

## PRIVATE BANKING SCHWEIZ: WIE WEITER?



Martin Janssen ist Professor für Finanzmarktökonomie an der Universität Zürich und Leiter der ECOFIN-Gruppe.

Zürich, 27. März 2012.  
 Auf einmal ist es allen klar: das Private Banking Schweiz steht vor einer epochalen Herausforderung. Die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen verändern sich fundamental und dauerhaft; die Kunden verlangen kostengünstigere, steueroptimierte und transparente Produkte und Dienstleistungen; MiFID II und die Vorschläge der FINMA zwingen die

Banken, ihre Geschäftsmodelle völlig umzustellen. Und die Situation an den Finanzmärkten, wo die Erträge zurückgehen und neue Konkurrenten auftreten, erschwert den Umgang mit diesen Veränderungen zusätzlich.

Es wäre ein strategischer Fehler, diesen Herausforderungen mit punktuellen Massnahmen in Form von Einzelprojekten begegnen zu wollen. Es braucht eine umfassende strategische Neugestaltung des Basisprozesses der Beratung und der Kapitalanlage im Rahmen der neuen technologischen Möglichkeiten. Die Antwort der Banken muss fünf Bereiche abdecken: die Industrialisierung der Prozesse, die Individualisierung der Dienstleistung, Transparenz, Ausbildung und Führung.

### INDUSTRIALISIERUNG

#### DER PROZESSE

Es ist undenkbar, dass die Berater die neuen regulatorischen, steuerlichen und kundenspezifischen Restriktionen ohne weitgehende maschinelle Unterstützung einhalten können. Es geht ja nicht nur um die theoretische Bestimmung einer Anlagestrategie und um die Auswahl einiger Titel. Strategie und Portfolio müssen – nur schon aus Haftungsgründen – die Meinung der Bank zu den Märkten widerspiegeln, die relevanten Restriktionen

einhalten, kundenspezifischen Anforderungen genügen und diese Bedingungen auch über die Zeit hinweg erfüllen. Und alles soll zu deutlich tieferen Kosten hergestellt werden. Die strategische Lösung wird darin bestehen, die Informationen über den Kunden, die Märkte, die Bank sowie die regulatorischen und steuerlichen Vorgaben allen Beteiligten, d.h. dem Kunden, dem Berater, dem Asset Manager, dem Risk Manager, dem Compliance Officer, aber auch dem Management in einem einzigen durchgängigen Prozess je in passender Weise zur Verfügung zu stellen. Die Banken werden sich in einer solchen Welt nicht nur inhaltlich differenzieren, sondern auch in der Art und Weise, wie dieses Informationsmanagement in Zusammenarbeit mit dem Kunden gestaltet wird.

### INDIVIDUALISIERUNG

Bei der Bestimmung der optimalen Anlagestrategie und des Portfolios geht es, wie erwähnt, um die Berücksichtigung regulatorischer und steuerlicher Rahmenbedingungen. Es geht aber auch um die kundenspezifische Vermeidung unsystematischer, d.h. nicht entschädigter, Risiken. Diese liegen insbesondere in einer ungenügenden Diversifikation sowie in unpassenden Währungs- und Fristenexpositionen. Hier können die Banken für ihre Kunden Werte schaffen, die bislang oft vergessen gingen.

### TRANSPARENZ

Das Geschäftsmodell der Banken ist heute meistens auf die Verrechnung von Transaktionen und Positionsführung sowie auf Retrozessionen ausgerichtet. Ersteres macht ökonomisch wenig Sinn, weil Konkurrenten Basisdienstleistungen, wo keine Grenzkosten anfallen, vermehrt unentgeltlich anbieten werden. Zudem werden Retrozessionen unter MiFID II nicht mehr möglich sein, wenn die Bank als unabhängige Beraterin Produkte in einer offenen Architektur anbieten möchte. Die Antwort auf diese Entwicklung dürfte im Verkauf von Dienstleistungspaketen

liegen, die sich von Kunde zu Kunde unterscheiden können. Auf diese Weise können auch neue Services, die für den Kunden einen hohen Wert haben, z.B. das After-Sales-Monitoring, verrechnet werden.

## AUSBILDUNG

Die Arbeitsteilung wird in der industrialisierten Bank weiter gehen als heute. Der Berater, der zugleich Asset Manager und Firmenanalyst ist, wird seltener werden. Es braucht – gerade auch an der Front – Mitarbeiter mit fundiertem Wissen, die den Kunden besser beraten können.

## FÜHRUNG

Die Neuausrichtung des Beratungsprozesses wird über den Erfolg des Private Banking der einzelnen Bank entscheiden. Die Bankführung wird in diesem Transformationsprozess eine zentrale Rolle spielen.

An einer strategischen Neugestaltung des Basisprozesses der Beratung und der Kapitalanlage wird keine Bank vorbeikommen, die im Geschäft bleiben will. Wichtig ist, dass die Bank ihren Beratungsprozess auf jene Kunden ausrichtet, die sie in der Zukunft mit ihren Dienstleistungen bedienen möchte.

ECOFIN Research and Consulting AG  
Neumünsterallee 6  
8032 Zürich  
Tel. +41 43 499 3333  
[www.ecofin.ch](http://www.ecofin.ch)