

Coutts Bank von Ernst: Ehrgeizige Ziele

Noblesse oblige: Dank der Übernahme der Berner Bank von Ernst ist Coutts Bank von Ernst in der League Table der Auslandsbanken in der Schweiz zu den wichtigsten Playern vorgerückt. Die Bank ist vorwiegend im Offshore-Bereich für ausländische Kunden aktiv. Eine starke Muttergesellschaft, die Royal Bank of Scotland Group, unterstützt die global ausgerichteten Private-Banking-Aktivitäten ihrer Privatbank in der Schweiz, die innerhalb des Konzerns als eigentliches Center of Competence im Vermögensverwaltungsgeschäft gilt. Königlich ist auch die Kundschaft von Coutts & Co in London. Dass das Vermögen der britischen Königin hier verwaltet wird, ist inzwischen ein offenes Geheimnis. Gerhard H. Müller, CEO der Coutts Bank von Ernst AG, gibt Auskunft über die ambitionierte Strategie der Bank. Das Interview führte Brigitte Strelbel-Aerni.



Interview mit Gerhard H. Müller
CEO Coutts Bank von Ernst

PRIVATE: Herr Müller, die Fusion der Bank von Ernst & Cie AG mit der Coutts Bank (Schweiz) AG ist abgeschlossen. Welche Vorteile hat Ihnen dies gebracht?

Gerhard Müller: Für beide Institute hat sich die Fusion als sehr positiv erwiesen. Im Gegensatz zu anderen Zusammenschlüssen haben wir kaum

Kunden verloren, obwohl einzelne unserer Private Banker diese Fusion nicht mitmachen wollten. In der League Table der Auslandsbanken in der Schweiz sind wir klar vorgerückt und gelten jetzt, mit 50 Milliarden Franken Assets under Management, nicht mehr als kleine Auslandsbank.

PRIVATE: Das ist beachtlich. Hatte dies Auswirkungen auf Ihre Kundenstruktur?

Müller: Beide Institute hatten ein grosses europäisches Portfolio. Komplementär war Osteuropa, wo die Coutts Bank bereits erfolgreich war, und die Bank von Ernst brachte u.a. auch ein

Representative Office in Montevideo, der Hauptstadt Uruguays, ein. Dies hat es uns ermöglicht, Lateinamerika mit vereinten Kräften neu zu bearbeiten.

PRIVATE: Also brachte die Fusion eher eine Kumulation als eine Ergänzung der Aktivitäten beider Institute?

Müller: Wir konnten dadurch die kritische Masse erhöhen, insbesondere im EU-Raum und in anderen bereits bestehenden Märkten.

PRIVATE: Sind Sie mit der jetzigen Grösse zufrieden oder streben Sie weiteres Wachstum an?

Müller: Wir verfolgen sehr ambitionierte Wachstumsziele, und zwar auf verschiedenen Ebenen. Zunächst einmal auf der Ebene der Wealth Management Division der Royal Bank of Scotland Group, die das gesamte Private Banking der Gruppe zusammenfasst. Dazu gehört vor allem die Coutts Bank von Ernst als wichtiger Geschäftsträger. Aus unseren Filialen in Singapur und Hongkong betreiben wir beispielsweise das gesamte Private Banking im asiatischen Raum.

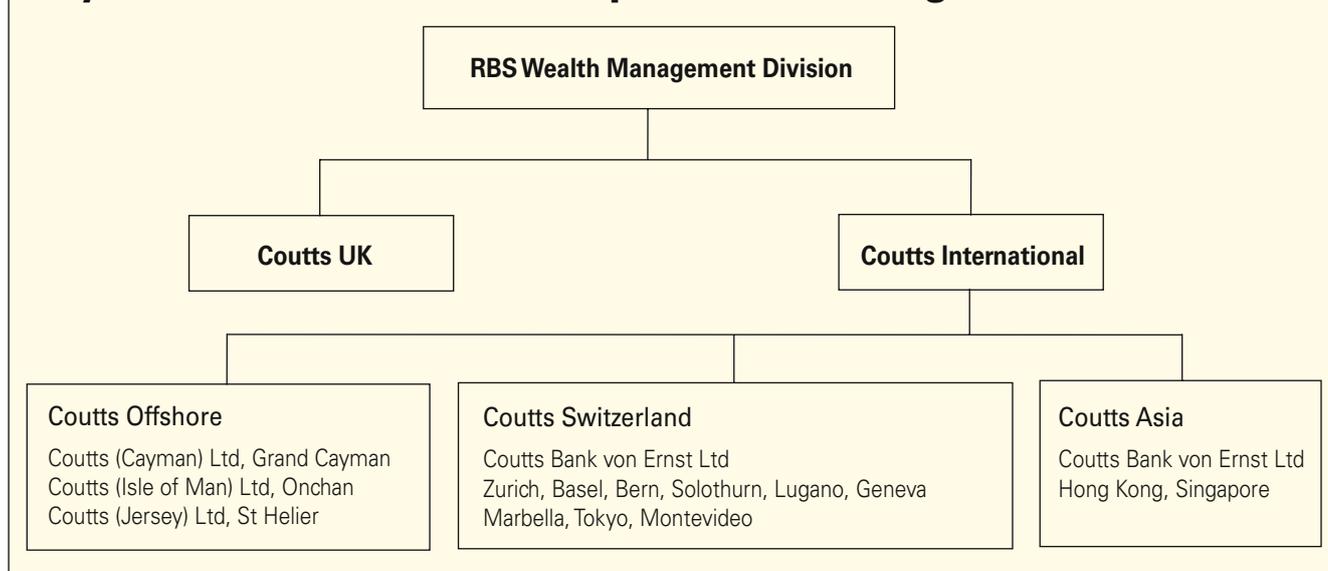
PRIVATE: Gerade im asiatischen Raum wird Singapur immer häufiger als Konkurrent zum Finanzplatz Schweiz genannt.

Müller: Wir führen in Singapur und Hongkong Filialen mit zusammen rund 400 Mitarbeitern. Juristisch gesehen werden diese von Zürich aus geführt. Wegen der grossen Zeitdifferenz und der Kundennähe werden diese Filialen jedoch auch durch das Management vor Ort geführt. Effektiv buchen wir die Kunden lokal an diesen Standorten. Deshalb verfügen wir über die nötige Infrastruktur in Singapur und Hongkong.

PRIVATE: Erfolgt die Logistik, die Abwicklung von Transaktionen, aus der Schweiz heraus?

Müller: Der Standort Zürich dient allen unseren Filialen als Hub. Von hier aus wird den Filialen im Ausland die

Royal Bank of Scotland Group: Wealth Management Division



Infrastruktur mit den dazugehörigen Back-Office-Leistungen zur Verfügung gestellt.

PRIVATE: Betreuen Sie von Singapur und Hongkong aus vor allem die chinesische Kundschaft oder sind Sie auf dem chinesischen Festland schon präsent?

Müller: Indirekt sind wir über unsere Muttergesellschaft, die Royal Bank of Scotland, in China präsent. Diese ist vor rund zwei Jahren ein Joint Venture mit der Bank of China eingegangen. Ein wichtiger Bestandteil dieses Joint Ventures ist die Bereitstellung von Wealth-Management-Dienstleistungen auf dem chinesischen Festland. In der Folge hat die Royal Bank of Scotland zusammen mit der Bank of China vor kurzem an den Standorten Peking und Shanghai je eine Filiale eröffnet. Coutts Bank von Ernst war hier in der Projektphase als Vermittlerin von Know-how engagiert. Wir betreiben für die chinesische Kundschaft das Offshore Private Banking aus Singapur oder Hongkong heraus.

PRIVATE: Konzentrieren Sie sich auf das Vermögensverwaltungsgeschäft oder vermitteln Sie auch Direktinvestitionen in Europa und speziell in der Schweiz?

Müller: Wir konzentrieren uns auf das klassische Private-Banking-Geschäft, und zwar als Asset oder Wealth Manager. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie auf zwei Produkte. Das sind

zum einen die verwalteten Vermögen mit einem Investment-Management-Mandat; im Rahmen dieser Mandate legen wir das Geld entsprechend dem Risikoprofil und dem Lebenszyklus der Kunden an. Zum andern betreuen wir in vermehrter Masse auch Kunden, die ihre Kapitalanlagen in erster Linie selbst vornehmen wollen, die sogenannten Execution Clients. Eine intensivere Betreuung gibt es bei den Active-Advisory-Kunden.

PRIVATE: Wo liegt die Eintrittsschwelle für ein Active-Advisory-Programm?

Müller: Bei zwei Millionen Franken.

PRIVATE: Wie gross sind die individuellen Kundenvermögen, die Sie betreuen, in der Regel?

Müller: Das grösste Kundensegment ist die Gruppe mit zu verwaltenden Vermögen von 1 bis 10 Millionen. Aber wir betreuen auch Kundenvermögen von bis zu 200 Millionen Franken und mehr.

PRIVATE: Welche Vermögensklassen ziehen den Execution Client Service vor?

Müller: Das ist sehr verschieden. Von den 50 Milliarden Franken Assets unter Management sind rund 25% Investment-Management-Mandate, wobei die Grösse der Vermögen sehr stark variieren kann. Wir haben Kunden mit einem Vermögen von 30 Millionen Franken, die eine Betreuung als Execution Clients wünschen. Das kann

durchaus auch von der jeweiligen Kundensituation abhängen. Vor allem deutsche und asiatische Kunden vergeben weniger Vermögensverwaltungsmandate und ziehen Betreuungsprogramme vor, in denen sie selbst aktiv tätig sein können.

PRIVATE: Somit sind 75% Execution-Client-Mandate. Welches sind die speziellen Bedürfnisse dieser Execution Clients?

Müller: Das sind die klassischen Bedürfnisse eines Wealth Managements gemäss Schweizer Private-Banking-Prinzipien: guter Service und hohe Qualität. Jedem Execution Client steht ein Kundenberater zur Verfügung. Allerdings liegen die Anlageentscheidungen und die Risikobeurteilung beim Kunden. Hier gibt es sowohl konservative als auch aggressivere Investmentstrategien. Der Kunde aus Lateinamerika hat deutlich andere Ansprüche als jener aus Deutschland. Osteuropäische Kunden wiederum sind sehr auf liquide Engagements erpicht, weil sie ihr Kapital bei Gelegenheit in ihrer Heimat reinvestieren wollen.

PRIVATE: Wie haben sich die Ansprüche der Kunden in letzter Zeit entwickelt?

Müller: Die Kunden sind anspruchsvoller geworden und verlangen ganz allgemein eine intensivere Betreuung als früher. Immer häufiger stellen wir den Kunden ein eigentliches Expertenteam zur Verfügung, zu dem neben

dem Private Banker auch ein Kredit-spezialist und ein Investment Consultant gehören.

PRIVATE: Wissenschaftler der Universität Zürich haben festgestellt, dass chinesische Kunden risikofreudiger sind als zum Beispiel Europäer oder Amerikaner. Stellen Sie bei Ihrer Arbeit ähnliche Unterschiede fest?

Müller: Auch wir stellen in unserem täglichen Geschäft immer wieder fest, dass sich die asiatische Kundschaft viel aktiver und risikofreudiger verhält als unsere europäischen Kunden. Aber wir sind flexibel. Unsere Kunden können mehrere Betreuungsmandate miteinander kombinieren.

PRIVATE: Betreuen Sie von der Schweiz aus auch Festland-Chinesen?

Müller: Nein. Dies ist aber auf die sehr strengen Vorschriften für den Kapital-export seitens der chinesischen Regierung zurückzuführen. Wir betreuen von Singapur, Hongkong und Zürich aus vor allem Chinesen, die ihren Wohnsitz eben nicht auf dem chinesischen Festland haben, während das Onshore-Geschäft neuerdings durch das bereits erwähnte Joint Venture der Royal Bank of Scotland mit der Bank of China abgedeckt wird.

PRIVATE: Der Finanzplatz Schweiz gerät immer wieder ins Visier der EU. Wird er seine Standortvorteile auch in Zukunft bewahren können?

Müller: Der Finanzplatz Schweiz bleibt

weiterhin attraktiv, generell und speziell für das Wealth Management für Kunden aus Osteuropa, Südamerika, dem Nahen Osten und Südafrika. In diesen Wachstumsmärkten sind wir sehr gut positioniert.

PRIVATE: Stagnieren die westeuropäischen Märkte?

Müller: Das Wirtschaftswachstum in Westeuropa ist deutlich tiefer als jenes in Asien, Südamerika und Osteuropa. Dennoch repräsentieren Kunden aus Deutschland nach wie vor einen grossen Teil. Und dieser wird, zwar nicht spektakulär, aber durchaus im Rahmen, weiter wachsen.

PRIVATE: Haben Sie vor, weiter durch Akquisitionen zu wachsen?

Müller: Wir sind dabei, weitere Akquisitionen zu prüfen. Damals beim Kauf der Bank von Ernst sind wir sehr opportunistisch vorgegangen. Das war einfach eine einmalige Gelegenheit. Jetzt verfügen wir über die kritische Masse und können auch Synergien auf der Kostenseite schöpfen. Bei einer neuen Akquisition würden die Prioritäten eher auf Synergien für ein weiteres Wachstum der Kundenbasis gelegt. Das heisst, die Kundenstruktur müsste hier komplementär zu unserer Klientel ausgerichtet sein. Damit meine ich zum Beispiel zusätzliche Standorte im Nahen Osten, wie etwa in Dubai.

PRIVATE: Ist Indien auch schon ein wichtiger Markt?

Müller: Ja, Indien ist ein wichtiger Markt. Dieser wird aber vorwiegend von Singapur aus bearbeitet. Das Onshore-Geschäft mit Indien bleibt wegen dem regulatorischen Umfeld begrenzt. Nach wie vor sind hier weitgehend Joint Ventures erforderlich.

PRIVATE: Die Schweiz gilt als globales Zentrum für die Funds-of-Hedge-Funds-Industrie. Sind Sie auch in diesem Bereich tätig?

Müller: Von den von uns verwalteten Vermögen innerhalb der gesamten Coutts-Gruppe sind mehr als 10% in Hedge Funds oder Private-Equity-Vehikeln investiert. Allein über 10 Milliarden Dollars sind in Dachfonds platziert. Diese sind alle auf den Cayman Islands domiziliert.

PRIVATE: Das ist beachtlich. Heisst dies, dass traditionelle Investments an Attraktivität verlieren? Dies trotz der bisherigen guten Performance der Börsen?

Müller: Bei steigenden Märkten sind Hedge-Fund-Anlagen zwar nicht so attraktiv, aber sie werden wieder sehr interessant, wenn der Börsenboom ins Stocken kommt. Deshalb sind Hedge Funds grundsätzlich ein Diversifikationsinstrument und gehören zum Risikoausgleich in jedes verwaltete Depot.

PRIVATE: Hedge-Fund-Investments sind meist wenig liquide. Ist dies kein Problem für Ihre Kundschaft?

Müller: Unsere Anlagephilosophie ist sehr risikobewusst. Aufgrund der niedrigen Korrelationen der alternativen Anlagen mit den traditionellen Kapitalmärkten investieren wir bis zu 30% in Hedge Funds und Private-Equity-Vehikel. Die Liquidität ist auf drei Monate beschränkt, was für die Kunden im Normalfall kein Problem darstellt.

PRIVATE: Family Offices bewegen sich an der Schnittstelle zwischen Institutional Asset Management und Private Banking. Betreiben Sie dieses Geschäft auch von der Schweiz aus?

Müller: Selbstverständlich betreuen wir Family Offices aus der Schweiz heraus. ●

Gerhard H. Müller: Dirigent im Kundenbetreuungskonzert

Gerhard Müller absolvierte zunächst die Karriereleiter bei JP Morgan und bei Euroclear in Brüssel. 1994 startete er bei Coutts Bank (Schweiz) AG als Head of Internal Audit. Nach diesem Einstieg ging es stetig aufwärts, zunächst als Projektleiter Investment Management Services, Chief Financial Officer, Chief Risk Officer und schliesslich als Stellvertreter des damaligen CEO und heutigen Leiters von Coutts International mit Standort Singapur, Hanspeter Brunner. In seiner Freizeit verbessert Gerhard Müller seine Spanischkenntnisse und widmet sich seiner Familie. Zwei der vier Kinder sind bereits erwachsen. Weiterhin bleiben jedoch gemeinsame Konzertbesuche auf der Familienagenda. Gerhard Müller ist immer wieder fasziniert vom Engagement der Künstler und nimmt sich diese als Vorbild für das Engagement seiner Teams bei der Kundenbetreuung in der Bank. «Oft geht das «Kunden-Excitement» vergessen. Aber das wird mir durch die Performancekünstler immer wieder in Erinnerung gerufen. Und genau dies will ich auch meinen Mitarbeitern vermitteln», so Müller.