

Februar 2011

Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft

Eine Bestandesaufnahme und Entwicklungstrends

Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft

Eine Bestandesaufnahme und Entwicklungstrends

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Executive Summary	3
1 Vermögensverwaltung weltweit	4
1.1 Vermögen weltweit	4
1.2 Private Banking	4
1.3 Institutionelle Vermögensverwaltung	7
1.4 Trends im Vermögensverwaltungsgeschäft	7
2 Vermögensverwaltung in der Schweiz	10
2.1 Schweizer Bankensektor	10
2.2 Schweizer Vermögensverwaltungsbranche	12
2.3 In der Schweiz verwaltete Vermögen	14
2.4 Entwicklungen in der Vermögensverwaltungsbranche	15
3 Lokale Präsenz vor Ort und grenzüberschreitendes Geschäft als Expansionsstrategie	17
3.1 Strategien für lokale Präsenz vor Ort	17
3.2 Chancen und Risiken der lokalen Präsenz vor Ort und im grenzüberschreitenden Geschäft	18
4 Fazit und Ausblick	20
Glossar	21
Auswahl ergänzender Literatur	22

Vorwort

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat die letzten drei Jahre massgeblich geprägt. Der Schweizer Finanzplatz mit seiner langjährigen Tradition hat diese besser gemeistert als die meisten anderen Finanzplätze. Dazu beigetragen hat unter anderem die ausgesprochene Heterogenität des Schweizer Bankensektors. Ein weiterer Punkt ist auch die Stabilität des Schweizer Franks, der in der Langzeitbetrachtung sicherlich als eine der stabilsten aller Währungen bezeichnet werden kann. Die Schweiz bietet gute Rahmenbedingungen und ist als Arbeitsort für hochqualifizierte Experten aus der Finanzbranche sehr attraktiv. Zudem hat der Schweizer Finanzplatz mit der Übernahme des OECD-26-Standards sowie der Eröffnung von neuen Verhandlungen betreffend einer Abgeltungsteuer einen wichtigen Schritt nach vorne gemacht und diesen seither rasch sowie effizient umgesetzt. „Private Banking Switzerland“ ist und bleibt ein bekanntes sowie geschätztes Gütesiegel. Dennoch verbleiben auch für die Zukunft einige Herausforderungen. So verfügt die Schweiz über Rahmenbedingungen, welche anderen Finanzplätzen noch nicht gleichgestellt sind (bspw. Stempelabgaben). Hier sind gleich lange Spiesse zu schaffen, falls wir auch in Zukunft über einen wettbewerbsfähigen Finanzplatz verfügen möchten.

Das Vermögensverwaltungsgeschäft stellt eine tragende Säule des Schweizer Finanzplatzes dar. Dennoch steht der Finanzplatz Schweiz vor grossen Herausforderungen. Die Bankbranche in der Schweiz hat sich in den letzten 10 Jahren von 372 auf 325 Institute konsolidiert. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise sowie der damit einhergehende Vertrauensverlust haben die Grundpfeiler des Vermögensverwaltungsgeschäfts weltweit erschüttert. Der internationale Wettbewerb um die Vermögen hat sich dementsprechend verschärft. Turbulente Zeiten bieten aber auch immer Chancen. Gegenwärtig streben Anleger eine höhere geografische Diversifizierung ihrer Portfolios an. Durch die hochstehende Fachkompetenz liefert die schweizerische Vermögensverwaltungsbranche mit ihrem breiten Angebot an Dienstleistungen einen grossen Beitrag.

Angesichts des raschen strukturellen Wandels im Finanzbereich ist eine laufende Überprüfung und Optimierung der staatlichen Regulierung sowie der Aufsichtsinstrumente angezeigt. Dabei soll primär der Anleger- und Systemschutz gewährleistet und dadurch die Stabilität sowie die Integrität des Finanzsystems sichergestellt werden. Mit deutlich über internationale Standards hinausgehenden Vorschriften sollen die Schweizer Volkswirtschaft und allen voran die Steuerzahler in Zukunft vor einer möglichen Schieflage eines der als systemrelevant geltenden Institute geschützt werden. Die Schweiz übernimmt damit international eine Vorreiterrolle und bringt dadurch zum Ausdruck, wieviel Bedeutung sie der Stabilität des Finanzsektors im Interesse von Kunden wie auch der Volkswirtschaft beimisst.

Die Publikation „Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft“ wird von der Schweizerischen Bankiervereinigung regelmässig publiziert. Sie soll dem Leser anhand von aktuellen Themen und Entwicklungen einen Überblick über die Situation im Vermögensverwaltungsgeschäft in der Schweiz und international bieten. Die Betrachtung der globalen Vermögensverwaltung zeigt insbesondere Entwicklungen wie zum Beispiel der steigende Margendruck auf. In einem weiteren Schritt wird spezifisch die Situation in der Schweiz beleuchtet. Dabei wird neben einer Bestandesaufnahme auch auf die Finanzmarktregulierung eingegangen. Ein zusätzliches Kapitel der Studie weist auf die Strategiemöglichkeiten im grenzüberschreitenden Geschäft und der lokalen Präsenz vor Ort von Schweizer Vermögensverwaltern hin. Im Anschluss werden die Chancen und Risiken dieser Strategien gegeneinander abgewogen. Abschliessend erfolgt neben den Schlussfolgerungen auch ein Ausblick für das Vermögensverwaltungsgeschäft.

Claude-Alain Margelisch
CEO der Schweizerischen Bankiervereinigung

Executive Summary

Zunahme des globalen Vermögens	Das globale Vermögensvolumen betrug per Ende 2009 USD 111'500 Mrd., was dem Vorkrisenniveau von 2007 entspricht. Der Zuwachs in 2009 betrug 11,5% und war hauptsächlich auf die wiederauflebenden Finanzmärkte zurückzuführen. Insbesondere die Vermögen von reichen Personen (High Net Worth Individuals, siehe Glossar) haben sich erholt und sind im Vergleich zum Vorjahr um 18,9% auf USD 39'000 Mrd. gestiegen.
Grenzüberschreitendes Private Banking	Das weltweite Volumen im grenzüberschreitenden Private Banking betrug per Ende 2009 USD 7'400 Mrd. Die Schweiz ist mit einem Marktanteil von 27% bzw. USD 2'000 Mrd. weiterhin Weltmarktführerin. Die aufstrebenden Finanzplätze Singapur und Hongkong erreichen in einem boomenden Asien gemeinsam einen Marktanteil von 9% (USD 700 Mrd.).
Institutionelle Vermögensverwaltung	Das globale Vermögensvolumen in der institutionellen Vermögensverwaltung stieg im Jahr 2009 um 12% auf USD 52'600 Mrd. – nach einem Rückgang von 17% im Vorjahr. In der Schweiz ist in 2009 das Vermögen institutioneller Anleger im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 15% auf CHF 2'814 Mrd. gewachsen.
Trends im Vermögensverwaltungsgeschäft	Auf Produktebene nimmt die Kundenpräferenz nach einfachen und transparenten Finanzinstrumenten zu. Deshalb erfreuen sich beispielsweise Exchange Traded Funds zunehmender Beliebtheit bei privaten und institutionellen Anlegern. Der Markt für strukturierte Produkte, in welchem die Schweiz auf das Volumen bezogen Weltmarktführerin ist, verspricht für die Zukunft erneutes Wachstum. Auch nachhaltige Anlagen gelten als zukunftssträchtiger Bereich im Vermögensverwaltungsgeschäft.
Schweizer Bankensektor	Im gesamten Schweizer Bankensektor arbeiteten per Ende 2009 rund 136'000 Personen in 325 Banken und sonstigen Anbietern von Finanzdienstleistungen. Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft für In- und Ausländer trägt mit CHF 15,7 Mrd. einen wesentlichen Anteil zur Wirtschaftsleistung der Schweiz bei. Dies entspricht knapp der Hälfte der von den Banken in der Schweiz generierten Wertschöpfung.
In der Schweiz verwaltete Vermögen	Banken in der Schweiz verwalteten Vermögen in der Höhe von CHF 5'600 Mrd. per Ende 2009. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Zuwachs von CHF 200 Mrd. bzw. +3,7%.
Wandel im Vermögensverwaltungsgeschäft	Die Vermögensverwaltungsbranche ist steten Wandlungen unterworfen, die beispielsweise auch vor dem Kerngeschäft des Schweizer Bankensektors – der Vermögensverwaltung für Privatkunden – keinen Halt machen. Der Fokus der Schweizer Banken liegt auf versteuerten Geldern. Dieses Konzept hat sich mit der Eröffnung von neuen Verhandlungen betreffend einer Abgeltungsteuer mit Deutschland und Grossbritannien als richtig erwiesen. Die Bedeutung der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung wird nach wie vor als sehr hoch eingeschätzt. Gleichwohl sind Bankinstitute auch bestrebt, ihre lokale Präsenz in wichtigen Domizilländern und wachstumsstarken Regionen auszubauen.

1 Vermögensverwaltung weltweit

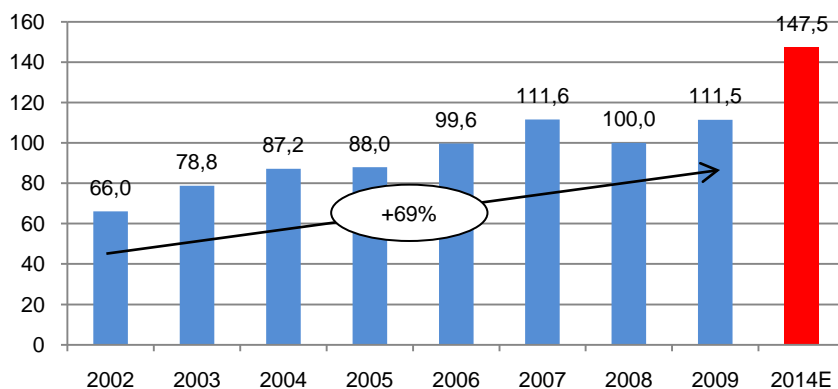
Im Nachgang zur globalen Finanz- und Wirtschaftskrise wird das weltweite Vermögensverwaltungsgeschäft von grossen Veränderungen geprägt. Die derzeitige Situation in der weltweiten Vermögensverwaltungsbranche wird von einer verschärften Finanzmarktregulierung, einem härteren Wettbewerb sowie von einer Unsicherheit an den Finanzmärkten beeinflusst. Der härtere Wettbewerb ist vor allem bedingt durch die tieferen Margen und die neuen regulatorischen Anforderungen, welche die administrativen Kosten weiter erhöhen. Für Unruhe an den Finanzmärkten sorgt die seit 2010 anhaltende Eurokrise. Die globalen Vermögen beliefen sich per Ende 2009 auf 111'500 Mrd. (+11,5% gegenüber Vorjahr). Die High Net Worth Individuals machen mit USD 39'000 Mrd. mehr als ein Drittel des globalen Vermögensvolumen aus. Die Schweiz ist mit einem Anteil von 27% (USD 2'000 Mrd.) Weltmarktführerin im grenzüberschreitenden Private Banking.

1.1 Vermögen weltweit

Beträchtliche Zunahme des globalen Vermögens

Das globale Vermögensvolumen betrug per Ende 2009 USD 111'500 Mrd. (BCG 2010a), was etwa dem bisherigen Höchststand von 2007 gleichkommt (siehe Abbildung 1-1). Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem Zuwachs von USD 11'500 Mrd. bzw. 11,5%, was hauptsächlich durch die wiederauflebenden Finanzmärkte getrieben war. Für das Jahr 2014 wird das globale Vermögensvolumen auf USD 147,5 Mrd. geschätzt.

Abbildung 1-1 Globales Vermögen, 2002 – 2009, in 1000 Mrd. USD



Quelle: Boston Consulting Group; SBVg Research

Anm. Das globale Vermögensvolumen setzt sich aus den potentiell verwaltbaren Vermögen zusammen.

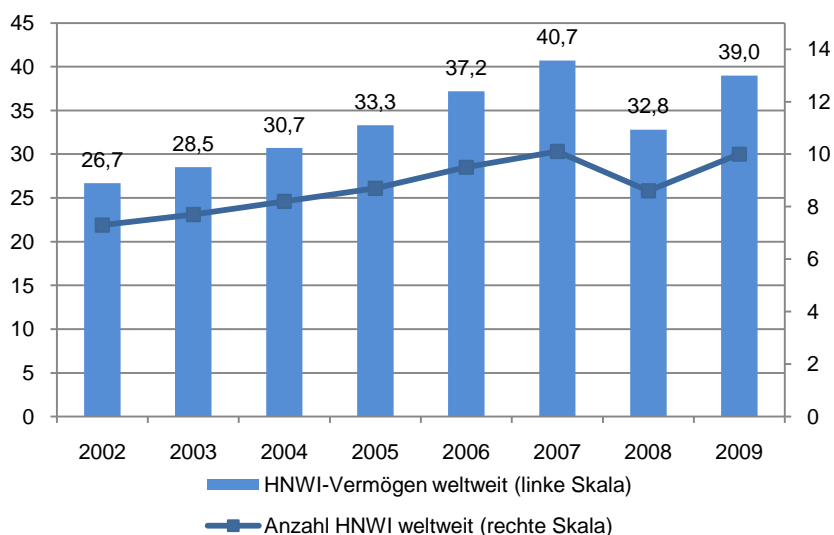
1.2 Private Banking

Vermögenszuwachs bei High Net Worth Individuals

Vom Aufschwung der Finanzmärkte profitierten auch die sehr vermögenden Personen (HNWI: High Net Worth Individuals). Deren Vermögen betrug per Ende 2009 USD 39'000 Mrd., nachdem es im Vorjahr USD 32'800 Mrd. ausmachte (+18,9%) (siehe Abbildung 1-2). Die Anzahl der HNWI lag in 2009 bei 10 Millionen (2008: 8,6 Millionen). Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Zuwachs von über 16%. Davon stammen 3,1 Millionen aus Nordamerika (USD 10'700 Mrd.) und je 3,0 Millionen aus dem asiatisch-pazifischen Raum

(USD 9'700 Mrd.) bzw. Europa (USD 9'500 Mrd.). Am stärksten angestiegen im Vergleich zum Vorjahr ist die Anzahl der HNWI im asiatisch-pazifischen Raum (+25,8%) sowie in Nordamerika (+16,6%). Gemäss den Prognosen werden die HNWI-Vermögen im asiatisch-pazifischen Raum bereits 2013 grösser sein als die Vermögen wohlhabender Nordamerikaner.

Abbildung 1-2 Vermögen und Anzahl der HNWI, 2002 – 2009, Vermögen in 1000 Mrd. USD (linke Skala), Anzahl HNWI in Millionen (rechte Skala)



Quelle: Capgemini/Merril Lynch; SBVg Research

Volumen der grenzüberschreitend verwalteten Gelder sind auf USD 7'400 Mrd. gestiegen

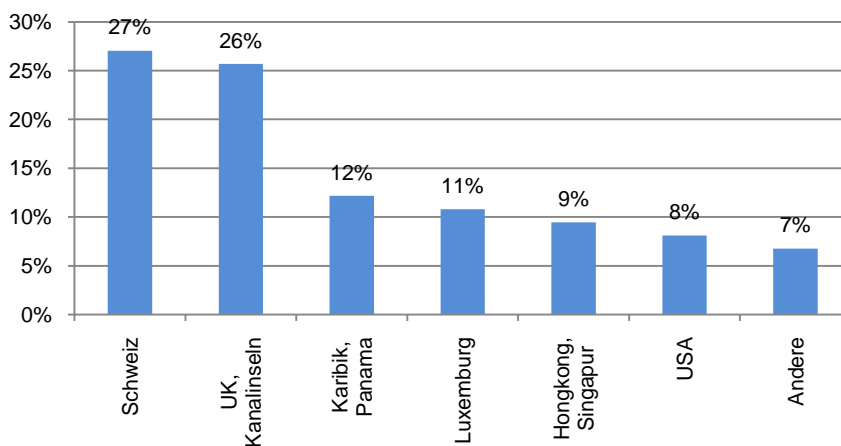
Die weltweiten grenzüberschreitend verwalteten Vermögen haben sich in 2009 ebenfalls erholt und sind im Vergleich zu 2008 um 9% auf USD 7'400 Mrd. gestiegen (siehe Abbildung 1-3). Die Zunahme ist mehr auf die Erholung der Finanzmärkte als auf Kapitalzuflüsse zurückzuführen. Im grenzüberschreitenden Private Banking bleibt die Schweiz mit einem Marktanteil von 27% bzw. USD 2'000 Mrd. weiterhin Weltmarktführerin.

Im Vergleich zum Vorjahr verbuchte Grossbritannien (inkl. Kanalinseln) in 2009 den grössten Zuwachs an Marktanteilen im grenzüberschreitenden Private Banking mit USD 400 Mrd. bzw. +26%. Luxemburg hat als einziger bedeutender Finanzplatz für grenzüberschreitend angelegte Vermögen im Vergleich zu 2008 Marktanteile im grenzüberschreitenden Private Banking eingebüsst (USD -100 Mrd. bzw. -11%), was unter anderem auf den hohen politischen Druck anderer Staaten zurückzuführen ist.

Die Banken in der Schweiz sind international sehr angesehen. Sowohl die Fach- und Sprachkenntnisse der Bankmitarbeiter als auch die Beratung werden von der internationalen Kundschaft sehr geschätzt. Die Schweiz zeichnet sich auch durch politische und wirtschaftliche Stabilität aus. Dies ist für internationale Investoren von zentraler Bedeutung.

Die Schweiz ist Weltmarktführerin im grenzüberschreitenden Private Banking

Abbildung 1-3 Grenzüberschreitendes Private Banking (2009), Marktanteile in Prozent



Quelle: Boston Consulting Group; SBVg Research

Europäischer Markt legt zu

Im europäischen Markt legte 2009 das von Banken verwaltete Vermögen (AuM) im Private Banking um 10% zu und erreichte wieder das Niveau von 2006. Ausnahme vom positiven Trend in Europa ist Luxemburg, welches einen Abfluss von 5% der verwalteten Vermögen verzeichnete. Gemäss einer Studie von McKinsey sind die Gewinne von Privatbanken 2009 um 25% eingebrochen. Der Gewinneinbruch ist vor allem auf sinkende Erträge und gleichbleibende Kosten und den damit verbundenen tieferen Margen zurückzuführen. Zudem führten die Turbulenzen an den Finanzmärkten zu einer geringeren Aktivität im Wertpapiergeschäft, was die Margen zusätzlich unter Druck setzte.

Hongkong mit Grosskunde China

Der fernöstliche Wirtschaftsraum ist heute wirtschaftlich bedeutend grösser und politisch weit stabiler als noch vor zehn Jahren. Der bereits heute sehr grosse Finanzplatz Hongkong hat ein enormes Potenzial. Das Vermögensverwaltungszentrum Hongkong hat in der Volksrepublik China Zugang zu einem grossen Kundenstamm. Viele reiche Chinesen lassen ihr Vermögen grenzüberschreitend in Hongkong verwalten. Hongkong ist das Zentrum der Beschaffung von internationalem Kapital für Unternehmen auf dem chinesischen Festland. Die in Hongkong verwalteten Vermögen betragen per Ende 2009 USD 1'091 Mrd. (+45,4% gegenüber Vorjahr).

Grosses Wachstum in Singapur

Seit einigen Jahren gehört der Offshore-Hub Singapur zu den Finanzplätzen mit den höchsten Wachstumsraten. Vor allem Kunden aus dem Raum Südostasien nutzen den Stadtstaat als Vermögensverwaltungszentrum. Singapur hat eine effiziente Verwaltung und bietet generell gute Rahmenbedingungen. Die geografische Nähe zum asiatischen Kunden ist ein weiterer Standortvorteil. Als souveräner Staat ist Singapur vor einem direkten Zugriff anderer Staaten besser geschützt als Hongkong. Ende 2009 wurden in Singapur Vermögen in Höhe von USD 1'208 Mrd. verwaltet. Dies ist gegenüber dem Vorjahr ein Zuwachs von 39,8% - nach einem Rückgang in 2008 von 26,3%.

1.3 Institutionelle Vermögensverwaltung

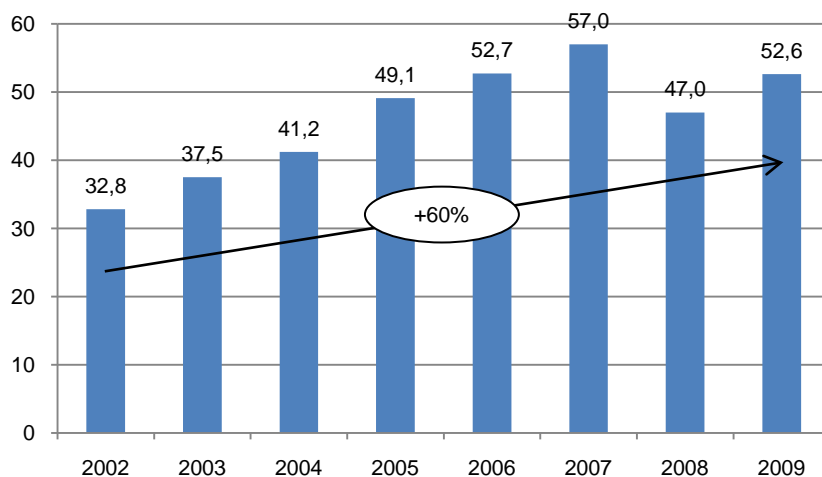
Anstieg der verwalteten Gelder

Gemäss einer Studie von Boston Consulting Group (BCG 2010b) stieg in 2009 das globale Vermögensvolumen im institutionellen Asset Management um 12% auf USD 52'600 Mrd. – nach einem Rückgang von 17% im Vorjahr (siehe Abbildung 1-4). Am stärksten stiegen die Vermögen mit 25% in Asien an (ohne Japan). Dabei fiel der Aufschwung in den Regionen sehr unterschiedlich aus. Während die verwalteten Vermögen in Europa und Nordamerika im Durchschnitt um 12% bzw. 11% anstiegen, legten sie in Australien und Japan nur um 7% zu. Gemäss SNB-Statistiken ist in der Schweiz im Jahr 2009 das Volumen institutioneller Gelder im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 15% auf CHF 2'814 Mrd. gestiegen.

Emerging Markets mit grossem Potential für institutionelle Vermögensverwalter

Der Anteil an verwalteten Vermögen aus den Emerging Markets ist gegenwärtig noch relativ gering. Es wird in den nächsten Jahren ein Wachstum der institutionellen Vermögensverwalter in den aufstrebenden Märkten erwartet.

Abbildung 1-4 Institutionelle Vermögensverwaltung, 2002 – 2009, in 1000 Mrd. USD



Quelle: Boston Consulting Group, SBVg Research

1.4 Trends im Vermögensverwaltungsgeschäft

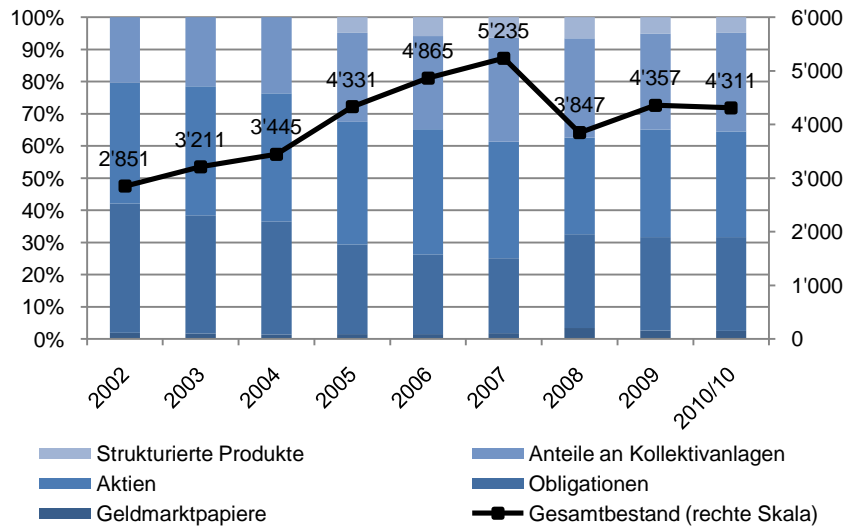
Nachhaltige Anlagen wachsen dynamisch

Die Finanzkrise hat das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung geschärft. Vor wenigen Jahren war ein Engagement in nachhaltigen Produkten noch mit einem Verzicht auf eine marktgerechte Rendite verbunden. Heute sind die Renditen von nachhaltigen Anlagen mit jenen von herkömmlichen Anlageprodukten konkurrenzfähig. Der Markt für Nachhaltigkeitsfonds wächst zurzeit dynamisch, und deren Produkte weisen eine grosse Nachfrage aus. In Europa waren in 2009 rund EUR 70 Mrd. in etwa 700 Nachhaltigkeitsfonds angelegt. Booz & Company schätzt, dass im Jahr 2015 20% aller Vermögen in Europa nachhaltig verwaltet werden.

Islamic Banking als Nischenbereich	Das Islamische Bankwesen versucht Bankgeschäfte in Übereinstimmung mit den religiösen Regeln der Scharia zu gestalten. Gemäss HSBC Amanah/The Banker wurden Ende 2009 weltweit schätzungsweise USD 822 Mrd. nach islamischem Recht verwaltet, was gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung von 29% bedeutet. Das Geld dient ausschliesslich der Vereinfachung des Handels. Verleiht zum Beispiel ein Muslim schariakonform Geld, darf er nur die Tilgung (und keine Zinsen) der Schuld verlangen. Islamic Banking stellt für Schweizer Banken einen zukunftssträchtigen Geschäftszweig dar – wenn auch nur in einem Nischenbereich.
Transparente Produkte bevorzugt	Auf Produktebene ziehen Kunden einfache und transparente Finanzinstrumente vor. Allgemein wird eine Verkürzung der Produktlebenszyklen erwartet. So hat sich die vermehrte Transparenz auch bei den strukturierten Produkten etabliert. Strukturierte Produkte bieten unter anderem die Möglichkeit, sich gegenüber Risiken (z.B. Wechselkursrisiken) abzusichern und höhere Renditen zu erzielen.
Exchange Traded Funds (ETF)	Die vor rund 20 Jahren eingeführten Exchange Traded Funds (ETF) haben eine bemerkenswerte Entwicklung hinter sich. Ergänzt wurden diese Produkte Mitte 2000 durch sogenannte Exchange Traded Commodities (ETC), welche die Anlage in Rohstoffen massiv vereinfacht haben. Die börsengehandelten Fonds sind bei Privatanlegern und Institutionellen sehr beliebt, vor allem weil sie leicht zu verstehen sind und günstiger sind als aktiv verwaltete Fonds. ETF zeichnen vornehmlich die Transparenz, gute Handelbarkeit und die breite Diversifikation aus. Heute sind nahezu auf jede Anlageklasse ETF erhältlich: Die Bandbreite reicht von Aktien, Obligationen, Rohstoffen, Immobilien, Hedge-Funds bis zu Hebelprodukten.
ETF: Europa hat Aufholpotential	Der europäische Markt hat ein grosses Aufholpotential. Gemäss der US-amerikanischen Investmentgesellschaft BlackRock erreicht das europäische ETF-Geschäft mit USD 250 Mrd. weniger als ein Drittel der in den USA in diese Produktgruppe angelegten Gelder (USD 850 Mrd.). In der Schweiz wurde 2010 ein Handelsvolumen von über CHF 60 Mrd. erreicht. ETF sind ein Volumengeschäft mit vergleichsweise tiefen Margen und mit 13 Emittenten in 2010 bleibt dieses Segment überschaubar. Ende Oktober 2010 waren gemäss der Schweizerischen Nationalbank auf Schweizer Bankdepots CHF 1'474 Mrd. in Aktien, CHF 1'356 Mrd. in Anteilen an Kollektivanlagen und CHF 1'265 Mrd. in Obligationen angelegt (siehe Abbildung 1-5). Diese drei Wertpapierklassen entsprechen 92% aller Gelder, die auf Schweizer Bankdepots angelegt waren.

Anteile der Wertpapierklassen und Wertchriftenbestand

Abbildung 1-5, Wertschriftenbestände unterteilt in Wertpapierklassen, 2002 – 2009, Anteile in Prozent (linke Skala), Gesamtbestand in Mrd. CHF (rechte Skala)



Quelle: Schweizerische Nationalbank, SBVg Research

Schweiz: Weltweit grösster Markt für strukturierte Produkte

In strukturierte Produkte waren Ende Oktober 2010 CHF 211 Mrd. angelegt. Dies entspricht 4,8% aller Gelder, die auf Schweizer Bankdepots angelegt sind. Strukturierte Produkte werden zu 56% von institutionellen Kunden, zu 37% von Privatanlegern und zu 7% von kommerziellen Kunden gehalten. Der Schweizer Markt für strukturierte Produkte gilt als dynamisch und innovativ und ist bezogen auf das Volumen bezogen weltweit führend. Das Angebot an strukturierten Produkten hat insgesamt an Breite und Tiefe gewonnen.

2 Vermögensverwaltung in der Schweiz

Das Vermögensverwaltungsgeschäft ist ein wichtiger Geschäftszweig für Schweizer Banken und stellt eine tragende Säule des schweizerischen Finanzplatzes dar. Dank einer günstigen Kombination von hoher Beratungsqualität und attraktiven Rahmenbedingungen, hat es sich an der Spitze des internationalen Private Banking etabliert. Durch die mehr als zwei Jahrhunderte alte Tradition des Schweizer Bankensektors kann sich dieses Geschäftsfeld auf ein hochstehendes Fachwissen berufen, welches massgeblich das Vertrauen in den gesamten Finanzplatz positiv beeinflusst und zur herausragenden Stellung beigetragen hat. Das Vermögensverwaltungsgeschäft für In- und Ausländer trägt einen wesentlichen Anteil zur Wirtschaftsleistung der Schweiz bei und macht knapp die Hälfte der von den Banken in der Schweiz generierten Wertschöpfung aus. CHF 15,7 Mrd. steuerte das Vermögensverwaltungsgeschäft 2009 zur Wertschöpfung bei, was einem Anteil von 2,9% am Bruttoinlandprodukt entspricht. Das Reformpaket „Basel III“, das Mitte November 2010 in Grundzügen von der Gruppe der zwanzig grössten Volkswirtschaften (G20) verabschiedet wurde, erhöht die Mindestanforderungen an Kapital und Liquidität im Bankensektor.

2.1 Schweizer Bankensektor

Bankensektor auf einen Blick

Der Finanz- und Bankenplatz zeichnet sich aus durch eine grosse Vielfalt an Geschäftsmodellen. Dies stärkt die Stabilität des ganzen Sektors. Neben den international tätigen Grossbanken, Auslandsbanken und den Privatbanken sind auch die Inlandbanken (Kantonalbanken, Raiffeisenbanken, Regionalbanken) durch die Kreditversorgung der inländischen Realwirtschaft von zentraler Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Die Schweiz zählte per Ende 2009 325 Banken, davon 156 Auslandsbanken und 3'133 Filialen. Zudem verfügten die Banken in der Schweiz über 271 Filialen im Ausland. Im gesamten Schweizer Bankensektor arbeiteten per Ende 2009 rund 136'000 Personen. Dabei waren 107'500 bei Banken und Effektenhändlern tätig und 28'400 bei sonstigen Anbietern von Finanzdienstleistungen (z.B unabhängige Vermögensverwalter). Darüber hinaus beschäftigten Schweizer Banken knapp 103'000 Mitarbeitende im Ausland (Tochtergesellschaften und Filialen). Die Bilanzsumme aller Banken belief sich per Ende 2009 auf CHF 2'668 Mrd., was rund dem Fünffachen des schweizerischen BIP entspricht (siehe Tabelle 2-1).

Tabelle 2-1, Banken in der Schweiz auf einen Blick, 1995 – 2009

	1995	2000	2005	2007	2008	2009
Anzahl Banken in der Schweiz	413	375	337	330	327	325
davon Auslandsbanken	155	148	150	152	154	156
Anzahl Filialen	4'945	4'037	3'839	3'834	3'161	3'133
davon Filialen im Ausland	276	228	304	317	293	271
Personalbestand in der Schweiz*	110	112	101	109	110	108
Personalbestand im Ausland*	33	89	101	130	103	103
Personalbestand, total**	143	201	202	239	239	239
Bilanzsumme, in Mrd. CHF	1'323	2'125	2'846	3'458	3'080	2'668
davon gegenüber Ausland, in Mrd. CHF	514	1'196	1'849	2'320	1'911	1'468

* in 1'000, ** Personalbestand in Filialen und ausländischen Tochtergesellschaften (in 1'000)

Quelle: Schweizerische Nationalbank; SBVg Research

Wertschöpfung des Bankensektors

Der Bankensektor erbringt insgesamt 6,7% der Wertschöpfung der Schweiz (CHF 35,9 Mrd.). Mit CHF 15,7 Mrd. steuert das Vermögensverwaltungsgeschäft knapp die Hälfte der von den Banken in der Schweiz generierten Wertschöpfung bei. Hinzu kommen indirekte (bspw. in anderen Branchen bezogene Vorleistungen) sowie direkt induzierte Effekte (bspw. Konsum der Bankmitarbeitenden) (vgl. Bakbasel Economics 2011).

Kennzahlen des Bankensektors

Einige Banken in der Schweiz haben unter den Turbulenzen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise gelitten, was sich in den Branchenkennzahlen niederschlug. Dennoch konnten die Banken in der Schweiz ihre Gewinne in 2009 wieder erhöhen. Insbesondere der Reingewinn hat sich im Vergleich zum Vorjahr stark erholt (siehe Tabelle 2-2).

Tabelle 2-2, Kennzahlen der Banken in der Schweiz, 1995 – 2009

	1995	2000	2005	2007	2008	2009
Geschäftsertrag, in Mrd. CHF	37,8	68,7	68,6	70,7	49,0	54,3
Geschäftsaufwand, in Mrd. CHF	22,6	37,5	38,9	46,5	40,3	41,5
Bruttogewinn, in Mrd. CHF	17,1	31,2	29,7	24,2	8,6	12,7
Reingewinn, in Mrd. CHF	6,0	19,2	24,7	9,8	-30,5	2,4
Kosten-Ertrags-Verhältnis (Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag)	56,9%	54,6%	56,7%	65,8%	82,2%	76,7%
Zins- und Diskontertrag, in % des Geschäftsertrags	39,5%	34,4%	32,8%	32,5%	43,7%	47,6%
Kommissionsertrag, in % des Geschäftsertrags	32,6%	42,1%	40,9%	52,0%	61,2%	35,8%
Eigenkapitalrendite	7,1%	16,3%	18,3%	6,8%	-21,7%	1,7%
Gesamtkapitalrendite	0,5%	0,9%	0,9%	0,3%	-1,1%	0,1%

Anm.: Eigenkapitalrendite ist definiert als Reingewinn dividiert durch Eigene Mittel; Gesamtkapitalrendite entspricht dem Reingewinn dividiert durch Bilanzsumme. Der Einbruch des Reingewinns in 2008 ist insbesondere auf Abschreibungen eines Bankinstituts zurückzuführen.

Quelle: Schweizerische Nationalbank; SBVg Research

Neugründungen und Zukäufe ausländischer Bankinstitute

In den letzten drei Jahren fanden nur wenige und kleine Konsolidierungen auf dem Schweizer Bankensektor statt. Bei den Transaktionen, die in den letzten Jahren stattgefunden haben, handelt es sich primär um Teilverkäufe ausländischer Finanzinstitute, die u.a. im Zuge der Finanzkrise in Schwierigkeiten gerieten (siehe Tabelle 2-3). Momentan streben besonders ausländische Banken entweder durch Neugründungen oder durch Zukäufe wieder einen Einstieg ins Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft an. Die Gesamtzahl der im Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft agierenden Banken ist in den letzten Jahren mehr oder weniger konstant geblieben.

Tabelle 2-3, M&A und Integrationen von Banken in der Schweiz, 2009 – 2010

2010	Ankündigung der Banque Cantonale Vaudoise die Banque Franck Galland zu übernehmen und sie mit der Banque Piguet zur Banque Piguet Galland & Cie zu fusionieren
2010	Banca Gesfid wurde von der PKB Privatbank übernommen
2010	Luzerner Kantonalbank integriert die Tochtergesellschaft Adler & Co. AG
2010	Tessiner Kantonalbank übernimmt 80% der Aktien der UniCredit Bank (Suisse)
2010	KBL European Private Bankers wurde von der Hinduja Group übernommen
2010	Fortis Banque (Suisse) SA wurde von BNP Paribas (Suisse) SA übernommen
2010	ING (Suisse) SA wurde von der Bank Julius Bär übernommen
2010	Norinvest Tochtergesellschaft Banque Cramer fusioniert mit der Banque de Patrimoines Privés
2009	Bipielle Bank (Suisse) wurde von der Banca Aletti & C. (Suisse) SA übernommen
2009	Basler Kantonalbank hat die AAM Privatbank AG von der Basellandschaftlichen Kantonalbank erworben
2009	Rüd, Blass & Cie AG Bankgeschäft wurde von der Deutsche Bank (Suisse) SA übernommen
2009	Dresdner Bank (Schweiz) AG wurde von der LGT Bank (Schweiz) AG übernommen
2009	Commerzbank (Schweiz) AG wurde von der Bank Vontobel AG übernommen

Anm.: Die Tabelle stellt nur eine Auswahl dar und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Quelle: SBVg Research

Höhere Rentabilität bei grösseren Bankinstituten

In einer Studie über Privatbanken in der Schweiz untersuchte PricewaterhouseCoopers, ob grössere Bankinstitute im Zeitraum von 2006 bis 2009 besser abgeschnitten haben als kleinere Institute. Die Analyse konnte keinen signifikanten Unterschied beim jährlichen Nettoneugeld-Wachstum zwischen den einzelnen Bankinstituten aufzeigen. Kunden schätzen bei kleinen Bankinstituten vor allem den persönlichen Kontakt, Diskretion und die unabhängige Beratung. Im Bereich des Kosten-Ertrags-Verhältnisses vor Abschreibungen erzielten die grossen Banken bessere Werte als die Kleinen. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass es den grösseren Bankinstituten in den vergangenen Jahren gelungen ist, ihre Kostenpositionen zu verbessern und ihre Grösse in einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Dies ist u.a. mit hohen Fixkosten bei der Compliance zu begründen, welche kleinere Banken stärker belasten. Bei der Regulierung ist nach wie vor der Ansatz „one size does not fit all“ zu verfolgen. Demgegenüber verfügen kleinere Institute über grössere Flexibilität und kürzere Entscheidungswege und über geringere operationelle Risiken.

2.2 Schweizer Vermögensverwaltungsbranche

Vielfältige Vermögensverwaltungsbranche

Die Vermögensverwaltungsbranche der Schweiz ist sehr heterogen und beruht auf verschiedenen Geschäftsmodellen. Im internationalen Vergleich nimmt das Schweizer Private Banking eine Spitzenstellung ein. Dabei stehen einige wenige globale Finanzdienstleister einer grossen Anzahl von Nischenanbietern gegenüber. Die Unterscheidung der Geschäftsmodelle ist vor allem abhängig von der Grösse der betreffenden Bankinstitute. Das sogenannte integrierte Geschäftsmodell (Universalbank) bleibt in der Regel den grösseren Bankinstituten vorbehalten. Sie decken sämtliche Tätigkeitsfelder des Bankwesens vom Privat- und Firmenkundengeschäft bis hin zum Kapitalmarktgeschäft und zur Vermögensverwaltung ab. Die kleinen Bankinstitute hingegen verfolgen eine Nischenstrategie bzw. Fokussierung auf die Kernkompetenzen.

Unabhängige Vermögensverwalter als Grossteil des Parabankenbereichs

Die unabhängigen Vermögensverwalter machen den Grossteil des Parabankenbereichs aus. Zu der Gruppe der Parabanken zählen Finanzinstitute ohne Bankstatus. Solche Vermögensverwalter dürfen gemäss dem Bankgesetz keine Publikumsanlagen gewerbsmässig annehmen und sind aufgrund der berufsmässig ausgeführten Finanzdienstleistungen dem Geldwäschereigesetz unterstellt. Allerdings unterliegen die unabhängigen Vermögensverwalter keiner prudentiellen Aufsicht durch die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA). Eine Aufsicht durch den Bankensektor wäre keine zielgerichtete Lösung. Die Banken sind in einem konstruktiven Dialog mit dem Parabankensektor und der Aufsichtsbehörde, um die Möglichkeit von Regulierungsarbitrage zu vermindern und in der Vermögensverwaltung gleich lange Spiesse zu schaffen.

Im Allgemeinen verwaltet ein unabhängiger Vermögensverwalter das Vermögen seiner Kunden selbst und berät sie in Geld- und Vermögensfragen. In der Schweiz werden circa CHF 600 Mrd. (11% des Schweizer Markts) von unabhängigen Vermögensverwaltern (UVV) verwaltet, die sich meist in Klein- und Kleinstfirmen organisieren (ca. 80 Prozent der Anbieter haben weniger als fünf Mitarbeiter).

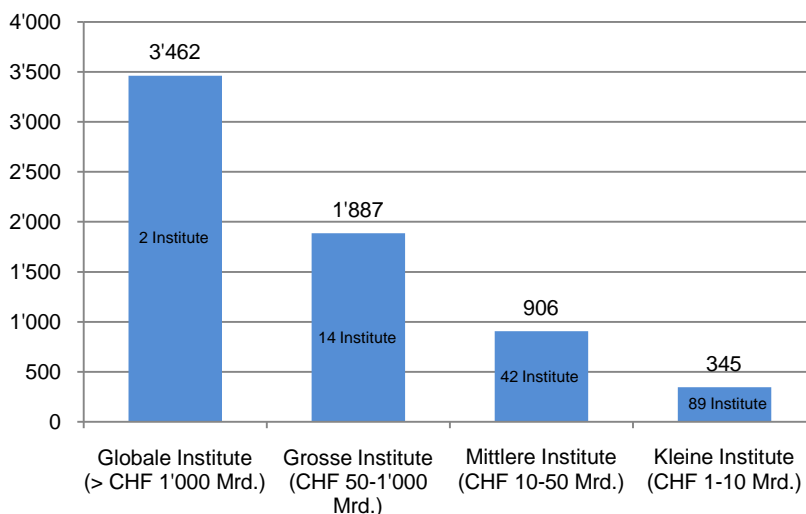
Aufteilung nach verwalteten Vermögen

Die Aufteilung der Banken in der Schweiz nach verwalteten Vermögen erfolgt in vier Kategorien. Die globalen Bankinstitute in der Schweiz verwalten Vermögen von mehr als CHF 1'000 Mrd. und beschäftigen über 10'000 Mitarbeiter in ihren Vermögensverwaltungsdivisionen. Grosse Bankinstitute beschäftigen typischerweise mehr als 1'000 Mitarbeiter und verwalten Vermögen von CHF 50 bis 1'000 Mrd. Zwischen CHF 10 bis 50 Mrd. verwalten die mittleren Bankinstitute und beschäftigen meist über 100 Mitarbeiter in der Schweiz. Die kleinen Bankinstitute verwalten Vermögen von CHF 1 bis 10 Mrd. Institute mit weniger als CHF 1 Mrd. verwalteten Vermögen wurden nicht erfasst.

Im Vergleich zu 2008 nahmen insbesondere die verwalteten Vermögen der globalen und mittleren Bankinstitute in 2009 um je 6% zu (siehe Abbildung 2-1). Die Anzahl der erfassten Bankinstitute ist im gleichen Zeitraum konstant geblieben.

Typologie von Bankinstituten

Abbildung 2-1 Typologie von Bankinstituten (2009), verwaltete Vermögen in Mrd. CHF



Anm.: Insgesamt 147 erfasste Bankinstitute mit total CHF 6'600 Mrd. verwalteten Vermögen. Mikro-Vermögensverwalter (< CHF 1 Mrd.) wurden nicht erfasst. Die Abweichung dieser Zahlen gegenüber den SNB-Zahlen lässt sich auf unterschiedliche Erhebungsstufen zurückführen (die Angaben in dieser Abbildung enthalten zusätzlich von Schweizer Bankinstituten im Ausland verwaltetes Vermögen).

Quelle: Geschäftsberichte; SBVg Research

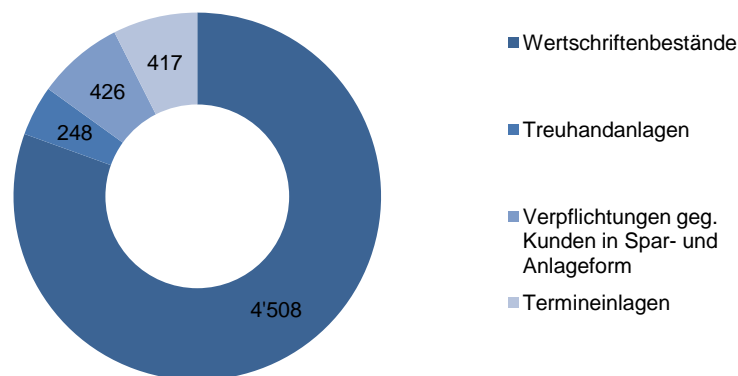
2.3 In der Schweiz verwaltete Vermögen

CHF 5'600 Mrd. verwaltete Vermögen in der Schweiz

Die von Banken in der Schweiz gesamthaft verwalteten Vermögen betragen Ende 2009 rund CHF 5'600 Mrd. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Zuwachs von CHF 200 Mrd. bzw. +3,7%. Zu den verwalteten Vermögen werden die folgenden Positionen gezählt: Wertschriftenbestände, Treuhandanlagen, Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform sowie Festgelder.

Aufteilung der verwalteten Vermögen

Abbildung 2-2 Aufteilung der verwalteten Vermögen (2009), in Mrd. CHF



Quelle: Schweizerische Nationalbank, SBVg Research

Per Ende 2009 erreichten die marktpreisbewerteten Wertschriftenbestände ein Volumen von CHF 4'508 Mrd. Davon stammen rund 62% von institutionellen

Anlegern, während Privatkunden auf einen Anteil von 28% und Unternehmen auf knapp 10% kamen. Die ausländischen Kundendepots machten einen Anteil von 55% und die inländischen einen Anteil von 45% aus. Von September 2009 bis Oktober 2010 haben die Wertschriftenbestände von privaten ausländischen Anlegern um rund 68.9 Mrd. bzw. 9,6% abgenommen. Dies ist in erster Linie auf Wechselkurseffekte bzw. die Aufwertung des Schweizer Francs zurückzuführen und nicht auf Abflüsse von Kundengeldern.

Treuhandanlagen hauptsächlich von ausländischen Kunden nachgefragt

Die Treuhandanlagen betragen per Ende 2009 CHF 248 Mrd. Diese hauptsächlich auf US-Dollar und Euro lautenden kurzfristigen Anlagen, die die Banken in eigenem Namen, aber auf Rechnung und Gefahr des Anlegers (Treugebers) tätigen, werden hauptsächlich von ausländischen Kunden nachgefragt (82% der ausgewiesenen Treuhandanlagen).

Zwei Drittel der Festgelder entfallen auf ausländische Kunden

Die beiden Bilanzpositionen Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform sowie Festgelder (Verpflichtungen gegenüber Kunden auf Zeit) entsprachen per Ende 2009 CHF 426 Mrd. bzw. CHF 417 Mrd. Zu den Kundeneinlagen in Spar- und Anlageform gehören u.a. die Positionen Freizügigkeitskonten (2. Säule) und Gelder aus der gebundenen Vorsorge (3. Säule). Bei den Festgeldern entfallen rund zwei Drittel auf ausländische Kunden.

2.4 Entwicklungen in der Vermögensverwaltungsbranche

Schweizer Finanzplatz als sicherer Hafen

Die Vermögensverwaltungsbranche ist steten Wandlungen unterworfen, die auch vor dem Finanzplatz Schweiz als bedeutendem Akteur nicht Halt machen. Momentan findet ein Paradigmenwechsel im Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft statt. Neben dem schwierigen Marktumfeld ändern sich auch die regulatorischen Anforderungen stark. Dabei kommt der Schweiz zu Gute, dass in diesen Zeiten der Schweizer Finanzplatz wieder verstärkt als sicherer Hafen für anlaufesuchende Gelder gesehen wird.

Regularisierung der Vermögen

Gemäss der Finanzplatzstrategie 2015 der Schweizerischen Bankiervereinigung werden sich Schweizer Banken in Zukunft auf die Akquisition und Verwaltung versteuerter Vermögen konzentrieren. Banken empfehlen ihren Kunden, ihre unversteuerten Vermögen zu regularisieren.

Grosse Bedeutung des grenzüberschreitenden Private Banking

Auch unter diesen Voraussetzungen wird das grenzüberschreitende Private Banking weiterhin eine grosse Bedeutung für den Schweizer Finanzplatz haben. Die Möglichkeit der zentralen Bedienung der ausländischen Kundschaft schlägt sich in tieferen Kosten nieder. Zudem erteilen ausländische Kunden häufig eine uneingeschränkte Vermögensverwaltungsvollmacht. Entsprechend höher sind damit die Margen auf den verwalteten Vermögen. Bankinstitute sind aber gleichzeitig auch bestrebt, ihre lokale Präsenz in anderen Ländern auszubauen. Die vermehrte Präsenz im Ausland erhöht jedoch die laufenden Kosten bei tendenziell tieferen Einnahmen durch zusätzliche administrative und regulatorische Kosten.

Rückgang der Brutto- und Nettomargen

Gemäss PricewaterhouseCoopers (PWC 2010) ist die Bruttomarge bei Privatbanken in der Schweiz zwischen 2006 und 2009 von 117 auf 110 Basispunkte

geschrumpft. Die Nettomarge ist im gleichen Zeitraum von 32 auf 20 Basispunkte gefallen. Ein Grund stellen die gestiegenen Kosten dar. Diese werden gemäss PWC in Zukunft aufgrund der vermehrten Regulierung noch weiter ansteigen. Im Vorteil seien grössere Banken, die dank Skalenerträgen die steigenden regulatorischen Kosten leichter absorbieren könnten.

FATCA - Regulierung mit grossen Auswirkungen

Einen grossen Aufwand wird der geplante US-amerikanische Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) für die Banken verursachen. FATCA schreibt vor, dass Finanzunternehmen weltweit ihre in den USA steuerpflichtigen Kunden erfassen und deren Daten der US-Steuerbehörde ausliefern müssen. Kunden bei Banken, welche den Vertrag mit den Steuerbehörden nicht unterschreiben, unterliegen voraussichtlich einer Quellensteuer von 30% auf US-Wertpapieren. Neben den erhöhten Kosten, kann FATCA auch dazu führen, dass sich nicht-US-amerikanische Banken aus dem Kapitalmarkt der USA zurückziehen und damit diese Dienstleistungen ihren Kunden nicht mehr anbieten. Die negativen Auswirkungen für die Kapitalbeschaffung in den USA wären ungleich grösser als in anderen Ländern.

OECD 26 und Abgeltungsteuer

Aufgrund der Tatsache, dass neben der Schweiz auch alle bedeutenden Finanzplätze Artikel 26 des OECD-Musterabkommens zur Doppelbesteuerung übernommen haben, hat die Unterzeichnung durch die Schweiz für den hiesigen Finanzplatz bisher kaum Auswirkungen auf das Volumen verwalteter Vermögen gezeigt. Diese Angleichung der internationalen Wettbewerbsbedingungen wird dazu führen, dass sich in Zukunft hauptsächlich das Modell der versteuerten Vermögen durchsetzen wird. Auch die Eröffnung von neuen Verhandlungen betreffend einer Abgeltungsteuer mit Deutschland und Grossbritannien wird zur Regularisierung nicht steuerkonformer Vermögen beitragen.

Neue Richtlinien für AIFM

Eine neue Richtlinie für Alternative Investment Fund Managers (AIFM) ist am 11. November 2010 in ihrer provisorischen Form im europäischen Parlament verabschiedet worden. Ziel der Richtlinie ist es, einen sicheren und ganzheitlich aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Rahmen für Alternative Investment Funds (AIF) und deren Manager in der EU zu schaffen. Die neue Richtlinie anerkennt den globalen Charakter der AIF-Industrie und möchte europäischen Investoren den Zugang zu allen alternativen Produkten ermöglichen. Für die Schweiz sieht die neue Richtlinie die Möglichkeit vor, das Portfolio- und/oder das Risikomanagement für in der EU aufgelegte AIFs an einen in der Schweiz domizilierten Manager zu delegieren, sofern dieser von der FINMA beaufsichtigt wird. Die stufenweise Einführung eines „Drittstaaten-Passes“ wird Managern von AIF ausserhalb der EU ermöglichen, ihre Produkte und Dienstleistungen im europäischen Markt unter einer einheitlichen Bewilligungspraxis anzubieten, sofern sie mit der EU vergleichbare Transparenz- und Regulierungsstandards einhalten. Dank den Anpassungen wird die AIFM-Richtlinie nicht so schwerwiegende Auswirkungen auf Drittstaaten wie die Schweiz haben, wie ursprünglich angenommen wurde.

3 Lokale Präsenz vor Ort und grenzüberschreitendes Geschäft als Expansionsstrategie

Der Schweizer Bankensektor hat die globale Finanz- und Wirtschaftskrise insgesamt besser überstanden als die meisten seiner Konkurrenten. Die klassische Kompetenz der schweizerischen Bankinstitute bei der Erbringung von Vermögensverwaltungsdienstleistungen für eine anspruchsvolle internationale Kundenschaft wird weiterhin eine herausragende Stärke sein. Im Vordergrund steht die Steuerkonformität der verwalteten Vermögen. Bereits heute international ausgerichtete Bankinstitute, sind vermehrt damit beschäftigt, ihre Präsenz vor Ort in gewichtigen Domizilländern und wachstumsstarken Regionen auszubauen. Für die von der Schweiz aus tätigen Banken, bleibt neben dem Ausbau der Präsenz vor Ort auch das grenzüberschreitende Geschäft nach wie vor sehr bedeutend. Es wird immer Kunden geben, die einen Teil ihres Vermögens ausserhalb der eigenen Landesgrenzen verwalten lassen möchten. Selbst wohlhabende Schweizer Kunden halten nicht ihr gesamtes Vermögen in der Schweiz. Allerdings besteht die Gefahr, dass die steigende internationale Regulierungsdichte zu immer höheren Markteintrittsschranken führt, was insbesondere im grenzüberschreitenden Geschäft zu Schwierigkeiten führen dürfte.

3.1 Strategien für lokale Präsenz vor Ort

Evaluierung des richtigen Marktes als Erfolgsfaktor Eine Umstellung des eigenen Geschäftsmodells beruht auf einer sinnvollen Analyse der möglichen Handlungsoptionen. Um in das vor Ort präsenzte Geschäft einzusteigen, existieren verschiedene Möglichkeiten. Ein wichtiger Faktor für den erfolgreichen Aufbau des Onshore-Geschäfts ist dabei die richtige Marktwahl. Zusätzlich zur Analyse des lokalen Potenzials ist auch das steuerliche und regulatorische Umfeld zu beachten, das oftmals weiteres Wachstum vor Ort behindert. Die stark steigende internationale Regulierungsdichte kann zu höheren Markteintrittsschranken führen. Profunde Kenntnisse der relevanten Zielmärkte können einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen ausländischen Vermögensverwaltern darstellen. Die Rahmenbedingungen für eine Verstärkung der lokalen Präsenz vor Ort haben sich insbesondere in aufstrebenden Märkten bzw. Emerging Markets (asiatisch-pazifischer Raum, Osteuropa, Lateinamerika, Mittlerer Osten) verbessert. Diese Regionen sind heute wirtschaftlich und politisch weit stabiler als vor zehn Jahren. Damit nimmt die relative Attraktivität auch in der Vermögensverwaltungsbranche zu.

Offensive Akquisitionsstrategie Es gibt grundsätzlich drei Arten eines Markteintritts: Akquisition, strategische Partnerschaft sowie organisches Wachstum. Die Art des Markteintritts beruht auf einer umfassenden Marktbewertung. Die Akquisitionsstrategie ist dann vorteilhaft, wenn eine kritische Grösse und Kenntnisse in einem neuen Markt in kurzer Zeit aufgebaut werden sollen. Dabei dürfen dennoch die Risiken bezüglich kultureller Differenzen oder Compliance nicht vernachlässigt werden. Derzeit rechnen Bankenvertreter mit günstigen Akquisitionskonditionen. Gemäss Bankenvertretern mussten Institute vor wenigen Jahren als Kaufpreis noch 4 bis 5% der verwalteten Vermögen bezahlen, nun sind es 1,5 bis 2,5%. Damit sind Übernahmen kapitalschonender und lassen sich schneller rentabilisieren. Die gegenwärtig tiefe Nachfrage nach Akquisitionen ist u.a. auf die erhöhte Regulierungsdichte zurückzuführen.

Strategische Partnerschaft als Alternative	Ein zweiter Weg führt über strategische Partnerschaften mit lokalen Partnern. In gewissen Märkten (u.a. Deutschland) sind solche Partnerschaften sogar zwingende Voraussetzung, um eine Lizenz für Private Banking erhalten zu können. Daneben sind Partnerschaften mit lokalen Vermittlern oder Vertriebspartnern notwendig, um die gewünschte Klientel zielgerichtet ansprechen zu können.
Organisches Wachstum als dritte Möglichkeit	Als dritte Möglichkeit eines Markteintritts bietet sich das organische Wachstum an. Dies hat den Vorteil der vollständigen Kontrolle über den Markteintritt bei beschränktem Ressourceneinsatz. Dabei ist es sehr wichtig, länderspezifische Produkt- und Serviceangebote zu definieren und umfassend lokale Kompetenzen aufzubauen, um den hohen Ansprüchen der Kundschaft gerecht zu werden.
Kundenberater als entscheidender Faktor	Bei allen genannten Handlungsmöglichkeiten ist der entscheidende Erfolgsfaktor, die besten Kundenberater für die Bank zu gewinnen und längerfristig binden zu können. Die Märkte Asien und Mittlerer Osten sind geprägt von hoher Fluktuation und hohen erfolgsabhängigen Löhnen, die längerfristiges, profitables Wachstum behindern. Qualifizierte Kundenberater stellen sicherlich einen Engpass dar. Vor allem in Asien wollen die asiatischen Kunden auch von einheimischen Mitarbeitern betreut werden. Banken müssen attraktive finanzielle Vergütungen und Entwicklungsmöglichkeiten für Kundenberater bieten, um Mitarbeiter länger an die Bank binden zu können.

3.2 Chancen und Risiken der lokalen Präsenz vor Ort und im grenzüberschreitenden Geschäft

Weiteres Wachstum in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung	Gemäss einer Studie von Boston Consulting Group (BCG 2010a) wies das weltweite Vermögensvolumen 2009 im Vergleich zum Vorjahr einen Zuwachs von 11,5% auf. Die grenzüberschreitend verwalteten Gelder sind im gleichen Zeitraum um 9% gestiegen. Diese Zunahme zeigt das anhaltende Bedürfnis der Kundschaft nach grenzüberschreitenden Vermögensgeschäften auf. Somit bleibt dies ein sehr wichtiger Geschäftszweig für Schweizer Finanzinstitute. Das grenzüberschreitende Private Banking kann jedoch Rechts- und Reputationsrisiken bergen. Die Schweizer Banken gehen solche Risiken dezidiert an und minimieren diese durch die Konzentration auf die Akquisition und die Verwaltung von steuerkonformen Vermögen. Auch die geplante Einführung der Abgeltungsteuer mit Deutschland und Grossbritannien bestätigt, dass sich das Konzept steuerkonformer Vermögen durchsetzt.
Lokale Märkte mit schnell wachsenden Vermögen	Gleichzeitig sind Schweizer Bankinstitute auch bestrebt, ihre lokale Präsenz in Drittländern auszubauen. Aufgrund schnell wachsender Vermögen insbesondere in aufstrebenden Regionen eröffnen sich dort vermehrt Möglichkeiten für Vermögensverwalter. Deshalb zählen neben Europa auch der asiatisch-pazifische Raum, Osteuropa, Lateinamerika und der Mittlere Osten zu den Zielmärkten. Der dortige Zufluss an Neugeld hilft den Bankinstituten die Basis zukünftiger Erträge zu verbreitern.
Präsenz vor Ort ist teuer	Im Vergleich zum grenzüberschreitenden Geschäft entstehen bei einer Präsenz vor Ort höhere Infrastrukturkosten. Auch muss durch eine profunde Kenntnis der Zielmärkte die Bindung der Kunden gegenüber einer Schweizer Bank gestärkt werden, denn eine Fluktuation von Kunden ist mit hohen Kosten für die

Banken verbunden. Um dennoch ähnliche Deckungsbeiträge wie im Heimmarkt erzielen zu können, müssen die Vermögensverwalter mit grossen Volumina operieren.

- Risikomanagement im grenzüberschreitenden Geschäft** Für aus der Schweiz heraus agierende Finanzintermediäre ist eine regelmässige Überprüfung der grenzüberschreitenden Aktivitäten unter dem Blickwinkel der jeweils anwendbaren Rechtsordnung und die Bestimmung der damit verbundenen Risiken unausweichlich. Dem Risikomanagement kommt deshalb grosse Bedeutung zu. Die Schweizerische Bankiervereinigung hat aus diesem Grund beschlossen, interessierten Bankinstituten Länderinformationen anzubieten. Dies dient dazu, juristische Risiken in den jeweiligen Ländern aufzuzeigen und dementsprechend zu minimieren.
- Vorteile des Schweizer Finanzplatzes** Die Schweiz als wirtschaftlich und politisch stabiler Finanzplatz verfügt über Vermögensverwalter mit hervorragenden Fachkenntnissen. Zusammen mit dem Schutz der Privatsphäre bietet sie weiterhin gewichtige Gründe für ausländische Kunden, einen Teil ihres Vermögens ausserhalb der Landesgrenzen anzulegen.

4 Fazit und Ausblick

- Tradition des Schweizer Finanzplatzes** Das Erfolgsrezept der Schweizer Vermögensverwaltungsbranche beruht auf der einzigartigen Tradition des Schweizer Finanzplatzes. Merkmale wie politische und wirtschaftliche Stabilität, Rechtssicherheit, Währungsstabilität und Schutz der Privatsphäre sind zentrale Vorteile im internationalen Standortwettbewerb um nationale und internationale Anleger. Es ist von grosser Bedeutung, dass die steuerlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen, die Innovationskraft der Finanzinstitute und die Qualifikation der Mitarbeiter gefördert werden. Die fachkompetente und international geschätzte Beratung der Kunden stützt sich auf Vertrauen, Diskretion, Zuverlässigkeit und Kontinuität. Diese Tugenden bilden das Rückgrat der Vermögensverwaltung.
- Zunehmende Regulierungsdichte im Vermögensverwaltungsgeschäft** Die zunehmende Regulierungsdichte im Vermögensverwaltungsgeschäft ist eine grosse Herausforderung, welche Schweizer Banken dezidiert angehen. Bankinstitute müssen für jeden Zielmarkt ein gesetzeskonformes Dienstleistungsmodell festlegen. Eine weitere Auswirkung zusätzlicher Regulierungen sind jeweils beträchtliche Kostenfolgen. So werden insbesondere für die geplante Einführung des amerikanischen Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) voraussichtlich sehr hohe Kosten für die einzelnen Bankinstitute anfallen, welche die zusätzlichen Steuereinnahmen der USA um ein Mehrfaches übertreffen werden.
- Globaler Vermögenszuwachs** Für das globale Vermögensvolumen wird mit einer Zunahme um jährlich mehr als 6% auf USD 147.5 Mrd. bis ins Jahr 2014 gerechnet. Unter anderem aufgrund des hohen Nachholbedarfs ist der Vermögenszuwachs bzw. das Potential an Nettoneugeldern in aufstrebenden Märkten signifikant grösser als in reifen Märkten. Gemäss Prognosen werden die HNWI-Vermögen im asiatisch-pazifischen Raum bereits 2013 grösser sein als im derzeit führenden Nordamerika.
- Grosse Bedeutung der Präsenz vor Ort und der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung** Sowohl die Präsenz vor Ort wie auch die grenzüberschreitende Vermögensverwaltung entsprechen dem Bedürfnis internationaler Kunden und werden für den Schweizer Finanzplatz in den nächsten Jahren eine grosse Bedeutung haben. Im internationalen Vermögensverwaltungsgeschäft wird der Schweizer Finanzplatz als Kompetenzzentrum wahrgenommen und enorm geschätzt. Wir sind von einem nachhaltigen Wachstum des „Private Banking Switzerland“ überzeugt.

Glossar

Assets under Management	Der Begriff „Assets under Management“ (AuM) oder „verwaltete Vermögen“ ist nicht einheitlich definiert. Gemäss eidgenössischer Finanzmarktaufsicht (FINMA) umfassen die verwalteten Vermögen alle Anlagewerte, für die Anlageberatungs- und/oder Vermögensverwaltungsdienstleistungen erbracht werden. Demzufolge können zu den verwalteten Vermögen die folgenden Positionen gezählt werden: Wertschriftenbestände in Kundendepots, Treuhandanlagen, Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform sowie Verpflichtungen gegenüber Kunden auf Zeit.												
High Net Worth Individuals	High Net Worth Individuals (HNWI) werden als Anleger mit einem Nettofinanzvermögen von mindestens USD 1 Million exklusive Hauptwohnsitz, Sammlerstücken, Verbrauchsgütern und langlebigen Gebrauchsgütern definiert.												
Institutionelles Asset Management	Die institutionelle Vermögensverwaltung (institutionelles Asset Management) richtet sich an professionelle Investoren. Dazu gehören Versicherungen, Pensionskassen, Anlagefonds, Stiftungen, Banken, Wertpapierhändler, öffentlich-rechtliche Unternehmen sowie Industriebetriebe und andere privat-rechtliche Unternehmen. Bei Bedarf werden für Letztere zusätzlich spezielle Leistungen erbracht, wie beispielsweise das Liquiditätsmanagement.												
Grenzüberschreitende Vermögensverwaltung	In der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung werden Kundengelder in einem anderen Land verwaltet als der Kunde wohnhaft ist.												
Präsenz vor Ort	Bei einer lokalen Präsenz vor Ort errichtet die Bank eine Niederlassung (Filiale oder Tochtergesellschaft) vor Ort und kann sowohl in- als auch ausländische Kundengelder verwalten. Im letzteren Fall würde dies ein Offshore-Hub (bspw. Singapur) darstellen.												
Private Banking	Die private Vermögensverwaltung wird Private Banking genannt. Im Private Banking werden die Kunden üblicherweise nach ihrer Finanzkraft in verschiedene Segmente eingeteilt. Die gängige Segmentierung im Privatkundengeschäft sieht folgendermassen aus:												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left; padding-left: 5px;">Gängige Segmentierung im Privatkundengeschäft, in CHF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Bis 250'000-500'000</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">250'000-500'000 bis 1-2 Mio.</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">1-2 bis 50 Mio.</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">50 Mio. und mehr</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">„Mass Affluent“</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">„Core Affluent“</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">„High Net Worth“</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">„Ultra High Net Worth“</td> </tr> </tbody> </table>	Gängige Segmentierung im Privatkundengeschäft, in CHF				Bis 250'000-500'000	250'000-500'000 bis 1-2 Mio.	1-2 bis 50 Mio.	50 Mio. und mehr	„Mass Affluent“	„Core Affluent“	„High Net Worth“	„Ultra High Net Worth“
Gängige Segmentierung im Privatkundengeschäft, in CHF													
Bis 250'000-500'000	250'000-500'000 bis 1-2 Mio.	1-2 bis 50 Mio.	50 Mio. und mehr										
„Mass Affluent“	„Core Affluent“	„High Net Worth“	„Ultra High Net Worth“										
	Quelle: SBVg Research												
Strukturierte Produkte	Strukturierte Produkte sind Anlageprodukte, die sich aus mehreren Bausteinen zusammensetzen („strukturieren“). Meistens handelt es sich bei diesen Bausteinen um eine Kombination von klassischen Anlageinstrumenten wie Aktien oder Obligationen mit Derivaten.												
Vermögensverwaltungsgeschäft	Bei der Vermögensverwaltung (Wealth Management) handelt es sich um eine Finanzdienstleistung und Finanzanlagegeschäft mit unterschiedlichem Individualisierungsgrad und unterschiedlicher Komplexität, die für Privat-, Firmen- sowie institutionelle Kunden (Investoren) erbracht wird, welche über ein erhebliches Vermögen verfügen.												

Auswahl ergänzender Literatur

Bakbasel Economics (2011) Forthcoming

„Finanzplatz Schweiz - Volkswirtschaftliche Bedeutung und Wechselwirkungen mit dem Werkplatz“

Booz & Company (2009)

„Private Banking – After the Perfect Storm“

Boston Consulting Group BCG (2010a)

„Global Wealth 2010 – Regaining Lost Ground“

Boston Consulting Group BCG (2010b)

„Global Asset Management 2010 – In Search of Stable Growth“

Capgemini/Merrill Lynch (2010)

„World Wealth Report 2010“

HSBC Amanah/The Banker (2009)

“Top 500 Islamic Financial Institutions”

McKinsey&Company (2010)

„European Private Banking Survey 2010“

PricewaterhouseCoopers (2010)

„Heading for New Horizons – Private Banking in Switzerland“

Weiterführende Quellen

Schweizerische Nationalbank (SNB)

www.snb.ch

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA)

www.finma.ch

• Schweizerische Bankiervereinigung
Aeschenplatz 7
Postfach 4182
CH-4002 Basel
T +41 61 295 93 93
F +41 61 272 53 82
office@sba.ch
www.swissbanking.org