

# Mehr Selbstbewusstsein im Private Banking

*Der Leidensdruck für Banken bleibt angesichts der regulatorischen und ökonomischen Rahmenbedingungen gross. Der richtige Weg heisst: zurück zur Wurzel des exzellenten Swiss Banking mit herausragender Beratung und Dienstleistungsorientierung. Von Stephan Herren*

Kurz vor Ende vergangenen Jahres haben zwei kleinere Schweizer Privatbanken ihre Geschäftsaktivitäten eingestellt: die Bank Frey und die Bank Gutenberg, beides Privatbanken mit verwalteten Vermögen von etwas weniger als 2 Milliarden Franken. Diesen Schritt begründen beide Institute unter anderem mit schwierigeren Marktverhältnissen und der ausufernden Regulierung. Besonders kleinere Privatbanken hätten unter den stetig steigenden Auflagen zu leiden. Alles Einzelfälle?

## *Raues Marktumfeld für Banken*

Das schwierige Marktumfeld ist Realität. Gemäss den jüngsten Statistiken der Nationalbank schreiben 15 Prozent oder 43 von 297 erfassten Banken negative Zahlen. Allein bei den Privatbanken haben 23 Prozent der Institute 2012 einen Verlust erlitten, und 13 Institute haben ihren Betrieb gar eingestellt. Dieser Trend ist nicht überraschend: Einerseits bestehen wachsende regulatorische Anforderungen an das Bankgeschäft im In- und Ausland (Stichwort «Cross Border Banking»), die zu höheren Kosten führen; andererseits belastet der Margendruck die Ertragsseite. Im rauen Marktumfeld ergeben sich aber auch Chancen. Wer als Bank beispielsweise konsequent im Markt Schweiz agiert, die kostenintensiven Cross-Border-Probleme vermeiden kann und auf steuererliche Kunden setzt, umschiffet wohl die grössten Widerwärtigkeiten. Eine lokal agierende Bank mit wenigen US-Kunden wird vom interpretationsbedürftigen US-Programm zur Bereinigung von Altlasten mit unverteuerten Geldern kaum nachhaltig betroffen sein. Zudem bestätigt der neue Staatssekretär für internationale Finanzfragen, er habe gegenüber dem amerikanischen Justizministerium (DoJ) auf einer gerechten und verhältnismässigen Behandlung der teilnehmenden Banken beharrt. Gerade eine kleinere Bank kann schnell auf Marktveränderungen reagieren, den Fixkostenblock anpassen und allenfalls Opportunitäten im Markt nutzen. Denn Erfolgsfaktoren gilt es konsequent zu nutzen:

- Der Kunde muss im Zentrum stehen. Er muss wissen, dass sein Bankier ihn ernst nimmt, aufklärt und das Beste für ihn (und nicht nur für die Bank) will. Dies sollte eine Selbstverständlichkeit sein.
- Der Kunde hat Anspruch auf ein faires, transparentes Pricing. Mehrfachbelastungen mit indirekten Kosten (Produkte der Bank, Vermögensverwaltungs- oder Beratungsgebühr) sind anzusprechen und beim Gebührenmodell zu berücksichtigen. Er wird nicht mit standardisierten Lösungen eingedeckt, sondern erhält eine auf seine Bedürfnisse abgestimmte Lösung. Die Bank wahrt ihre Unabhängigkeit und vertreibt nicht nur die bank-eigenen Produkte. Sie kann sich betreffend Perfor-

mance der Depots im Marktvergleich messen lassen und ist im Einzelfall mehr als konkurrenzfähig.

- Auf der Ebene der Mitarbeiter werden Anreize gesetzt, die nicht primär finanzieller Natur sind, sondern auf nachhaltigen Wertvorstellungen des Unternehmens beruhen; Solidarität und Eigenverantwortlichkeit statt Eigennutz als Stichworte. Die individuelle Beratung ist anspruchsvoll und setzt voraus, dass der Ausbildung des Personals ein hoher Stellenwert eingeräumt wird.

- Zur Überlebensstrategie einer Bank gehört, dass sie laufend ihre Prozesse prüft und optimiert. Kostenintensive Abläufe wie Wertschriftenadministration und IT können gegebenenfalls ausgelagert werden (Outsourcing).

- Zur Erzielung von Skaleneffekten sind nach Möglichkeit die verwalteten Vermögen zu vergrössern. Gefordert sind innovative Wege. Neben der klassischen Vermögensverwaltung können dem Kunden weitere ergänzende Dienstleistungen im Verbund angeboten werden, etwa auf den Gebieten Treuhand, Liegenschaften oder Rechtsberatung. Zu prüfen ist die Lancierung von kostentransparenten Produkten, bei denen die Bank die Expertise hat, oder der Zusammenschluss mit Vermögensverwaltern, die angesichts der regulatorischen Anforderungen nicht mehr alleine operieren möchten. Denkbar sind auch Kooperationen unter Banken, die gleiche Wertvorstellungen teilen.

Der Weg heisst zurück zur Wurzel des exzellenten Swiss Banking mit herausragender Beratung und Dienstleistungsorientierung. Die moderne Bank von heute arbeitet für den Kunden transparent und verzichtet auf nicht offengelegte Vergütungen Dritter (retrozeptionsfreie Bank). Sie nimmt nur steuerkonforme Gelder von Kunden an. Die Anforderungen von anerkannten internationalen Standards sind zu erfüllen.

Die fehlende Einigung auf eine einheitliche Marschrichtung hat den Bankensektor in der Vergangenheit nachhaltig geschwächt. Dies gilt es zu korrigieren. Not tun eine Bündelung der Kräfte der Entscheidungsträger und die Besinnung auf die volkswirtschaftliche Bedeutung des Bankensektors in der Schweiz. Ein abgestimmtes Vorgehen ist wünschbar namentlich bei der weiteren Konkretisierung der noch unbestimmten Weissgeldstrategie oder bei der Frage des Zugangs zum europäischen Markt. Es ist für die gesamte Schweiz wichtig, dass der Finanzplatz Schweiz das internationale Renommee eines traditionellen und gleichwohl modernen Vermögensverwalters aufrechterhält.

## *Gute Trümpfe*

Dank dem stabilen politischen Umfeld, der ausgezeichneten Ausbildung unserer Bankfachkräfte

und dem immer wieder bewiesenen Anpassungswillen haben die Schweizer Banken gegen die internationale Konkurrenz weiterhin gute Trümpfe in der Hand. Mit dem nötigen Selbstbewusstsein und Geschick bleiben uns diese auch künftig erhalten. Auch die kleine, agile Bank hat durchaus Chancen, wenn sie die vorgezeichneten Stärken und Möglichkeiten konsequent nutzt. Der Leistungsdruck für Banken bleibt angesichts der regulatorischen und ökonomischen Rahmenbedingungen weiterhin gross, ist aber auch in der heutigen Konstellation sicher nicht unüberwindbar.

---

**Stephan Herren** ist Präsident des Verwaltungsrats der Privatbank Von Graffenried AG.