
AUF DER SUCHE NACH KUNDENORIENTIERTEM PRIVATE BANKING

«*The search for client-oriented private banking*»

Das Schweizer Private Banking steht im Lichte der dramatischen Veränderungen auf dem Finanzplatz und der heftigen Kritik am Geschäftsgebaren der Banken stark unter Druck. Angesichts der gewaltigen unternehmerischen Herausforderungen überrascht die teils halberzige Anpassung der Geschäftsmodelle. Doch es finden sich gerade auch kleinere Institute, welche die Zeichen der Zeit erkannt und ihre Geschäftstätigkeit konsequent am Kunden ausgerichtet haben. Bei der Suche nach solchen Privatbanken lohnt sich eine systematische Vorgehensweise.

Die Folgen der nunmehr seit fünf Jahren andauernden Finanzkrise machen der Bankenbranche nach wie vor schwer zu schaffen. Die fragile Verfassung der Weltwirtschaft, die überbordende Staatsverschuldung vieler Industrienationen und die anhaltende Unsicherheit auf Kunden- und Investorensseite prägen das Marktgeschehen. Das niedrige Zinsniveau, der starke Schweizer Franken und die tiefen Transaktionsvolumen schlagen auf die Ertragslage der Banken. Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zur Reduktion der Kosten steht der regulierungsbedingten Komplexitätssteigerung diametral entgegen.

Im Unterschied zu früheren Krisen sehen sich die Privatbanken gleichzeitig mit einem tiefgreifenden Strukturwandel konfrontiert. Dieser wird von sich verändernden Kundenerwartungen, einer intensiveren Finanzmarktregulierung sowie anhaltendem Druck auf das Schweizer Bankkundengeheimnis getrieben. Die meisten Institute haben mit den erhöhten Anforderungen und der zunehmenden Wettbewerbsintensität arg zu kämpfen. Viele laufen zudem Gefahr, dem Konsolidierungsdruck zu erliegen. Die Abhängigkeit von teils zweifelhaften Geschäftspraktiken führt zur Akzentuierung der Problemsituation.

Die beschränkte Veränderungsbereitschaft der Bankenbranche befremdet angesichts des beschädigten Vertrauens und der Unzufriedenheit auf Kundenseite. Auch stossen die nur zögerlich adaptierten Vergütungsmodelle auf Unverständnis; dies besonders im Quervergleich mit anderen Branchen. Die Trägheit der Banken lässt sich wohl zu einem Teil durch die befürchteten Ertragseinbussen erklären, welche ein Strategiewechsel nach sich ziehen könnte. Hinzu kommen ein in den Köpfen vieler Banker verankertes, aber überholtes Branchenverständnis sowie partikulares Nutzenstreben unternehmerischer Entscheidungsträger.

KUNDENORIENTIERTES PRIVATE BANKING

Trotz dieser Missstände ist eine emotional geführte Grundsatzdebatte ebenso wenig zielführend wie die pauschalisierende Universalkritik an der Bankenbranche. Denn alleine schon die Vielfalt der Schweizer Bankenlandschaft verlangt nach einer differenzierten Betrachtungsweise. Bei der Beurteilung der Kundenorientierung einer Privatbank empfiehlt sich zunächst eine sachliche Betrachtung des Geschäftsmodells. Dabei stehen namentlich Voraussetzungen wie Unabhängigkeit, Sicherheit und Transparenz im Vordergrund, denen Kunden erfahrungsgemäss grosses Gewicht beimessen.

Der Grad an Unabhängigkeit kann von der Zusammensetzung des Aktionariats bis zur Ausgestaltung des Anlageprozesses abhängen. So verspricht eine nicht-börsenkotierte Bank mit langfristig orientierten Eigentümern, welche Interessenkonflikten etwa durch den Verzicht auf eigene Produkte begegnet, eine hohe Unabhängigkeit. Eine deutlich über den regulatorischen Mindestanforderungen liegende Eigenkapitalbasis, vernünftige Renditeerwartungen und eine vorsichtige Geschäftspolitik schaffen Sicherheit.

Transparenz bei den angebotenen Dienstleistungen und Preisen unterstreicht die Ernsthaftigkeit der Kundenorientierung.

Weitere Elemente wie Individualität in der Kundenbetreuung, umfassende Kompetenzen und ausgeprägte Dienstleistungsmentalität komplettieren die Erwartungen an die Kundenorientierung. Deren Beurteilung haftet typischerweise etwas Subjektives an, spielen hier doch auch Sympathien und persönliche Vorlieben mit. Aber gerade im Umgang mit finanziellen Kundenbelangen können über das rein Rationale hinausgehende Faktoren ausschlaggebend sein. Sie unterstreichen die hohe Bedeutung der Persönlichkeit des Kundenberaters für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung und prägen letztlich den Charakter einer Privatbank.

KLEINERE PRIVATBANKEN IM VORTEIL

Entgegen dem oft zitierten Problem der kritischen Grösse, begünstigt eine überschaubare Unternehmensgrösse das kundenorientierte Private Banking. Gerade kleinere Privatbanken sind aufgrund ihrer Agilität und kurzen Entscheidungswege prädestiniert, ihre Geschäftsmodelle rasch an veränderte Rahmenbedingungen und Kundenerwartungen anzupassen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft bei gleichzeitiger Auslagerung standardisierter Arbeitsabläufe an spezialisierte Partnerunternehmen entschärft die Problematik hoher Fixkosten und fördert den ungeteilten Fokus auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse.

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



As dramatic changes shake up the country's financial activities and banks come in for hefty criticism of their business practices, Swiss private banking is finding itself under considerable pressure. Given the magnitude of the entrepreneurial challenges they face, what is perhaps most surprising is the half-hearted way in which some financial institutions are going about adapting their business models. In the midst of the mêlée, however, at least a few smaller banks have recognized the signs of the times and aligned their activities rigorously with the needs of their clients. When looking for this kind of bank, it is worth adopting a systematic approach.

The financial crisis has been dragging on for five years now; and the fallout is making life hard for the banking sector. Market activity is currently being shaped by the fragile state of the global economy, the massive public debts run up by many industrialized countries and a persistent mood of uncertainty among clients and investors. Low interest rates, the strength of the Swiss franc and miserable transaction volumes are weighing heavily on banks' earnings. Worse still, the resultant need to cut costs is diametrically opposed to the increase in complexity provoked by new and changed regulations.

Unlike in past crises, private banks this time find themselves confronted by a profound structural transition. Driving this transition are changing client expectations, closer regulation of the financial markets and sustained pressure on Swiss banking secrecy. Most financial institutions are having a hard time coming to terms with more demanding requirements and ever fiercer competition. Many are also in danger of bowing to the pressure to consolidate.

Moreover, dependency on questionable business practices in some cases is only making their difficulties worse.

Given that trust has been undermined and clients left disgruntled, the industry's reluctance to change is only adding to the latter's sense of alienation. Not only clients are left shaking their heads at the sluggish way in which compensation models too are being overhauled – especially in comparison with other industries. The banks' manifest lethargy can be explained in part by their fears that a shift of strategy could lead to painful revenue losses. Another aspect is the anachronistic perception of the industry that is still deeply ingrained in many bankers' thinking – not to mention the tendency of decision makers to focus too much on their own interests.

CLIENT-ORIENTED PRIVATE BANKING

As bad as the situation clearly is, lashing out in an emotionally charged atmosphere is not going to make things better. Nor is it helpful simply to tar all banks with the same brush. The mere fact that the Swiss banking landscape is so richly diverse itself justifies closer, more granular analysis. When seeking to assess a bank's client orientation, the first thing is to objectively screen its business model. The focus should be on factors such as independence, solidity and transparency – factors to which, in our experience, clients attach considerable importance.

The degree of independence can be linked to everything from the shareholder structure to the design of the investment process. An unlisted bank whose owners have a long-term orientation and that avoids conflicts of interests by not developing products of its own will, for example, enjoy great freedom and independence. Similarly, an equity base that far exceeds the minimum legal requirements, reasonable yield ex-

pectations and a cautious business policy place a bank on a solid footing. Beyond that, transparent services and prices underscore just how serious a bank is about client orientation.

Other aspects, such as personal client care, in-depth expertise and a strong commitment to service round off the picture of what is expected of true client orientation. In this respect, a subjective judgement is not unusual: Personal likes, dislikes and preferences naturally tend to play a part. Especially when it comes to clients' financial concerns, however, considerations that go beyond the purely rational can actually be the clinching factors. This realization only serves to highlight the importance of the relationship manager's personality in cultivating a relationship of trust – which is ultimately what shapes the character of a private bank.

SMALL PRIVATE BANKS HAVE THE EDGE

Contrary to the much-hyped «virtue» of critical mass, a more manageable company size actually works in favor of client-oriented private banking. Agility and short decision paths leave smaller private banks in particular perfectly placed to adapt their business models swiftly as conditions change and clients' expectations evolve. At the same time, a sharp focus on core business – complemented by the outsourcing of generic processes to specialized partners – eases the problem of heavy fixed costs and helps such banks devote their full attention to satisfying the needs of their clients.