



ABKEHR VOM TRADITIONELLEN BANKENMODELL

René Hermann

Das Schweizer Private Banking scheint vom Marktwachstum her an seine Grenzen zu stossen. Im Umfeld des verschärften Wettbewerbs sowie zunehmender rechtlicher und regulatorischer Bestimmungen steigen die Kosten und sinken die Margen. Mit der Gründung einer eigenen «Banking Services Bank» und der Neuorientierung im Asset Management geht die Zürcher Bank Maerki Baumann vor diesem Hintergrund neue Wege. B2B unterhielt sich mit René Hermann, als Head Private Banking verantwortlich für die Führung und die Organisation des gesamten Frontbereiches der Privatbank Maerki Baumann & Co. AG.

Die Bank Maerki Baumann ist schon seit jeher und auf verschiedenen Gebieten nicht mit anderen Privatbanken zu vergleichen. Im IT-Bereich und in der Abwicklung, aber auch im Asset Management und in der fondsgestützten Vermögensverwaltung hat Maerki Baumann Pionierarbeit geleistet und sich im Markt



René Hermann
Head Private
Banking bei
Maerki
Baumann & Co.
AG, Zürich.



fest positionieren können. Schildern Sie uns dazu kurz die Hintergründe?

Sich in den genannten Arbeitsgebieten zu spezialisieren, war lange Zeit nicht typisch für das Private Banking in der Schweiz. Maerki Baumann & Co. AG hat die Wichtigkeit der IT frühzeitig erkannt und mit Jack Hertach als IT-Chef in der Geschäftsleitung bereits Mitte der 90er-Jahre klare Zeichen gesetzt. Dabei spielt IT nicht nur in der Abwicklung eine grosse Rolle, sondern ebenso sehr an der Kundenfront – im Beratungsprozess und im bankweiten Client Relations Management. Auch hierbei hat Maerki Baumann schon vor geraumer Zeit praxisgerechte Anwendungen entwickelt und im Anlage- und Kundenbetreuungsprozess Führungsarbeit geleistet. Die Handels-, Abwicklungs- und CRM-Lösungen fanden im B2B-Bereich auch ausserhalb der Bank rasch grosse Anerkennung und entsprechende Verwendung, sodass sich bankintern ein immer grösseres Spannungsfeld zwischen dem traditionellen B2C im Private Banking und der vermehrten Aktivitäten der Bank auf der Ebene der Abwicklung für Dritte auftrat. Konsequenz ist, die Aktivitäten für Dritte auszulagern und eine neue Ausrichtung auf die angestammten Aktivitäten der Bank mit klarem Fokus auf das unabhängige und professionelle Private Banking vorzunehmen. Handel, Back-Office und damit das ganze Abrechnungs- und Kundenadministrationswesen werden wir demnächst vollständig auslagern und das Geschäftsmodell der Bank Maerki Baumann nur noch auf die Kundenberatung, das Asset Management und das Angebot von attraktiven Anlagelösungen ausrichten.

Wie wirkt sich das auf das Asset Management aus, und wodurch sollen Kunden Ihrer Bank profitieren können?

Auch unsere Bank wird hernach Kunde der neuen Transaktionsbank sein, was uns aufgrund der wesentlich verringerten Fertigungstiefe erlaubt, die Geschäftsaktivitäten auf angestammte Kernkompetenzen im Asset Management zu konzentrieren (vgl. dazu die Ausführungen von Stephan Zwahlen auf Seite 67, Anm. der

Redaktion). Unsere Kunden sollen in Zukunft noch stärker von der konsequenten Ausrichtung auf unsere Private Banking-Aktivitäten profitieren und spüren, dass wir für sie – und nur für sie – da sind. Das Kundengeschäft soll sich künftig auch auf die gesamtheitliche Beratung und nicht nur auf das reine Asset Management ausdehnen. Family Office-Strukturen werden wir allerdings keine errichten und eher dazu tendieren, eine Parallelstruktur mit aktivem Netzwerk an Fachspezialisten ohne Interessenskonflikte zu fahren. In Bezug auf das Asset Management wollen wir im Rahmen der verschiedenen Asset-Klassen noch gezielter den aktiven Anlagestil pflegen und im Portfeuille der Kunden zudem auch vermehrt noch Spezialthemen und längerfristige Anlagetrends abbilden.

Welche Bedeutung hat das Alternative Investmentmanagement in Ihrer Bank? Wie werden die zwei Welten im Rahmen Ihres Global Asset Management – traditionelles und nicht-traditionelles, alternatives Investmentmanagement – miteinander in Verbindung gesetzt?

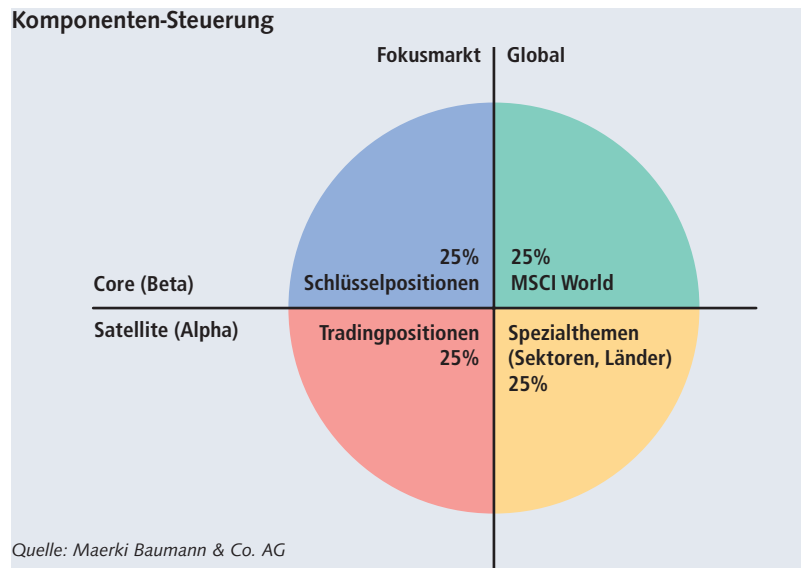
Im Bereich der Hedge Funds und Funds of Hedge Funds zählen wir auf externe Manager und selektieren diese nach qualitativen und quantitativen Kriterien. Oft wird heute alles, was nicht den traditionellen Asset-Klassen wie Aktien, Bonds oder Liquidität zuzuordnen ist, unter die Alternativen Anlagen eingereiht. Speziell in Anlagefonds oder auch in anderen Produktstrukturen ist die Anlagepolitik derart weit gefasst, dass diese Instrumente automatisch unter die Alternativen Anlagen klassifiziert werden müssen, obwohl die effektive Leistung des Portfolio Managers oder das effektiv im Portfolio umgesetzte Anlageuniversum nichts mit Alternativen Anlagen zu tun hat. Wir achten darauf, komplexe Strukturen und Anlageinstrumente zu meiden. Mehrwert erzielen wir durch aktives Management der einzelnen Asset-Klassen, zum Beispiel auch mit geeigneten Bonds. Für spezielle Themen wie Asset Backed Securities oder Cat-Bonds selektieren wir Fondsmanager mit Spezialisten-Wissen im entsprechenden Marktsegment. In den klas-

sischen Asset-Klassen (d.h. im Long only-Bereich) vereinigen wir somit Anlagelösungen, welche sowohl vom Know-how aus dem traditionellen als auch dem nicht-traditionellen Management profitieren. Wir empfehlen die Anlagen breit über die verschiedenen Asset-Klassen zu diversifizieren. Wie die beiden Anlagestile «traditionell/nicht-traditionell» miteinander in Verbindung gebracht werden, ist eine Frage der richtigen Portfolio-Konstruktion. Im Wesentlichen denken wir in den verschiedenen Asset-Klassen modular und gewichten sie aufgrund unseres systematischen

Anlageprozesses und einem innerbetrieblich entwickelten Faktoren-Modell.

Investmentfonds als Portfoliobausteine spielten in Ihrer Bank schon immer eine prominente Rolle. Ein Fonds-Portfolio ist längst nicht mehr nur eine lose Zusammenstellung der besten Fonds aus der jeweiligen Anlageklasse.

Das Management von Fonds stellt heute auch andere – manche sagen höhere – Ansprüche an die Analyse-, Verwaltungs- und Überwachungstätigkeit als das herkömmliche Fondsmanagement auf der



Portfoliokonstruktion

Hauptkomponenten	Teilkomponenten	Benchmark	
Global Diversified	Global Government Bonds US Corporate Bonds Euro Corporate Bonds US Treasuries CH Bonds	40%	Core
Neutralizer	Inflation Linked Bonds Asset Backed Securities Cash Alternative Investments	20%	
Booster	High Yield Bonds Emerging Market Debt Convertible Bonds	25%	Satellite
Themes	Mortgage Backed Securities Cat Bonds Euro Convergence	15%	

Basis von Direktanlagen. Denken wir an die Problematik der Cash-Anteile in den Fonds und die laufenden Umschichtungen innerhalb der Fondsportfolios, welche in Datenbanken laufend nachzuvollziehen und zu analysieren sind. Zudem kommen immer wieder neue, mitunter auch gute Fonds auf den Markt. Maerki Baumann als Pionier auf dem Feld der fondsgestützten Vermögensverwaltung und offenen Fondsarchitektur hat seine Analysetätigkeit ständig erweitert und durch Spezialitäten ergänzt. Wir versuchen aus einem Fundus von über 25 000 Anlagefonds für unsere Kunden die in den einzelnen Asset-Klassen oder Themenbereichen jeweils Besten zu finden. Dabei setzen wir auf ein hohes Mass an Unabhängigkeit. Neben der systematischen, eher quantitativ basierten Selektion von «guten» Managern in den einzelnen Asset-Klassen und auch in Spezialgebieten zählt heute vermehrt eine klar definierte Anlagestrategie. Fonds resp. die Fondsmanager sind auf ihre Leistungsfähigkeit bezüglich der Einhaltung der Anlagerichtlinien und die Erreichung ihres eigentlichen Anlageziels zu prüfen.

Welchen Zusatznutzen bringt die fondsbaasierte Vermögensverwaltung insbesondere auch für Anleger mit grösseren Anlagedepots oder gar für institutionelle Anleger?

Fonds als Portfoliobausteine bringen eine neue Diversifikationsebene zum Tragen: Nicht nur die verschiedenen Länder, Branchen und Währungen leisten im Anlageportfolio ihren Beitrag zur Diversifikation. Mit den verschiedenen Fondsmanagern kommen zudem weitere, unterschiedliche Anlageausrichtungen und Anlagestile zum Zuge. Mit Fremdfonds im Rahmen der offenen Fondsarchitektur, unterschiedlichen Anlageprozessen und -kulturen verbessern wir die Rendite und den Risikoverlauf. Unsere Kunden haben damit Zugang zu den Top-Managern in den jeweiligen Asset-Klassen. Auch werden die rechtlichen Möglichkeiten der Fonds konstruktion immer vielfältiger, was erlaubt, vermehrt auch institutionellen Kunden geeignete Fondshelikel anzubieten.

Sie haben da eine Grafik mit Titel «Komponenten-Steuerung» im Asset Management (s. obere Abbildung Seite 65). Was verstehen Sie darunter?

Wir unterteilen die Asset-Klassen – zum Beispiel die Bonds – in vier Hauptkomponenten und mehrere Teilkomponenten: Dabei werden die einzelnen Teile einer Asset Allocation oder auch einer Anlage-Klasse in einzelne Tranchen oder Module aufgeteilt. Diese werden sodann optimal untereinander gewichtet. Die Hauptkomponenten definieren sich vor allem durch ihre Sensitivität gegenüber dem globalen Zinsumfeld. Dabei wird zwischen «Global Diversified» (beta = 1), «Neutralizer» (beta < 1) und «Booster» (beta > 1) unterschieden. Zudem gibt es eine Hauptkomponente «Themes», in welche jene Teilkomponenten eingeordnet werden, die spezielle und aktuelle Investmentthemen spielen. Die verschiedenen Faktoren bestimmen die jeweilige Gewichtung der Teilkomponenten. Dieser Prozess ist ein klassischer Core/Satellite-Ansatz, bei welchem die Kernelemente Stabilität ins Portfolio bringen und die Satelliten die entsprechende Würze; hier im Besonderen die Präzision im Timing und in der Selektion. Unter Innovation verstehen wir die optimale Abstimmung der einzelnen Module auf die Anlagepolitik, also die Portfoliokonstruktion (s. Abbildung Seite 65 unten) innerhalb der einzelnen Asset-Klasse oder auf der Ebene eines Gesamtportfolios.

Bis anhin arbeiteten Sie in der Vermögensverwaltung ausschliesslich mit Fonds von Drittanbietern. Denken Sie auch daran, jemals eine Palette eigener Maerki-Baumann-Fonds an den Markt zu bringen?

Breit diversifizierte Anlagen mit aktivem Management können im Kundendepot kaum mehr effizient und kostengünstig umgesetzt werden. Dabei bieten sich Fondsstrukturen als attraktive Lösung an. Wir verstehen uns dennoch als unabhängiger Anbieter. Eine Fondsstruktur dient hier als Arbeitsinstrument mit dem Zweck, eine breite Diversifikation (mit Stabilität) und ein aktives Management (mit Präzision) in optimaler Kombination (Innova-

InCore Bank AG – Swiss Banking Services

Maerki Baumann & Co. AG wird per Anfang 2007 ihre beiden Geschäftsfelder Handel und Insourcing auf dem Wege einer Abspaltung nach Fusionsgesetz in eine eigenständige «Banking Services Bank» überführen. Mit der Gründung der InCore Bank AG entsteht ein spezialisierter Kooperationspartner für kleine und mittlere Banken, die eine konsequente Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen anstreben.

Das breite Leistungsangebot der InCore Bank AG erstreckt sich von der Übernahme umfassender Prozesse in den Bereichen Handel, Abwicklung, Global Custody bis hin zum Reporting. Die auslagernden Banken profitieren dadurch von deutlich tieferen IT-Kosten, der Reduktion komplexer Schnittstellen (mit Börsen, Clearing/Settlementinstitutionen, Gegenparteien etc.), und sie werden zudem von der ressourcenintensiven Umsetzung zahlreicher regulatorischer Anforderungen entlastet.

tion) umzusetzen. Auf Ihre Frage hin die klare Antwort: nein, eine breite eigene Fondspalette werden wir auch in Zukunft keine errichten.

TRANSFORMATION DER SCHWEIZER FINANZBRANCHE: DAS PRIVATE BANKING IM UMBRUCH

Stephan Zwahlen



Stephan

Zwahlen

Leiter Corporate
Development
bei Maerki
Baumann & Co.
AG, Zürich.

Im Zuge weiter zunehmender Wettbewerbsintensität, anhaltender Margenerosion, ansteigender IT-Kosten sowie zusätzlicher regulatorischer Anforderungen wird sich ein Grossteil der Schweizer Banken zur Fokussierung auf Teile der Wertschöpfungskette gezwungen sehen. So werden Finanzdienstleistungen künftig nicht mehr von der einzelnen Bank isoliert, sondern von mehreren spezialisierten Finanzintermediären gemeinsam erbracht, indem diese verschiedene Teilfunktionen übernehmen und so einen Beitrag zum Gesamtprodukt beisteuern. Viele Banken werden sich innerhalb so genannter «Wertschöpfungsnetzwerke» entweder auf die Kundenberatung und den Vertrieb von Finanzprodukten konzentrieren (Vertriebsbanken),

für mehrere Finanzintermediäre standardisierte Prozesse übernehmen (Transaktionsbanken bzw. Banking Services Banken) oder sich auf die Entwicklung von Finanzlösungen wie Fonds, strukturierte Produkte usw. spezialisieren (Produktentwicklungsbanken).

Um als traditionelle Privatbank im sich wandelnden Finanzmarkt auch künftig erfolgreich zu bestehen, bedarf es der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie einer konsequenten strategischen Ausrichtung. Gerade für kleine und mittlere Bankhäuser bedeutet dies die Abkehr vom traditionellen Bankenmodell, wonach eine Privatbank die gesamte Wertschöpfungskette selbst abbildet. Stattdessen

gilt es die Fertigungstiefen zu reduzieren, indem all jene Prozesse an professionelle Kooperationspartner ausgelagert werden, die sich durch einen hohen Standardisierungsgrad charakterisieren lassen. Dies erlaubt nicht nur die Reduktion von Kosten, sondern schafft gleichsam die Voraussetzung für die Umsetzung einer konsequenten Differenzierungsstrategie, bei der die erstklassige Beratungsqualität im Zentrum steht. Zwar wird diese Entwicklung gegenwärtig noch von Vorbehalten wie Ängsten vor Know-how-Verlust, Abhängigkeiten oder Einbussen bei der Servicequalität gehemmt. Diese Argumente werden allerdings an Bedeutung verlieren, sobald sich die ersten «Banking Services Banken» in der Schweiz etabliert haben und den Privatbanken die Wahrung ihrer Unabhängigkeit im Kerngeschäft erst ermöglichen.