

## **Wohin gehören die Privatbankiers in der schweizerischen Bankenlandschaft**

*Dr. Christian Rahn, Teilhaber, Rahn & Bodmer, Zürich*

Bern, 12. Januar 2006, Mediengespräch

Es gilt das gesprochene Wort.

Wenn wir die gedruckten oder die elektronischen Medien analysieren, stellen wir fest, dass die überwiegende Anzahl der Berichte von den an der Börse kotierten Unternehmen handelt. Natürlich sind wir uns bewusst, dass aufgrund der Kotierung in der Regel eine grosse Anzahl von direkt betroffenen oder potentiellen Anteilseigner an einer solchen Meldung ein Interesse bekunden. Indessen widerspiegelt die Anzahl der Berichterstattungen über solche Unternehmen in keiner Weise die verhältnismässig geringe wirtschaftliche Bedeutung, die ihnen in unserer, die gesamte Bevölkerung betreffende Volkswirtschaft zukommt. Denn ca. 75% des BIP werden durch nichtkotierte Unternehmen, vor allem KMU's, generiert. Hier arbeiten auch rund 75% der Beschäftigten.

Wir leben in einer Zeit, in der Superlative dominieren. Höher – weiter – schneller: Das olympische Motto gilt mittlerweile auch in der Wirtschaft und wird zum Massstab für Erfolg oder Nichterfolg. Grösser = besser: Dieser Zusammenhang wird heute immer mehr gemacht. Doch: Ist, was im Sport gilt, auch in der Wirtschaft gültig? Und wenn ja: Was machen denn wir als kleinere und mittlere Privatbankierhäuser?

Wir lesen und hören von Zusammenschlüssen und Aufkäufen von Privatbanken. Als Gründe werden oft Synergien in allen Gebieten, so insbesondere auch in der Informatik, genannt. Beim nichtfachkundigen Leser oder Zuhörer entsteht der Eindruck, dass nur noch grosse, weltweit agierende Privatbanken überleben könnten.

Eine nähere Betrachtungsweise indessen lässt erkennen, dass der Private Banking Markt segmentiert ist und für die unterschiedlichen Segmente verschiedene Anbieter-Banken bestehen. Jede Bank muss sich so positionieren, dass sie mit ihrem Geschäftsmodell ihren Markt optimal abdecken kann.

Je kleiner die Bank ist, desto besser wird es ihr gelingen, ihre Kundschaft persönlich und individuell zu betreuen. Allerdings wird sie auf der anderen Seite nicht in der Lage sein, alle Bankdienstleistungen anzubieten. Vieles wird sie nicht selbst machen können, sondern sie wird gewisse Dienstleistungen bei anderen Bankinstituten einkaufen.

Es zeigt sich aber, dass viele Kunden nicht die alles in-house produzierende Universalbank suchen, sondern den spezialisierten Anbieter individualisierter Vermögensdienstleistungen, wo die Kundschaft in den Genuss einer jahrelangen stabilen Beziehung mit den gleichen Kundenbetreuern kommt.

Der Markt bestimmt das Geschäftsmodell. Das Geschäftsmodell bestimmt die Grösse. Wer sich in vielen Bereichen der Vermögensverwaltung als umfassender Anbieter positionieren möchte, muss über einen erheblichen Umfang der Geschäftstätigkeit und eine globale Präsenz verfügen. Diese muss sich die Bank in den meisten Fällen erkaufen. Nur

wenigen gelingt es, die notwendige Grösse organisch zu erarbeiten. Das organische oder auch das akquisitorische Wachstum verändert das Geschäftsmodell, die Kultur und die Strategie.

Die genaue Kenntnis des eigenen Marktes und das Ziel, in diesem Markt bleiben zu wollen, und nicht in neue Segmente vorzustossen, wird auch in Zukunft eine erfolgreiche Strategie im Private Banking bleiben. Wer sich auf einen Markt konzentriert, wird in diesem Markt erfolgreich bleiben können, weil er die Ansprüche und die Wünsche der Kundschaft besser versteht. Eine grosse und eher gar wachsende Kundschaft sucht den persönlichen sowie langfristigen Kontakt mit der Bank. Dabei ist es oft auch ein Vorteil, wenn die Bank die Anlageprodukte nicht selbst produziert. Zwar entgehen diesem Bankhaus lukrative Einkommensquellen, dafür gewinnt sie viele Kunden, die eine Vermögensberatung und Vermögensverwaltung eines Institutes schätzen, das unabhängig von eigenen Produkten der Kundschaft jene Produkte empfehlen kann, die im Einzelfall am besten zu ihr passt und bei gleichem Risiko die beste Performance zu leisten verspricht. Es ist hier allerdings anzufügen, dass nicht alle Privatbankierhäuser diese Strategie haben. Verschiedene Häuser offerieren durchaus auch eigene Produkte.

Der Markt verändert sich laufend. Der Wunsch einer breiten Kundschaft, von einer auf eine ganz spezifische Nische ausgerichteten Bank langfristig, unabhängig, professionell und individuell betreut zu werden, bleibt indessen bestehen. Je grösser die Konglomerate im Markt der Vermögensverwaltung werden, desto grösser wird die Nische, die kleinere oder mittlere Vermögensverwaltungsbanken zu füllen in der Lage sind. Eine Branchenstruktur ist dann gesund, wenn neben grösseren, global tätigen Instituten, auch kleinere oder mittlere Spezialisten-Institute Platz finden. Der Traiteur wird immer neben Aldi etc. auch bestehen bleiben können.

Unsere Vereinigung der Schweizerischen Privatbankiers besteht aus 13 Mitglied-Banken. Wir sind alle Personengesellschaften mit einer unbeschränkten persönlichen Haftung der Teilhaber. Unsere Anzahl hat im Laufe der letzten 50 Jahre stark abgenommen. Die meisten haben ihren Status als Privatbankiers verloren im Zusammenhang mit einer Umwandlung der Rechtsform in eine AG.

Sicher spielt für unsere Kundschaft die unbeschränkte persönliche Haftung eine grosse Rolle. Noch mehr allerdings schätzt sie die Kontinuität, die mit dieser Rechtsform zusammenhängenden kulturellen Werte sowie das hohe persönliche Engagement der Teilhaber als Unternehmer. Ebenso steht auch die langfristige Strategie im Vordergrund. Der Erfolg der heutigen aktiven Privatbankiers in der Schweiz zeigt, dass das Bedürfnis nach persönlicher und unabhängiger Betreuung nach wie vor anhält. Die Entwicklungen der letzten Jahre im Markt des Private Bankings bestärken mich in meiner Ansicht, dass dieses Bedürfnis auch in Zukunft bestehen bleiben wird.