

Privatbanken Von den Bierbauern lernen

Im Nachgang zur Übernahme der Kundenbeziehungen der Bank La Roche & Co. durch Notenstein wurde viel über den Konzentrationsprozess im helvetischen Private Banking geschrieben. Schnell waren sich die Kommentatoren darüber einig, dass unweigerlich weitere Institute vor dem Aus stehen würden, ja das Modell der klassischen Privatbank generell dem Untergang geweiht sei. Tatsächlich hat sich die Schweizer Bankenlandschaft in den letzten Jahren wohl mehr verändert als in den Jahrzehnten zuvor: Traditionsreiche Institute wurden verkauft oder mussten die Türen ganz schliessen, Tochtergesellschaften von ausländischen Geldhäusern wurden redimensioniert oder liquidiert. Veränderungen wird es auch weiterhin geben. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Übernahme der Geschäftstätigkeiten eines Instituts am Rheinknie grosse Wellen warf, während gleichzeitig in Bern fast unter Ausschluss der Öffentlichkeit eine neue Privatbank gegründet wurde.

Einfache Rezepte sind Mangelware, die Komplexität nimmt zu

Wohin geht die Entwicklung? Vorerst gilt es festzuhalten, dass es derzeit wohl nur wenige Branchen gibt, die innert so kurzer Zeit derart vielen Herausforderungen ausgesetzt waren wie die Bankindustrie. Es geht einerseits um die Bewältigung der Vergangenheit, andererseits um die Gestaltung der künftigen strategischen Ausrichtung. Dabei zeigt sich, dass einfache Rezepte Mangelware sind respektive dass die Komplexität noch zunimmt. Stichworte sind die Auseinandersetzungen mit ausländischen Fiskalbehörden und immer neue Compliance-Vorschriften zum



Christian Rahn
Partner der
Zürcher Privatbank
Rahn & Bodmer Co.

«Die Grösse ist nicht das Allerheilmittel für Erfolg. Erreichtes ist nur dann nachhaltig, wenn beide Seiten – Kundschaft und Bank – gleichermassen davon profitieren.»

Schutz der Kundschaft. Beides führt zu erhöhten, kostentreibenden Anforderungen an Betriebsprozesse und IT-Systeme. Das bindet enorme Kapazitäten. Schnell wird daraus der Schluss gezogen, dass für den Erfolg von Privatbanken deren Grösse zum alles bestimmenden Erfolgsfaktor werde.

Sind deshalb kleinere Betriebe dem Untergang geweiht, während Grossunternehmen erfolgreich oder gar «too big to fail» sind? Die Praxis zeigt ein anderes Bild. Es waren etliche grosse Institute, die in den letzten Jahren in Schwierigkeiten gerieten oder ganz vom Markt verschwanden. Tatsächlich nimmt mit zunehmendem Volumen oft die Nähe zum Kunden ab, da aufgrund von Risikoüberlegungen viel standardisierter gearbeitet werden muss. Vielreisende kennen dies von Hotelketten, die ihre Gäste am Empfang weltweit mit den immer gleichen eingübten Floskeln begrüssen. Die persönliche Kundenbeziehung weicht einem austauschbaren Prozessablauf.

Auch die Bierbranche kann davon ein Lied singen. Die jahrzehntelange Fusionswelle führte zwar zu Skaleneffekten, aber auch zu einem immer kleineren Angebot von tendenziell austauschbaren Produkten. Die zunehmend fehlende Abdeckung individueller Kundenbedürfnisse war die treibende Kraft hinter der Gründung oder der Renaissance von zahlreichen Brauereien und ebenso vielen profilierten, authentischen Produkten.

Die Grösse ist also offensichtlich nicht das Allerheilmittel für Erfolg. Erreichtes ist nur dann nachhaltig, wenn beide Seiten – Kundschaft und Bank – gleichermassen davon profitieren. Entscheidend ist, die Bedürfnisse der Kundschaft wirklich zu verstehen und auf deren Bedürfnisse mit qualitativ hochstehenden Leistungen einzugehen.

Zudem reicht es heute nicht mehr, alles ein bisschen zu tun. Wer aus den letzten Jahren die richtigen Lehren gezogen hat, hat die Bereinigung von nicht steuerkonformen Konti an die Hand genommen und spezialisiert sich auf wenige Länder mit überschaubaren Regeln. Dieser Fokus ist die Basis, um kompetent und umfassend zu beraten. 90 Prozent der Kunden unseres Instituts konzentrieren sich mittlerweile auf lediglich zwölf Domizilländer, wovon die Schweizer Kundschaft über 60 Prozent ausmacht.

Es wird stets einen Platz geben für unabhängige Privatbanken

In der Bankenwelt wird es immer Konglomerate geben, die erfolgreich auf Skaleneffekte und Standardisierung der Produkte und Dienstleistungen setzen. Daneben wird es stets auch Platz für unabhängige Privatbanken geben, die auf persönliche Beratung und auf spezifische Bedürfnisse zugeschnittene Dienstleistungen setzen. Ich bin überzeugt davon, dass Individualität, Kundennähe und Kontinuität in der Beratung auch in Zukunft einen hohen Stellenwert geniessen – in unserem Fall oft über Generationen hinweg und unabhängig von konzerninternen Begehrlichkeiten.

Dies schliesst selbstverständlich eine kontinuierliche Anpassung an neue Rahmenbedingungen und veränderte Kundenwünsche mit ein. Die Partner haften mit ihrem privaten Vermögen gemeinsam und solidarisch für sämtliche Verbindlichkeiten der Bank und wägen Risiko und Rendite sehr sorgfältig ab. Unsere Grösse als gut verankerte mittelgrosse Zürcher Privatbank verstehen wir dabei mehr als Resultat dieser Bemühungen denn als Ziel. Vielleicht unterscheidet dies das Banker- vom Bankier-Handwerk.