

---

# ZÄSUR IM SCHWEIZER PRIVATE BANKING

## *Swiss private banking at the crossroads*

---

### **BANKENBRANCHE IN DER KRITIK**

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. Die enorme mediale Präsenz und die hohe Emotionalität unterstreichen die Brisanz der Diskussion, welche bis in weite Teile der Gesellschaft reicht.

Der vielfach geäusserte Unmut mag indes nicht zu erstaunen, haben doch die Verwerfungen an den Finanzmärkten tiefe Verunsicherung ausgelöst. Kunden und Aktionären bescherten sie massive Verluste, Arbeitsplätze wurden gefährdet, Steuereinnahmen gingen zurück. Die heftige Fundamentalkritik an teils fragwürdigen Geschäftspraktiken oder ausufernden Vergütungsmodellen beschleunigten den Vertrauensverlust und zog eine zunehmende Entfremdung der Bankenbranche von der Gesellschaft nach sich.

---

### **NEUE REALITÄTEN IM PRIVATE BANKING**

Diese Entwicklungen verlangen nach einem fundamentalen Strukturwandel in der Bankenbranche, die sich anspruchsvoller gewordenen Kundenbedürfnissen, politischem Druck, erhöhter regulatorischer Komplexität und intensivem Wettbewerb stellen muss. Auf Kundenseite schlägt sich dies namentlich in zusätzlichen Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistungspalette, Servicequalität, Transparenz und Sicherheit nieder. Beachtung verdient auch die zunehmend kritischere Einstellung vieler Kunden gegenüber der Wertschöpfung der Banken.

Der internationale Druck auf das Schweizer Bankkundengeheimnis wird angesichts der hohen Staatsverschuldung vieler Industrienationen

auch in Zukunft nicht nachlassen. Durch den Abschluss bilateraler Steuerabkommen mit Deutschland und Grossbritannien hat die Schweiz zur Abführung von Steuern an den ausländischen Fiskus bzw. zur Regularisierung unverteuerter «Altgelder» Hand geboten. Obwohl die Anonymität des Kunden – der schweizerischen Rechtstradition entsprechend – auch in Zukunft gewährleistet ist, nimmt der Trend in Richtung eines Bankensystems ohne unverteuerte Gelder seinen Lauf.

Schliesslich lässt sich eine Intensivierung der Regulierung und Aufsicht feststellen, so etwa in den Bereichen der Eigenkapitalanforderungen oder der Anlegerschutzbestimmungen. Die Aufforderung der Schweizerischen Finanzmarktaufsichtsbehörde, wonach im grenzüberschreitenden Geschäft die regulatorischen Vorgaben des jeweiligen Domizillandes eines Kunden 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**

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.

Das klassische Bankenmodell, bei dem ein Unternehmen sämtliche Teile der Wertschöpfungskette selber abdeckt, gehört bereits heute für viele Banken der Vergangenheit an. Die Unabhängigkeit im Kerngeschäft kann dennoch beibehalten werden, wenn sich eine Bank auf ihre Kernkompetenzen konzentriert und jene Dienstleistungen auslagert, welche sich in höherer Qualität oder günstiger am Markt beziehen

lassen. Innovative Geschäftsmodelle dieser Art erfordern den Aufbau von Netzwerken und flexiblen Kooperationen mit spezialisierten Drittunternehmen.

---

### **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. Angesichts der teils einschneidenden Neuerungen und deren Folgen für den einzelnen Mitarbeiter ist dabei ein verantwortungsvolles und erfolgreiches «Change Management» von grosser Bedeutung.

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 aber gleichzeitig darum, ein modernes Private Banking mit Fokus auf den Bedürfnissen der Kunden anzubieten, welches den «Best Practices» im Markt standhält.

Setzen sich die Privatbanken frühzeitig mit dem unvermeidlichen Strukturwandel auseinander und stellen sie künftig vermehrt den Kunden und die Geschäftsethik ins Zentrum ihrer Geschäftstätigkeit, erweisen sie nicht nur dem Finanzplatz Schweiz einen Dienst, sondern schaffen auch gute Voraussetzungen dafür, das Vertrauen der Kunden und die Akzeptanz der Gesellschaft zurückzugewinnen.

DR. STEPHAN A. ZWAHLEN  
DEPUTY CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
**MAERKI BAUMANN & CO. AG**  
**PRIVATE BANK**



### **AN INDUSTRY IN THE FIRING LINE**

No other industry has come in for such a barrage of criticism as the banking sector in recent years. Clients, regulators and bankers themselves, but also politicians, consultants and the scientific community all want to have their say in the heated debate about banks' business practices. A ubiquitous media presence and the highly charged emotional atmosphere underscore the controversial nature of the discussion in which broad swathes of society have participated. Nor should we be surprised at the widespread feeling of discontent, given the profound uncertainty triggered by recent ructions on the financial markets.

Clients and shareholders have incurred painful losses, jobs have been put at risk and tax revenues have declined. Fierce criticism of in some cases questionable business practices and spiraling compensation models has accelerated the erosion of trust, widening the rift between the banking industry and society at large.

### **NEW DEMANDS ON PRIVATE BANKING**

These developments demand a fundamental structural transition in the banking industry – a transition that acknowledges and responds to the heightened expectations of more discerning clients, political pressure, greater regulatory complexity and more intense competition. Clients' expectations concern the range and quality of services provided as well as transparency and security issues. Attention must also be paid to many clients' increasingly critical view of the extent to which banks genuinely add value.

Given that many industrialized nations are struggling with mountains of public debt, international pressure on Swiss banking secrecy is not likely to let up any time soon. By signing bilateral tax treaties with Germany and the UK,

Switzerland has made more than a symbolic gesture by allowing taxes to be transferred to foreign revenue authorities and creating a regulatory framework for untaxed «legacy assets». Although future guarantees of client anonymity remain intact – in keeping with Swiss legal traditions – the trend toward a banking system that does not allow for untaxed money is set to continue.

Lastly, both regulation and supervision are visibly intensifying – in relation to capital requirements and investor protection, for example. In the context of cross-border transactions, the Swiss Financial Market Supervisory Authority has called for Swiss banks to observe the laws and regulatory requirements in the client's country of domicile. For the Swiss private banking community, this represents a veritable paradigm shift. Regarding transactions on our home market too, however, it is only a question of time before we see convergence with regulatory requirements in the European Union or the USA.

### **MARKET STRUCTURES IN TRANSITION**

Many banks will respond by shifting their focus to Swiss business, probably leading to predatory competition. International competition will likewise heat up as indigenous banks find themselves rivaling local branches of foreign banks going forward.

For many banks, the traditional business model in which every bank internally covered every link in the value chain is already a thing of the past. Even so, they can maintain the independence of their core business by concentrating rigorously on their core competencies and outsourcing all those services for which less expensive or superior-quality offerings can be sourced on the open market. This kind of innovative business model nevertheless presupposes the

development of networks and a willingness to engage in flexible cooperation with third-party specialists.

### **MASTERING CHANGE**

For agile private banks in particular, the changes now taking place create exciting opportunities to establish new kinds of client-centric business models. Limited size can thus actually be a critical advantage. Even so, the changes associated with the transformation of business models constitute a huge entrepreneurial challenge. Far-reaching changes and the consequences they can have for individual employees make responsible and successful change management an absolute imperative.

As banks realign themselves, everything must be called into question. But not everything will necessarily have to change. For example, it makes eminent sense to attach even greater importance to the benefits of Switzerland as a financial hub and continue to nurture traditional Swiss virtues such as service orientation, reliability and propriety. At the same time, modern private banking services must be provided that focus on what clients need and accommodate the market's best practices.

If private banks move quickly to respond to this unavoidable structural transition, and if they increasingly place the client – and high ethical standards – at the center of what they do, they will render a valuable service to Switzerland's standing as a financial center. More than that, they will also create the conditions that will enable a tarnished industry to regain the trust of its clients and the acceptance of society.