

# Herausforderungen im Private Banking



Von **Eric G. Sarasin**  
 Teilhaber Bank Sarasin & Cie

Private Banking oder das Geschäft mit Privatkunden ist heute so stark «en vogue» wie das Investment Banking in den 80er Jahren. Das bedeutet nichts anderes, als dass jede Bank in das Privatkundengeschäft einsteigen will, oder das Hauptgewicht ihrer Strategie aufs Private Banking gelegt hat, weil die Margen noch gut sind und die Vermögen auch weltweit kontinuierlich wachsen. Das heisst, dass in diesem Geschäft entsprechend hohe Löhne und Boni bezahlt werden, was Arbeitskräfte anzieht, die sonst in andere Bankbereiche oder sogar in andere Branchen überhaupt eingestiegen wären. Bis vor einem Jahr war es auch so, dass das Private Banking auch weniger konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt war als das Investment Banking oder das Brokeragegeschäft. Das Jahr 2001 hat jedoch zu einer Trendwende geführt, mit massiven Gewinneinbrüchen im Private Banking und erhöhtem Druck auf die Schweiz (Bankgeheimnis, Steueramnestien). Der Ausblick ist entsprechend getrübt worden, und viele Banken müssen ihre Kosten massiv in den Griff bekommen, da sie in den Boomjahren entsprechend «Fett» angesetzt haben. Es könnte gut

sein, dass das Private Banking in eine Phase eines «Downward»-Zyklus von mindestens drei Jahren kommt.

Das ergibt eine Situation, wo wir insbesondere in der Schweiz von einem «Overbanking» im Private Banking sprechen. Der Kunde ist in diesem Umfeld König, denn er kann aus einer Vielzahl von Instituten, welche im Privatkundengeschäft tätig sind, auswählen, seien dies Banken, Versicherungen, Broker, Investmenthäuser oder Finanzportale. Die Zeitungen sind täglich übersät mit Inseraten zum «Fine Art of Private Banking» oder zum «Personalized Private Banking» oder noch zielgerichteter mit: «Bei uns gibt es nur einen Kunden – Sie!»

Das Geschäftsumfeld der im Privatkundengeschäft tätigen Banken ist durch wachsende Herausforderungen gekennzeichnet. Sogenannte «New Money»-Kunden fordern vermehrt innovative und auch komplexe Produkte, sind anspruchsvoller in bezug auf die angebotenen Leistungen und richten ihr Augenmerk verstärkt auf die Anlagerendite. Insgesamt erhöht sich die Intensität des Wettbewerbs aufgrund von neuen Akteuren am Markt, einem aggressiven Umwerben der wohlhabendsten Kunden durch Investmentbanken und durch elektronische Kommunikationskanäle, durch die vermögende, aber preisbewusste Privatkunden mit kostengünstigen Broker-Dienstleistungen versorgt werden.

Gleichzeitig geraten Offshore-Finanzplätze durch die von den Regierungen der USA und der EU vorangetriebene Harmonisierung der Offenlegungsvorschriften und aufgrund steuerrechtlicher Bestimmungen zunehmend unter Druck. Die Steuerbehörden zeigen erheblichen Eifer und Kreativität bei der Beschaffung von Beweismaterial für nicht deklarierte Gelder und schicken zu diesem Zweck auch ihre Steuerfahnder in die Offshore-Finanzzentren. Viele Kunden dieser Offshore-Zentren fühlen sich verunsichert und nehmen eine Neubewertung ihrer Optionen für die Zukunft vor. Banken, die einen we-

sentlichen Teil ihres Privatkundengeschäfts über solche Offshore-Zentren abwickeln, müssen daher entweder den Aufbau von alternativen Finanzplätzen für ihre Kunden vorantreiben oder ihnen die notwendige Hilfestellung bei der Verlagerung ihres Vermögens in Onshore-Anlagen nebst der erforderlichen steuerlichen Betreuung bieten. Erben, denen grössere Summen vermacht wurden, neigen eher zu einer Verlagerung in den Onshore-Bereich, da sie bei der Nutzung von in Offshore-Zentren angelegten Geldern auch auf andere Schwierigkeiten stossen.

Obleich der Vermögenszuwachs wie auch die Gewinnmargen, wie eingangs erwähnt, sowohl im Offshore- als auch im Onshore-Bereich für Schweizer Privatbanken nach wie vor relativ attraktiv sind, wird eine Neubewertung der eigenen Kundenstrategie wie auch der vorhandenen Ressourcen zu deren Umsetzung eine Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg in der Branche sein. Schliesslich fällt es im aktuellen Umfeld nicht schwer, die Produkte und Leistungen eines Konkurrenten zu kopieren!

Nach der Ausleuchtung des Umfeldes ist die Landkarte der Herausforderungen im Private Banking für die nächsten Jahre vielfältig. Ich möchte nachfolgend einige dieser Herausforderungen beleuchten.

Das wichtigste Element im Private Banking ist selbstverständlich der Kunde. Dies ist jedoch nicht bei allen Banken klar. Zu viele Banken sind zu stark mit ihren eigenen Fusions- oder Restrukturierungsarbeiten beschäftigt und vergessen oft die Kunden und damit auch ihre Existenzberechtigung! Die Kundenbasis verändert sich gleichzeitig zunehmend – sie wird breiter und heterogener. Der neue Kundentyp setzt sich aus Unternehmern, die ihr Unternehmen verkaufen, Unternehmern der «New Economy», Erben und entlöhnten Managern zusammen. Mit anderen Worten: Dieser neue Kunde ist jünger, kompetenter, dynamischer, anspruchsvoller und kritischer als die traditionelle Kundschaft

(die sich jedoch auch schnell den neuen Gegebenheiten anpasst). Die neuen Kunden verlangen auch mehr Performance, mehr Innovation, mehr Information und damit zusammenhängend mehr Technologie.

Eine hohe Fachkompetenz und ein enges Beziehungsnetz sind unabdingbar, um im Privatkundengeschäft erfolgreich zu sein. Der Vorsprung der langfristigen Erfahrung in der Anlageberatung und Vermögensverwaltung für eine internationale Kundschaft in der Schweiz sollte beibehalten werden, und das Beziehungsnetz ist weiter auszubauen. Diese beiden Faktoren, kombiniert mit dem Verstehen der Veränderungen in den Kundenbedürfnissen und der Entwicklung entsprechend differenzierter Wertsteigerungskonzepte für den Kunden, stellen eine bedeutende Herausforderung dar. Das heisst, um im Privatkundenbereich sowohl das Wertpotential der «New Money»-Kunden als auch das der traditionellen Kundschaft voll ausschöpfen zu können, ist eine eingehendere Betrachtung der Bedürfnisse und des Verhaltens in den einzelnen Kundenkategorien notwendig, damit so differenzierte Wertsteigerungskonzepte ausgearbeitet werden können, die den Anforderungen der Kundenkategorien gerecht werden und gleichzeitig durch intelligente Preisgestaltungs- und Cross-Selling-Strategien eine maximale Rentabilität bieten.

Eine logische Folge der neuen Herausforderung ist nach wie vor die Kundennähe. Dies wird als Voraussetzung im Private Banking angesehen, aber oft falsch umgesetzt. Dabei ist dieser Bereich schon immer eine Stärke der Schweizer Privatbankiers gewesen. Die Erhaltung dieses Images führt nur über eine persönliche ausgiebige Beratung, das heisst über das «Relationship Banking». Die Kombination zwischen den «Soft Factors» und der entsprechenden «Corporate Culture» ist entscheidend. Soft Factors sind Umgang, Flexibilität, Stil, Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit und Offenheit des Kundenbetreuers. Auf der anderen Seite soll eine ideale Corporate Culture folgende Elemente beinhalten: Auf der Höhe der Finanzmärkte sein, komplizierte Zusammenhänge erklä-

ren können, rund um die Uhr erreichbar sein, internationale Zusammenhänge in mehreren Sprachen verstehen und schliesslich das Unternehmen adäquat repräsentieren können.

Als nächstes Grossthema steht das Internet als zeitgemässer und leistungsfähiger Informationskanal zur Debatte. Die Herausforderung in diesem Bereich ist nicht nur das Abrufen von Depotanalysen, Konto- und Kursdaten, Marktinformationen oder exklusiven Researchberichten, sondern auch die Vertiefung und Erweiterung des Informationsangebotes. Der Kreativität in bezug auf Inhalt und Formen der Kommunikation sind kaum Grenzen gesetzt. Nicht nur im Hinblick auf Anlageperformance, sondern auch hinsichtlich Kundenbindung kann das Internet einen unvergleichbaren Mehrwert erzeugen. Die Verfügbarkeit und Benutzerfreundlichkeit werden enorm erhöht. Die Servicequalität zwingt die Banken zu einem Rund-um-die-Uhr-Service mit Echtzeit-Abwicklung. Schliesslich wird über das Internet die interaktive Komponente in einem weitaus höheren Masse Wirklichkeit als bei anderen Vermarktungskanälen. Dadurch kann die Bank mit dem Kunden fortwährend im Dialog über seine Bedürfnisse bleiben und darauf mit individuellen eigens für ihn erstellten Angeboten reagieren. Gleichzeitig sind die Banken gezwungen, dem Kunden mit ihren Produkten und Leistungen möglichst das Beste vom Besten zu bieten, um den Anreiz, die Dienstleistungen anderer Banken in Anspruch zu nehmen, für den Kunden möglichst gering zu halten.

Ein Faktor wird oft vernachlässigt, wird aber in den nächsten Jahren entscheidend: Der Ausbau der operationalen und technischen Ressourcen im Abwicklungsbereich (Back Office). Den neuen Kundenarten muss Rechnung getragen werden, indem durch neue Technologien ein verbessertes Kundenmanagement erreicht werden kann. Gut eingesetzte Technologien können dabei im Abwicklungsbereich zu kosteneffizienten Lösungen in der Zusammenarbeit zwischen dem Kunden und der Bank führen. Ein Beispiel dazu ist die Betreuung mit Hilfe eines «Customer Operating Models», das

folgende Elemente in sich vereint: vermarktungskanalübergreifende Prozesse, die ein unkompliziertes Reagieren auf den Kunden und seine Bedürfnisse ermöglichen; Organisationsstrukturen, Kompetenzen und Leistungsanreize, die Kundennähe und das Eingehen auf die Bedürfnisse des Kunden belohnen, und schliesslich die technische Infrastruktur mit Schlüsselementen wie CRM (Customer Relationship Management) oder einem gut ausgebauten Call Center, also individuell anpassungsfähige Angebote, hohes Serviceniveau und Echtzeitabwicklung. Mit dem Entwickeln eines solchen Modells kann sich die Bank einen Wettbewerbsvorsprung bei der Kundenakquisition und -bindung wie auch bei der Wertmaximierung des Kundenportfolios im Zielkundensegment verschaffen.

Ein nach wie vor wichtiges Element in den kommenden Herausforderungen ist die Wahrung des Finanzplatzes Schweiz. Dabei war und ist der Standort Schweiz das Erfolgsgeheimnis schlechthin für die Schweizer Banken. In Erinnerung rufen möchte ich dabei die wirtschaftliche und politische Stabilität des Landes, die starke Währung, die Internationalität der Schweiz, die Diskretion, die Professionalität bei der Vermögensverwaltung und natürlich das Bankgeheimnis. Durch den starken Wettbewerb unter den Finanzplätzen weltweit muss die Schweiz an diesen positiven Elementen arbeiten und diese in Zukunft weiterentwickeln. In der Schweiz werden rund 4000 Milliarden Franken Privatkundengelder verwaltet. Die Wertschöpfung für die Schweiz ist enorm, und es kann nur im Interesse aller politischen Parteien sein, den Finanzplatz Schweiz weiterzuentwickeln. Vor allem die linken Parteien haben noch nicht begriffen, was der Finanzplatz Schweiz dem eigenen Land an Arbeitsplätzen, erarbeitetem Mehrwert und Steuern bringt. Aufklärungsarbeit für das politische Spektrum ist nötig. Der politische Wille muss vorhanden sein, um einen wettbewerbsfähigen Finanzplatz zu erhalten.

Die grosse Herausforderung aller Banken ist es, die Kontinuität der Mitarbeiter zu sichern und die Fluktua-

tionen tief zu halten. Nur so kann Vertrauen bei den Kunden aufgebaut und langfristig Erfolg garantiert werden. Anreize für Mitarbeiter sind dementsprechend aufzuzeigen, zum Beispiel in der Ausbildung, in den Entlohnungsmodellen (Optionsmodelle) und in einer intakten Firmenkultur. Die monetäre Seite alleine kann nicht glücklich machen. Es braucht, vor allem im jetzigen Umfeld, wo Mitarbeiterabwerbung mit allen Mitteln betrieben wird und die guten Mitarbeiter (mit Kundenportfolios) Mangelware sind, ein absolut intaktes Umfeld. Auf die richtige Mischung in einer Bank zwischen Innovation und Tradition ist zu achten. Es ist mit der Zeit zu gehen und gleichzeitig sind die Werte der Tradition aufrechtzuerhalten, denn das Swiss Private Banking ist stark in der Tradition verankert. Ein Klima mit klar definierten und «gelebten» Werten muss das Ziel in einer erstklassigen Privatbank sein.

Damit zusammenhängend möchte ich einen weiteren Punkt herausstreichen, der zu den Herausforderungen zählen muss. Im Meer der Anbieter im Privatkundengeschäft ist das Image einer Bank ganz entscheidend. Der Markenname muss über Jahre kontinuierlich aufgebaut werden und kann nicht von heute auf morgen entstehen. Jede Institution muss sich mit kritischen Fragen auseinandersetzen, wie: Wer sind wir? Was machen wir? Warum will der Kunde zu uns? Warum soll er zu niemandem anderem? Nur so

kann die Bank ihre eigene Identität aufbauen und sich letztendlich von der Konkurrenz abheben.

Schliesslich komme ich auf zwei Rahmenbedingungen im Privatkundengeschäft, welche für unseren Finanzplatz die Herausforderung der nächsten Jahre sein werden: das Bankgeheimnis und das allgemeine regulatorische Umfeld.

Es ist unaufhaltsam, dass das regulatorische Umfeld mit erhöhten Anforderungen an die Compliance weltweit zunimmt. Die erhöhte Regulierung zur Verhinderung der Steuerflucht (aus den USA und bald auch aus der EU) und der Druck auf die Offshore-Zentren weltweit sind nur zwei Beispiele. Dabei ist die Schweiz gut gerüstet, muss jedoch den Attacken aus dem Ausland standhalten können. Das jüngste Beispiel ist der Montebourg-Rapport aus Frankreich, welcher das schweizerische Geldwäschergesetz lächerlich macht und oberflächlich die Schweiz als Hort krimineller Gelder verurteilt.

Die Schweizer Bankiers müssen vor allem innerhalb der eigenen Bevölkerung und parallel dazu im Ausland die Behörden und die Laien pro-aktiv davon überzeugen, dass wir keine Bemühungen scheuen, um ein festes, undurchlässiges Netzwerk an Gesetzen ein- und durchsetzen zu können. Die «Gnome von Zürich» dürfen nicht das Aushängeschild der Schweizer Privatbankiers mehr sein.

Das Bankkundengeheimnis darf und muss erwähnt werden. Zuerst muss immer wieder betont werden, dass die Achtung der Privatsphäre – auch in Finanzangelegenheiten – ein Grundpfeiler der schweizerischen Rechtsordnung ist. Das Bankkundengeheimnis schützt nicht den Kriminellen! Die Schweiz diskutiert mit der EU schon intensiv über das Dossier, will aber auf keinen Fall das Bankkundengeheimnis preisgeben. Das Bankkundengeheimnis ist sehr wertvoll für den Schweizer Finanzplatz und die Kunden. Es müssen Lösungsansätze mit der EU bezüglich einer möglichen Quellensteuer gefunden werden, sonst nimmt der Druck auf die Schweiz weiter zu, und der Informationsaustausch – der Wunsch der EU – wird uns auferlegt. Das müssen wir mit allen Mitteln verhindern, und dafür steht das Bankkundengeheimnis. Natürlich darf unser Finanzplatz nicht allein vom Bankkundengeheimnis abhängen, aber es ist nach wie vor ein sehr wichtiges Element für die Banken und deren Kunden.

Erschlägt uns Privatbankiers diese Bewährungsprobe oder nehmen wir die Herausforderungen an? Wir nehmen sie selbstverständlich mit vollem Elan und mit Dynamik an, denn wenn wir uns auf unsere Stärken besinnen, können wir unsere Position nicht nur verteidigen, sondern weiter ausbauen und international zu den Besten gehören. Wie heisst es so schön: Es gibt noch viel zu tun – packen wir's an!

# Das Private-Banking-Archiv

[www.private.ag](http://www.private.ag)