

# Das Goldstück im Rinnstein

**Vermögenskoordinator** Braucht das Private Banking für heimische Kunden ein Facelifting? Aus Kundensicht heisst die Antwort «ja».

FLORIAN SCHUBIGER

Die Vermögensverwaltung wird im Schweizer Private Banking oft als Paradedisziplin betrachtet. Im grenzüberschreitenden Geschäft sind die helvetischen Traditionen tief verankert, und der Ruf ist trotz einigen Imagekratzern immer noch sehr gut. Die Bedürfnisse vermöglicher Schweizer Kunden können Banken aber nicht immer mit gleicher Bravour befriedigen. Verkaufs- statt Beratungsmentalität, Gebührenintransparenz und zu kurzfristiges Denken sind Stichworte, mit denen sich vermehrt auch vermögende Privatanleger konfrontiert sehen.

Bei einer auf die Kundenbedürfnisse fokussierten Beratung wird anhand eines Top-down-Ansatzes die gesamte aktuelle und künftige finanzielle Situation eines Anlegers abgebildet. Basis dazu ist ein langfristiger Finanzplan, der nicht nur Wertschriften, sondern auch die künftige Steuersituation und die Kapitalflüsse sowie die Entwicklung des gesamten Vermögens projiziert. Dazu zählen Immobilien und Schulden, die 2. und 3. Säule und viele weitere Vermögensbestandteile.

## Ehrlich rechnet am besten

Bei einer Vermögensoptimierung führen nicht einzelne voneinander getrennte Massnahmen zum Erfolg, sondern die langfristig aufeinander abgestimmte Organisation aller Vermögensbestandteile. Gelder können innerhalb des Vermögens dorthin verschoben werden, wo der Nutzen am grössten ist. Dazu ein Beispiel: Wer vor der Pensionierung Gelder vom Wertschriftendepot in die Pensionskasse verschiebt und dies auf andere Massnahmen abstimmt, erzielt damit nicht selten zweistellige Renditen. Das Risiko im Gesamtvermögen wird durch diese Massnahme sogar reduziert, weil der grösste Teil der Rendite durch Steuerspareffekte anfällt.

Diese Art umfassender Gesamtvermögensoptimierung ist im Schweizer Private Banking so selten wie ein Goldstück im Rinnstein. Einfach haben es Private Ban-

## RETROZESSIONEN

**Banken** Sie erhalten von Fondsgesellschaften und anderen Produktanbietern versteckte Provisionen, sogenannte Kickbacks oder Retrozessionen. Privatanleger müssen auf die gesetzlich vorgeschriebene Weiterleitung dieser Zahlungen an sie in den Verträgen mit der Bank meist verzichten. Daraus können Interessenkonflikte zwischen Bankberater und Kunde entstehen.



**Sparen:** Nicht an der Beratung, sondern bei unnötigen Kosten und Gebühren. Eine Kernkompetenz des Bankiers ...

ker aber auch nicht. Anleger erwarten eine qualitativ hochwertige Beratung, die Kosten dafür müssen durch Depot-, Transaktions- und Produktgebühren sowie Retrozessionen quersubventioniert werden. Oder anders ausgedrückt: Banken verdienen an der Dienstleistung der Beratung kaum Geld, während beim Vertrieb von Finanzprodukten die Gewinne sprudeln.

Man muss kein Finanzexperte sein, um die Nachteile dieses in der Schweiz weit verbreiteten Entschädigungsmodells im Private Banking zu erkennen. Trotzdem liegt es auf der Hand, dass die unter enormem finanziellem Leistungsdruck stehenden Bankmanager den Ausbau der Produktabteilungen und des lukrativen Vertriebs zulasten einer qualitativ hochwertigen Beratung forcieren. So schaffen Private Banker den Spagat zwischen Berater und Verkäufer immer seltener. Wertschriftendepots werden zu oft umgeschichtet, und es wimmelt darin von teuren Anla-

gefonds, undurchsichtigen strukturierten Produkten und riskanten Hedgefonds.

Am Anfang einer kundenorientierten Beratung steht ein Entschädigungsmodell, das keine Quersubventionierung innerhalb der Wertschöpfungskette zulässt und vollständig transparent ist. Eine Beratungsleistung, bei der ausschliesslich das

## Transaktionsabhängige Gebühren werden immer mehr durch Pauschalgebühren ersetzt.

Know-how und der Zeitaufwand eines Spezialisten vergütet werden, wäre die Lösung. Versteckte Gebühren und Kickbacks haben in einem solchen Modell, bei dem das Vertrauen in den Berater im Mittelpunkt steht, nichts verloren. Erst wenige kleinere und mittelgrosse Vermögensbe-

ratungsgesellschaften setzen kompromisslos auf dieses Geschäftsmodell. Sie sind erstaunlich erfolgreich, und Anleger sind bereit, ein transparentes Honorar für eine Vermögensberatung mit grossem Nutzen zu bezahlen.

Einzelne, auch grössere Finanzinstitute haben die Zeichen der Zeit erkannt und machen erste Schritte hin zu neuen Beratungsmodellen. Was vor fünf Jahren in der Hochfinanz noch unvorstellbar war, ist seit kurzem en vogue: Transaktionsabhängige Gebühren werden durch Pauschalgebühren ersetzt und gegen Bezahlung eines Beratungshonorars werden sogar Retrozessionen an Kunden ausbezahlt.

Wie umfassend diese neue Art Bankberatung wirklich ist, wird sich noch zeigen müssen. Fakt ist aber, dass sich auch der Markt für Finanzprodukte verändert. Provisionsfreie Exchange Traded Funds (ETF) haben in der letzten Dekade ein jährliches Wachstum von fast 20 Prozent hinter sich.

Und das ohne Unterstützung der seit Jahrzehnten in der Schweizer Finanzwelt verankerten und auf Provisionen aufgebauten Vertriebsstrukturen.

Honorarberater waren zweifelsohne die Treiber dieser Entwicklung. Ob Banken wirklich bereit sind, Beratung und Vertrieb vollständig zu trennen und auch grössere Geldsummen für diesen Wandel zu investieren, steht noch in den Sternen. Auf jeden Fall haben Anleger heute die Möglichkeit, sich von bankenunabhängigen Honorarberatern umfassend und neutral beraten zu lassen. Und so stellt sich vielleicht eher die Frage: Welches Geschäftsmodell wird sich schliesslich durchsetzen, oder können sie auch parallel bestehen? Beantwortet wird diese Glaubensfrage nicht durch Bankmanager, sondern durch die Kunden.

Florian Schubiger, Mitgründer und Partner, VermögensPartner AG, Winterthur.

# Zeit und Aufmerksamkeit machens aus

**Organisation** Zeit und Aufmerksamkeit sind Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Kunde und Berater. Das entschärft die Frage der kritischen Grösse.

YVES DE MONTMOLLIN

Der Schweizer Bankenmarkt ist umkämpft, der Druck auf die Margen nimmt zu, die Kunden sind anspruchsvoll und gut informiert. Gemäss Schweizerischer Nationalbank schreiben über 10 Prozent der erfassten Banken rote Zahlen. In der Kundenorientierung und im Service liegt ein beträchtliches Differenzierungspotenzial. Wer Mehrwert für den Kunden schaffen will, muss ihm genügend Zeit und Aufmerksamkeit widmen, um seine Bedürfnisse, Wünsche und möglichen Bedenken kennenzulernen und die für ihn richtigen Lösungen und den bestmöglichen Service zu bieten. Zwar wollen alle Banken kundenorientiert sein, aber nicht alle können diesen Anspruch mit letzter

Konsequenz umsetzen. Voraussetzung für echte Kundenorientierung ist eine darauf ausgerichtete Produktstrategie, Organisation und Unternehmenskultur.

## Offene und modulare Produktpalette

Eine Private-Banking-Philosophie, die den Kunden ins Zentrum stellt, lässt sich nur mit offener Produktarchitektur glaubhaft umsetzen. Der Kunde will heute nicht mehr in ein Schema, sprich: In eine fixe Anlagestrategie gepresst werden. Er erwartet, dass seine Anlagestrategie gemäss seinen individuellen Bedürfnissen entwickelt und massgeschneidert umgesetzt wird. Und dabei sollen die besten Produkte eingesetzt werden – unabhängig davon, ob es sich um Bank-eigene oder Drittprodukte handelt. Das eigene Produktangebot der Bank sollte konsequent entlang der Kernkompetenzen ausgerichtet sein. Das heisst: Konzentration auf Stärken, Verzettelung vermeiden. Um das hauseigene Angebot abzurunden oder zu ergänzen, können Kooperationen mit ausgewählten Partnern der richtige Weg sein.

Nicht zuletzt will der informierte Kunde von heute seine eigenen Anlageideen einbringen. Oder er will bestimmte Bran-

chen oder Länder unter keinen Umständen in seinem Portfolio vorfinden. Solchen Wünschen muss ohne Umstände entsprochen werden können. Banken von überschaubarer Grösse haben hier sicherlich einen Vorteil, denn ihr Angebot ist einfacher modulierbar. Auch die heute meist übliche Trennung zwischen der Funktion des Kundenberaters und des Portfoliomanagers ist zu hinterfragen – zumindest dann, wenn der Kunde dies explizit wünscht.

## Der Faktor Mensch

Private Banking findet zwischen Menschen statt. Entscheidend ist, dass eine Privatbank Kontinuität in der Kundenbetreuung sicherstellen kann. Der Kunde will nicht ständig wechselnde Kontaktpersonen, sondern einen persönlichen Berater, der ihn über längere Zeit betreut und zu dem er ein Vertrauensverhältnis aufbauen kann. Innerhalb der Bank will er nicht eine Nummer sein, sondern, dass man ihn kennt, ihn am Empfang persönlich begrüsst und ihm auch Zugang zum Top-Management ermöglicht.

Wer dem Element «Zeit und Aufmerksamkeit» hohe Bedeutung beimisst, wird

auch die Anzahl Kunden, die ein Kundenberater betreut, bewusst beschränken. Nur so hat der einzelne Berater genügend Zeit für seine Kunden. Kundenberater müssen von administrativen und anderen nicht kundenbezogenen Aufgaben weitgehend entlastet sein. Das macht eine Private-Banking-Philosophie, die Zeit und Aufmerksamkeit ins Zentrum stellt, auch

für Mitarbeitende attraktiv. In Zeiten der Digitalisierung, in der Banken mit Roboter-Beratern und automatisch generierter Anlagestrategie auf Kundenfang gehen, stellt die persönliche Beziehung zum Kunden ein noch stärkeres Differenzierungsmerkmal dar.

## Digitalisierung als Mittel zum Zweck

Damit soll nicht dafür plädiert werden, dass sich das Private Banking dem Trend der digitalen Transformation entziehen kann und soll – im Gegenteil: Digitales Private Banking wird sich durchsetzen. Gerade wohlhabende Kunden nutzen digitale Technologien, Internet und Smartphones intensiv. Aber die Digitalisierung muss stets Mittel zum Zweck sein und kann die persönliche Beratung nicht ersetzen. Für die Bank bedeutet das: Neueste Informationstechnologie einsetzen – insbesondere auch zur Entlastung der Kundenberater –, den Kunden online Zugriff auf ihr Konto und Portfolio gewähren, Social Media als zeitgemässen Kanal für die Kommunikation und den Dialog mit Kunden nutzen.

Yves de Montmollin, Generaldirektor, Banque Bonhôte & Cie SA, Neuchâtel.

## WESTSCHWEIZ

### Es gibt mehr als nur Genf

**Bankenplatz Schweiz** Gut ein Viertel der rund 276 Banken in der Schweiz hat ihren Hauptsitz in der französischen Schweiz. Davon sind 59 in Genf zu Hause. Die Stadt spielt unbestrittenmassen die erste Geige in der ganzen Region. Doch es gibt in der Westschweiz immer noch ein gutes Dutzend Institute abseits des Finanzzentrums Genf.