

Investmentbanken drängen ins Private banking – Stimmt das Honorarsystem? – Integrale und unabhängige Beratung erwünscht

Swiss private banking ist Fleissarbeit und kein Sales job

Von Matthias Eppenberger

Gerade in Zeiten, wo es keine boomenden Märkte gibt, die dem privaten Anleger das Geldverdienen zum Kinderspiel machen, trennt sich im Private banking die Spreu mit einer erschreckenden Deutlichkeit vom Weizen. Vermögensverwalter, die mit bescheidenem Können, aber umso regerer Handelsaktivität und dank des gelegentlichen Plazierens von guten IPO (Initial public offering) die «Go-go-nineties» überlebten, erscheinen heute ziemlich ratlos. Hat sich das Private banking vor dem Hintergrund einer zehn Jahr dauernden Hausse in die falsche Richtung entwickelt?

Die Wurzeln stimmen

Das Schweizer Privatbankgeschäft war ursprünglich keineswegs vom Handel und insbesondere nicht von einer Sales-Mentalität geprägt. Viele der älteren Privatbanken sind absolut dienstleistungsorientierten Ursprungs. Häufig entwickelte sich die Vermögensverwaltung aus Anwaltskanzleien, Treuhandbüros oder Familiensekretariaten. Es war also durchaus die Dienstbereitschaft des Anbieters gegenüber dem Kunden, die der Ausgangspunkt für die Banktätigkeit war, und nicht das Vorhandensein von Produkten, die verkauft werden sollten. Erst im letzten Viertel des zwanzigsten Jahrhunderts traten auch Investmentbanken dezidiert auf dem Private-banking-Markt auf.

Einerseits war die Vermögensverwaltung eine logische Folge der Brokertätigkeit. Wertpapierhandelshäuser, die private Kunden als Anlageberater, das heisst ohne Verwaltungsvollmacht, betreut hatten, gewannen nach Jahren der erfolgreichen Beratung das Vertrauen der Kunden und erhielten mit der Zeit die Vollmacht zur Verwaltung des Vermögens. Damit war es



Der gute Vermögensverwalter «verkauft» nicht nur eigene Produkte, sondern die besten, die auf dem Markt erhältlich sind. Er geht auf die persönlichen Bedürfnisse der Kunden ein und wählt die Anlageprodukte entsprechend.

BILD: SILVIA LUCKNER

nicht mehr nötig, die Zustimmung des Kunden zu jeder Transaktion einzuholen.

Insbesondere für Emissionshäuser lag es nahe, zusätzlich zu ihrem Kerngeschäft, der Ausgabe von Wertpapieren, auch institutionelle und private Vermögen zu verwalten, um sich den Absatzmarkt für ihre Produkte gleichsam auch in-house aufzubauen. Vermögen mit Verwaltungsvollmacht zu betreuen, war in dieser Situation besonders attraktiv, weil der Plazierungsvorgang bedeutend effizienter gestaltet werden kann, wenn die Zuteilungen nicht des expliziten Einverständnisses der Kunden bedürfen.

Falsche Anreize

Erstaunlicherweise ging die oben genannte Entwicklung vonstatten, ohne dass das Honorarsystem geändert wurde. So wurde das transaktionsbezogene Kommissions-

system beibehalten – auch in einer Situation, wo der Vermögensverwalter selbstständig über eine Transaktion entscheiden konnte und der entsprechende Beratungs- und Überzeugungsaufwand gegenüber dem Kunden wegfiel. Das heisst, die Banken hatten es nun in der Hand, ihren Umsatz und ihr Einkommen zu beeinflussen, ohne den Aufwand betreiben zu müssen, ihre Klienten in Bezug auf die Transaktion zu konsultieren und zu beraten.

Ein solches System ist natürlich insbesondere dann problematisch, wenn überdies auch der Lohn des einzelnen Vermögensverwalters direkt an den Kommissionsertrag aus den (durch ihn betreuten) Kundendepots gekoppelt ist, wie dies in amerikanischen Wertpapierhäusern noch weitgehend der Fall ist. Es ist einfach nachzuvollziehen, dass sich der Sinn mancher Transaktion auf die Generierung von Kommissionen beschränkte.

Es ist erstaunlich, dass dies überhaupt der Erläuterung bedarf: Gute Vermögensverwaltungstätigkeit ist nur möglich, wo sich der Bankier voll und ganz für die Interessen des Klienten einsetzt. Und doch sind viele Bankorganisationen weit davon entfernt, diesem Anliegen auch die strukturellen Rahmenbedingungen zu geben.

Unabhängige Produktwahl

Echte Interessenübereinstimmung ist nämlich nur möglich, wo die Honorierung von der Transaktion abgekoppelt wird und wo stattdessen die Remuneration für die Vermögensverwaltung an den für den Kunden erreichten Erfolg geknüpft wird. Performance fees, also erfolgsabhängige Gebühren, und/oder fixe Verwaltungshonorare sind die ehrliche und richtige Antwort. Alles, was falsche Anreize setzt und zu Interessenkonflikten führt, ist hingegen abzulehnen. Nur wenn der Bankier bereit ist, sich ins selbe Boot mit dem Kunden zu setzen, verdient er dessen Vertrauen.

Eine gute Bank soll für die Anliegen des Kunden die optimale Lösung finden. In einem dank moderner Informationstechnologie immer grösseren und zugänglicheren Angebot von Finanzprodukten verlangt der Kunde bestmögliche Beratung. Es ist die Aufgabe des Privatbankiers, für seinen Kunden die weltweit besten Investitionsmöglichkeiten auszuwählen. Wenn über Finanzprodukte (Fonds, strukturierte Produkte usw.) investiert wird, ist eine entsprechend sorgfältige und umfassende Auswahl solcher Produkte zu treffen.

Die Selektion ist jedoch nur dann objektiv und professionell, wenn der Berater in der Auswahl wirklich unabhängig ist, das heisst bei keinem der möglichen Produkte von finanziellen Sonderinteressen beeinflusst wird. Solange aber die Verwendung hauseigener Produkte für die Bank und den Kundenberater finanziell interessanter ist als die Wahl von Fremdprodukten, ist die Unabhängigkeit nicht gegeben.

Verdient jedoch die herstellende Bank am eigenen Produkt nicht mehr als an der Plazierung eines Fremdprodukts, macht die Eigenproduktion nur Sinn, wenn davon auszugehen ist, dass kein anderer Anbieter im spezifischen Bereich ein besseres Produkt anbietet.

Diese Annahme ist aber in den allermeisten Fällen unrealistisch. Welche Bank darf zum Beispiel berechtigterweise davon ausgehen, dass sie nun gerade dazu prädestiniert ist, den besten Biotechnologie- oder Internet-Fonds aufzulegen? Gibt es nicht jemanden auf der Welt, der dafür die besseren Karten hat? Die Konsequenz aus diesem Sachverhalt müsste für die meisten Banken darin liegen, sich eher auf die Auswahl statt auf die Herstellung von Finanzprodukten zu konzentrieren.

Dies wird tendenziell dazu führen, dass sich in der Finanzbranche eine Trennung der Hersteller und Benutzer von Anlageprodukten abspielt. Wer auswählt, produziert nicht; wer produziert, wählt nicht aus. Wer in beiden Lagern mitspielen möchte, muss sehr kreativ und konsequent sein, um Interessenkonflikte glaubhaft vermeiden zu können.

Der neu-alte Privatbankier

Dies muss im Endeffekt wieder zum traditionellen Bild des Privatbankiers zurückführen: Er ist eine Person, die mit Fleiss und Umsicht in umfassender Weise für den Kunden da ist. Er berät seinen Klienten in der generellen Anlagestrategie. Um sie zu implementieren, hilft er ihm danach in unabhängiger Art, die besten Finanzprodukte zu finden und auszuwählen.

Wenn der Bankier in seiner Arbeit überdies immer auch die rechtliche und die steuerliche Situation des Kunden im Auge behält, ist er dem Bedürfnis nach umsichtiger und integraler Beratung optimal nachgekommen. Sein Einsatz soll dann auch langfristig honoriert werden, indem er seinen Kunden eine wohlverdiente Performance fee in Rechnung stellt.