

# Es war einmal...



*Von Prof. Dr. Erwin W. Heri  
Dozent an den Universitäten  
Basel und Genf  
Chairman Valartis Group AG, Baar*

## Das kleine Land

Es war einmal eine Bank in einem kleinen Land. (Sie war ein Verein oder eine Gesellschaft oder etwas Ähnliches.) Sie versprach ihren Kunden, auf ihr Geld zu schauen, es vernünftig zu verzinsen und, wenn die Kunden es wollten, ihnen das Geld wieder zurückzugeben. Mit dem ihr anvertrauten Geld finanzierte die Bank Häuschen, nicht selten die Häuschen derjenigen Kunden, die ihr auch das Geld anvertrauten. Das nannte man Hypothek. Um sicher zu sein, dass man mit diesen Hypotheken nicht zu grosse Risiken einging, legte die Bank bei jeder Hypothek, die sie vergab, etwas «auf die hohe Kante». Das, was sie «auf der hohen Kante» hatte, nannte sie Eigenkapital. Da sie für die Hypotheken, die sie vergab, etwas höhere Zinsen verlangte als diejenigen, die sie für die Spargelder ausrichtete, machte sie regelmässig einen Gewinn. Mit diesem Gewinn konnte sie ihren Besitzern einen anständigen Ertrag ausschütten, und sie konnte allen ihren Mitarbeitern im kleinen Land einen anständigen Lohn zahlen.

Auf der anderen Seite des grossen Teiches gab es auch Banken. Unterschiedlichster Art. Die einen machten ähnliche Geschäfte wie unsere Bank. Andere gefielen sich eher im grossen Geldgeschäft. Sie handelten (mit und gegen) grosse Firmen, sie handelten Devisen, Gold und andere edle Ware – nannten sich aber trotzdem auch Bank. Es gab dort auch grosse Berater und viele intelligente Leute, die sich Gedanken darüber machten, was eine Bank zu tun habe und wie man eine Bank zu führen hat, damit sie erfolgreich ist.

Unsere Bank wollte auch erfolgreich sein und sie lernte. Beispielsweise lernte sie, dass sie nicht nur mit Hypotheken oder sonstigen Krediten Geld verdienen konnte, sondern auch damit, dass man dem Kunden beibrachte, dass er anders sparen konnte als über ein Sparheft bei der Bank. Er könnte beispielsweise Anlageprodukte kaufen, welche die Bank für ihn strukturierte. Mit dem Geld konnte die Bank auch Erträge generieren, und diese waren im Zweifelsfall noch stabiler als im Kreditgeschäft. Und die «hohe Kante» war für dieses Geschäft nicht mehr nötig, zumindest nicht im gleichen Ausmass. Das nannte man dann Anlageberatung und Private Banking. Auch viele Kunden fanden Gefallen an der Anlageberatung. Und in vielen Ländern sprach es sich herum, dass im kleinen Land ganz besonders geschickt mit Kunden und deren Geldern umgegangen wurde. Und so begab es sich, dass die Kunden immer zahlreicher kamen und immer mehr wollten. Sie merkten, dass ihr Geld dank den neuen Dienstleistungen jetzt plötzlich selber arbeitete. Und die Zeitungen zeigten es ihnen jeden Tag anhand der Kursentwicklung ihrer Anlagen. Und zahlreiche News- und Börsensendungen bestätigten die freudigen Vermutungen. Ab und zu musste man zwar leiden, weil plötzlich der Wert der Anlagen zurückging, aber im grossen ganzen lebte es sich so recht gut. Die Bank wuchs an Ansehen und Anlagen. Und sie konnte ihren Besitzern einen anständigen

Ertrag ausschütten und allen Mitarbeitern einen anständigen Lohn zahlen.

Und die Bank lernte weiter. Beispielsweise sagte man ihr, dass ihre Besitzer eigentlich gar nicht an einem absoluten Gewinn und einer Ausschüttung interessiert seien, sondern an der Verzinsung des den Besitzern gehörenden Eigenkapitals. Das nannte man Return on Equity. Und die Besitzer waren auch bereit, den Managern, die eigentlich in ihrem Auftrag die Bank führten, für eine höhere Rendite auf dem Eigenkapital einen höheren Lohn zu bezahlen – so zumindest die Interpretation der Manager.

## Das erste Zauberwort

Das Lernen ging weiter. Wenn die Rendite auf dem Eigenkapital so wichtig war, dann sollte man wohl vor allem auf Geschäfte setzen, die wenig Eigenkapital brauchen. Eben das Privatkundengeschäft und die Anlageberatung. Oder man sollte dafür sorgen, dass das traditionelle Kreditgeschäft die Bilanz weniger belastet. Hier hiess das Zauberwort Verbriefung – oder, weil es wieder aus dem grossen Land auf der anderen Seite des grossen Teiches kam: Securitization. Wenn es gelingen würde, Teile des Kreditportfolios an Investoren zu verkaufen, für welche die Eigenkapitalanforderungen eine geringere Rolle spielen als für unsere Bank, dann könnte man aus einem solchen Kreditportfolio ein Wertpapier machen, dafür einen Handel organisieren und es den Investoren abgeben. Man würde die Kredite von der Bilanz wegbekommen, könnte eine Transaktionskommission und später erst noch Handelskommissionen einstreichen. Ein «Triple Whammy», wie man das «drüben» nannte.

## Die grossen Zauberer

Auf der anderen Seite des grossen Teiches schien es inzwischen Möglichkeiten zu geben, für die Bankkunden Produkte zu konstruieren, die noch viel höhere Gewinne versprachen als die bisherigen Produkte der Anlageberatung. Man nannte sie Hedge Funds. Es

war zwar nicht immer ganz klar, was die Zauberer der Hedge Funds in ihren Kesseln brauten, und es war auch nicht ganz klar, ob die Rechnung für die Kunden in jedem Fall aufging, aber für die Zauberer selbst und für die Bank ging sie meistens auf. Kam dazu, dass die Zauberer in bestimmten Fällen auch noch die Abnehmer waren der oben plötzlich entstandenen Portfolios von Krediten. Zum Teil verpackten sie sie neu. Zum Teil gaben sie ihnen neue Eigenschaften, sicher aber gaben sie ihnen neue Namen.

Von den Hedge Funds lernte unsere Bank aber auch noch andere Sachen. Interessant war nämlich, dass die grössten Zauberer dieser Industrie unglaubliche Reichtümer anhäuften. Die Zauberer im grossen Land wurden reicher als es je ein König war. Sollte man da nicht auch Zauberlehrling werden? Und so begab man sich selber in das grosse Land. Man war sich zwar der Stärken immer noch bewusst, die man sich mit der aus allen Ländern gekommenen Anlagekundschaft im kleinen Land aufgebaut hatte, aber die Sirenen aus der Ferne klangen für die Zauberlehrlinge zu süss.

Die Besitzer unserer Bank begannen langsam die Nase zu rümpfen, dachten aber, dass die Minister, die man zur Kontrolle der Leitung der Bank eingesetzt hatte, immer noch das Szepter führen würden. Erst später erkannte man, dass auch die Minister nicht mehr verstanden, was aus dem grossen Land auf der anderen Seite des grossen Teiches herübergeschwappt war, und dass die Manager die Minister schon lange gekauft hatten.

Immerhin, der Bank ging es gut. Sie war nicht mehr einfach die Bank aus dem kleinen Land auf der *falschen* Seite des grossen Teiches. Sie wurde jetzt auch drüben ernst genommen. Sie gehörte dazu. Und auch die Zauberlehrlinge häuften grosse Reichtümer an. Und die Bank konnte den Eigentümern immer noch einen anständigen Ertrag ausschütten, und sie konnte allen ihren Mitarbeitern einen anständigen Lohn zahlen.

#### Das Endspiel

Aber eines Tages kam die Rechnung. Und die Besitzer merkten, dass die ursprünglichen Hypotheken des kleinen Landes auf der Bilanz der Bank auf wundersame Weise verzaubert und

umgewandelt waren zu allem möglichen Ungemach aus dem grossen Land auf der anderen Seite des grossen Teiches. Und sie merkten, dass die Bank selber zu einem grossen Hedge Fund geworden war. Einem aber, der immer noch von Zauberlehrlingen geführt wurde und nicht von grossen Zauberern. Man nannte den Hedge Fund aber trotzdem noch Bank.

Jetzt konnte die Bank den Eigentümern keinen Ertrag mehr ausschütten. Die «hohe Kante» war weg und musste neu geöffnet werden. Und Kunden aus vielen Ländern, die an die Kernkompetenz der Bank aus dem kleinen Land geglaubt hatten, waren enttäuscht.

Und so begab es sich, dass die Eigentümer Wege suchen mussten, um ihre Bank wieder zu dem zu machen, was sie eigentlich war. Eine moderne Bank. Eine Bank, die auf der einen Seite ihre eigene Bilanz mit modernen Verfahren zu optimieren weiss und die Wirtschaft bei der Unternehmensfinanzierung unterstützt und auf der anderen Seite kompromisslos die Kernkompetenz der Banquiers des kleinen Landes forciert: das Privatkundengeschäft.

[www.erwinheri.ch](http://www.erwinheri.ch) •



Ein Geschäftsbereich der IIR Deutschland GmbH

2. IFF-Kongress in Kooperation mit der European Business School

# FAMILY OFFICE 2008

Marktentwicklung – Mandantenbetreuung –  
Rechts- und Steuerfragen

9.-11. Juni 2008, Steigenberger Frankfurter Hof, Frankfurt/Main



**Fachliche Leitung:**

**Dr. Peter Schaubach,**

CFFO Center for Family Office der EBS Finanzakademie

Über 20 aktuelle Expertenberichte aus dem In- und Ausland u.a. von:



Michael von  
Brauchitsch  
VON  
BRAUCHITSCH



Frank  
Henkelmann  
Buchanan  
Capital Partners



Thomas  
Knipp  
Brunswick  
Group



Dr. Stefan  
Kolb  
Deutsche  
Bank



Prof. Heinrich  
Liechtenstein  
IESE Business  
School



Reinhard  
Panse  
UBS  
Sauerborn



Jürgen  
Raeke  
Berenberg  
Private Capital



Alexander  
Ruis  
Wilhelm  
von Finck



Dr. Stephan  
Scherer  
Shearman &  
Sterling

[www.iir.de/family-office2008](http://www.iir.de/family-office2008) • +49 (0) 211 / 96 86 – 34 24

Z1006