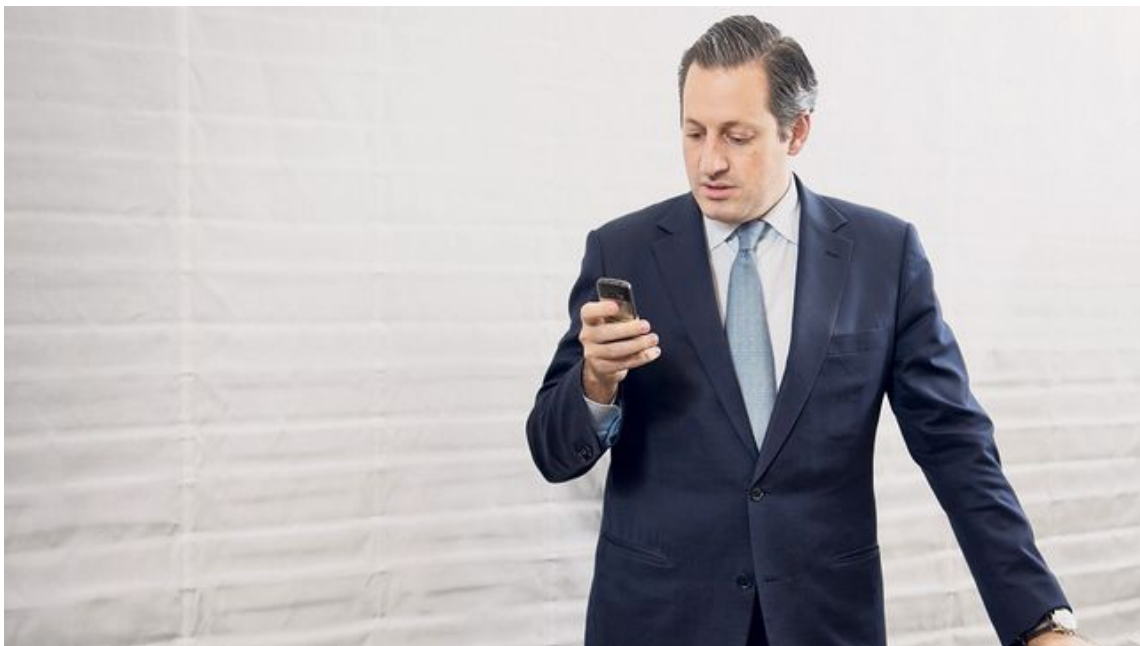


Die Zukunft des Private Banking

«Sehr wohlhabende Kunden bleiben der Schweiz treu»

Interview: Ermes Gallarotti, Daniel Imwinkelried



Julius-Bär-Chef Boris Collardi glaubt, dass es für eine Bank ein Vorteil sei, nur ein Geschäftsfeld zu haben. (Bild: Karin Hofer / NZZ)

Die Schweizer Banken sind dabei, die Steuerkonflikte mit den USA, aber auch anderen Ländern zu bereinigen. Für die Zeit danach habe seine Bank schon viele Weichen gestellt, sagt Julius-Bär-Chef Boris Collardi.

Herr Collardi, Vermögensverwalter leiden unter steigenden Kosten und sinkenden Erträgen. Dauern die sieben angebrochenen mageren Jahre womöglich etwas länger?

Von entscheidender Bedeutung ist das Marktumfeld. Die Märkte befanden sich im März 2009 in einem Tiefpunkt. Seither durchläuft die Wirtschaft in den entwickelten Ländern einen Transformationsprozess, in dem die USA am weitesten fortgeschritten sind. Gleichzeitig musste man feststellen, dass die Bäume auch in den Schwellenländern nicht in den Himmel wachsen, zumal die politische Lage vielerorts nicht stabil ist. Die Folge ist, dass die Zinsen immer noch sehr niedrig sind, und daran wird sich in den kommenden zwölf Monaten nicht viel ändern.

Was heisst das für die Schweizer Vermögensverwalter?

Eine Bank kann trotz allem Geld verdienen, aber es wird schwieriger. Dazu gibt es kaum einen Bereich, den die Behörden nicht zusätzlich reguliert haben. Denken Sie nur an die Liquidität, die Kapitalausstattung, die Verschuldung, die Transparenzvorschriften, das Verbot von Retrozessionen oder die Vergütung. Die Anbieter sind in einem engeren Korsett gefangen und benötigen mehr Kapital, um das gleiche Geschäft wie früher zu betreiben.

Und auch mehr Grösse?

Genau. Die kritische Masse einer Bank hat zugenommen, weil die Margen niedriger sind. Das setzt kleine Anbieter unter Druck. Die Konsolidierung findet aber nicht nur unter ihnen statt, sondern auch bei den grossen Instituten. Diese sind nicht mehr in der Lage, mit ihrer Kapitalbasis die gleiche Vielzahl an Geschäften zu betreiben wie vor der Finanzkrise. Sie müssen sich ebenfalls auf gewisse Aktivitäten beschränken und stossen deshalb andere Bereiche ab. Daher sollte sich eine Bank zwischen den beiden Polen positionieren.

Nach der Übernahme des internationalen Vermögensverwaltungsgeschäfts von Merrill Lynch ist Julius Bär global präsent mit zusätzlichen Niederlassungen in Europa, aber etwa auch mit fünf Standorten in Indien. Andere Institute haben sich dagegen aus der Fläche zurückgezogen. Verzettelt sich Julius Bär?

Wir haben zwar viele Standorte, aber nur ein Geschäftsfeld. Wir haben unsere Weichen 2009 gestellt und das Asset Management verkauft. Während viele andere Banken immer noch in unzähligen Geschäftsfeldern tätig sind, konzentrierte sich Julius Bär damit ganz auf die Vermögensverwaltung. Meine Arbeit ist daher im Prinzip einfach: Ich habe nur eine Sparte zu führen und muss nicht mit anderen Kollegen aus anderen Bereichen um die Ressourcen streiten.

Und die fünf Standorte in Indien fügen sich in dieses Konzept ein, obwohl der Markt dort noch wenig entwickelt ist?

Wenn wir das Geld unserer Kunden anlegen, halten wir uns an die Asset-Allocation-Theorie. Diese wenden wir auch auf unser Geschäft an. Wir wollen einerseits Aktivitäten, die zwar nicht überaus stark wachsen, aber gewissermassen eine sichere Dividende einbringen. Andererseits suchen wir Wachstumstitel, deren Marktwerte sich alle paar Jahre verdoppeln. Ob das im Fall von Indien drei oder fünf Jahre dauert, ist für uns nicht so wichtig. Bedeutend ist, dass die Aussichten langfristig gesehen vielversprechend sind und wir dank der Übernahme von Merrill Lynch im Land rasch die kritische Masse erreicht haben.

Gleichzeitig ist Julius Bär in den Besitz von Standorten in Europa gelangt, während sich die UBS beispielsweise aus Belgien zurückgezogen hat. Was planen Sie in diesen reifen Märkten?

Trotz Expansion ist für uns der Heimmarkt Schweiz immer noch das wichtigste Geschäft. Die zweitgrösste Marktregion ist Europa. Sie durchläuft eine Transformation. Das traditionelle Offshore-Geschäft werden wir in ein Cross-Border- beziehungsweise Onshore-Geschäft verwandeln. Alle Kunden werden bis Ende des kommenden Jahres ihre Vermögen steuerkonform angelegt haben. Wir hätten aber kaum ein Büro in Amsterdam oder Dublin aufgemacht, wenn wir die Transaktion mit Merrill Lynch nicht getätigt hätten.

Sie mussten diese Standorte gleichsam mitnehmen, um in den Besitz von attraktiveren Niederlassungen zu gelangen?

Sie waren Teil des Geschäfts. Wir gliedern die Standorte in drei Gruppen. Zur ersten Gruppe zählen solche mit hervorragenden Perspektiven und kritischer Masse. Dazu gehören Hongkong, Singapur, London, Indien oder Montevideo. Zur zweiten Kategorie zählen Standorte, die zwar profitabel sind, aber nicht sehr stark wachsen. Das sind beispielsweise Amsterdam oder Madrid. Drittens gibt es Standorte, die nicht profitabel sind und es wahrscheinlich nie werden.

Wo befinden sich diese?

Beispielsweise in Italien. Anzumerken ist allerdings, dass diese Standorte bei der Merrill-Lynch-Eigentümerin Bank of America blieben. Weitere Niederlassungen analysieren wir, und es ist durchaus möglich, dass wir 2015 die eine oder andere von ihnen aufgeben werden.

Und diese gefährdeten Standorte liegen schwergewichtig in Europa?

Eher ja, aber nicht ausschliesslich. Wir hatten beispielsweise ein Büro in Ascona, das unsere finanziellen Ziele nicht erfüllte. Zudem gab es keine Aussicht auf Besserung. Wir entschlossen uns, das Büro aufzugeben.

Der Tessiner Finanzplatz ist stark auf ausländische Kunden ausgerichtet. Gibt es noch viele Europäer, die ihr Geld in die Schweiz bringen, oder verzichtet die Erbgeneration auf ein Depot in der Schweiz?

Für mich steht die Schweiz weiterhin klar an der Spitze als Zentrum für die internationale Vermögensverwaltung. Wenn wir unsere Hausaufgaben richtig machen, werden wir weiterhin eine bevorzugte Destination sein. Ich bin überzeugt, dass ein Anleger nirgends in Europa eine so gute Dienstleistung bekommt wie in der Schweiz.

Teilen Ihre europäischen Kunden diese Einschätzung?

Eindeutig. Allerdings ist erkennbar, dass Kunden mit vergleichsweise geringen Vermögen von einigen hunderttausend Franken der Schweiz den Rücken kehren. Sie ziehen ihr Geld ab oder geben es den Kindern weiter. Sehr wohlhabende Kunden hingegen und damit unsere Zielkundschaft bleiben dem Land treu, da sie die hohe Dienstleistungsqualität schätzen und es als sicher gilt.

Gewinnt Julius Bär also auch neue internationale Kunden in der Schweiz?

Das ist das eine. Das andere ist, dass uns bestehende Kunden einen grösseren Teil ihres Vermögens anvertrauen.

Wie steht die Schweiz im Vergleich mit Singapur da? Versucht der Stadtstaat nicht, der Schweiz im Private Banking das Wasser abzugraben?

Singapur kann allen Anlegern empfohlen werden, die in Asien einen Teil ihres Vermögens verwalten möchten. Als globaler Hub kommt das Land aber weniger infrage. Für Europäer beispielsweise ist es zu weit weg. Schwarzgeld nehmen die dortigen Banken auch nicht mehr an. Das Land will seine Reputation nicht aufs Spiel setzen, zumal die Banken in der Region viel Neugeld aus der eigenen Region anziehen können. Die Schweiz und Singapur sind komplementäre Zentren, je nach Region, in der ein Anleger investieren will.

Wie verschieben sich die Relationen zwischen dem Onshore- und dem Offshore-Geschäft in den reifen Märkten, beispielsweise in Europa?

Seit Jahrzehnten betreuen wir europäische Kunden, die ein Depot in der Schweiz haben. Sie werden auch in Zukunft aus der Schweiz heraus betreut. Dann gibt es Länder mit viel Potenzial in ihrem Heimmarkt für eine Onshore-Präsenz. In Europa befinden sich dabei drei Länder von Gewicht, nämlich Deutschland, Italien und Grossbritannien.

Wie betreibt man das europäische Geschäft am besten?

Es gibt neben dem klassischen, von der Schweiz aus betriebenen Offshore-Geschäft die Möglichkeit, eine Zentrale in Luxemburg einzurichten und Filialen in den anderen europäischen Ländern zu unterhalten. Man kann das Geschäft auch von einer Zentrale in Deutschland aus führen, wie wir das machen. Wir konzentrieren unsere Back-Office-Funktionen und die Buchungsplattform für alle unsere europäischen Niederlassungen in Frankfurt. Die dritte Variante besteht darin, Grossbritannien als Ausgangsbasis für das Europa-Geschäft zu wählen. Doch dort sind die Kosten hoch, und die Regulierung ist aufwendig. In Zukunft wollen wir zudem auf das Cross-Border-Geschäft neuer Prägung setzen und künftig Finanzdienstleistungen aus der Schweiz nach Europa exportieren können.

Dafür ist ein Marktzugang zur Euro-Zone aber zentral, und den gibt es nicht.

Ja. Wir müssen künftig imstande sein, Finanzdienstleistungen nach Europa zu exportieren. Wir sollten das Problem bilateral mit den europäischen Ländern lösen, wobei die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative nicht geholfen hat. Die Schweiz wird dieses Dossier in den nächsten fünf Jahren systematisch vorantreiben. Der Entwurf des neuen Finanzdienstleistungsgesetzes Fidleg ist ein Schritt, aber noch keine Garantie auf dem Weg zu einem Gesetz, das äquivalent zu Mifid ist, der EU-Richtlinie zur Harmonisierung der Finanzmärkte. Ebenfalls helfen wird der Fakt, dass der Steuerkonflikt mit anderen Ländern bald Geschichte ist.

Gilt das auch für Staaten ausserhalb Europas?

Ja. Auch die Kunden aus anderen Ländern wollen ein reines Gewissen haben. Sie haben jüngst erstens vor Augen geführt bekommen, was passieren kann, wenn man Steuern hinterzieht und erwischt wird. In dieser Hinsicht hat sich viel verändert. Zweitens gehen die Behörden sehr weit, um Steuersünder aufzuspüren. Sie erwerben beispielsweise CD mit gestohlenen Bankdaten. Drittens wollen die Banken nicht mehr die Verantwortung für Kunden übernehmen, die Steuern hinterziehen. Folge des Paradigmenwechsels ist auch, dass sich die Banken über die Qualität ihrer Dienstleistung voneinander abheben werden. Damit steigen aber auch die Anforderungen an die Mitarbeiter.

Deshalb betonen alle Banken jetzt auch, dass der Kunde im Zentrum der Bemühungen stehe. Wo befand er sich denn in der Vergangenheit?

Auf einer statistischen Liste. Die Banken merken nun, dass sie langfristig nur Geld verdienen, wenn auch die Kunden zufrieden sind. Sie postulieren, dass sie künftig mehr und bessere Dienstleistungen verkaufen werden und weniger Produkte. Und deshalb bin ich, was die Margenentwicklung betrifft, auch positiv gestimmt. Die Autoindustrie bietet dafür einen guten Vergleich. Käufer zahlen für ein neues Modell in der Regel mehr als für das vorhergehende, sie bekommen dafür aber auch mehr für ihr Geld. Wenn die Transformation abgeschlossen sein wird und wir die Erwartungen der Kunden erfüllen, werden wir mindestens so viel Geld verdienen wie vor der Finanzkrise. Die Kunden werden aber auch bereit sein, dafür zu bezahlen, weil sie mehr erhalten.

Das haben Banken schon oft versprochen: Letztlich haben sie den Kunden dann aber teure und intransparente Produkte verkauft.

Die Finanzkrise hat hier vieles verändert. Künftig werden die Kunden von der Bank dreierlei erwarten. Erstens legen sie Wert auf eine finanziell stabile Bank. Das Gegenparteienrisiko hat nach der Finanzkrise eine viel grössere Bedeutung bekommen. Zweitens steigt die Bedeutung der Beratung. Diese muss dynamisch sein und die vielfältigen Aspekte des Anlegens umfassen. Dafür werden die Banken eine Beratungsgebühr verlangen. Die Performance wird drittens immer noch eine bedeutende Rolle spielen, aber der Aspekt der Sicherheit wird im Vergleich damit an Bedeutung gewinnen.

Dafür müssen die Banken auch in der IT aufrüsten. Ihre Informatik ist verhältnismässig alt, und bis Ende Jahr wollten sie sich für eine neue Plattform entscheiden. Wie weit ist Julius Bär?

Wir werden unseren Entschluss Anfang Februar bekanntgeben, und dann wird die Gruppe in den kommenden drei bis vier Jahren auf die Plattform migrieren. Es geht um eine Investition von mehreren hundert Millionen Franken.

Grossbanken lagern standardisierbare Glieder der Wertschöpfungskette ins Ausland aus. Hat Julius Bär im Zuge der IT-Migration auch solche Pläne?

Im Rahmen des IT-Projekts gibt es Spielraum, gewisse Funktionen, die für die Gruppe erbracht werden, ins Ausland zu verlagern und die Prozesse neu auszurichten. Damit können wir auch unsere Kostenstruktur diversifizieren und die starke Abhängigkeit vom Franken reduzieren. Die Schweiz wird aber immer das Herz der Firma bleiben, wobei Singapur als zweites Zentrum vorgesehen ist.

Ein junger Bankchef

Boris Collardi wurde 2009 im Alter von bloss 35 Jahren Konzernchef von Julius Bär. Zuvor war er seit 2006 beim Zürcher Vermögensverwalter bereits Chief Operating Officer (COO) gewesen. Den grössten Teil seiner Karriere hat der schweizerisch-italienische Doppelbürger jedoch bei der Credit Suisse in verschiedenen Funktionen verbracht. 13 Jahre war er für die Grossbank tätig, bei der er auch den Berufseinstieg vollzogen

hatte. Unter anderem war er im Jahr 2000 Assistent von Oswald Grübel, der damals die Vermögensverwaltung leitete und später die Führung der Bank übernahm. Prägend für seine Karriere dürfte darüber hinaus die Zeit in Singapur gewesen sein, wo er für die Credit Suisse Ende der 1990er Jahre und zu Beginn des vergangenen Jahrzehnts verschiedene Funktionen wahrnahm.