



Die jüngere Entwicklung des Private Banking in der Schweiz (ab 1985)

Masterarbeit

vorgelegt an der Universität Zürich

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Institut für Banking und Finance

Studiengang Master of Arts in
Wirtschaftswissenschaften

Verfasserin: Stefanie Meyer

Gutachter: Prof. Dr. Thorsten Hens

Betreuer: Dr. Richard T. Meier

Zürich, 20. August 2012

Executive Summary

Problemstellung

Das Schweizer Private Banking befindet sich heute mitten in einem Paradigmenwechsel. Der Druck aus dem Ausland, insbesondere aus den USA und Deutschland, auf den Schweizer Finanzplatz nimmt deutlich zu und das als lange Zeit unverhandelbar geltende Schweizer Bankkundengeheimnis kommt unter starken Beschuss. Die Steuerkonformität der in der Schweiz verwalteten Gelder steht im Fokus dieser Debatte. Dennoch, historisch gesehen gab es gute Gründe, welche die ausländische Kundschaft dazu bewegte, ihr Vermögen in die Schweiz zu bringen. Dabei waren die steuerlichen Optimierungsüberlegungen lange Zeit nicht das entscheidende Argument. Im Vordergrund standen vielmehr die Sicherheitsbedürfnisse der wohlhabenden Kunden. Neben dem enormen Druck aus dem Ausland haben sich heutzutage auch die Wettbewerbsbedingungen im Schweizer Private Banking massiv verschärft. Derzeit kämpft das Private Banking mit erodierenden Margen und einer anhaltend hohen Kostenstruktur.

Die Geschehnisse der Vergangenheit weisen einen ungemein grossen und nicht zu vernachlässigenden Erfahrungsschatz auf. Damit entsprechende Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden können, ist es wichtig, die Entwicklungen in den jüngst vergangenen Jahren zu verstehen.

Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die jüngere Entwicklung des Private Banking in der Schweiz in der Zeitspanne von 1985 bis heute zu beleuchten. Das Denken der Gesellschaft war im Jahr 1985 noch stark durch den Kalten Krieg bzw. den Ost-West Konflikt geprägt. Danach hat ein einschneidender Wandel stattgefunden und sehr vieles hat sich verändert. Aufgrund der technologischen Neuerungen sowie der Einführung von neuen Finanzinstrumenten wurde die Technik der Vermögensverwaltung massgeblich verändert. Die Globalisierung beeinflusste das Geschäft mit den vermögenden Kunden in grossem Masse. All diese wesentlichen Veränderungen im Schweizer Private Banking werden in dieser Arbeit

aufgezeigt. Weiter werden denkbare Zukunftsperspektiven im Schweizer Private Banking dargelegt.

Vorgehen und theoretische Unterlagen

Basierend auf einer Literaturrecherche werden die Veränderungen im Schweizer Private Banking beschrieben und statistisch dokumentiert. Weiter werden die Entwicklungen durch insgesamt 10 Interviews mit früher aktiven Personen sowie heute noch im Private Banking tätigen Personen untermauert. Die Arbeit gliedert sich insgesamt in sechs Teile. Das erste Kapitel dient als Einleitung in die Thematik der Arbeit. Das Ziel, das Vorgehen sowie die Abgrenzung dieser Arbeit werden aufgezeigt. Im zweiten Kapitel folgt die begriffliche Definition des Schweizer Private Banking und die Bestimmung des entsprechenden Geschäftsfeldes. In kurzer Form werden die Dienstleistungen und Marktteilnehmer beleuchtet sowie die Besonderheit der Kundenbeziehung betont. Gegenstand des dritten Kapitels ist die heutige Bedeutung des Private Banking für den Finanzplatz Schweiz. Weiter werden die Erfolgsfaktoren, im Speziellen jene des Schweizer Bankkundengeheimnisses, beleuchtet. Die Momentaufnahme des Schweizer Finanzplatzes im Jahr 1985 stellt die Ausgangslage für das vierte Kapitel dar. Für den Zeitraum von 1985 bis heute werden im vierten Kapitel für das Schweizer Private Banking wichtige Entwicklungen aufgezeigt. Anschliessend werden im fünften Kapitel die Zukunftsperspektiven und Trends für die Vermögensverwaltung in der Schweiz festgehalten. Das sechste Kapitel beinhaltet die zentralen Schlussfolgerungen über die Entwicklung des Schweizer Private Banking sowie einen Ausblick.

Resultate

Das Schweizer Private Banking hat sich seit 1985 stark gewandelt. Tiefgreifende Veränderungen haben auf dem Finanzplatz Schweiz und folglich auch in der Schweizer Vermögensverwaltung stattgefunden. Wesentliche Entwicklungen sowie mögliche Zukunftsperspektiven und Trends konnten in den folgenden Bereichen aufgezeigt werden:

- Regulatorische Rahmenbedingungen
- Technologie

- Preismodelle
- Produktpalette
- Kundenbedürfnisse
- Anforderungen an die Kundenberater
- Entlohnung

Es zeigte sich, dass das Private Banking in der Schweiz über die betrachtete Zeitspanne viel komplexer und anspruchsvoller wurde. Die Zeiten des klassischen Private Banking, bei welchem der Fokus hauptsächlich auf der Pflege der Kundenbeziehungen lag und die Grundeinstellung eher passiv und abwartend war, sind heute endgültig vorbei. Die Anforderungen an die Kundenberater sind deutlich gestiegen bzw. neben den Sozialkompetenzen in der Beratung verlangen die Kunden auch ein hohes Mass an Finanz- und Marktwissen. Investitionen in die Ausbildung sind heute unabdingbar für ein qualifiziertes Beratungspersonal. Die Private Banking Kunden sind heute informierter und preissensitiver als in den 80er- und frühen 90er-Jahren und zeigen anspruchsvollere Erwartungen an ihren Kundenberater. Sie haben das Bedürfnis nach transparenten Gebührenstrukturen sowie Produkten und Dienstleistungen. Im Vergleich zu früher möchten sie bei der Anlage ihres Vermögens aktiv mitentscheiden und mitreden. Ab Mitte der 90er-Jahre haben sich die Bankinformatik und die Banktechnologie enorm verändert. Beispielsweise mit der Einführung des Internets in den späten 90er-Jahren wurde es immer schwieriger, für den Kunden einen echten Mehrwert zu generieren, da der Informationsvorsprung zwischen Kunde und Kundenberater immer kleiner wurde. Mit Blick auf die kommende Erbgeneration ist es jedoch wichtig, die Trends in der modernen Kommunikations- und Informationstechnologie nicht ausser Acht zu lassen.

Früher wie heute bildet das Vertrauensverhältnis zwischen dem Kunde und dem Kundenberater eine beständige Konstante und ist eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Um die Jahrtausendwende fand ein Boom in der offerierten Produktpalette statt. Die Kundenberater wurden in diesen Jahren immer mehr zu Verkäufern bzw. hatten Anreize, die margenträchtigeren Produkte zu vertreiben. Dieses Verhalten wirkte sich negativ und störend auf das im Private Banking Geschäft so wichtige Vertrauensverhältnis aus. Im Gegensatz zu den 80er- und 90er-Jahren verschärfen sich in den letzten Jahren die regulatorischen Rahmenbedingungen, insbesondere im grenzüberschreitenden Private Banking, massiv. Compliance gewann in der

Vermögensverwaltung ab der Jahrtausendwende enorm an Bedeutung. Das Bekenntnis der Schweiz zu einer Weissgeldstrategie wird dazu führen, dass die Mobilität der betreuten Gelder im Schweizer Offshore Private Banking zunehmen wird. Das bedeutet, dass der Wettbewerb in diesem Geschäftsbereich härter werden wird. Die Kundenberater, welche bis anhin ausländische Kundschaft betreuten, werden künftig weniger an der Diskretion sondern vielmehr an ihrer Leistung gemessen werden. Damit die hohe Beratungsqualität sichergestellt werden kann, sind die Private Banking Anbieter gezwungen, sich für bestimmte Kundensegmente zu entscheiden und sich im Markt klar zu positionieren. Der Preiswettbewerb setzte im Schweizer Private Banking erst in den 90er-Jahren mit der Aufhebung der Courtage-Konvention ein. Es ist davon auszugehen, dass die heutige Problematik der sinkenden Margen und anhaltend hohen Kosten zu einem Strukturwandel bzw. zu einer Konsolidierungswelle im Schweizer Private Banking Markt führen wird. Vor einer besonderen Herausforderung stehen insbesondere jene Anbieter, welche weder über eine kritische Grösse verfügen noch in einem Nischenbereich des Private Banking tätig sind. Auch die Entlohnung und das Image des Private Bankers hat sich im Zeitverlauf gewandelt. Es wird erwartet, dass die hohen Bonuszahlungen der letzten Jahre in Zukunft schrumpfen und auch die Fixsaläre sinken werden.

In Anbetracht der derzeitigen riesigen Staatsverschuldungen diverser europäischer Länder wird der Finanzplatz Schweiz und somit auch das Schweizer Private Banking nach wie vor von seinen Stärken profitieren können. Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage der wohlhabenden Kundschaft nach Swissness, wie beispielsweise politischer Stabilität und hoher Qualität in der Leistungserbringung, auch in Zukunft vorhanden sein wird.