

Das Private banking von Kantonalbanken gewinnt an Bedeutung – Neue Kooperationsformen und Netzwerke stehen im Vordergrund

«Staatsgarantie» als besonderes Aktivum und Markenzeichen

Von Matthias Eppenberger

Unsere Kantonalbanken stehen seit jeher für Qualität, waren jedoch bis anhin nicht eben dafür bekannt, im Private banking besonders kreative und individuell ausgestaltete Lösungen für anspruchsvolle Kunden zu offerieren. Sie positionierten sich vorzüglich im Retail- oder allenfalls im so genannten Affluent-Segment. In letzter Zeit treten jedoch gewisse Kantonalbanken diskret und sehr erfolgreich auch im umworbenen Geschäft mit vermögenden Privatkunden auf. Mit Recht, denn eine Kantonalbank hat der anspruchsvollen, qualitätsbewussten Privatkundschaft teils internationaler Herkunft einiges zu bieten. Sie muss es nur recht aufzäumen.

Unverrückbare Werte

Grosse Kunden betonen es immer deutlicher, Studien belegen es: Die zentralen Werte im Private banking liegen an einem anderen Ort, als sie während der Boomjahre der Finanzmärkte etwa gesehen wurden. Performance auf Biegen oder Brechen, exotische Produkte mit unaussprechbarem Namen, dynamische Jungbanker an mehreren Telefonlinien gleichzeitig mögen interessante Erscheinungen in Teilen dieser Branche während des Ausgangs des letzten Jahrhunderts gewesen sein, gutes Private banking der Zukunft wird aber nicht mehr davon geprägt sein. Werte wie Sicherheit, nachhaltige Performance mit kalkuliertem Risiko, Kontinuität in Strukturen und Betreuung, Zuverlässigkeit und Dienstleistungsbereitschaft sind heute die wirklichen Anliegen der Privatkunden.

Diese Tugenden liegen jedoch kaum bei den internationalen «Hot shots» der Neunzigerjahre, sondern wieder näher am traditionellen Kern der Schweizer Banklandschaft. Denn wer erfüllt heute diese Anforderungen besser als unsere Kantonalbanken: Die Staatsgarantie ist wieder ein unschätzbare Asset im Auftritt besonders auch gegenüber der internationalen Klientel. Kontinuität gewinnt neue Bedeutung in Zeiten, in denen sich Institutionen, die

lange Zeit ihre Selbständigkeit betont hatten, munter zusammenschliessen und neu gruppieren, in denen das Schicksal selbst alter Privatbanken, die seit Generationen von einer Familie geprägt waren, plötzlich ungewiss wird. In solchen Zeiten stehen bodenverbundene, regional verankerte, eventuell etwas konservative, aber absolut stabile Gebilde wie die Kantonalbanken unversehens überaus attraktiv da.

Natürlich bedarf der Marktauftritt und besonders die Gestaltung der Dienstleistung sorgfältiger Überlegung. Der gut situierte Privatkunde erscheint nicht eines Tages am Schalter einer KB-Niederlassung mit der Bitte um Family-office-Dienstleistungen für ein bedeutendes Millionenvermögen. Diese Klientenschaft muss ganz gezielt angegangen werden von entsprechenden Fachleuten, die in der Lage sind, aus einer darauf ausgerichteten Organisation heraus auch komplexe Problemstellungen zu bewältigen. Erfolgreiche Kantonalbanken sind sich dessen bewusst und operieren vermehrt über spezialisierte Teams oder entsprechend eingerichtete Tochterbanken.

Chancen erst teilweise erkannt

Das Modell kann zum Beispiel so aussehen, dass im Vordergrund eine kleine Privatbank agiert, die dank eines spezialisierten Teams mit interdisziplinären Fähigkeiten in der Lage ist, massgeschneiderte Lösungen für individuelle Kundenwünsche zu bieten. Die kooperierende Kantonalbank kann ihre Stärken als Custodian, als IT-Unterstützung, als Kommunikations- und Marketingplattform, als Research-Center, generell als Outsourcing-Partner für verschiedene Funktionen einbringen. Damit steht dem Kunden das Beste «beider Welten» zur Verfügung: Was in der übersichtlichen, flexiblen Struktur optimal geleistet werden kann, bleibt in der kleinen Frontorganisation – wo Skaleneffekte ausgenutzt werden können, kommt der grosse Partner zum Einsatz.

Die dargestellten Möglichkeiten scheinen von gewissen Instituten erkannt und

umgesetzt zu werden. Als Erste hatte die Basler Kantonalbank schon Anfang der Neunzigerjahre einen mutigen Vorstoss nach Zürich gewagt. Er wurde von Erfolg gekrönt und ermunterte in der Folge wohl auch andere zu ähnlichen Schritten.

Die Graubündner Kantonalbank, deren Kunden im Private banking zu 40% aus dem Ausland stammen, übernahm 1998 die Zürcher Privatbank Bellerive mehrheitlich mit der Absicht, sie zu ihrer Speerspitze auf dem Zürcher Finanzplatz auszubauen. Vor kurzem hat sich die GKB überdies mit einer Minderheitsbeteiligung in die Private Client Bank ein-

gekauft, die als Investment office für einige wenige, sehr grosse private Klienten arbeitet. Die wiederum hält seit Anfang Jahr 50% des Kapitals der Privatbank Bellerive und entwickelt sie im Joint venture mit den Bündnern. Die Graubündner Kantonalbank, unter der Leitung von Alois Vinzens, fährt also ergänzend zu ihrem ausgebauten Private banking im Mutterhaus in Zürich eine abgestimmte Doppelstrategie mit einer Portfoliomanagementboutique für grössere Privatkunden und einer Family-office-Bank für einige sehr bedeutende Klienten.

Auch die Luzerner Kantonalbank hat sich mit der Übernahme der Privatbank Adler ähnlich positioniert und scheint weitere Übernahmen in diesem Segment der Vermögensverwaltung zu prüfen. Die AKB Privatbank Zürich ist eine Tochtergesellschaft der Aargauer Kantonalbank und betreibt das Private banking in Büros im Zentrum von Zürich. Die Genfer Kantonalbank offeriert Privatbankdienstleistungen «Geneva made» in ihrer ebenfalls in Zürich domizilierten Tochter Anker Bank.

Die grösste Kantonalbank der Romandie, die Banque Cantonale Vaudoise (BCV), hatte 1996 die Mehrheit der Banque Piguet & Cie übernommen, die in der Schweiz mit Büros in Yverdon, Genf, Lausanne und Lugano vertreten ist und seit kurzem auch die asiatischen Private-banking-Kunden des Mutterhauses betreut. Zwar ohne selbständige Privatbanktochter, aber mit vergleichbaren Kooperationen aller Art darf die Zürcher Kantonalbank nicht unerwähnt bleiben, deren Erfolg ebenfalls klares Zeugnis ablegt von der Attraktivität der kantonal angelehnten Institute für den qualitätsbewussten privaten Kunden.

Die St. Galler Kantonalbank SGKB schliesslich ist seit 2002 Alleinaktionärin der Hyposwiss, die seither als Hyposwiss Privatbank firmiert. Das zeitweise in die SGVB ausgegliederte Private banking des Stammhauses ist 2004 per Fusion wieder integriert worden. Nicht über eine Privatbank, aber doch in ihrer eigens darauf ausgerichteten Tochter Atag Asset Management baut auch die Basellandschaft-

liche Kantonalbank die Dienstleistungen für vermögende und einkommensstarke Privatkunden aus.

Bedeutendes Synergiepotenzial

Im Idealfall begnügen sich die Privatbank und der staatsgarantierte Partner jedoch nicht mit einem sich ergänzenden Nebeneinander von Dienstleistungen, sondern nützen bewusst und gezielt Synergieeffekte aus. So ist zum Beispiel in der Zusammenarbeit zwischen der Graubündner Kantonalbank, der Private Client Bank und der Privatbank Bellerive ein so genannter Kooperationsrat im Einsatz, der sich aus Mitarbeitern aller drei Institute zusammensetzt. Er lotet Synergiepotenzial aus und koordiniert und optimiert die Zusammenarbeit permanent. Zusätzlich zur Kooperation in verschiedenen Bereichen der Leistungserstellung (Custody, IT, Compliance, Logistik, Marketing und Kommunikation etc.) ist ein gemeinsames Investment-Center im Aufbau, das Synergien im Research anstrebt und für alle Partnerbanken sowie für gewisse institutionelle Kunden Investmentstrategien entwickelt.

Die Idee «Privatbank mit Staatsgarantie» (im übertragenen Sinne selbstverständlich, siehe Box) scheint als Kooperation zwischen kleineren, spezialisierten Einheiten einerseits und sicheren, staatsgarantierten Institutionen andererseits die Bedürfnisse anspruchsvoller Privatkunden ideal zu treffen. Es können Synergien erschlossen werden, die weit über die Addition von Kantonalbank und Privatbank hinausreichen und für die kooperierenden Institute und ihre Kunden bedeutenden Mehrwert schaffen. Es scheint sich hier eine Struktur zu etablieren, über die sich das traditionelle Schweizer Institut der Kantonalbank vermehrt in einen Bereich des Bankgeschäfts einbringen kann, in dem es sich bis anhin wohl weit unter seinem Wert verkauft hatte.

Matthias Eppenberger ist CEO der Private Client Bank und VR-Vizepräsident der Privatbank Bellerive.

Zur Staatsgarantie

Das Institut der Staatsgarantie der Kantonalbanken wird traditionellerweise vom Kunden als beruhigend empfunden und sehr geschätzt. Wie weit die Garantie im Einzelfall reicht, kann nicht in allgemeiner Weise beantwortet werden; kommt hinzu, dass diesbezüglich interkantonale Unterschiede zu beachten sind. Besonders die Wirkung über die Muttergesellschaft hinaus für allfällige Tochtergesellschaften wäre im Detail abzuklären. Sie lässt sich allenfalls über Patronatserklärungen bewerkstelligen.

Allgemein kann gesagt werden, dass sich eine solche Haftung nur auf Spar- und im Hause gehaltene Festgelder etc. beziehen kann. Depotwerte der Privatkunden würden nicht von einer Staatsgarantie gesichert. Dies ist aber auch nicht notwendig, denn sie sind für den Kunden «segregated», liegen also nicht in der Bankbilanz und wären damit z. B. von einem Ausfall der Bank nicht betroffen. Über die jeweilige Ausgestaltung der Staatsgarantie und ihre konkrete Wirkung im Einzelfall sollte sich der Kunde bei der jeweiligen Kantonalbank und deren Tochtergesellschaft ins Bild setzen. **ME**