

Vierklassengesellschaft im Private Banking mit deutschen Kunden



Von Dr. Franz-Josef Lerdo
 Institut für Wirtschaftsberatung
 Niggemann, Dr. Lerdo & Partner
 Family Office GmbH, Herrliberg

Das Geschäft der Schweizer Banken mit deutschen Privatkunden ist von einer Vierklassengesellschaft gekennzeichnet:

1. Die beiden *Grossbanken*, die neben einer überragenden Marktstellung im Heimatmarkt Schweiz klassisches Offshore-Geschäft anbieten. Hier scheiden sich die Geister in Bezug auf die Weissgeld-Strategie. Bedeutsam ist ferner die Onshore-Präsenz in Deutschland mit einem dezentralen Filialsystem.
2. Die *mittelgrossen Banken*, die ein ähnliches Geschäftsmodell verfolgen, aber entweder keine besondere Marktstellung im Heimatmarkt haben und/oder ressourcenmässig mit wenigen Filialen den deutschen Markt abdecken. Hierfür stehen die Privatbanken.
3. *Kleinere Banken*, die entweder nur regional oder gar nicht in der Schweiz präsent sind und das eher klassische Offshore betreiben. Sie stehen vor der Herausforderung, den deutschen Markt mit einer Weissgeld-Strategie entweder aus der Schweiz heraus abzudecken oder den Markt völlig aufzugeben.
4. Eine uneinheitlich Rolle spielen die *Kantonalbanken*. Die Mehrzahl ist auf

die Schweiz fokussiert; einzelne Institute haben aber begonnen, über eine Präsenz im Euroraum auch das Onshore-Geschäft mit deutschen Kunden aufzunehmen. Hierzu zählen die Zürcher Kantonalbank und die St. Galler Kantonalbank.

Wie sind die Erfolgchancen?

Bewertet man die Erfolgchancen der Schweizer Banken am deutschen Private-Banking-Markt, dürften die Grossbanken die Nase vorn haben. Es können verschiedene Booking-Plattformen genutzt werden (Multi-Shoring). Die «One Bank»-Strategie, die beide Banken verfolgen, ermöglicht eine Vielzahl von Lösungen komplexer Fragestellungen für Kunden.

Eine Besonderheit des deutschen Wealth-Management-Marktes – je nach Statistik der grösste oder zweitgrösste in Europa – besteht darin, dass im Unterschied zu Ländern wie Frankreich oder Grossbritannien die Verteilung der Millionärshaushalte sich nicht auf die grossen Zentren beschränkt, sondern dezentral und damit regional ist. Dieser Tatbestand korrespondiert mit der Mittelstandsstruktur der deutschen Wirtschaft, die ebenfalls als dezentral/regional anzusehen ist.

Für die Banken im Private Banking bedeutet dies, dass sie ebenfalls eine dezentrale Aufstellung benötigen. Ausgenommen ist der Wettbewerb um die reichsten dieser Kunden, die möglicherweise auch zentral – mit höchster Fachkompetenz über alle Sparten – betreut werden können. Diese Kundenbeziehungen, die teilweise in Family Offices organisiert sind, können eher dem institutionellen Geschäft zugeordnet werden. Für die Schweizer Grossbanken ist daher eine gewisse Dezentralität – verbunden mit der Kompetenzbündelung einer «One Bank»-Strategie – der richtige Ansatz.

Alternative:

Cross-Border-Onshore-Strategie

Die mittelgrossen Banken und vereinzelte Kantonalbanken werden kaum

über die Rolle von Nischenplayern hinauskommen. Die Rentabilitätsschwelle dürfte hoch liegen, zumal Cross-Selling-Möglichkeiten über alle Banksparten häufig fehlen. Möglicherweise ist für diese Banken, wie auch für kleinere Häuser, eine Cross-Border-Onshore-Strategie verheissungsvoller. Für deutsche Kunden heisst das: Steuerdomizil in Deutschland und Buchungsplattform in der Schweiz.

Bereits seit etwa der Jahrtausendwende suchen deutsche Kunden, die den «gläsernen Bürger» und damit den «gläsernen Bankkunden» scheuen, Diskretion in der Schweiz. Selbstverständlich handelt es sich dabei ausschliesslich um Gelder, deren Erträge Eingang in deutsche Steuererklärungen finden. Dieser Trend wird aktuell verstärkt durch die Rolle der Schweiz und des Schweizer Frankens als «Safe Haven» im Zuge der steigenden internationalen Verschuldung und des Vertrauensverlustes in die entsprechenden Währungen.

Um das Cross-Border-Onshore-Geschäft erfolgreich betreiben zu können, ist, neben der Bafin-Genehmigung oder einer anderen Präsenz im EU-Raum (in Verbindung mit dem EU-Pass) und der professionellen Ausstellung von Steuerbescheinigungen auf dem Qualitätsniveau der in Deutschland domizilierten Banken, vor allem geschultes Personal der Stellhebel. Die deutschen Kunden erwarten eine Beratung unter Berücksichtigung der steuerlichen lokalen Rahmenbedingungen ihres Heimatlandes. Das deutsche Steuerrecht ist dabei aufgrund seiner Komplexität eine hohe Hürde. Hier sind auch interne oder externe Spezialisten zur Unterstützung der Relationship Manager sinnvoll.

Im Wettbewerb von Onshore und Cross-Border-Onshore werden zwar die im klassischen Offshore erzielten Margen kaum realisierbar sein, aber die Schweizer Banken können ihre jahrzehntelange Tradition im Private Banking gewinnbringend ausspielen.

ff.lerdo@ifwniggemann.ch •