

AN DIE NEUE WELT ANPASSEN

OFFSHORE PRIVATE BANKING Der regulatorische Druck auf den Schweizer Finanzplatz wird hoch bleiben. Das Geschäftsmodell der Privatbanken muss an eine Welt ohne fiskalisches Bankgeheimnis adaptiert werden.

Ein Geschäftsmodell leitet sich immer aus den Rahmenbedingungen ab, die den Markt eines Unternehmens charakterisieren. Ändern sich die Marktbedingungen, muss das Geschäftsmodell unweigerlich adaptiert werden. Die Ereignisse der letzten Monate lassen keine Zweifel daran, dass das fiskalische Bankgeheimnis der Schweiz – entgegen gut gemeinten Verschönerungsparolen – gravierend aufgeweicht wurde.

Neben den materiellen Änderungen gilt es die Wahrnehmung der internationalen Kundschaft zu beachten. Diese ist zutiefst verunsichert, und die betroffenen oder potenziell betroffenen Kunden empfinden das Verhalten der Eidgenossenschaft als regelrechten Vertrauensbruch. In einem Geschäft, in dem Reputation und langfristige Beziehungen die Basis jeder erfolgreichen Strategie sind, ist die Wirkung auf die Kundenbindung nicht schwer vorauszusehen.

ENTGIFTUNG Hinzu kommt, dass jegliche Hoffnung auf ein Abklingen des regulatorischen Drucks auf den Schweizer Finanzplatz reines Wunschdenken darstellt. Genauso wie die letzten Ereignisse in keiner Weise überraschend kamen, sondern eine Entwicklung über Jahre waren, wird sich der Trend zu einer schrittweisen Entgiftung der Bankbranche fortsetzen. Das Zusammenspiel von gesellschaftlich sich ändernden Wertvorstellungen und immer handlungsfähigeren internationalen Organisationen ist ein Garant für diese Entwicklung.

Dabei wird es nicht nur um das Schliessen von steuerlichen Schlupflöchern gehen. Regulatoren und Öffentlichkeit werden sich zunehmend mit den heiklen Interessenkonflikten der Finanzbranche beschäftigen (die EU-Finanzmarkttrichtlinie Mifid war nur der Anfang). Bankgeschäfte in Grauzonen sind für eine Bank heute eine tickende Zeitbombe, die toxische Altlasten akkumuliert und am Schluss ein unkalkulierbares Risiko darstellt.

BANKGESCHÄFTE IN GRAUZONEN SIND EINE TICKENDE ZEITBOMBE.

Die Notwendigkeit der Anpassung der Strategie einer Privatbank sollte deshalb klar sein. Die Verwaltungsräte und die Geschäftsleitungen sind herausgefordert, Nulltoleranzstrategien umzusetzen – nicht zwingend aus ethisch-moralischen Überlegungen, sondern aus purer Risikomanagementoptik.

NEUORIENTIERUNG Die zentrale Frage dieser Tage lautet: Wie sieht das Geschäftsmodell einer Privatbank in einer Welt ohne fiskalisches Bankgeheimnis aus? Fällt einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile der Schweizer Banken (und anderer Offshore-Zentren) weg, orientiert sich die Wettbewerbsstärke an den verbleibenden Erfolgsfaktoren bzw. wird das Augenmerk der Kundschaft auf die echten Kernbestandteile eines Private-Banking-Angebots gerichtet.

Dabei wird gern und etwas plakativ das Stichwort Qualität bemüht. Das führt uns zur nächsten wichtigen Frage: Was bedeutet Qualität im Private Banking bzw. was ist gutes Private Banking? Ein intensives Nachdenken über diese Frage ist jenseits der Bankgeheimniskon-



EINE AUSSTERBENDE SPEZIES?

PRIVATBANKIER In regelmässigen Abständen wird die Rolle des Privatbankiers in Frage gestellt – und für obsolet erklärt. Die Finanzkrise hat verdeutlicht, dass die Werte des Privatbankiers Zukunft haben.



Die Wirtschaftskrise hat alle Finanzinstitute getroffen. Während weltweit viele Gross- und Investmentbanken vom Staat gestützt werden mussten, gingen die Privatbankiers vorwiegend intakt aus der Krise hervor. Trotzdem steht auch das Modell des unbeschränkt haftenden Privatbankiers (siehe Kasten) auf dem Prüfstand.

Die Privatbankiers stehen einigen Herausforderungen gegenüber. Immer grösser werdende IT-Investitionen sowie strengere Eigenmittelvorschriften bewirken einen stetig steigenden Kapitalbedarf, der für kleine Institute immer schwieriger zu decken ist.

Auch die Expansionsbestrebungen – zum Beispiel in Asien, dem Mittleren Osten sowie der Auf- und Ausbau von Niederlassungen in Onshore-Märkten – sind kostenintensiv. Da sich die Entlohnungsmodelle in den letzten Jahren an die internationalen Standards angeschlossen, stiegen auch die Personalkosten kontinuierlich. Durch die zunehmende Regulierung wurden überproportional Fachspezialisten, zum Beispiel in den Bereichen Recht, Compliance und IT, unabdingbar.

SCHRUMPFPROZESS Bereits seit Ende der Achtzigerjahre sind die Banken zudem einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt. Das hat unter anderem zu Änderungen der Arbeitsstruktur hin zur prozessorientierten Organisation und zu dem Bestreben geführt, Skaleneffekte zu erzielen. Dafür ist das Erreichen der kritischen Grösse notwendig. Das hat in den letzten Jahren einige Privatbankiers veranlasst, ihre Aktivitäten zusammenzuschliessen.

Beschleunigt wurden die Zusammenschlüsse zudem, wenn sich kein geeigneter Nachfolger für die Führung der Bank fand. Der Grund dafür

kann am Fehlen von Interesse genauso liegen wie am Nichterfüllen der bankgesetzlichen Voraussetzungen zur Führung einer Bank.

All dies hatte zur Folge, dass die Zahl der Privatbankiers seit 1950 von 73 auf 14 geschrumpft ist (vgl. Tabelle). Diese sind jedoch in Bezug auf Mitarbeiterzahl und Kundenvermögen viel grösser als ihre Vorgänger. Auch wenn die Schweizer Privatbankiers nur einen kleinen Teil der gesamten Bankbranche ausmachen – Ende 2007 beschäftigten sie rund 4% der Mitarbeitenden sämtlicher Schweizer Banken –, sind ihre Exponenten noch immer begehrte Ansprechpersonen, wenn Meinungen zu aktuellen Entwicklungen gefragt sind.

KULTUR UND WERTE Die Arbeit der Privatbankiers hat sich über mehrere Jahrhunderte entwickelt. Das prägt ihre Werte und Tugenden massgeblich. Daraus entsteht auch eine besondere Unternehmenskultur, die das Erscheinungsbild eines Unternehmens nach innen und aussen bestimmt und sowohl ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal als auch einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt.

Im Gegensatz zu kotierten Publikumsgesellschaften können sich Privatbankiers langfristig orientieren. Sie sind keinem Druck von Aktionären und Analysten ausgesetzt, die Ergebnisse auf Quartalsbasis und entsprechend kurzfristige – und oft kurz-sichtige – Korrekturen erwarten.

Langfristigkeit und Kontinuität zeigen sich auch in der Kundenberatung. Gerade im Private Banking, in dem Vertrauen die wohl wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung ist, schätzen die Kunden die nachweislich geringere Fluktuationsrate ihrer Kun- ▶

FORTSETZUNG OFFSHORE PRIVATE BANKING

► tross aufgrund des Aufdeckens der Systemmängel der Branche durch die Finanzkrise höchst dringlich. Zu schnell scheint sich die Bankbranche der Hoffnung hinzugeben, dass die Krise ohne grössere Anpassungen zu überstehen sein wird. Ein Trugschluss. Oder anders formuliert: Die teils vorhandene strategische Trägheit der Private-Banking-Branche eröffnet für innovative und visionäre Banken enorme Positionierungsmöglichkeiten.

QUALITÄT Gutes Private Banking ist nicht bereits mit Servicequalität und breiter Produktpalette erreicht. Es gilt eine Ebene tiefer in das Geschäftsmodell zu gehen, um die echten Werttreiber bzw. Wertzerstörer zu erkennen. Qualität beginnt mit dem Anspruch, unabhängige Beratung anzubieten. Einem Anspruch, dem die wenigsten Anbieter in Wahrheit gerecht werden, da sie kein entsprechendes Geschäftsmodell besitzen.

Private-Banking-Kunden wünschen sich einen persönlichen Finanzexperten, der ausschliesslich in ihrem Interesse agiert. Bei hochvermögenden Familien ist es heute üblich, die Finanzexperten im eigenen Family Office anzustellen. An diesem höchsten Ansprüche stellenden Kundensegment muss sich die Branche orientieren. Dabei geht es um grundlegende Fra-

gen der Organisation und der Geschäftsstruktur einer Bank, wie auch um Produkt- und Preisstrategien. Vielen Geschäftsstrukturen ist ein latentes Potenzial für Interessenkonflikte gemeinsam, das von Kunden und Aufsichtsbehörden zunehmend argwöhnisch betrachtet wird.

Qualität im Private Banking muss das zentrale Element der Anlagerendite umfassen. Ein Themengebiet, bei dem die Branche in den letzten zehn Jahren kaum Mehrwert für die Kunden gebracht hat – schon gar nicht, wenn man die Rendite nach Spesen und Steuern des Kunden betrachtet. Das ist eine ungemütliche Tatsache für eine Branche, in der Werterhaltung und -vermehrung zentrale Begründung für die hohen Beratungsmargen sind. Es gilt hier, jenseits der klassischen Finance-Theorie (die ziemlich angeschlagen aus der Finanzkrise kommt) neue Wege im Asset-Management-Prozess, in der Asset Allocation und in der Formulierung von Anlagestrategien zu finden.

OFF- ODER ONSHORE Wenn zurzeit viele Banken den Weg der Compliant-Offshore-Strategie einschlagen, gilt es obige Fragen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zu stellen. Eines ist gewiss: Wenn ein Kunde sein Geld in einer Welt, in der «regulatorische Arbitrage» nicht mehr möglich ist, rein nach kompetitiven Faktoren anlegt, wird der

Erfolg in der Neugeldgewinnung für Schweizer Banken nicht mehr selbstverständlich sein. Der Kunde wird vor der Wahl stehen, sein Vermögen von lokalen Anbietern oder einer Fülle von internationalen Häusern verwalten zu lassen.

Genauso stellt sich die Herausforderung für Banken, die mit einer Onshore-Strategie in die Zukunft gehen. Auch in dieser Hinsicht wird sich der Wettbewerb weg von den regulatorischen steuerlichen Aspekten hin zu den wahren Inhalten der Private-Banking-Dienstleistung verschieben. Gerade die Onshore-Strategie, so richtig sie für manche Institute auch ist, birgt grosse Gefahren. Das lässt sich schon am Umstand feststellen, dass es bisher wenigen Schweizer Banken gelungen ist, dauerhafte Onshore-Modelle umzusetzen, die echten Gewinn abgeworfen hätten. Meistens ist die Onshore-Strategie eng gekoppelt an bestehende Offshore-Kundengruppen. Die beiden Geschäftsstrategien sind eng miteinander verbunden.

Es ist zu erwarten, dass die beiden Modelle verschmelzen, da grenzüberschreitendes Private Banking je länger, desto mehr eine gewisse Onshore-Aktivität verlangen wird. Das Fly-in-Fly-out-Modell wird unweigerlich von den lokalen Behörden immer argwöhnischer betrachtet und wird bald nur noch unter Einbezug höchster Risiken zu betreiben sein.

Ein reines Offshore-Modell aus der Schweiz heraus wird folglich (wenn überhaupt) einzig für bestimmte geografische Märkte sinnvoll sein, wo (noch) keine wesentlichen Compliance-Risiken erkennbar sind.

ÜBERGANGSPHASE Die besondere Herausforderung liegt darin, die Geschäftsmodelle in das veränderte Wettbewerbsumfeld überzuführen, ohne Ertragskraft zu verlieren. Das ist keine einfache Managementaufgabe. Die Bank wird sich entscheiden müssen zwischen heiklen Balanceakten und Radikallösungen. Schweizer Privatbanken haben beste Chancen, die Herausforderungen zu meistern, können sie doch – im Unterschied zu vielen anderen Finanzplätzen – auf einen vielfältigen Finanzplatzcluster mit kritischer Grösse, hoher Know-how-Dichte und viel Führungskompetenz im Private Banking zählen. Bedingung ist, dass die Geschäftsmodelle an diese neuen Rahmenbedingungen umfassend angepasst werden. Das wird nicht allen in der geforderten Zeit gelingen. Für entscheidungsfreudige und führungsstarke Privatbanken sind und bleiben die Perspektiven für das Private Banking intakt. ■

TEODORO D. COCCA
Swiss Banking Institute