



Eine Bank, die sich auf die neuen Rahmenbedingungen eingestellt hat: Maerki Baumann & Co. AG – Hauptsitz im «Haus zum Schiff», Zürich.

# Zäsur im Private Banking

**Weshalb stehen die Schweizer Banken gesellschaftlich wie politisch unter Druck? Und welche Herausforderungen müssen sie bewältigen, um weiterhin bestehen zu können? Agile und zukunftsorientierte (Privat-)Banken haben die Weichen bereits gestellt.**

Von Dr. Stephan A. Zwahlen, Stv. CEO



Keine andere Industrie stand während der vergangenen Jahre so stark unter Beschuss wie die Bankenbranche. In der kontrovers geführten Debatte über das Geschäftsgebaren der Banken melden sich Kunden, Banker und Regulatoren, aber auch Politiker, Berater und Wissenschaftler zu Wort. Der vielfach ge-

äusserte Unmut mag – gerade angesichts der erneut aufgeflammtten Finanzkrise und deren Auswirkungen auf breite Kreise der Bevölkerung – nicht erstaunen.

Die Verwerfungen an den Finanzmärkten haben grosse Verunsicherung ausgelöst, Kunden und Aktionären massive



Fotos: sfg

Verluste beschert, Arbeitsplätze gefährdet und eine Reduktion von Steuereinnahmen bewirkt. Die Ausläufer der Finanzkrise sind aber nicht alleinige Ursache für den viel zitierten Vertrauensverlust gegenüber den Banken. So dürfte die heftige Fundamentalkritik ebenso von teils fragwürdigen Geschäftspraktiken oder ausufernden Vergütungsmodellen getrieben sein. Solche Missstände haben zu einer zunehmenden Entfremdung der Bankenbranche von der Gesellschaft beigetragen.

### Neue Realitäten

Diese Entwicklungen unterstreichen die Notwendigkeit für einen fundamentalen Strukturwandel in der Bankenbranche. Anspruchsvollere Kundenbedürfnisse, politischer Druck, erhöhte regulatorische Komplexität und intensiverer Wettbewerb verändern auch die Rahmenbedingungen im Schweizer Private Banking. Auf Kunden-seite schlagen sich diese namentlich in zusätzlichen Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistungspalette, Servicequalität, Transparenz und Sicherheit nieder. Hinzu kommt eine kritischere Einstellung vieler Kunden gegenüber der Wertschöpfung der Banken.

Schliesslich lässt sich eine Intensivierung von Regulierung und Aufsicht feststellen, so etwa in den Bereichen der Eigenkapitalanforderungen oder der Anlegerschutzbestimmungen. Die Aufforderung der Schweizerischen Finanzmarktaufsichtsbehörde (FINMA), wonach im grenzüberschreitenden Geschäft die regulatorischen Vorgaben des jeweiligen Domizillandes einzuhalten seien, bedeutet für das Schweizer Private Banking einen Paradigmenwechsel. Doch auch im inländischen Geschäft ist eine Annäherung an die aufsichtsrechtlichen Gegebenheiten in der Europäischen Union oder den USA nur noch eine Frage der Zeit.

### Marktstrukturen im Umbruch

Die neuen Realitäten im Private Banking haben wesentlichen Einfluss auf die Marktstrukturen in der Bankenbranche. Der Fokus vieler Banken wird sich in Richtung Schweizer Geschäft verschieben, was in einem Verdrängungswettbewerb münden dürfte. Auch die internationale Wettbewerbsintensität nimmt zu, da Schweizer Banken künftig mit den lokalen ausländischen Banken konkurrieren. Im Zuge dessen wird der Druck auf die Margen steigen. Das Kosteneinsparungspotenzial der Banken bleibt hingegen, aufgrund der notwendigen Investitionen in Personal, Fachkompetenzen oder IT-Systeme, beschränkt.

Mit Blick auf das Problem der «kritischen Grösse» schwebt über den kleineren und mittelgrossen Banken das Damoklesschwert der Marktkonsolidierung als vermeintlich einziger Ausweg, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Ar-

gumentation greift allerdings zu kurz, da sie oft losgelöst vom angewandten Geschäftsmodell der jeweiligen Bank vorgebracht wird. Denn vor allem Privatbanken, welche alle Dienstleistungen von der Anlageberatung und Vermögensverwaltung über den Handel, die Wertschriftenverarbeitung, den Zahlungsverkehr und das IT-Management selber erbringen, sehen sich mit steigenden Fixkosten konfrontiert.

### Bewältigung der Veränderung

Das veränderte Umfeld im Private Banking birgt gerade für agile Privatbanken die Möglichkeit zur Etablierung neuartiger, kundenorientierter Geschäftsmodelle. Insofern kann die beschränkte Grösse eines Unternehmens auch ein wesentlicher Vorteil sein. Die mit der Transformation der Geschäftsmodelle verbundenen Veränderungen bedeuten jedoch eine enorme unternehmerische Herausforderung.

Im Zuge der Neuausrichtung empfiehlt es sich zwar alles zu hinterfragen, aber nicht unbedingt alles zu verändern. So gilt es beispielsweise noch verstärkt auf die Vorteile des Schweizer Finanzplatzes wie die internationale Beratungskompetenz, Stabilität oder Rechtssicherheit zu bauen und die klassischen Schweizer Tugenden wie Dienstleistungsorientierung, Zuverlässigkeit und Bescheidenheit weiter zu pflegen. Inhaltlich geht es darum, ein modernes Private Banking mit Fokus auf den Bedürfnissen der Kunden anzubieten, welches den «Best Practices» im Markt standhält.

Privatbanken haben gute Chancen, auch in Zukunft im Markt zu bestehen, wenn sie sich mit dem beschriebenen Strukturwandel frühzeitig auseinandersetzen und die nötige Offenheit zeigen, sich von den bisherigen Branchengegebenheiten zu lösen. Stellen sie ferner vermehrt den Kunden und die Geschäftsethik ins Zentrum ihrer Geschäftstätigkeit, schaffen sie gute Voraussetzungen dafür, das Vertrauen der Kunden und die Akzeptanz der Gesellschaft zurückzugewinnen. ■

### DAS PRAXISBEISPIEL

Die Zürcher Privatbank Maerki Baumann & Co. AG konzentriert sich seit Jahren auf ihre Kernkompetenzen in der Anlageberatung und Vermögensverwaltung. Sie lagert jene Bereiche aus, in denen sie aus Sicht des Kunden kaum einen eigenen Mehrwert zu generieren vermag. Die Abwicklung hoch standardisierter Abläufe hat sie deshalb an eine spezialisierte Partnerbank ausgelagert. Ferner hat sie frühzeitig damit begonnen, die nötigen Fachkompetenzen – so etwa zur Verwaltung deklarer Kundengelder – aufzubauen. Das bankinterne Know-how wird dabei um ein externes Spezialisten-Netzwerk ergänzt. Gegenüber den Wettbewerbern differenziert sich Maerki Baumann & Co. AG als nicht-börsenkotiertes Familienunternehmen, das keine Risiken zur Generierung übertriebener Renditen eingeht. Die Kapitalbasis der Bank übertrifft die regulatorischen Mindestanforderungen um mehr als das Doppelte. Die auf Sicherheit bedachte Anlagephilosophie und der Verzicht auf eigene Produkte ermöglichen eine unabhängige Kundenbetreuung. Darüber hinaus legt die Bank grossen Wert auf Transparenz bei ihren Dienstleistungen und Preisen.