

DER PARADIGMENWECHSEL BEI FRONTORIENTIER- TEN EINHEITEN IM OFFSHORE PRIVATE BANKING

Herausforderungen und Lösungsansätze

Masterarbeit

in

Betriebswirtschaftslehre

Verfasst am

Institut für Banking und Finance, Universität Zürich

PROF. DR. URS BIRCHLER

DR. CHRISTIAN G. BÜHRER

Verfasser: Pablo von Siebenthal

Abgabe: 27. Juni 2011

EXECUTIVE SUMMARY

Der Schweizer Finanzplatz ist der grösste Offshore Private Banking-Standort der Welt. Jahrzehntlang war das Offshore Private Banking sehr profitabel, wenig volatil und wies ein hohes Wachstumspotenzial auf. Mitarbeiter¹, Management, Strukturen, Prozesse und Unternehmenskulturen von Privatbanken sind seit einigen Monaten von einem Branchenumfeld umgeben, welches sich durch regulatorische und rechtliche Entwicklungen im In- und Ausland rasch verändert. Gerade für Offshore-Privatbanken², welche stark in westeuropäischen Märkten exponiert sind, scheint längerfristig die Abkehr vom traditionellen, auf dem fiskalischen Bankkundengeheimnis beruhenden Geschäftsmodell (sog. *Simple Offshore Business*) die einzig gangbare Handlungsalternative. Ein auf versteuernde Kunden ausgerichtetes Geschäftsmodell weist jedoch für die Bankführung wie auch für die Kundenberater eine ungleich höhere Komplexität auf (sog. *Complex Offshore Business*). Gerade für Kundenberater, welche jahrzehntlang erfolgreich im Simple Offshore-Geschäft tätig waren, stellt dies einen fundamentalen Wandel dar, welcher sehr hohe Anforderungen an ihre Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit stellt. Dabei lässt die Geschwindigkeit der Änderungen der regulatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen den Privatbanken nur wenig Zeit zur Anpassung.

Zielsetzung dieser Masterarbeit ist die Bedeutung von strukturierten Change Management-Prozessen im Private Banking ins Bewusstsein zu rücken. Als Resultat sollen zum einen Massnahmen definiert werden, welche die erfolgreiche Transformation von einem Simple Offshore- in ein Complex Offshore-Geschäftsmodell ermöglichen. Zum anderen soll ein Lösungsansatz formuliert werden, welcher sicherstellen soll, dass der Veränderungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann. Dabei fokussiert diese Arbeit auf die Situation einer kleinen Privatbank³ und darüber hinaus auf die Problemstellungen, die sich innerhalb des Veränderungsprozesses in Fronteinheiten ergeben. Die Untersuchung basiert auf einer Reihe von Konzepten und Erkenntnissen aus der Change Management-Forschung, wie z.B. den Einflussfaktoren von Change-Projekten von Seidl (2010a), den Ursachen für Widerstand von Doppler & Lauterburg (2008a), den Phasen eines Veränderungsprozesses von Kotter (1995) oder dem Umgang mit Widerstand von Kotter & Schlesinger (2008). Diese theoretischen Konzepte werden kombiniert mit den Erkenntnissen aus 26 Interviews mit Kundenberatern, Spezialisten und leitenden Angestellten.

¹ Die in dieser Arbeit verwendeten Formulierungen umfassen, soweit nicht anders vermerkt, stets weibliche und männliche Personen. Es wird jedoch zur Verbesserung der Lesbarkeit die jeweils gängigere Formulierung verwendet.

² Das Offshore Private Banking umfasst alle Aktivitäten, Dienstleistungen oder Produktangebote, welche Banken, Versicherer, Effektenhändler sowie prudenziell Beaufsichtigte nach Kollektivanlagengesetz gegenüber Kunden mit Wohnsitz in einem Drittstaat erbringen (FINMA, 2010, S. 5). Häufig wird es auch als grenzüberschreitendes Private Banking bezeichnet. Privatbanken, welche sich darauf fokussieren, werden als Offshore-Privatbanken bezeichnet.

³ Die Schweizer Private Banking-Branche ist sehr fragmentiert, wird gleichzeitig aber auch von einigen grossen Banken geprägt. Für diese Arbeit werden Privatbanken als klein bezeichnet, wenn sie weniger als CHF 10 Mrd. an Kundenvermögen verwalten.

Die zunehmende Berücksichtigung gerade ausländischer steuerlicher, rechtlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen bewirkt, dass der historisch dominierende Betreuungsansatz des Kundenberaters als Generalist, der den Kunden als alleinigen Ansprechpartner betreut, zunehmend teamorientierten Ansätzen weichen wird. Der Kundenberater entwickelt sich zu *einem Spezialisten der Beziehungspflege*, der zusammen mit internen und externen Spezialisten die Kunden idealerweise holistisch betreut. Wie aus den Interviews hervorgeht, befürchten die Kundenberater dadurch eine negative Veränderungswirkung: die Einschränkung ihrer Kompetenzen, die Verschlechterung ihres persönlichen Aufwand/Ertrags-Verhältnisses, ein neues Jobprofil und eine Zentralisierung sowie Verkleinerung ihres Kundenbuches. Hinzu kommt häufig eine Grundaversion gegen jegliche Art von Veränderungen. Die Lösung liegt aus der Sicht der Bankführung in der Gestaltung eines Change Management-Prozesses, welcher die durch die Kundenberater empfundene und die tatsächliche Veränderungswirkung abschwächt. Dadurch wird die Veränderungsbereitschaft gefördert bzw. -resistenz abgebaut. Zur Unterstützung muss auch die Veränderungsfähigkeit über Schulungs- und Weiterbildungsmassnahmen gefördert werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass dieser Transformationsprozess in einem Umfeld stattfindet, welches geprägt ist durch eine *Margenerosion* im Offshore Private Banking mit europäischer Kundenstruktur, eine *Kostenexplosion* infolge des Ausbaus von anlagespezifischem, steuerlichem und rechtlichem Know-How und der Betreuungskapazitäten, *steigender Rechts- und Reputationsrisiken* sowie dem *Zwang zu Wachstum* zur Kompensation anderweitiger Ertragseinbrüche. In diesem Umfeld wird sich die Konsolidierung in der Branche beschleunigen. Zu erwarten sind zudem Entwicklungen, in Zuge derer sich sowohl einzelne Kundenberater wie auch Privatbanken auf einige wenige geografische Märkte konzentrieren. Gleichzeitig wird der Kostendruck so gross werden, dass sich die Privatbanken auch vermehrt funktional fokussieren, was zu einer Verringerung der durchschnittlichen Fertigungstiefe im Private Banking führen wird. Es scheint wahrscheinlich, dass nicht alle Privatbanken die Zeichen der Zeit rechtzeitig erkennen oder darauf reagieren werden können. Ein Complex Offshore-Geschäftsmodell ist mit hohen Investitionen verbunden, deren Finanzierung aus heutiger Sicht in den europäischen Offshore-Märkten nur schwer planbar ist. Die Kundenberater befinden sich in einer ähnlichen Situation wie die Privatbanken. Auch sie sehen sich mit einer grossen Unsicherheit konfrontiert. Während die Bankgewinne und damit wohl auch die Löhne im Zuge des Transformationsprozesses sinken werden, müssen sie grosse Investitionen in ihr Humankapital tätigen, zu einer Zeit, in welcher die Kundenbetreuung arbeitsintensiver wird. Für erfolgreiche Kundenberater ist dies jedoch genau die Konstellation, welche ihnen eine bessere Differenzierung auf dem künftigen Arbeitsmarkt ermöglicht.

