

Die Reputation ist das höchste Gut

Die Stärke des Finanzplatzes Schweiz liegt – absolut wie im globalen Vergleich – im Private Banking. Wo sollten die Schweizer Vermögensverwalter den Hebel ansetzen, um ihre Stellung zu behaupten oder gar auszubauen?

Auf übergeordneter Ebene gilt es eine international glaubwürdige Finanzplatzpolitik voranzutreiben, welche weiterhin attraktive und stabile Rahmenbedingungen für Privatanleger bietet. Die Reputation des Finanzplatzes stellt gleichzeitig das höchste Gut dar, das es zu schützen gilt. Die Marke «Swiss Banking» muss weltweit Garant für Vermögensverwaltungsdienstleistungen höchster Qualität bleiben. Um sich hierbei möglichst weitgehend politischem Druck aus dem Ausland zu entziehen, dürfen keine – wie auch immer gearteten – Zweifel an der Compliance-Qualität des Finanzplatzes

«Als Offshore-Modell ist das Swiss Private Banking ohne Zweifel ein Erfolgsmodell.»

aufkommen. Die heutige Stärke der schweizerischen Vermögensverwaltung bildet eine fantastische Ausgangslage, um vom aktuellen globalen Boom in der Vermögensverwaltung zu profitieren.

Wobei dieser Boom zu einem wesentlichen Teil in entfernten Regionen des Globus stattfindet. . .

Deshalb richtet sich das Augenmerk zunehmend über die Grenzen des hiesigen Finanzplatzes hinaus. Die Weltwirtschaft und mit ihr die vermögenden Kunden machen einen dramatischen Wandel durch: Es kommt zu einer Verschiebung ökonomischer Zentren, sowohl global als auch regional. Dies fordert schon heute das Offshore-Private-Banking-Modell vieler Schweizer Vermö-

gensverwalter heraus. Das Erfolgsrezept für die Zukunft muss heissen «Exzellenz in der Anlage-Beratung, in den Erstellungs-Prozessen und im Humankapital». In der Anlageberatung muss die Verpflichtung zu höchster Qualität und Exklusivität weiter ausgebaut werden. Kunden wollen immer schnelleren Zugang zu den neuesten Produkten erhalten und eine Beratung erfahren, welche frei von Interessenkonflikten ist. Wer dies mit Glaubwürdigkeit umsetzen kann, hat eine starke und nachhaltige Positionierung erreicht. Die Möglichkeiten der Informationstechnologie dürften weniger die Kundenschnittstelle als vielmehr das Back-Office der Bank revolutionieren. Das Aufbrechen der Wertschöpfungsketten ermöglicht neue Prozess-Architekturen und neue Geschäftsmodelle. Die Entscheide bedingen hier häufig Mut und Weitsicht. Tugenden, die leider nicht bei allen Banken gleich verteilt sind. Private Banking ist (und wird es auch bleiben) vor allem ein «People's Business» – die Schweizer Banken haben für Generationen definiert, was der Stil eines Private Bankers ist. Diesen Standard gilt es in der Kundenberatung weiter zu entwickeln: analytische Fähigkeiten, kosmopolitisches Denken und Leadership machen den modernen Private Banker aus. Da die Steuerung einer (meist eher risikoaversen Privat-)Bank im Meer der vielen sich bietenden strategischen Optionen immer anspruchsvoller wird, muss viel Führungstalent in den wichtigsten Managementpositionen vorhanden sein. Gute Privatbanken unterscheiden sich heute von den schlechten gerade in diesem Punkt: einem Management-Team, welches sowohl im strategischen Analyse- und Planungsprozess als auch in der Umsetzung einer strategischen Vision Führungskraft und Glaubwürdigkeit ausstrahlt.

In Europa wird bis 2010 mit einem deutlich kleineren Wachstum der privaten Vermögen gerechnet als im weltweiten Durchschnitt, weniger sogar als in Afrika. Was ist die Begründung?

Teodoro D. Cocca leitet den Lehrstuhl für Wealth und Asset Management an der Johannes Kepler Universität Linz. Vorher war er einige Jahre bei der Citibank im Investment und Private Banking tätig, forschte an der Stern School of Business in New York und lehrte am Swiss Banking Institute der Universität Zürich. Er ist Lehrbeauftragter für Banking und Finance an den Universitäten Zürich und Fribourg, Mitglied der Executive-Education-Fakultät des renommierten Swiss Finance Institutes sowie Chairman des jährlich stattfindenden Private Banking Summits. Professor Cocca ist ein gefragter Referent an akademischen Tagungen und internationalen Konferenzen und zudem als Berater für eine Reihe von Finanzhäusern im In- und Ausland tätig. Nebst zahlreichen Publikationen in Fachzeitschriften ist er Autor zweier viel beachteter Studien: «Das Anlageverhalten privater Anleger» und «International Private Banking».

Das müsste man die Autoren der entsprechenden Studien fragen. Grundsätzlich hat dies mit den eher aktuellen moderaten (diese werden bei Prognosen dann gerne einfach extrapoliert) Wachstumsraten im EU-Raum zu tun. Allerdings darf man nicht vergessen, dass Europa der zweitgrösste (nach den USA) Private-Banking-Markt ist und es auch wohl auf absehbare Zeit bleiben wird. Möglichkeiten zur Neugeldakquisition bieten sich somit auch in Europa genügend. Aus unternehmerischer Sicht gilt es zu berücksichtigen, dass nicht derjenige Markt mit den höchsten Wachstumsraten immer auch automatisch der Zielmarkt sein sollte. Da die europäischen Märkte für unsere Privatbanken kulturell nahe und verständlich sind, ist das Risiko, die Nachfragestruktur nicht richtig einzuschätzen, geringer als z.B. in den fernen asiatischen Märkten. Da der Private-Banking-Markt so stark fragmentiert ist, ergeben sich weiterhin Möglichkeiten, in einem weit-

gehend stagnierenden Gesamtmarkt Marktanteile zu gewinnen. Nicht jede (kleinere) Privatbank eignet sich für den asiatischen Markt – die finanzielle Tragbarkeit einer systematischen (und nicht punktuellen) Expansionsstrategie kann in einigen Fällen angezweifelt werden.

Ist Swiss Private Banking neben dem Erfolgs- auch ein Exportmodell?



Als Offshore-Modell ist das Swiss Private Banking ohne Zweifel ein grandioses Erfolgsmodell. Einen bedeutenden Teil dieser «Kunden-Experience» lässt sich sicherlich auch in andere Märkte exportieren. Allerdings gilt es auch wesentliche Anpassungen vorzunehmen. So werden nicht in allen Märkten gleich hohe Margen durchsetzbar sein, was eine Anpassung der Kostenstruktur und der Positionierung beinhaltet. «Swissness» ist zwar weiterhin ein mögliches Differenzierungskriterium, allerdings sollte man sich auch nicht der Illusion hingeben, dass man lediglich damit schon Kunden überzeugen könne.

Welche Rolle spielt für den Vermögensverwalter die Nähe zum Markt?

Im Offshore Private Banking ist dies nicht so entscheidend, da der Kunde grundsätzlich zur Bank kommt und in vielen Fällen der Kunde gar nicht «so nahe» beim Kundenberater sein möchte. Für die Akquisition des Kunden kann

allerdings eine Vor-Ort-Präsenz genutzt werden. Im Onshore Private Banking ist dies hingegen sehr wichtig. Bei der Festlegung der richtigen Produkt- und Dienstleistungsstrategie ist die Marktnähe ein Erfolgsfaktor.

Auf welche Entwicklung im Private Banking müssen sich Vermögensverwalter in der nächsten Dekade einstellen?

Das Private-Banking-Geschäft wird globaler, komplexer und volatiler werden. Die Entwicklung einer globalen Branchenstruktur wurde bereits erwähnt. Die Komplexität der Lösungen und Produkte stellt jeden Private Banker und die Bankorganisationen als Ganze vor grosse Herausforderungen. Durch die Einführung einer Vielzahl derivativer und schwankungsanfälliger Anlageprodukte sowie durch die Intensivierung des Wettbewerbs (der zu einem schnelleren Margenzerfall führt) wird die Ertragsvolatilität zunehmen. Als Folge dieses herausfordernden Marktumfeldes werden Private-Banking-Organisationen viel Performance-orientierter geführt werden als heute.

Heute ist viel von strukturierter Beratung die Rede. Was spricht für diese Art der Kundenbetreuung, die zum grossen Teil auf einer konsequenten IT-Unterstützung basiert?

Sehr viel spricht dafür: Professionalisierung durch systematische Erfassung der Kundenbedürfnisse, Meisterung der steigenden Komplexität, Vereinheitlichung der Kunden-Experience, effizientere Nutzung der Beratungszeit. Wie bei jedem guten Konzept liegt die Krux in der Umsetzung. Wenn die Umsetzung zu einer Fessel für die Berater und das Kundengespräch zu einer Checklisten-Übung wird und der Kunde am Schluss nur überfordert ist, dann stimmt etwas in der Umsetzung nicht.

Wenn sich Technologien (wie die IT) ohne weiteres global einsetzen und an jedem Ort des Globus nutzen lassen, spricht das aus der Schweizer Perspektive für oder gegen die strukturierte Beratung?

Ein strukturierter Beratungsprozess bringt Mehrnutzen für den Kunden (indem sein Anforderungsprofil und seine Produktpalette besser abgestimmt werden) und Effizienzgewinn für den Kundenberater. «Matchentscheidend» ist aber nicht die Software, sondern mit welchen Informationen die Systeme gespeist werden und was der Berater damit im Gespräch mit dem Kunden macht. Prozesse und Systeme kann man natürlich ubiquitär nutzbar machen, für die Kontextualisierung der Inhalte braucht man aber die Kompetenzen des Anlageberaters.

Mit welchen Fragen im Umfeld Private Banking befasst sich die Wissenschaft heute? Welche Fragen werden Ihrer Meinung nach eher vernachlässigt?

Grundsätzlich fliesst theoretisches Wissen im Private Banking vor allem in den wichtigen Bereich des Anlageprozesses: Theorien, die sich mit Portfolio-Optimierung, Risikomanagement und anderen quantitativen Fragestellungen beschäftigen, sind damit angesprochen. Vernachlässigt werden aber zentrale Fragen rund um den Kunden (Kundenbedürfnisse, Kundenverhalten, Kundenpräferenzen etc.) und die strategischen (Differenzierung, Positionierung, Wachstum etc.) und taktischen Fragestellungen (Kundenakquisition, Client Retention, Kunden-Profitabilität etc.), mit denen jede Bank heute konfrontiert ist.

Wo liegen Ihre Forschungsschwerpunkte?

Natürlich bei den oben skizzierten vernachlässigten Punkten! ■

Interview: Jörg Naumann