

# «Nur» Offshore war gestern

**Der Finanzplatz Schweiz hat eine Zukunft im Konzert der weltweiten Private-Banking-Standorte. Aber er muss sich den veränderten Rahmenbedingungen stellen, sich klar positionieren und eindeutig handeln.**



**Von Richard Manger**  
Vorstand DZ Privatbank Gruppe  
Zuständig für den  
Private-Banking-Vertrieb  
Deutschland, Schweiz,  
Luxemburg und Singapur

Rund 150 Auslandsbanken arbeiten in der Schweiz. Die wenigsten davon verfolgen eine Onshore-Strategie und bieten ihre Dienstleistungen Schweizer Kunden an. Umgekehrt suchen vermögende Schweizer nur in Ausnahmefällen den Rat und den Service von ausländisch beherrschten Banken in der Schweiz. Diesen Kuchen teilen sich die etablierten inländischen Adressen.

Schweizer Auslandsbanken, allen voran solche deutscher Provenienz, mussten sich in der jüngsten Vergangenheit in ihrer Heimat zunehmend für ihre Existenz rechtfertigen, ihre Kunden gerieten unter Generalverdacht. Das ist nicht richtig, aber emotionsfrei betrachtet auch nicht völlig unverständlich. Es lässt sich nicht bestreiten, dass die alten Geschäftsmodelle mancher Schweizer Bank eindimensional und mitunter opportunistisch waren.

Das Bankkundengeheimnis und die unbestrittenen Vorteile im internationalen Steuerwettbewerb haben manchen Blick getrübt – auch denjenigen für zeitgemässe und notwendige Veränderungen.

Wenn heute immer noch Branchenvertreter blauäugig versprechen, Steuerehrlichkeit sei für ihre Kunden grundsätzlich und schon immer selbstverständlich und kein Thema, so geht das schlicht an der Realität der zurückliegenden Jahre vorbei. Eine Vorauszahlung von 2 Mrd. Franken auf die im Rahmen des Doppelbesteuerungsabkommens mit Deutschland nachzuversteuernden Vermögen spricht eine eindeutige Sprache. Es gilt, die juristisch nicht angreifbaren, aber in der heutigen Zeit abgabepolitisch und im internationalen Staatengefüge nicht mehr haltbaren Positionen aufzugeben und eine vorwärtsgerichtete, zukunftsfähige Strategie für den Finanzplatz, aber auch für jede einzelne Bank zu formulieren.

Dafür bieten die mit Deutschland und Grossbritannien abzuschliessenden Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) eine gute Grundlage. Sie sichern das Schweizer Bankkundengeheimnis als Garant für Datenschutz und Wahrung der Privatsphäre, sie regeln die Vergangenheit für alle Beteiligten und geben Rechtssicherheit nicht nur für die Kunden und Banken, sondern auch für deren Mitarbeiter.

## **Sind Schweizer Private Banker besser als deutsche?**

Wie steht es also um die Zukunft eines Auslandsbankenmodells, konkret im deutsch-schweizerischen Kontext? Klar ist: Ein reines, nicht grenzüberschreitend vernetztes Offshore-Modell, bei dem aus der Schweiz heraus deutsche Kunden akquiriert und betreut werden, ist wenig zukunftsgerichtet. Deutsche Anleger fragen stärker als früher, was für eine Vermögensanlage in der

Schweiz spricht – Steuerthemen sind dies heute eben nicht mehr (sieht man vom Mehrwertsteuervorteil ab). Aber ist ein Schweizer Private Banker wirklich kompetenter als ein deutscher? Überzeugt die unbestritten lange und grosse Tradition und Erfahrung des Finanzplatzes Schweiz, wenn es um die Wahl des Anlageplatzes geht? Diese ehrlicherweise doch eher kommunikativen Standortvorteile bleiben wichtig, aber sie reichen nicht mehr aus, um Kunden im Wettbewerb mit deutschen Anbietern zu gewinnen.

## **Die ganzheitliche Sicht entscheidet**

Heute ist eine grenzüberschreitende, ganzheitliche Sicht auf die Bedürfnisse und die Gesamtsituation des Kunden entscheidend. Die Bank muss – und darauf konnte eine Auslandsbank klassischer, also althergebrachter Aufstellung getrost verzichten – die Gegebenheiten am Steuerdomizil des Kunden genauso gut kennen wie die in der Schweiz. Sie muss den Kunden umfassend beraten und betreuen können, und das reicht bis zum Steuerreporting nach Recht und Anforderungen des Steuerdomizils.

Hier wird deutlich, dass sich die strategischen Anforderungen entscheidend verändern und Auswirkungen auf die Marktaktivitäten haben: Kaum eine Bank kann die erforderliche Marktkenntnis in der regulatorischen und steuerlichen Tiefe für holländische ebenso wie für indische oder russische Kunden anbieten. Fokussierung ist deshalb ein zunehmend wichtiger Aspekt in der Marktbearbeitung: Kunden werden nur dann betreut, wenn garantiert werden kann, dass sie qualitativ genauso ganzheitlich betreut werden können wie aus ihrem Heimatmarkt heraus – denn nur dann kommen die eigentlichen Anlagemotive wie Diversifikation, Währungsraum oder auch Spezialistenwissen wirklich zum Tragen.

### **Verbundenheit mit dem Heimatmarkt**

Naturgegeben ist eine Auslandsbank stets mit einem Heimatmarkt ausserhalb der Schweiz eng verbunden. Strategisch sinnvoll ist eine Stärkung der Bindung an diesen Heimatmarkt jetzt, wo eine bewusste Abschottung für keine Bank mehr eine Option sein kann. Die deutsche genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken mit der DZ Privatbank Schweiz ist in diesem Sinne schon seit langem eindeutig positioniert.

Der Multi-Shoring-Auftritt der DZ Privatbank Gruppe mit weiteren Standorten in Deutschland, Luxemburg und Singapur und einem klar definierten Kernmarkt Deutschland wird derzeit im Rahmen einer gruppenweiten Markt-offensive Private Banking forciert. Über das Vertriebsnetz der deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken werden vermögende Privatkunden bedarfsgerecht beraten. Sie finden ganz nach ihren individuellen Bedürfnissen Lösungen unterschiedlichster Art – eben auch an unterschiedlichen Anlageplätzen.

Die Besonderheiten, die «Unique Selling Propositions» des genossenschaftlichen Private Bankings liegen also in der Einbettung in die Allfinanz-Gruppe der deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken. Deren Basis ist die Konzentration auf Kernkompetenzen: Die 1'200 deutschen Genossenschaftsbanken sind die Relationship Manager mit unmittelbarer Marktnähe und grosser Vertriebskompetenz. Die Unternehmen der FinanzGruppe, und eben auch die DZ Privatbank Schweiz, stellen kundengruppengerechte Marktzugänge und Expertenwissen zur Verfügung. Das führt zu der einzigartigen Kombination von lokaler und regionaler Marktnähe mit internationaler Kompetenz und zu einer starken Verwurzelung im deutschen Heimatmarkt.

### **Multi-Shoring**

Die DZ Privatbank verfolgt also keine Offshore-Strategie, sie ist vielmehr Teil eines internationalen Multi-Shoring-Auftritts mit klaren Teilstrategien. In diesem Konzept spielt die Schweiz eine bedeutende Rolle, denn sie verfügt weiterhin über handfeste Standortvorteile aus Sicht des Kundenbedarfs. Es

geht um die primären Bedürfnisse von vermögenden Privatkunden oder konkret um Kompetenz, Berechenbarkeit und Stabilität, um Datenschutz und Verlässlichkeit, wenn diese Kunden ihre Anlagen auch grenzüberschreitend diversifizieren wollen. Gerade letzteres ist auch mit Blick auf die in den Köpfen der Anleger für eine lange Zeit präsente Krise mehr denn je gefragt. Und während das Schweizer Bankkundenheimat den redlichen Bürger weiter weitestgehend vor ungewollten und vor allem unbemerkten Einsichtnahmen diverser Behörden schützt, besteht in Deutschland schon lange kein derartiger Datenschutz mehr.

Eine Auslandsbank in der Schweiz kann diese Grundlage nutzen, aber sie braucht heute mehr als früher Einzigartigkeit, Fokussierung und Profil. Zum Beispiel einen starken Heimatmarkt mit höchster Kompetenz in allen bearbeiteten Rechtsräumen. Das Beispiel USA zeigt nicht nur, wie vehement künftig alle Staaten ihre Ländergesetze durchsetzen werden; es zeigt auch, wie wichtig es ist, sich in den Märkten, in denen eine Bank agiert, genau auszukennen. Daher sind On- und Offshore heute keine sinnvollen Kategorien mehr; es geht um «Multi-Shoring» aus einem starken Heimatmarktmodell heraus.

### **Kompetenzzentrum für das internationale Private Banking**

Im Mittelpunkt einer zeitgemässen und nachhaltigen Geschäftsstrategie muss der Kunde stehen. Seine Marktmacht war noch nie so gross wie heute; er muss überzeugt werden durch echten Kundennutzen. Mit Image und Tradition ist hier kein Blumentopf mehr zu gewinnen. Das gilt auch für die Finanzplatzstrategie im Allgemeinen. Der Finanzplatz ist stark und leistungsfähig, auch wenn einzelne Webfehler wie die Stempelsteuer beseitigt werden müssen. Er hat es nicht nötig, die Vergangenheit zu verklären, auf ehemals richtigen, aber heute nicht mehr zeitgemässen Positionen zu beharren oder gar Fehlentwicklungen zu leugnen. Er kann sich ohne unangemessene Demut und Betroffenheit der Vergangenheit stellen und offensiv nach vorne blicken. Die Schweiz als Hort der Stabilität und

der Privatsphäre, als starke Wirtschaftsnation mit einem berechenbaren Rechtsrahmen, als echtes Kompetenzzentrum im internationalen Private Banking hat ausreichend konstruktive, nach vorne gerichtete und zukunftsfähige Positionierungsmerkmale für eine starke Finanzplatzstrategie.

### **Erfolgsversprechende Zukunftsstrategie**

Wer einmal wieder mit Selbstvertrauen und Zuversicht nach vorne blicken möchte, rufe sich die im Jahr 2010 von der Schweizerischen Bankiervereinigung in Zusammenarbeit mit der Schweizer Regierung erarbeitete «Finanzplatzstrategie 2015» in Erinnerung. Sie basiert auf 4 Pfeilern:

1. Konzentration auf versteuerte Vermögen
2. Regularisierung von un versteuerten Vermögen
3. Schutz der Privatsphäre
4. Wachstum durch bessere Rahmenbedingungen im Inland und erleichterten Marktzugang im Ausland

Es ist selten, dass eine langfristig ausgelegte Strategie bereits zu Beginn des eingeschlagenen Weges so vielversprechende Realisierungschancen hat. Die durch die Strategie dokumentierte Zukunftsorientierung zeigt die Richtung für die Finanzplatzkommunikation der nächsten Monate auf.

Die Doppelbesteuerungsabkommen mit Deutschland und Grossbritannien stellen sicher, dass alle Akteure im Wettbewerb auf Basis einer geregelten Vergangenheit und klarer, administrativ vergleichbarer Verfahren mit gleich langen Spiessen agieren können. Das war und bleibt entscheidend, damit auch künftig Auslandsbanken in der Schweiz für ihre in der Regel ausländischen Kunden erfolgreich arbeiten können. Die Schweiz hat, gerade aus Sicht der Kunden der Volksbanken Raiffeisenbanken, von ihrer Anziehungskraft nichts eingebüsst. Der Finanzplatz Schweiz muss seine echten Werte pflegen, dann bleibt er unverzichtbar für ein ganzheitliches Private-Banking-Angebot.

*richard.manger@dz-privatbank.com*  
*www.dz-privatbank.com*