

Kernkompetenz Private Banking: erfolgreich auch in verändertem Umfeld

Die letzten drei, von einem rauen Markt geprägten Jahre haben auch den klassischen Privatbanken und damit ihrem zentralen Ertragspfeiler – dem Private Banking – zugesetzt. Die verwalteten Vermögenswerte sind kleiner, die Konkurrenz hingegen grösser geworden. Privatbanken müssen sich, wie Conrad Schwyzer betont, heute intensiver denn je mit der Frage auseinandersetzen, wie sie für ihre Privatkunden langfristig attraktiv bleiben und erfolgreich im Markt bestehen können. Die verschiede-

nen Zusammenschlüsse und Kooperationen der jüngeren Vergangenheit, wie die Beispiele Darier Hentsch und Lombard Odier, die Banque Edouard Constant, der Zusammenschluss der Private-Banking-Einheiten der UBS oder auch der geplante Verkauf der Banca del Gottardo durch die Rentenanstalt, sind ein Ergebnis dieser Marktentwicklung und belegen, dass bei den Privatbanken bzw. im Private Banking einiges in Bewegung ist. Das Interview führte Dr. Franziska Gumpfer-Keller.



Interview mit Conrad Schwyzer

Leiter Private Banking
Bank Sarasin & Cie AG

Herr Schwyzer, Sie weisen im Zusammenhang mit den veränderten Rahmenbedingungen auf die verschiedenen Zusammenschlüsse der jüngsten Vergangenheit hin. Auch ein Thema für die Bank Sarasin?

Conrad Schwyzer: Nein. Wir suchen jedoch Kooperationen in anderen Ländern mit Banken oder Vermögensverwaltungsgesellschaften. Dabei können wir auf ein gesundes Fundament bauen und gehen in kleinen Schritten vor, wie

etwa der Kauf einer Vermögensverwaltungsgesellschaft in Paris zeigt. Durch die strategische Allianz mit der Rabobank konnten wir zudem fünf Filialen an interessanten Standorten übernehmen. Sie bieten uns die Möglichkeit, das Sarasin Know-how im Privatkundengeschäft weiter auszubauen und zu verankern. Wir setzen auf Evolution und nicht auf Revolution.

Wie können Privatbanken die Herausforderungen, die ihnen das veränderte Marktumfeld bietet, erfolgreich meistern? Gibt es Rezepte?

Schwyzer: Es sind verschiedene Faktoren zu beachten. Zum einen ist da die Konzentration auf die Kernkompetenzen: Privatbanken müssen den Vorteil, sich auf ein Gebiet – nämlich auf die erfolgreiche Vermögensverwaltung – spezialisieren zu können, nutzen. Eine umfassende Kundenberatung wird damit nicht ausgeschlossen. So werden bei uns Kunden sehr wohl umfassend beraten, etwa bezüglich Steuern oder Erbschaftsplanung sowie hinsichtlich der Frage, wie sie ihre Anlagen bewirtschaften können, ohne zu grosse Risiken auf sich zu nehmen. Dort, wo es aber um spezielle Dienstleistungen geht, wie z.B. Versicherungen, werden sie von uns an Spezialisten verwiesen. Zum andern haben die Privatbanken nach wie vor gute Möglichkeiten, Nischen zu besetzen. Vor allem spielt die

Qualität der Dienstleistungen eine zentrale Rolle. In der Betreuung der Kunden sind gut ausgebildete und kompetente Kundenberater essentiell. Die Bank muss so organisiert sein, dass sich der einzelne Kundenberater viel Zeit für die Anliegen seiner Kunden nehmen kann.

Sie sprechen von Nischen ...

Schwyzer: Ja, denn mit einer Fokussierung auf ein Nischenthema kann sich eine Bank ein markantes, eigenes Profil schaffen und sich klar positionieren. Das erfolgreiche Besetzen einer Nischenposition setzt aber auch Konsequenz und Entschlossenheit voraus. Als die Bank Sarasin den Aspekt der Nachhaltigkeit – als wahrscheinlich eine der ersten Banken und heute mit entsprechend hervorragendem, weil kontinuierlich gewachsenem Know-how – lancierte, wurde ihr nur wenig Erfolg prophezeit. Heute geht der Trend klar Richtung Nachhaltigkeit. Viele Kunden sind bei guter Performance gerne bereit, in Firmen zu investieren, die sich nachhaltig verhalten. Damit sind nicht einfach «grüne» oder «ökologische» Firmen gemeint, sondern v.a. auch Unternehmen, die sich den Mitarbeitern gegenüber vernünftig verhalten oder die Umwelt schonen und mit günstigeren Energieressourcen fahren. Unser Engagement basiert auf der Erkenntnis, dass Unter-

nehmen und Branchen, welche den Kriterien der Nachhaltigkeit Rechnung tragen, langfristig auch erfolgreicher sein werden. Die Produkte wurden dabei anfänglich wesentlich stärker den institutionellen Anlegern verkauft, d.h. vor allem Pensionskassen, Kirchenorganisationen und Organisationen, die sich mit der Zukunft und der Entwicklung der Umwelt und der Menschheit befasst haben. Es gibt aber heute immer mehr Privatkunden, die sich für diese Anlagen interessieren. Für diese Kunden bieten wir diversifizierte Fonds an.

Nun geht auch die Bank Sarasin «on-shore». Ist diese Ausrichtung, die sich ebenfalls bei anderen Banken beobachten lässt, nur ein kurzfristiger Trend oder Teil einer langfristigen Strategie im Private Banking?

Schwyzler: Für eine Bank ist es heute wichtiger denn je, punktuell an wichtigen Standorten vertreten zu sein. Es ist – wie wir jetzt selber sehen können – ein klarer Vorteil, Kunden auch Hongkong oder Singapur als Bankenplatz anbieten zu können. Gerade der asiatische Raum verspricht mittelfristig ein gutes Wachstumspotential. Unter dem Druck der USA, der EU und der OECD verliert zudem das Offshore-Geschäft an Bedeutung. Das Onshore-Banking ist aber nicht Allheilmittel, denn die Positionierung an verschiede-

nen Standorten ist für kleinere Privatbanken kaum finanzierbar. Man muss deshalb Schwerpunkte setzen.

Steueramnestien und die Diskussion des Bankkundengeheimnisses: Welche mittel- und langfristigen Auswirkungen sind hier zu erwarten?

Schwyzler: Wir spüren den Druck der EU wegen der Zinsabschlagsteuer und die Steueramnestien in Italien und Deutschland. Verschiedene Kunden überlegen sich, ihre Depots wieder in ihre Ursprungsländer zurückzuführen. Die politische Ausgangslage in vielen Ländern auf der einen Seite und die Stabilität und die Diskretion des Schweizer Finanzplatzes auf der anderen Seite bewegen Kunden aber auch dazu, versteuertes Vermögen neu oder weiterhin hier verwalten zu lassen – und zwar durch eine Bank, die über Generationen bewiesen hat, dass sie auch in einem unsicheren Umfeld Vermögen erhalten und vermehren kann.

Umfragen zeigen, dass die grosse Mehrheit der Schweizer zudem hinter dem Bankkundengeheimnis steht. Die Menschen sind heute besonders darauf bedacht, ihre Persönlichkeitssphäre zu schützen. Ich bin deshalb überzeugt, dass das Bankkundengeheimnis weiterhin bestehen wird. Es darf aber nicht missbraucht werden. Darum geben uns die Geldwäschereirichtlinien die Möglichkeit, auf einfache Weise das Bank-

kundengeheimnis, z.B. für Drogenhändler oder Terroristen, zu lüften.

Die veränderten Rahmenbedingungen haben die Kunden verunsichert. Welche Reaktionen und Bedürfnisse sind spürbar?

Schwyzler: Wir haben zum einen grundsätzlich jüngere, flexiblere, aktivere, kritischere und besser informierte Kunden. Zum anderen wollen die Kunden heute eine absolute Performance. Sie wollen Produkte, bei denen keine Verluste gemacht werden, aber bei denen sie an allfälligen Gewinnen partizipieren können. Sie sind nicht mehr bereit, ein zu grosses Risiko einzugehen. Insbesondere ist die Nachfrage nach Obligationen und massgeschneiderten strukturierten Anlagen gestiegen. Auch Hedge Funds spielen eine wichtige Rolle. Da sich Hedge Funds aber auch volatil verhalten können, bieten wir unseren Kunden einen Hedge Fund of Funds an. Acorn, unsere börsenkotierte Gesellschaft, die auf diese Weise investiert, hat sich in den letzten Jahren sehr gut entwickelt. Wollen die Privatbanken in ihrem Private-Banking-Geschäft im Markt langfristig reüssieren, müssen sie nicht nur in diesen Bereichen konsequent Know-how entwickeln. Sie müssen auch bereit sein, ihre Produktstrategien anzupassen und konstruktive Lösungen für ihre Kunden zu generieren. ■

Core Skills in Private Banking: Coping Successfully With a Rapidly Changing Business Environment

Financial markets have been very turbulent during the past three years and this has inevitably impacted the main revenue streams of the traditional private banks: Assets under management have shrunk, whilst competition has intensified. As Conrad Schwyzler, head of private banking at Bank Sarasin, explains in the interview below, the biggest challenge facing private banks is how to remain attractive to their private clients over the long term and continue to do well in such a cut-throat market. The recent spate of corporate activity – such as the merger of Lombard Odier with Darier Hentsch, the purchase of Banque Edouard Constant by EFG, the amalgamation of the private banking units at UBS or the planned sale of Banca del Gottardo by Swiss Life – exemplifies this market trend and confirms that the private banking world is currently very much in a state of flux.

When noting the changes to the general market conditions, you mention a host of corporate deals. Does Bank Sarasin harbor any ambitions in this area?

Conrad Schwyzler: No, although we are interested in cooperating with banks or asset management companies in other countries. In doing so, we are able to build on a solid foundation and progress in small steps, such as our recent purchase of an asset management company in Paris. Our strategic alliance with Rabobank has also allowed us to integrate five branch offices in very attractive locations. They offer us the opportunity to expand and consolidate our Sarasin know-how in the private clients business. Our philosophy is one of evolution, not revolution.

How can private banks meet the challenges presented by the changing environment? Are there any recipes for success?

Schwyzzer: There are a number of factors to look out for. First, concentration on core skills: private banks must exploit the advantage they have as specialists in one specific area: successful asset management. This includes a comprehensive advisory service for clients not only on how to manage their investments without too much risk exposure, but also on other aspects such as tax or inheritance planning. But where more complex specialized services are required, we tend to outsource and put our clients in touch with the relevant local experts. Furthermore, private banks still have ample opportunity to occupy niche positions in the market. Above all, the quality of our services plays a central role. To

If private banks want to succeed in the long term, they not only need to develop consistent know-how; they also have to be prepared to adapt their product strategies and come up with constructive solutions for their clients.

serve the customer properly, highly qualified and professional client advisors are essential. The bank therefore has to be organized so that individual client advisors have all the time they need to look after their clients' interests.

You mentioned niche markets ...

Schwyzzer: Yes, because focusing on a niche market allows a bank to create a unique and distinct profile for itself and to position itself clearly in the market. But to carve out a niche position, a bank also needs to be consistent and determined. When Sarasin decided to focus on the theme of sustainability – we were probably one of the first banks to do so and can now draw on a huge and continuously expanding pool of know-how – not many people thought it would be that successful. Now sustainability is a very dominant trend. Many clients are prepared to invest in firms that perform well and are committed to sustainable development. This does not mean simply “green” or “environmental” companies, but moreover firms that treat their employees well, protect the environment and use energy resources more efficiently.

Our commitment is based on the realization that companies and industries which meet sustainability criteria will be more successful in the long term. Initially our products in this area were sold primarily to institutional investors, in particular pension funds, religious bodies or other organizations concerned about the future growth of human civilization and its impact on the environment. But nowadays private clients are increasingly becoming interested in sustainable investment, and so we now offer diversified investment funds to cater for them.

Now Bank Sarasin is moving “onshore” as well. Is this trend, which many other banks are following, only a short-term phenomenon or part of a long-term strategy in private banking?

Schwyzzer: For banks it is more important than ever to have a local presence in major international financial centers. As

we can now see, the ability to serve clients from Hong Kong or Singapore is a clear advantage. The Asian region in particular offers excellent growth potential in the medium term. The offshore business is also under pressure in the U.S., the EU and OECD countries and is therefore becoming less important. But onshore banking is not a “cure-all”, as maintaining a local presence in many different locations is simply not financially viable for smaller private banks. We therefore need to identify suitable focal points.

Tax amnesties and the debate on banking secrecy: What are the medium to long-term consequences in your view?

Schwyzzer: We are feeling the pressure from the European Union because of withholding tax and tax amnesties in Italy and Germany. Many clients are considering repatriating their offshore assets.

However, the political situation in many countries on the one hand, and the stability and confidentiality of the Swiss financial services industry on the other, are still encouraging new and existing clients to arrange for their taxable assets to be managed here in Switzerland. Especially if the bank in question has proven over many generations that it is capable of preserving and growing client assets even in volatile times.

Recent surveys show that the vast majority of Swiss citizens support banking secrecy, or banking client confidentiality, as we prefer to call it. People are especially keen to protect their own privacy. I am therefore convinced that banking client confidentiality will be preserved. But it must not be abused. Our anti-money laundering guidelines therefore allow us to waive banking secrecy if we suspect illegal transactions involving drug dealers or terrorists, for example.

Recent changes to general conditions in financial markets have made clients very nervous. What reactions and needs have you been able to identify?

Schwyzzer: On the one hand, our clients are now generally younger, more flexible, more active, more critical and better informed. On the other, clients are keen to see absolute performance: they want products which do not make any losses, but which enable them to participate in any profits made. They no longer want to take too big a risk. In particular, demand for bonds and customized structured investments has risen. Hedge funds play an important role as well. But since hedge funds themselves can also be volatile, we offer clients a “hedge fund of funds”. Acorn, our listed company that invests in this way, has performed very well over the past years.

If private banks want to succeed in the private-banking business in the long term, they not only need to develop consistent know-how in these areas, but they also have to be prepared to adapt their product strategies and come up with constructive solutions for their clients. ■