

Den Finanzplatz als Marke neu aufbauen

Wer Schwarzgeld in der Schweiz versteckt, legt nicht primär Wert auf eine hohe Rendite. Denn diese ist marginal im Vergleich zu den Steuern, die im Herkunftsland entrichtet werden müssten. Davon haben Schweizer Vermögensverwalter jahrelang profitiert. Sie konnten hohe Verwaltungsgebühren verrechnen.

Nun, da die Schweiz nicht mehr zwischen Steuerhinterziehung und Steuerbetrug unterscheidet, ist dieser zentrale Wettbewerbsvorteil Vergangenheit. Weshalb also sollen vermögende Ausländer ihr Geld weiterhin in die Schweiz bringen? Diese Frage werden sich in den kommenden Jahren immer mehr Anleger stellen.

Die Antwort der Schweizer Banken müsste lauten: Weil wir bezüglich Stabilität, Sicherheit, Dienstleistung und Performance weltweit an der Spitze stehen. Dumm nur, dass das Swiss Private Banking diesen Anspruch bei weitem nicht (mehr) erfüllt.

Was ist zu tun? Zunächst muss die Schweiz wieder Sicherheit und Stabilität ausstrahlen. Dies fängt ganz oben an. Ein Bundesrat, der nur reagiert, ist Gift fürs Image des Finanzplatzes. Die Schweiz kann auf 150 Jahre beispielhafter Stabilität zurückblicken. Ausländische Anleger geniessen dieselbe Diskretion und Rechtssicherheit wie jeder Schweizer. Diesen Wettbewerbsvorteil richtig zu kommunizieren, wird eine der grossen Herausforderungen des Finanzplatzes und der Schweizer Politik werden. Zentral ist dabei, das Vertrauen der bestehenden Kunden zu erhalten. Es darf keinen Verrat an laufenden Kundenbeziehungen mehr geben.

Die Banken sind träge geworden

Die grossen Renditen im Vermögensverwaltungsgeschäft haben die Schweizer Banken träge gemacht. Es ist höchste Zeit, eine kundengerechte Beratung zu entwickeln. Moderne Kunden verlangen jederzeit kompetente Erklärungen zur Entwicklung ihres Vermögens.

Was sie nicht erwarten, ist, dass man sie einmal im Jahr zu einem Ausstellungsbesuch nach Paris oder New York einlädt. Auch das Angebot, zu einem reduzierten Preis das Olympische Museum in Lausanne zu besichtigen, empfinden sie als schlechten Witz. Sie möchten stattdessen permanent von einer Person ihres Vertrauens betreut werden. In einer Umfrage der Be-

ratungsfirma Deloitte vom Sommer 2009 bemängelten Reiche genau dies: dauernd wechselnde Ansprechpartner bei der Bank.

Superreiche mit über 30 Millionen Franken erwarten von ihrer Bank Renditen von 8 bis 15 Prozent. Tatsache aber ist: Zu viele Fonds und Portfolios von Schweizer Vermögensverwaltern werfen unterdurchschnittliche Erträge ab. Schlechte Ergebnisse und Verluste werden vernebelt. Die Erfindung von ständig neuen Nischenprodukten hat mit seriöser Geldvermehrung wenig zu tun. Exotische Orchideen-Produkte wachsen vornehmlich dort, wo es an Knowhow zur Vermögensvermehrung fehlt. In einer globalisierten Welt, in der sich Renditen vergleichen lassen, wird das Kapital wählerisch. 2009 war eines der besten Börsenjahre des vergangenen Jahrzehnts. Banken, die es nicht geschafft haben, in einem Vermögens-Portfolio eine deutlich positive Rendite zu erzielen, haben versagt.

Die Leute besser ausbilden

Die Schweizer Grossbanken, abgehoben im globalen Investment Banking, haben ihren Heimmarkt vernachlässigt. Nach wie vor bitten sie kleinere Kunden mit überproportionalen Verwaltungsgebühren zur Kasse. Der KMU-Markt ist deshalb mehrheitlich den Kantonal- und Raiffeisenbanken zugefallen. Dieses Potenzial gilt es zu reaktivieren. Der Wettbewerb im Inland wird dadurch zunehmen. Für diesen Wettbewerb braucht es allerdings besser ausgebildete Banker.

Doch auch hier liegt vieles im Argen. Die Swiss Banking School, die vor über 20 Jahren von den Grossbanken mit dem Ziel gegründet wurde, Schweizer Nobelpreisträger auszubilden, hat die hohen Erwartungen nicht erfüllt. Auch die Hochschule St. Gallen ist offenbar nicht in der Lage, Talente heranzuziehen. Die Banken mussten ihr Personal im Ausland rekrutieren - insbesondere in London und den Vereinigten Staaten. Damit verblasste der Mythos der Schweizer Vermögensverwaltung.

Swiss Private Banking ist nach wie vor eine globale Marke. Aber man muss sie neu aufbauen und anschliessend nachhaltig pflegen.

**Philippe Welti ist Senior Consultant bei der Stöhlker AG in Zollikon ZH.*