
+++ **SWISS BANKING INSIDE** – A REVIEW +++

No. 2 | PRIVATE BANKING



Herbert Fritschi unplugged

Vom Aufstieg des ‚Swiss Private Bankings‘

Wie aus Schalterbeamten Anlageberater wurden | Ein Erfahrungsbericht

Grossbanken und Privatbanken als Vorreiter

Noch in den 1960er-Jahren steckte die Anlageberatung bei vielen Schweizer Banken in den Kinderschuhen. Eine Pionierrolle auf diesem Gebiet nahmen die Grossbanken und einige Privatbanken ein. Dort hatte sich der Einfluss der New Yorker Börse, der Wallstreet, schon deutlich bemerkbar gemacht. Die beiden erwähnten Bankengruppen (Grossbanken und Privat-

banken), die über sehr gute internationale Kontakte verfügten, hatten ihre Aktivitäten bereits um die lukrative Beratung vornehmer Kundinnen und Kunden in Anlagefragen erweitert. Entsprechend gab es hier auch bereits Abteilungen für Anlageberatung und Vermögensverwaltung: Die Aufbau- und Ablauforganisation war elegant und passgenau auf die wachsenden Anlagebedürfnisse der betuchten Kundschaft zugeschnitten worden. Bei den meisten anderen Schweizer Banken fristete das Wertschriftengeschäft jedoch nur ein kümmerliches Dasein. Sie verfügten nicht über Angestellte, die man als Anlageberater hätte bezeichnen können oder diesen Namen verdient hätten. Die meisten Wertschriftengeschäfte wurden stehend von Schalterbeamten abgewickelt. Für viele von ihnen bedeutete eine Anfrage betreffend Wertschriften keine Gelegenheit für einen Geschäftsabschluss. Vielmehr wurden solche Anfragen als Störung empfunden. Sie lenkten die Schalterbeamten von der Arbeit ab und verursachten eine Warteschlange. Manchem Bankenchef war das Wertschriftengeschäft ein Dorn im Auge, weil sie dachten, dies würde der Bank einen unseriösen Anstrich verleihen. Gleichzeitig baute sich in den Vereinigten Staaten von Amerika ein historischer Bullenmarkt auf (eine lang andauernde Börsenhausse). Die steigenden Aktienkurse zogen in Übersee immer mehr Menschen in ihren Bann, was viele US-Bürger zum Investieren und Spekulieren an der Börse verleitete.

Abneigung gegenüber Aktien

In weiten Kreisen der Schweizer Bevölkerung herrschte hingegen noch bis Mitte der 1960er-Jahre eine grosse Aversion gegenüber Aktien. Diese Abneigung war nicht unbegründet. Bei vielen Leuten war die grosse Baisse von 1929 (Beginn der Grossen Depression) immer noch präsent. Es fehlte zudem an Transparenz. So war eine Beurteilung der Schweizer Aktien anhand der veröffentlichten Zahlen praktisch unmöglich. Die Börse wurde als Kasino bezeichnet. Börsianer und Aktienanleger galten hierzulande lange Zeit als Spekulanten und Spieler. Die ganze Sparte hatte deswegen einen unseriösen Anstrich. Das einzige Seriöse im Wertschriftengeschäft schienen altbewährte Kassen- und Anleihenobligationen zu sein.

Schlechte Börsenerfahrungen und Angst vor Reputationsschäden

Die Wiederbelegung der Aktien stiess trotz der hohen Gewinne, die mittlerweile wieder mit ihnen erzielt wurden, auf heftigen Widerstand. Die Zurückhaltung gegenüber Aktien war fast noch deutlicher bei den Banken als bei den Kunden zu spüren, so z. B. bei jenem Bankverwalter, der beim Börsencrash von 1929 sein Vermögen verloren hatte. Seitdem riet er jedem Kunden vom Aktienkauf ab. Kunden, die trotzdem kaufen wollten, wurden an die nächste Filiale einer Grossbank verwiesen. Für den Finanzanalysten, der ihm das Aktiengeschäft wieder schmackhaft machen wollte, hatte er nur ein Lächeln übrig. Die Sirenengesänge der Börsen konnten gegen seine schmerzhaften Erfahrungen nichts mehr ausrichten.

Auch Bankausleihungen nicht ohne Risiko

Als die Morgendämmerung im Aktiengeschäft immer klarer erkennbar wurde, mussten auch die Kreditleute mit der Zeit dieses Faktum zur Kenntnis nehmen. Als einst ein Finanzanalyst dem Kreditchef sagte, dass die Bank ein zweites Standbein brauche und deshalb das Aktiengeschäft fördern sollte, lachte der Direktor nur. Er riet dem Finanzanalysten wohlmeinend, er solle die Finger von diesem Metier lassen und seine Kenntnisse lieber im Kreditsektor anwenden. Er hatte insofern recht, weil man mit den Zahlen, welche die Schuldner zur Beurteilung ihrer Kreditwürdigkeit der Bank als Kreditgeberin liefern mussten, mehr anfangen konnte als mit den damals äusserst dürftigen Geschäftsberichten. Als aber viele Jahre später etliche auf die Vergabe von Krediten fokussierte Banken infolge der grossen Immobilienkrise Milliardenbeträge abschreiben mussten, wurde das Ansehen des Bank- und Kreditwesens plötzlich in seinen traditionellen Grundfesten erschüttert. Spätestens als sich die vom Kreditchef

genehmigten Kredite in Abschreiber verwandelten, wurde diesem der Unterschied zwischen dem Kredit- und dem Aktiengeschäft richtig bewusst. Bei den Krediten geht es um das Geld der Bank, bei den Wertpapieren trägt hingegen der Kunde das Verlustrisiko.

Passivität als Hemmschuh

In den Anfängen der Anlageberatung war es nicht üblich, Wertschriftenumsätze aktiv zu fördern. Es gab auch noch keine ‚Pluspunkte‘ für gute Leistungen, die als Grundlage für den damals noch nicht üblichen Bonus hätten dienen können. Man war noch zu sehr in früheren Sitten festgefahren, als die Schalterbeamten einfach Bestellungen entgegennahmen und an die Börse weiterleiteten. Am liebsten wurden die Kunden mit Kassenobligationen oder Anleihen der eigenen Bank abgespeist. Damit konnte man Loyalität zur eigenen Bank demonstrieren. Bei Bedarf wurden aus einer Börsenkursliste der Vorwoche Anleihenobligationen herausgesucht. Kantons- und Bundesanleihen standen im Vordergrund. ‚Zinslipicker‘ (*Schweizerdeutsch für Renditejäger*) bevorzugten Anleihen von Kraftwerken. Der Kauf von Auslandsanleihen, die höhere Renditen aufwiesen, kam schon fast einem Landesverrat gleich.

Informations- und Charmeoﬀensiven sollen Aufschwung bringen

Um das Geschäft mit Aktien zu fördern, wurden Verwalter und Schalterbeamte durch Seminare gejagt. Dort mussten sie u. a. lernen, was ein Kurs/Gewinn-Verhältnis ist und wie man dieses berechnet. Das erste Seminar mit Verwaltern war ein Flop. Es war eben keines der damals üblichen Wohlfühlseminare. Das Niveau war vielen Teilnehmern zu hoch und der Stoff zu konzentriert. Die zumeist älteren Herren konnten besser Zigarren rauchen als einen neuen unbeliebten Stoff, der erst noch aus den USA kam, aufnehmen. Ihnen genügte schon die amerikanischen Importschlager wie Kaugummi, Nylonstrümpfe und Jazzmusik, welche unser Land überfluteten. Um die Materie geniessbar zu machen, musste der konzentrierte Inhalt der Lektionen stark verdünnt und mit Showelementen und verschiedenen Referenten angereichert werden. So konnte zumindest verhindert werden, dass keiner einschlieft. Für das Aktiengeschäft konnte jedoch trotzdem weiterhin kaum jemand motiviert werden.

Konjunktur beflügelt Anlagegeschäft - Neue Generation von Aktienfans ist da

Die ‚charakterfesten‘ Persönlichkeiten, von denen einige einen Teil ihres Vermögens beim Crash von 1929 eingebüsst hatten, liessen sich nicht einfach an einem Nachmittag zu Aktienfans umpolen. Erst als die zweite Garnitur an die Reihe kam, konnten einige Aktienfans gewonnen werden. Diese hatten eben erst die Sonnenseiten der Börse kennengelernt. Sie waren Feuer und Flamme für die dynamischen Entwicklungen an den Finanzmärkten. Die Banken begannen jetzt intensiv, ihre Kundschaft mittels Informationsbroschüren zum Thema ‚Geld, Börse, Wirtschaft‘ auf neue Formen der Geldanlage aufmerksam zu machen. Der starke und lang andauernde internationale Wirtschaftsaufschwung sorgte für eine positive Stimmung bei den Konsumentinnen und Konsumenten. Die früheren Vorbehalte gegenüber der Börse schwanden merklich.

Keine Beratung ohne Titelempfehlungen

Kaufempfehlungen stellen ein sehr wichtiges Marketingtool im Wertschriftengeschäft dar. Ohne Empfehlungen (konkrete Angebote) läuft nicht viel. Wenn die Kunden keine Empfehlungen erhalten, wechseln sie die Bank, um dort an interessante Empfehlungen heranzukommen. Deshalb muss sich jede Bank ein Research leisten oder das Research von vertrauenswürdigen Kooperationspartnern mit hohem Spezialwissen beziehen. In den Anfangszeiten der Anlageberatung gab es kaum titelspezifische Kaufempfehlungen. Diese defensive Einstellung zu Aktienrisiken scheint aus heutiger Sicht übertrieben. Ein Schalterbeamter fühlte

sich schuldig, wenn die von ihm ‚genannte‘ Aktie tauchte. Die Angst konnte erst genommen werden, als Finanzanalysten Empfehlungslisten herausgaben und die Rechenschaftspflicht für die Titelauswahl übernahmen. Auf diese Weise konnte die Verantwortung im Falle von Flops elegant auf andere abgeschoben werden und unbelastet die nächste Empfehlung abgeben werden. Bei gewichtigen ‚Pannen‘ konnten die Bankberater gemeinsam mit ihren Kunden über die unfähigen Analysten lästern. In der Anfangszeit gab es übrigens lediglich sporadische Empfehlungen, z. B. wenn eine Aktie gerade als besonders günstig beurteilt wurde. Erst später wurden umfangreiche Empfehlungslisten und andere Anlagepublikationen herausgegeben.

Vom Schalterbesuch über den Telefonverkehr zum Onlinetrading

In früheren Zeiten war es selbstverständlich, dass man für ein Wertschriftengeschäft den Schalterbeamten bzw. den Anlageberater vor Ort aufsuchte. Anlageberater mit Grosskunden hatten deshalb ein eigenes Büro. In Ausnahmefällen erteilte ein Kunde einen schriftlichen Auftrag, der manchmal in einem langatmigen Brief verpackt war. Da im 20. Jahrhundert der physische Papierdruck von Wertschriften üblich war, kam es öfters vor, dass Kunden haufenweise Wertpapiere zwecks Einlieferung in ein neu zu eröffnendes Wertschriftendepot vorbeibrachten. Die Identifikation, Verifikation und Einbuchung unterschiedlicher Wertpapiere war sehr aufwendig. Das traf besonders dann zu, wenn Grossunternehmungen ihre firmeneigenen Tresore leerräumten und die gesamten Wertpapierbestände den Banken zur Verwahrung und Verwaltung übergaben. Die Vorteile eines Wertschriftendepots waren so einleuchtend, dass die Zahl der Kundendepots enorm schnell in die Höhe schoss. Mit der Zeit wurde es üblich, die Börsengeschäfte bevorzugt telefonisch abzuwickeln. Ein Gang zur Bank erübrigte sich damit in vielen Fällen. Die Zeit des eigenen Büros ging dadurch für zahlreicher Berater zu Ende. Wenn ein Kunde kam, wurde ein speziell dafür eingerichtetes Sprechzimmer belegt, um die Diskretion zu wahren. Noch einfacher wurde der Wertpapierhandel mit der Einführung des Onlinetradings. In diesem Fall verzichteten die Benutzer elektronischer Handelsplattformen auf die zwischengelagerte Anlageberatung. Mit den umfangreichen Möglichkeiten des Internets ging der ‚Bankentourismus‘ stark zurück. Die Banken steht dadurch heute mehr Zeit für die Beratung der gehobenen Kundschaft zur Verfügung.

Einstellung zu ausländischem ‚Fluchtkapital‘

Die damalige Steuermoral in Bezug auf Ausländer war von den diversen Konfiskationen während des Zweiten Weltkriegs geprägt. Es gab auch Ausfuhrbeschränkungen für Kapital, welches dadurch Abwertungen ausgesetzt war. Dadurch fühlten sich die Anlageberater keineswegs als Beihelfer zum Steuerbetrug, sondern sie waren oftmals vielmehr der Meinung etwas Gutes zu tun. Anstatt den Flüchtlingen, boten sie dem geflüchteten Kapital ein sicheres Asyl. Gewissensbisse kamen erst später auf, als die Amerikaner und Deutschen das schweizerische Bankgeheimnis infrage stellten.

Einstellung zu inländischem ‚Fluchtkapital‘

Ein Garagenbesitzer brachte einst eine halbe Million Franken in einem Papiersack zur Bank, weil er sie vor seinen ausgabefreudigen Kindern in Sicherheit bringen wollte. Ein reicher Bauunternehmer richtete mit vermutetem Schwarzgeld für seine Freundin ein Wertschriftendepot ein. Die Freundin war jedoch nur in der Rubrikbezeichnung namentlich aufgeführt und hatte kein Verfügungsrecht über das Wertschriftenportfolio. Ein halbes Jahr später war ein anderer Name in der Rubrik vermerkt. Die Anlageberater fühlten sich durch das Bankgeheimnis ‚entlastet‘. Sie hatten nicht das Gefühl etwas Unrechtes zu tun. Die Privatsphäre ging über alles und war schutzbedürftig: Unangenehme Fragen wurden kaum einmal gestellt.

Lustvolle Börsenbriefe: Wer zuerst kauft, kauft am günstigsten

Börsenbriefe waren die Lieblingslektüre vieler Anlageberater. Die darin empfohlenen Aktien und Optionen wurden sowohl selber gekauft als auch den Kunden schmackhaft gemacht. Die Methoden der Börsenbriefverfasser waren nicht immer sauber. Manchmal wurden Aktien mit einem engen Markt empfohlen, die dank den Käufen der Leser in die Höhe schossen. Manchmal haben die Schreiber und Leute aus dem Dunstkreis der Schreiber günstig vorgekauft und versuchten die gestiegenen Titel mit Gewinn an die nächste Käuferschaft abzuladen. Wegen der Börsenbriefe fand einer Verwilderung in der Anlageberatung statt, die zu Pannen führte und Gegenmassnahmen erforderte.

Verbindliche Anlagepolitik schafft Transparenz und erleichtert Steuerung

Eine Panne auf einer Zweigstelle veranlasste den zuständigen Generaldirektor, strengere Massnahmen einzuführen. Nach langen Beratungen wurde beschlossen, die Anlagepolitik für das ganze Bankinstitut als verbindlich zu erklären. Anlageberater durften nur noch Titel empfehlen, die von den Finanzanalysten empfohlen und von einem hochgradigen Gremium (Anlageausschuss) abgesegnet worden waren. Zur verbindlichen Anlagepolitik gehörte auch ein aktives Titelmanagement. Die Anlageberater wurden über alle Titel orientiert, welche von den Analysten zum Verkauf vorgeschlagen wurden. Dazu gehörten auch Obligationen; später kamen auch Fonds, ETFs etc. hinzu. Der zuständige Anlageberater erhielt eine Liste. Darauf stand, welcher Kunde den betreffenden Titel im Depot hatte. Daraufhin musste der Anlageberater mit dem betreffenden Kunden Kontakt aufnehmen. Die Kunden fühlten sich dadurch gut betreut, womit sich das Verhältnis Kunde/Bank vertiefen konnte. Das war auch für die Bank gut: Jeder zusätzliche Kundenkontakt bietet eine Chance für ein Neugeschäft.

Die feine Kunst der Anlageberatung: Der gute Umgang mit den Menschen

Um die Anlageberatung zu erlernen, brauchte man nicht unbedingt Kurse zu besuchen. Man konnte auch viel von Profis lernen. Da gab es ein Naturtalent mit Cheffunktion, der bei den Kunden besonders gut ankam. Den jungen Finanzanalysten, die in seiner Abteilung ein Praktikum absolvierten, brachte dieser Profi einige Weisheiten über den korrekten Umgang mit Menschen bei. So meinte er, dass zu viel Theorie bei den Kunden schlecht ankomme. Gefragt seien in erster Linie richtige Umgangsformen. Man müsse den Kunden als Freund betrachten. Man dürfe Kunden, die nicht viel vom Geschäft verstehen, nicht mit zu vielen verschiedenen Varianten verunsichern. Man müsse die Dinge einfach halten. Wenn jemand unbedingt mehr wünsche, solle man ihm eine gute und eine etwas weniger gute Variante vorschlagen. Ein Anlageentscheid falle den Kunden dadurch leichter. In besonderen Fällen könne man einen Spezialisten beiziehen. Um die Anlageberatung zu erleichtern, solle man mit den Kunden am besten persönliche Themen besprechen. Persönliche Kenntnisse seien oft wichtiger als Aktienkenntnisse. Die geschäftlichen Dinge könne man dann am Rande einflechten. Ein gutes Verhältnis zum Kunden sei prioritär. Vertrauen lässt sich durch nichts ersetzen! Auf diese Weise liessen sich auch Reklamationen vermeiden oder zumindest entschärfen.

Das Emissionskarrussell zieht stark an

Der Siegeszug des Wertschriftengeschäfts erfasste auch die Geschäftssparte Emissionen (Geschäft mit der Platzierung von Aktien, Anleihen, usw.). Die Emissionsleute wurden von der gewaltigen Börsendynamik angesteckt. Wenn sie lahmten, erhielten sie vom übergeordneten Direktor eine belebende ‚Spritze‘. Die Emissionsleute setzten alles daran, um möglichst viele Anleihen zu emittieren, um damit hohe Kommissionserträge für das Bankhaus zu generieren. Nur bei den besonders lukrativen Emissionen von Optionen hatten sie anfangs noch etwas Hemmungen. Später wurde diese Geldquelle intensiv angezapft.

Die ersten selbst gebastelten Optionen kommen auf den Markt

Weil das Know-how für die finanzmathematische Bewertung und das Design von Optionen fehlte, wollte sich zuerst niemand daran wagen. Ein musikbegeisterter Emissionschef einer Bank übte lieber ein neues Stück auf seinem Cello ein, als dass er ein neues, explosives Produkt erschaffen hätte. Erst als sein Vorgesetzter dem Emissionschef einen Finanzanalysten als Turbo unterschob, kam die Sache ins Rollen. Die erste Kreation war eine Zinsoption, die zu einem vollen Erfolg wurde. Alle, die noch etwas Cash hatten, stürzten sich auf das neue Produkt. Einige unter ihnen kauften sich später mit dem erzielten Gewinn ein neues Auto. Der nächste Versuch war die Emission einer Option auf einen Aktienindex. Auch über diese Schöpfung hielt die Göttin der Bullen ihre schützende Hand. Nun war der Bann endgültig gebrochen.

Die Anleger im Optionenfieber

Die Optionen wurden in den Jahren der Börsenhausse zu einem beliebten Anlagespielzeug. Die meisten Kunden wussten allerdings nicht, was sie kauften. Sie behandelten sie wie Lose. Von den Berechnungen hatten sie keine blasse Ahnung. Auch Kleinkunden stürzten sich gerne auf Optionen, weil sie dank der Hebelwirkung schon mit kleinen Beträgen grosse Gewinne machen konnten. Eine Zeit lang waren Roche-Optionen in Mode. Als die Zinsen nach einer Tiefzinsphase zu steigen begannen, kaufte der Autor dieses Artikels Zinsoptionen, die auf Obligationen verschiedener Länder basierten. Zerobonds (Nullcouponanleihen) hatten eine optionsähnliche Hebelwirkung. Am heissesten waren die amerikanischen Zerobonds mit sehr langen Laufzeiten. Da konnte man schon für 10'000 Dollar Treasury Bonds für eine Million Dollar kaufen. Einige dieser ‚Lose‘ verdoppelten sich in kurzer Zeit. Doch das war nur möglich, solange das Tauwetter an den Zinsmärkten anhielt.

Aktienprediger ziehen durch das Land

Bald wurden die Kundinnen und Kunden nun auch mit zahlreichen Börsenveranstaltungen beglückt, bei denen diese auch ausgiebig gepflegt wurden. Diese Veranstaltungen fanden in den ersten Jahren ausschliesslich für die bestehende Kundschaft der jeweiligen Zweigstellen statt. Ein Finanzanalyst verfasste für diesen Zweck diverse Standardvorträge. Die Referenten waren austauschbar. Im konkreten Fall einer grossen Schweizer Bank fand die Premiere im zürcherischen Bassersdorf statt. Dort stieg der oberste Wertschriftenchef persönlich in den ‚Ring‘. Die übrigen Referenten wurden anfangs aus dem Kreise der Finanzanalyse rekrutiert. Später wurden immer mehr auch lokale Anlageberater und wichtige Repräsentanten der jeweiligen Bank vor Ort in die Präsentationen miteinbezogen. Das Börsengeschehen war plötzlich ganz nah und greifbar für das interessierte Publikum geworden. Fragen aus der Teilnehmerschaft waren stets sehr erwünscht und wurden als Zeichen des Interesses gewertet.

Anlageberatung etabliert sich als festes Standbein im Bankgeschäft

Die Saat eines weitblickenden Direktors ging auf. Der passionierte Reiter aus dem zürcherischen Wallisellen absolvierte auch im Wertschriftengeschäft einen schneidigen Parcours. Mithilfe seiner Pioniere im Beratungs- und Analysesektor machte er Wunder möglich. Das Warten auf Kunden war vorbei. Man holte sie fortan selber. Die einst vernachlässigte Wertschriftensparte wurde zum dynamischsten Geschäftsfeld der Bank, obwohl nicht alle Ideen verwirklicht werden konnten. Die Banksprache wurde nun von vielen angelsächsischen Fachausdrücken überflutet. Mit der Zeit konnte es die Bank auf dem Wertschriftensektor auch mit den Grossbanken und den Privatbanken aufnehmen. Das Ansehen der Bank nahm im Wertschriftenbereich derart rasant zu, dass deren Anlagespezialisten nun auch immer mehr von den Medien um Meinungen und Interviews gebeten wurden. Das mediale Interesse war be-

trächtig. Bald wurden selbst Fernsehauftritte beinahe zur Routine. Die einst sehr diskret agierenden und lange Zeit bewunderten Kreditleute mit ihren konservativen Krawatten mussten sich neben den agilen Wertschriftenleuten mit globalem Touch bald wie Stiefkinder vorfinden. Das Image der Bank hatte sich komplett geändert. Die Bank hatte den Schritt zu *„Swiss Private Banking“* erfolgreich vollzogen.

23.10.2013 Herbert Fritschi
