

# «Wir haben uns radikal verändert»

Franco Morra, der CEO der HSBC Private Bank (Suisse), erklärt, weshalb seine Bank heute andere Kunden, andere Märkte und eine andere IT hat als früher.

Franco Morra hat das scheinbar Unmögliche geschafft. Mit harter Hand hat der CEO der HSBC Private Bank (Suisse) die durch Datenklau und Steuer-skandale erschütterte Bank redimensioniert und neu ausgerichtet. Jetzt geht es wieder aufwärts, die Schweizer Tochter der britischen Grossbank wächst wieder.

**Herr Morra, Frankreich hat kürzlich das Verfahren wegen Steuerdelikten gegen HSBC Private Bank eingestellt. Die Bank zahlte dafür 300 Mio. €. Was bedeutet das für das Frankreichgeschäft?**

Wir sind erfreut, dass wir einen Schlussstrich unter diese Angelegenheit ziehen konnten. Das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft in Frankreich betreiben wir nicht mehr. Wir haben im Zuge unserer Neuorientierung die Anzahl Märkte, in denen HSBC Private Bank vertreten ist, radikal reduziert.

**Frankreich ist doch einer der bedeutendsten Märkte in Europa.**

Aus der Schweiz bedient HSBC Private Bank heute etwa zwanzig Märkte, Frankreich gehört nicht dazu. Die HSBC-Gruppe ist in Frankreich mit HSBC (France) jedoch sehr gut vertreten und betreibt als grosse Universalbank auch die Onshore-Vermögensverwaltung.

**Frankreich hat die gestohlenen Daten ab 2010 an weitere Staaten weitergeleitet. Hat sich HSBC Private Bank deshalb aus grossen Teilen Europas zurückgezogen?**

Nein. Wir sind ein Teil der HSBC-Gruppe. In der Schweiz ist kaum eine Bank so fokussiert wie wir. Nur Länder, in denen der HSBC-Konzern eine starke Stellung hat, kommen für uns als Märkte in Frage. Von diesen fünfzig bis sechzig Märkten haben wir diejenigen herausgefiltert, in denen die Kunden ein grosses Bedürfnis haben, ihre Vermögen in der Schweiz zu buchen.

**Sie haben Europa den Rücken gekehrt?**

Die Schweizer Privatbankentochter ist in Europa ausser in der Schweiz in Skandinavien und in Griechenland aktiv. In Grossbritannien bedienen wir vorwiegend die sogenannten Non-Doms, das

*«Mit einem kleinen Depot rechnet sich eine Privatbankenbeziehung in der Schweiz nicht.»*

sind Einwohner mit einem speziellen Status, die oftmals ausländische Bankbeziehung pflegen. Als Universalbank ist HSBC im Heimmarkt Grossbritannien sowie in Deutschland und in Frankreich sehr gut vertreten. Ausserdem bedienen wir Israel und mehrere wichtige Länder im Mittleren Osten aus der Schweiz.

**Wissen Sie, ob die hunderten von französischen HSBC-Kunden, die vom Datenklau durch Hervé Falciani betroffen waren, ihre Verfahren ebenfalls abschliessen konnten?** Genau können wir das natürlich nicht sagen, aber wir haben die Kunden, nachdem wir den Datendiebstahl entdeckten, früh auf die Problematik hingewiesen. Ich gehe deshalb davon aus, dass der grösste Teil der damals betroffenen Kunden, falls nötig, die Angelegenheit erledigen konnte.

**In welchen Ländern konnte im Zusammenhang mit dem Datendiebstahl noch kein Schlussstrich gezogen werden?**

In Belgien läuft noch ein ähnliches Verfahren wie in Frankreich, die Daten wurden ja von Frankreich an weitere Staaten weitergegeben. Mit Deutschland konnte eine Vereinbarung erzielt werden, deren Inhalt wir nicht kommunizieren. Von anderen Ländern erhielten wir keine Benachrichtigung über Verfahren gegen die Bank.

**Der Datenklau durch den Ex-Mitarbeiter Hervé Falciani liegt zehn Jahre zurück. Der Beginn des US-Steuerstreits ebenfalls. Hier läuft gegen die Schweizer Privatbankentochter als sogenannte Kategorie-1-Bank eine Strafuntersuchung, was besonders unangenehm ist. Wieso dauert das so lange?**



Franco Morra: «Die kompromisslose Einhaltung aller Standards gehört neben dem Return zu unseren wichtigsten Zielvorgaben.»

Die Geschwindigkeit, mit der dieses Dossier vorankommt, wird durch die US-Behörden festgelegt. HSBC kooperiert weiterhin mit den Behörden.

**HSBC war einmal die grösste Auslandbank in der Schweiz mit verwalteten Vermögen von 186 Mrd. Fr. Jetzt sind es noch 52 Mrd. Fr. Was ist aus der alten Grösse geworden?**

Wir sind heute eine andere Bank. Wir haben uns aus Dutzenden von Märkten zurückgezogen und fokussieren uns auf klarer definierte Kundensegmente. Ausserdem war damals die Schweizer Privatbankentochter eine Holding mit verschiedenen Buchungszentren. Heute beschränkt sich diese auf die Buchungsstandorte Schweiz und Luxemburg. Es gibt nur wenige Auslandbanken, die über 50 Mrd. Fr. Vermögen in der Schweiz gebucht haben.

**Wieso wurde die Bank auseinandergerissen? Ihre Kundschaft denkt doch global?**

Die Geschäfte in Asien, in London und auf den Kanalseln wurden an andere Konzerngesellschaften übergeben. Eingebettet in eine lokale Universalbank haben sie ein grösseres Wachstumspotenzial. Allein in Hongkong und Singapur betraf das etwa 90 Mrd. Fr. Vermögen. Das Geschäft in Mittel- und Osteuropa haben wir verkauft. In Deutschland und in Frankreich ist HSBC onshore tätig. Die HSBC-Gruppe hat als Universalbank dort eine sehr starke Stellung.

**Seit ihrem Antritt als CEO im Jahr 2012 haben Sie die Bank völlig neu ausgerichtet.**

Als ich zur HSBC stiess, bediente die Privatbank etwa 150 Märkte aus der Schweiz. Heute fokussieren wir auf etwa 20. Damals hatten die meisten unserer Kunden weni-

ger als 2 Mio. Fr. im Depot. Heute gehören 75% unserer verwalteten Vermögen Kunden, die über 100 Mio. Fr. bei uns haben. Mehr als 98% der Vermögen stammen von Kunden mit über 5 Mio. Fr. Kaum eine Bank hat sich so radikal verändert wie wir.

**Ist die Schweiz kein Platz mehr für «gewöhnlich Reiche» aus dem Ausland?**

Die grössten Abflüsse hat der Finanzplatz bei Kunden mit Vermögen zwischen 100000 und 3 bis 4 Mio. Fr. verzeichnet. Mit einem kleinen Depot rechnet sich eine Privatbankenbeziehung in der Schweiz nicht. Das Flugticket hierher und die Hotelübernachtung fressen bei einem kleineren Vermögen einen Grossteil der Performance weg.

**Wer sind Ihre Kunden?**

Wir konzentrieren uns auf Personen, die schon Kunden der Gruppe sind. Zum Beispiel Unternehmer, die bei HSBC bereits Cash-Management- oder Commodity-Trade-Finance-Dienstleistungen beziehen. Mehr als die Hälfte der etwa 13 Mrd. Fr. Neugeld, die globale Privatbank der HSBC dieses Jahr bis zum dritten Quartal erzielte, stammt von Kunden, die bereits Beziehungen zu HSBC haben. Wir haben das Akquisitionsmodeill adaptiert.

**Die Wachstumsperspektiven sind in Ihren verbliebenen Märkten relativ bescheiden, da Sie asiatische Kunden nicht bedienen.**

Im Gegenteil. Viele unserer Kunden stammen aus dem Nahen Osten, der starke Wachstumschancen hat. Allgemein sind unsere Perspektiven gut, denn wir bewegen uns in einem attraktiven Marktsegment. Wir konzentrieren uns auf Kunden, die mehr als 5 Mio. Fr. mit uns

investieren. Alle Prognosen gehen davon aus, dass die Reichen und sehr Reichen (Upper-high Networth und Ultra-high Networth) immer noch relativ viel Geld in die Schweiz bringen werden. Natürlich kommen heute andere Kunden als früher, und das Angebot muss angepasst werden.

**Alle wollen dieses attraktive Marktsegment bedienen.**

Wir sind sehr selektiv und haben als Teil einer der weltgrössten Kommerzbanken und dank unserer starken internationalen Aufstellung auch Einiges zu bieten. Dieses Jahr werden wir ein Neugeldwachstum von rund 3 Mrd. Fr. erzielen.

*«Viele unserer Kunden stammen aus dem Nahen Osten, der starke Wachstumschancen hat.»*

**Was suchen Superreiche in der Schweiz?**

Wir glauben, dass die Schweiz sich im internationalen Kontext mit exklusiven Produkten und Dienstleistungen behaupten kann. Gewöhnliche Investmentprodukte gibt es überall zu kaufen. Wenn allerdings Themen wie internationale Diversifikation, Service, Vermögensstrukturierung, Family Governance und Nachfolgeplanung aufkommen oder wenn es um Kunst oder Yachten geht, gibt es praktisch nur in der Schweiz besonders kompetente Banken.

**Ein Vorteil von reichen Kunden ist, dass sie quasi automatisch als professionelle Anle-**

## Zur Person

Reorganisieren hat Franco Morra (49) gelernt. Er studierte Wirtschaft an der Uni St. Gallen und arbeitete fast 15 Jahre beim Berater Boston Consulting Group. Später stiess er zur UBS. 2009, mitten in der Finanzkrise, wurde er als unverbrauchte Kraft zum CEO Schweiz der Grossbank ernannt, die damals unter galoppierendem Vertrauensschwund litt. Nur ein Jahr später verlor er den Posten wieder. **2010 fing Franco Morra in Genf als Leiter Private Banking bei HSBC Switzerland an und wurde 2013 ihr CEO mit einem umfassenden Restrukturierungsauftrag.** Morra sitzt im VR der Bankiervereinigung und ist Präsident des Auslandsbankenverbands.

**ger eingestuft werden, was der Bank eine Menge administrativen Aufwand erspart.** Tatsächlich qualifizieren sich die meisten unserer Kunden als professionelle Anleger. Fragen der Suitability können sich trotzdem stellen, beispielsweise in Bezug auf die Liquidität der Anlagen. Die kompromisslose Einhaltung aller Standards gehört neben dem Return zu unseren wichtigsten Zielvorgaben.

**In der Schweiz wird die Bank Fidleg befolgen müssen, in Griechenland Mifid II und ausserhalb Europas gelten wiederum andere Regeln.**

Die Finanzkrise und der Fall Lehman Brothers haben bewirkt, dass das Banking sehr lokal geworden ist, mit unterschiedlichen Vorschriften von Land zu Land. Man kann davon ausgehen, dass MifidII und Schweizer Gesetze wie Fidleg und Finig in den Hauptpunkten äquivalent sein werden. Daher sollte man die beiden Regelwerke parallel implementieren können.

**Wie ist der Margentrend im Geschäft mit Superreichen?**

Die Marge ist stabil, weil wir unseren Kunden keine Standardlösungen verkaufen und weil der Kunde in aller Regel mit der ganzen HSBC-Gruppe Geschäfte macht. Familienfragen, Unternehmensnachfolge, Governance-Überlegungen und Philanthropie sind zentrale Themen.

**HSBC hat die Zahl der Kundenberater und Anlagespezialisten enorm aufgebaut.**

**Wie beurteilen Sie den Markt Schweiz?** Auch in der Schweiz ist unsere Kundschaft anspruchsvoll, deshalb haben wir die Anzahl Berater und Anlagespezialisten dieses Jahr um mehrere Dutzend auf über 300 Personen erhöht.

**Die HSBC wurde nach dem Datenklau von der Finma gerügt. Was hat sich geändert?** Wir haben mehr als 100 Mio. Fr. in die Systeme investiert und entwickeln sie kontinuierlich weiter. In Genf wurde eine zentrale Serviceeinheit geschaffen, die auch das IT System Avaloq enthält. Neben der Schweiz sind mittlerweile weitere Buchungszentren der Privatbank angeschlossen, beispielsweise Luxemburg und die Kanalseln. Als nächstes wird England folgen, dann Asien. Das System ist voll mandantenfähig.

**Eine solche Zentralisierung verspricht Grössenvorteile, birgt aber auch Risiken?**

Cybersecurity ist heute ein grosses Thema bei allen Banken. Unser IT-System stellt sicher, dass sensitive Kundendaten in jeweiligen Land bleiben. Nur nicht kundenidentifizierende Daten werden zentral verarbeitet. So etwas wie der Datenklau von vor zehn Jahren ist nicht mehr möglich.

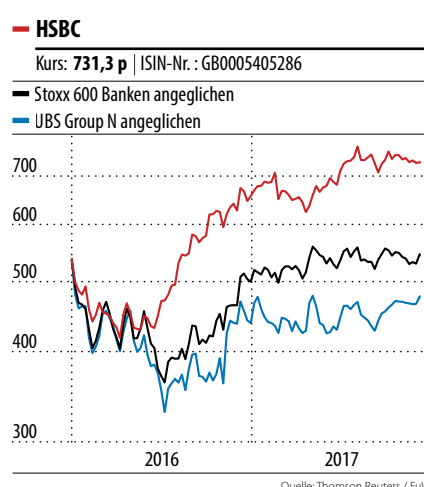
## Vielfältige Risiken im modernen Private Banking

Gestern Frankreich und Mexiko, heute USA – und morgen Saudi-Arabien? Die Verantwortlichen der britischen Grossbank HSBC können über Risiken des Private Banking nicht schlafen.

2008 wurde bekannt, dass ein ehemaliger IT-Mitarbeiter von HSBC (Suisse) Informationen über 30000 Kunden und 100 Mrd. Fr. Vermögen gestohlen hatte. Erst zehn Jahre nach Ausbruch des Skandals konnte die Bank den Steuerstreit mit Frankreich beilegen. **Das Management-Team von CEO Franco Morra hat diese Zeit genutzt und keinen Stein auf dem anderen gelassen, um für HSBC (Suisse) ein nachhaltigeres Geschäftsmodell aufzubauen.**

Derweil zieht sich der ebenfalls von der Schweizer Tochter eingebrachte Steuerstreit mit den US-Behörden weiter hin. Das ist insofern brisant, als die HSBC Holding in den USA in einem anderen Zusammenhang ein DPA abgeschlossen hat. **Dieses bedeutet die Sistierung eines Strafverfahrens unter der**

**Voraussetzung, dass das Unternehmen sich innerhalb des definierten Zeitraums nichts mehr zu Schulden kommen lässt.** Grund: Der HSBC-Konzern musste in Mexiko 2012 ungenügende Vorkehrungen gegen



Geldwäscherei einräumen. Der Vergleich kostete den Konzern ausserdem 1,9 Mrd. \$. **Die nächste Herausforderung könnte in Saudi-Arabien liegen.** Franco Morra nahm keine Stellung zur heiklen Angelegenheit. Aber es liegt nahe, dass zumindest lokal aktive Banken von den laufenden Antikorruptionsmassnahmen der Regierung betroffen sind. 200 der wohlhabendsten Saudis wurden unter Arrest gestellt. Der eine oder andere könnte eine Beziehung zur lokalen HSBC haben – oder bei HSBC London oder in Genf «banken».

Die Behörden von Saudi-Arabien und der Emirate haben offenbar ihre Banken, auch ansässige ausländische Institute, bereits angewiesen, Kontoinformationen von einzelnen Angeschuldigten zu liefern. Rechtshilfegesuche in Bezug auf Konten bei Schweizer Banken könnten ein nächster Schritt sein. Das ist kein Grund zur Nervosität. Aber für Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells könnte das der nächste Test werden.