenz zu schaffen. Bedauerlich an dem Skandal ist einerseits, dass es ausgerechnet Wells Fargo getroffen hat. Zusammen mit US Bancorp gilt Wells Fargo als sauberste Grossbank der USA. Weit weg vom Finanzzentrum Manhattans, wo die meisten Amerikaner sowieso nichts Gutes erwarten, hat sich Wells Fargo über die Jahre hinweg einen exzellenten Ruf aufgebaut. Stumpf hat traditionelles Banking gepriesen, ohne spektakuläre Derivate-Abteilungen und frei von Zauberlehrlingen, die an der Wall Street immer wieder für Milliardenverluste sorgen. Die Bank hat eine verhältnismässig gute Eigenkapitaldeckung und ist im Vergleich zur Konkurrenz sehr rentabel.

Strengere Kontrollen erwartet - Stumpf hat dabei vor allem auf Kostenkontrolle und Effizienz gesetzt. Letztere ist unter anderem mit der erfolgreichen Umsetzung des Cross-Selling-Konzepts erreicht worden. Nun muss der Konzernchef hier grosse Einschnitte erwarten. **Laut Bankanalytikern dürfte auch der Rest der Branche vom Skandal betroffen werden, zumal mehr Regulierung und strengere Kontrollen zu erwarten sind.**

Für die Anleger bleibt hier nicht viel übrig, um sich für den Sektor zu begeistern. Die Bewertungen sind zwar recht tief, doch das hat auch seinen guten Grund. **Mit einer erneuten Regulierungs-Welle dürften auch die zu erwartenden Eigenkapitalrenditen weiter sinken. Die Branche bleibt selbst acht Jahre nach dem Kollaps der US-Investmentbank Lehman Brothers das Sorgenkind des Aktienmarkts.**

Die Innovationskraft und der Erfindergeist bei den Banken bezieht sich offenbar nur auf das Entlöhnungssystem. Wann hat diese Bonizockerei endlich ein Ende? Der Margenzerfall im Bankengewerbe wird es wohl richten!