

Erfolgreiche Private-Banking-Strategien für Auslandsbanken

Schroders, die englische Privatbank, welche dieses Jahr ihr 200-Jahr-Jubiläum feiert, etabliert sich mit ihrer Schweizer Tochter je länger, je mehr als führende Auslandsbank mit einer breiten Palette erstklassiger Dienstleistungen und Produkte für anspruchsvolle Privatanleger.



Von Rudolf Stäger
Mitglied der Geschäftsleitung
Leiter Private Banking
Schroder & Co Bank AG, Zürich

Schroder & Co Bank AG betreut ihre Kunden primär von den Standorten Zürich und Genf aus, unterstützt durch die Tochtergesellschaften Schroder Cayman Bank and Trust Company Ltd und Schroder Trust AG, Zürich. Mit schweizweit 110 Mitarbeitern im Private Banking belaufen sich die betreuten Vermögen von Privatkunden auf rund 5,5 Milliarden Franken. Allein im laufenden Jahr verzeichnete die Bank einen Neugeldzufluss von rund 1 Milliarde. Die Hauptmärkte sind, nebst England, das deutschsprachige Europa, Südeuropa, Frankreich, aber auch Lateinamerika. Auch im Mittleren Osten zeichnen sich gute Möglichkeiten ab. Dem Schweizer Markt will Schroder & Co Bank AG in Zukunft mehr Beachtung schenken.

Die aktuellen Rahmenbedingungen im Wealth Management sind pri-

mär durch anspruchsvollere Kunden, härtere Wettbewerbsbedingungen und teilweise schwierige externe Einflüsse geprägt. Anspruchsvolle Kunden wollen systematisch gepflegt, umfassend beraten und aktiv betreut werden. Der Kunde ist heute schneller und besser informiert; dadurch wird sein Preis- und Performancebewusstsein geschärft, er wird aktiver, und der Individualisierungsanspruch steigt. Gleichzeitig ist festzustellen, dass die Loyalität gegenüber Bank und Betreuer eher abnimmt. Letzteres steht auch im Zusammenhang mit der zunehmenden Fokussierung auf versteuerte Kundenvermögen. Hinsichtlich der härteren Wettbewerbsbedingungen ist v.a. die Zunahme in der Wettbewerbsintensität zu betonen, aber auch der Kostendruck und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Margen. Dabei ist nicht zu vergessen, dass die Bankenindustrie trotz all der Konsolidierungen der letzten Jahre nach wie vor zu den am höchsten fragmentierten Industrien überhaupt zählt. Zusätzlich gilt es, den zahlreichen äusseren Rahmenbedingungen, etwa den trend- und lustlosen und dennoch anfälligen Finanzmärkten, den weitverbreiteten Steuerharmonisierungsbestrebungen, aber auch dem Druck auf das Bankkundengeheimnis, sowie der zunehmenden Regulierungsdichte, gerecht zu werden. Gerade hinsichtlich des Bankkundengeheimnisses ist Schroders der klaren Überzeugung, dass es in der schweizerischen Bevölkerung mehrheitlich einen starken Rückhalt genießt. Leider ist es in der Vergangenheit nur allzuoft zu Fehlinterpretationen gekommen.

Fünf Erfolgsfaktoren

1. Mitarbeiter: Aufgrund ihrer Grösse verlangt Schroder & Co Bank AG von ihren Mitarbeitern überdurchschnitt-

liche Flexibilität. Mit gezielter Aus- und Weiterbildung, einem klaren Teamansatz, sprachlichen und kulturellen Kompetenzen und nicht zuletzt mit einer gesunden Portion an unternehmerischem Denken begegnen wir den vielseitigen Ansprüchen unserer Kunden. Kundenorientierung und Kundennähe stehen im Vordergrund und werden auch tatsächlich gelebt. Um diesem Anspruch in der Praxis gerecht zu werden, sind auch im organisatorischen Bereich klare Strukturen notwendig – so kann ein Kundenberater oder eine Kundenberaterin beispielsweise nur eine limitierte Anzahl Kunden betreuen.

2. Performance: Neben einer soliden Anlageperformance legt Schroder & Co Bank AG grossen Wert auf ein bewusstes Risiko- und Erwartungsmanagement und ein ausgeprägtes Qualitäts- und Beziehungsmanagement. Mit regelmässigen Kundenkontakten in guten wie in schlechten Zeiten ist der Kunde stets umfassend informiert; allfällige falsche Erwartungen können korrigiert werden, und die Beziehung zum Kunden gewinnt an Vertrauen, womit die Bindung gestärkt wird.

3. Angebot: Beim Leistungsangebot beschränkt sich Schroder & Co Bank AG primär auf die Kernkompetenz – das Verwalten von Vermögenswerten. Das Angebot ist innovativ und nimmt laufend auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse Rücksicht. Deshalb führt die Bank beispielsweise seit längerem ein Absolute-Return- und ein Enhanced-Return-Produkt im Angebot. Auch mit strukturierten Produkten reagieren wir auf die vielfältigen Kundenwünsche. Hier erweist sich der Ansatz einer offenen Produktarchitektur als Vorteil.

4. *Preisgestaltung:* Die Preise von Schroder & Co Bank AG sind marktgerecht, und die Kunden verfügen über Wahlmöglichkeiten. Von den Mitarbeitern erwarten wir bei der Festlegung der Preise eine entsprechende Preisdisziplin.

5. *Philosophie:* Der Marktauftritt von Schroder & Co Bank AG ist dezent; Unternehmenskultur und Image werden gross geschrieben. Unbestreitbare Vorteile sind die Unabhängigkeit und die überschaubare Grösse der Bank. Unkompliziert und rasch werden Chancen im Markt geprüft und wahrgenommen.

Die eigentliche Differenzierung erzielt Schroder & Co Bank AG grundsätzlich über die Qualität der Dienstleistungen und das Serviceangebot, basierend auf einem nachhaltig ausgerichteten Beziehungsmanagement. Entscheidend sind ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und die Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes zur Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen. Intensiv gepflegte Kundenbeziehungen sind ausbaufähiger und in der Regel von längerer Dauer. Ohne die Akquisition von Neukunden zu vernachlässigen, erweist sich die Fokussierung auf die bestehende Kundschaft als deutlich effizienter.

Spezialisten-Netzwerk

Schroder & Co Bank AG verzichtet in gewissen Bereichen, wie zum Beispiel der Steuerberatung, ganz bewusst auf interne Spezialisten. Hier erweist sich die Zusammenarbeit mit unabhängigen Spezialisten als glaubwürdig und vertrauensbildend und stärkt gleichzeitig das für das Private Banking so entscheidende Netzwerk. Neben dem Fokus auf den bereits bestehenden Kundenstamm strebt die Bank den Gewinn von neuen Kunden primär mit der Anstellung von erfahrenen Kundenbetreuern sowie mit gezielten Akquisitionsanstrengungen an. Die Grösse der Bank bedingt dabei eine klare Fokussierung auf erfolgversprechende Märkte. Nur mit einer optimalen Marktpenetration erlangt man die notwendige Glaubwürdigkeit.

Erfreuliches Engagement für Mitarbeiter, Aktionäre – und den Fiskus

Wir dürfen heute bei Schroders stolz festhalten, dass sich das Schweizer Engagement für den Investor, für die Angestellten der Bank, nicht zuletzt aber auch für die Schweiz selbst gelohnt hat. So hat sich das vor 37 Jahren eingesetzte Kapital aufgrund der bezahlten Dividenden jährlich mit durchschnittlich 11% nach Steuern verzinst. Dies ohne Berücksichtigung eines in der Zwischenzeit erschaffenen namhaften Goodwills. Aus Sicht des englischen Investors verzinst sich das in englischen Pfund eingesetzte Kapital sogar jährlich mit 18% nach Steuern. Der Unterschied erklärt sich aus der kontinuierlichen Erstarkung des Frankens gegenüber dem Pfund: Wurden für das Pfund Sterling 1967 noch 10.50 Franken bezahlt, so sind es heute nur noch 2.30.

Freuen darf sich aber auch der hiesige Fiskus. Gemäss unseren Büchern haben wir in den letzten zehn Jahren insgesamt 67 Millionen Franken an direkten und indirekten Steuern abgeliefert. Bei einem durchschnittlichen Personalbestand von rund 120 Mitarbeitern ergibt dies jährlich 56'000 Franken pro Mitarbeiter. Unter der Annahme, dass unsere Mitarbeiter ungefähr



15% ihres bei uns bezogenen Salärs als Steuern abliefern, addieren sich weitere 24'000 Franken als indirekte Staatseinnahmen. Insgesamt errechnen sich somit stattliche 80'000 Franken jährliche Abgaben pro Schroders-Mitarbeiter an den Fiskus. Welcher Staat könnte damit nicht zufrieden sein?

*Heinz Scheiwiller
Stellvertretender Vorsitzender
der Geschäftsleitung
Schroder & Co Bank AG*

Family Office Services

Auf der Basis einer ausgezeichneten IT-Plattform ist es Schroder & Co Bank AG gelungen, einen Grosskunden zu akquirieren. Für diesen Kunden konsolidieren wir einerseits das weitverzweigte Familienvermögen und erstellen ein massgeschneidertes Reporting; andererseits führen wir die durch externe Asset Manager getroffenen Anlageentscheide aus.

Selbstverständlich sprechen wir in diesem Kundensegment von deutlich tieferen Margen. Dennoch können wir dank äusserst effizienter Kostenstruk-

turen einen zusätzlichen Gewinnbeitrag generieren. Strategisch gesehen will Schroder & Co Bank AG diesen Bereich weiter ausbauen. Bereits seit längerer Zeit führen wir diesbezüglich Gespräche und sind bereit, hier weitere Akzente zu setzen. Die Idee beinhaltet sowohl den Angebotsausbau auf die Selektion und die Überwachung von externen Asset Managern als auch Risikoanalysen, Performanceanalysen etc. Gesamthaft betrachtet, könnte man diese Leistungen auch unter dem Begriff «Family Office Services» zusammenfassen. ■