

Baisse hat ihr Gutes – Renaissance der Dienstleistung im Private banking – Koordinationszentrum Family office

«Rückbesinnung auf die echte Kundenbetreuung»

Von Matthias Eppenberger

Die Anlagekunden der Banken haben weltweit schwere Zeiten hinter sich. Das Verarbeiten von Verlusten ist für viele Investoren ein gleichermassen schmerzliches wie auch unbekanntes Phänomen. In gewisser Hinsicht könnte der Kunde aber auch als Gewinner aus der Situation hervorgehen: In dem Sinne nämlich, dass er in Zukunft vermehrt in den Genuss einer echten und sorgfältigen Dienstleistung kommen könnte, einer Private-banking-Dienstleistung im alten und besten Sinne.

Im Laufe der beispiellosen Börsenhausse der Neunzigerjahre hat sich im Private banking eine zum Teil unwillkürliche Wandlung in der offerierten (zum Teil wohl auch der nachgefragten) Dienstleistung abgespielt. Weil sich mit der Zeit eine «Faites vos jeux tout va»-Erkenntnis einschlich, trat die detailorientierte Dienstleistung in den Hintergrund und machte einer Sales-Mentalität Platz, die das Augenmerk primär auf schnellen Gewinn (für Kunden und Bank) und weniger auf Strukturieren, Rapportieren, Kontrollieren, Bewahren etc. richtete. Diese Einstellung entwickelte sich bei Kunden wie auch Banken gleichermassen. Weil der Kunde primär an guten Trades interessiert war, reagierten die Banken mit einer verkaufsorientierten Betreuung, die den Ausdruck «Betreuung» nicht mehr verdiente; bankenseitig wurde denn auch mehr von «Client coverage» gesprochen.

Seit die Märkte nicht mehr jede Transaktion und jede Neuemission mit fast sicheren Gewinnen honorieren, macht sich unter den Anlagekunden eine gewisse Enttäuschung über das ihnen von den Banken Gebotene breit. Die Banken andererseits realisieren, dass es

nicht ganz einfach ist, Kunden bei Laune und bei der Stange zu halten, wenn nicht regelmässig Zückerchen in der Form von gewinnträchtigen Neuemissionen und verlockenden Produkten verteilt werden können.

Viele Bankhäuser liessen sich nach den Hausmärkten der Neunzigerjahre auch dazu verleiten, sich in einer Art und Weise zu strukturieren, dass sie primär von Trading und dem Emissionsgeschäft lebten. Neu gegründete Institute verliessen sich darauf, dass sie allein mit der Anlage ihres Eigenkapitals genug verdienen, um ein Auskommen zu haben. Die schwierigen Märkte der letzten Jahre deckten solche Fehleinschätzungen rücksichtslos auf.

Die Banken sahen sich einem plötzlichen Auseinanderklaffen von Kosten und Erträgen gegenüber. Verkaufsorientierte Strukturen produzierten plötzlich am Markt vorbei. In einer Zeit der Kontraktion an den Finanzmärkten verlagerten sich die Bedürfnisse der Privatkunden auf ihren Kern, nämlich die sorgfältige Dienstleistung mit dem Ziel der Sicherung und der Mehrung des Vermögens. Dies verlangte nach einer anderen Art von Privatebankern. Während in den Bereichen Sales und Trading Stellen abgebaut wurden, ist in den dienstleistungsintensiveren Bereichen eher ein Kapazitätsaufbau zu beobachten. Auch für Neugründungen spiegelt sich diese Marktentwicklung. Während kaum mehr neue Brokerfirmen oder Investmentbanken gegründet werden, treten in den serviceorientierten Bereichen Family office, Treuhand, Finanzberatung und -controlling vermehrt neue Anbieter auf dem Markt auf.

Besonders der aus dem angelsächsischen Raum stammende Begriff des Family office kommt in letzter Zeit besonders häufig zur Anwendung. Er beschreibt eine Institution, in der das Vermögen einer wohlhabenden Familie in umfassender Weise betreut wird.

Solche Organisationen wurden meist in der Form erweiterter Familiensekretariate geführt, in denen etwa ein Jurist, ein Steuerexperte und möglicherweise ein Anlagespezialist die entsprechenden Belange einer Familie besorgten.

Im Bestreben, Skaleneffekte zu erreichen, kam es in den letzten Jahren zu Multi-client family offices, in denen man sich der Anliegen einer ganzen Anzahl wohlhabender Familien annahm. In solchen Strukturen ist die Anstellung der notwendigen Professionals unter dem Gesichtspunkt der Kosten erst möglich. Selbst bei voller professioneller Besetzung eines Family office muss jedoch immer eine klare und dezidierte Outsourcing-Strategie in Bezug auf verschiedenste Bereiche der Leistungserbringung verfolgt werden. Nur was vom eigenen Team qualitativ wirklich gut geleistet werden kann, darf inhouse erledigt werden.

Was immer andere besser können, muss konsequent ausgelagert werden (Custody, Research, steuerrechtliche Dienstleistungen in fremden Jurisdiktionen, Datenverarbeitung etc.). Damit wird das Family office tendenziell zum diskreten und effizienten Koordinationszentrum für qualifizierten Service, mit einem Kernbereich an wichtigen Dienstleistungen, die inhouse mit höchster Qualität erfüllt werden.

Die Dienstleistung ist der Rohstoff der Schweiz. In den oben erwähnten Wachstumsbereichen verfügen wir über verschiedene komparative Wettbewerbsvorteile. Die erhöhten Dienstleistungsbedürfnisse besonders von Private-banking-Kunden werden in der Schweiz wohl auch in Zukunft besser befriedigt werden können als auf den meisten konkurrierenden Finanzplätzen. Allerdings bedingt dies eine effektive und nachhaltige Leistungsbereitschaft der entsprechenden Anbieter. Ohne Fleiss kein Preis.

Dr. Matthias Eppenberger ist Gründer-Aktionär der Private Client Bank in Zürich

Dieser Sonderdruck wird Ihnen überreicht durch:

PRIVATE CLIENT BANK

Utoquai 55, Postfach 835, CH-8034 Zürich
Telefon +41 (0)1 253 73 00, Fax + 41 (0)1 253 73 20
www.privateclientbank.ch