

Qualität im Private Banking

Strukturierter Beratungsprozess als Hilfsmittel

Vermögensverwaltung ist im Kern ein Zusammenspiel zwischen Anleger, Kapitalmarkt, Bank und Berater. Damit sie funktioniert, müssen Informationen systematisch verarbeitet werden.

Martin Janssen

Qualität im Private Banking muss sich daran messen, wie gut der Anleger und die Bank ihre Ziele im Rahmen der Gesetze und der Möglichkeiten der Kapitalmärkte verfolgen können. Mit Hilfe eines strukturierten Beratungsprozesses kann die Bank drei Ziele erreichen: Erstens können die Kundeninteressen einfacher identifiziert und über die Zeit hinweg im Rahmen der Realitäten der Kapitalmärkte risikoorientiert verfolgt werden. Zweitens können regulatorische Vorgaben einfacher eingehalten werden. Schliesslich kann dadurch die Wertschöpfung für den Kunden und für die Bank gesteigert werden.

Der Kern

Im Kern der Vermögensberatung geht es darum, die Anlagen des Investors im Zeitablauf so auf seine Ziele und Pläne auszurichten, dass diese gemäss seinen Vorstellungen von Kosten und Risiken «möglichst gut», zum Beispiel als risikokorrigierte Nachsteuererträge, realisiert werden können. Vermögensberatung ist entsprechend das Resultat eines Zusammenspiels zwischen Anleger, Kapitalmarkt, Bank und Berater. Gute Anlageresultate lassen sich erzielen, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: Die relevanten Informationen seitens der Kapitalmärkte und seitens des Anlegers werden systematisch erfasst und nach wissenschaftlichen Regeln verarbeitet. Die Interessen der Bank und des Beraters sind, zweitens, auf die Erfüllung der Interessen des Anlegers ausgerichtet.

Kapitalmärkte sind wie Fabriken, in denen Anlagen produziert werden: Anlageklassen beziehungsweise Finanzinstrumente sind die Produktionsfaktoren, konkrete Kombinationen aus Ertragserwartung und Risiko für gewisse Anlagesummen das Produkt. Über die Produktionsfunktion ist einiges bekannt, zum Beispiel:

- Ein diversifiziertes Portfolio erstklassiger Unternehmens- und Staatsanleihen liefert einen risikoarmen Zins für die entsprechende Frist und Währung.
- Die Ausrichtung der verzinslichen Anlagen bezüglich Währung und Laufzeit auf die Ziele des Anlegers und die Diversifikation der risikobehafteten Anlagen führen aus Sicht des Anlegers zu einer Reduktion jener Risiken, die an den Märkten nicht entschädigt werden.
- Systematische Risiken (Aktien-, Kredit-, Illiquiditäts-, Non-Life-, Life- oder Immobilien-Risiken) können einzeln nicht wegdiversifiziert werden; es darf indes erwartet werden, dass diese Risiken an den Märkten entsprechend entschädigt werden. Eine Diversifikation solcher Risiken führt zu einer insgesamt geeigneten Portfoliostruktur des risikobehafteten Anteils eines Portfolios.

Die Leistung der Bank in diesem Bereich besteht in der Aufbereitung von Informationen über Ertragserwartungen und Diversifikationseigenschaften von Anlageklassen, über Zinsstrukturen sowie über Instrumenteneigenschaften.

Ob sich Anlagen in risikobehaftete Anlageklassen lohnen, um im Verlauf der Zeit die Risikoprämien zu kassieren, kann nur aufgrund der objektiven und subjektiven Situation des Anlegers beurteilt werden. Bei den objektiven Aspekten spielen etwa Grösse und Struktur des Vermögens, die Cashflow-Strukturen der Anlagen und der Finanzierungspläne, Liquiditätsanforderungen, die steuerliche Situation sowie rechtliche Rahmenbedingungen eine Rolle. Bei den subjektiven Aspekten geht es um die Bereitschaft des Anlegers, mögliche Verluste – beispielsweise gemessen anhand von Ausfallrisiken einzelner Projekte oder von Volatilitäten des Gesamtvermögens – zu tragen.

Die Bereitstellung dieser Informationen im Rahmen der Kundenanalyse ist

nicht einfach. Der Kunde sagt nicht alles und nicht nur Wahres, zudem behindern Aufsichtsmaßnahmen den Berater, die wirklich relevanten Informationen zu erfassen. Trotzdem ist es aus inhaltlicher und aus regulatorischer Sicht unerlässlich, diese Informationsaufbereitung mit hoher Qualität vorzunehmen.

Die Informationen über Kapitalmärkte und Anleger werden im Rahmen der Portfoliooptimierung zusammengeführt. Weil die Anlagen so ausgewählt werden, dass der Anleger seine Ziele und Pläne, seine «liabilities», in gewünschter Weise finanzieren kann, spricht man im allgemeinen Fall auch von Asset-Liability-Management. Der Anleger erscheint in dieser Sicht als Bilanz mit einer Aktiv- und einer Passivseite, je mit einer zeitlichen und betragsmässigen Staffelung. Unsystematische Risiken, die nicht entschädigt werden, können in diesem Ansatz weitgehend vermieden werden und tragen so zur Wertschöpfung in der Vermögensberatung und damit indirekt zur Ertragssteigerung beim Anbieter bei. (Die Beratung kleiner Vermögen kann einfacher gehandhabt werden, um auch hier ein sinnvolles Verhältnis aus Kapitalertrag und Beratungskosten sicherzustellen.)

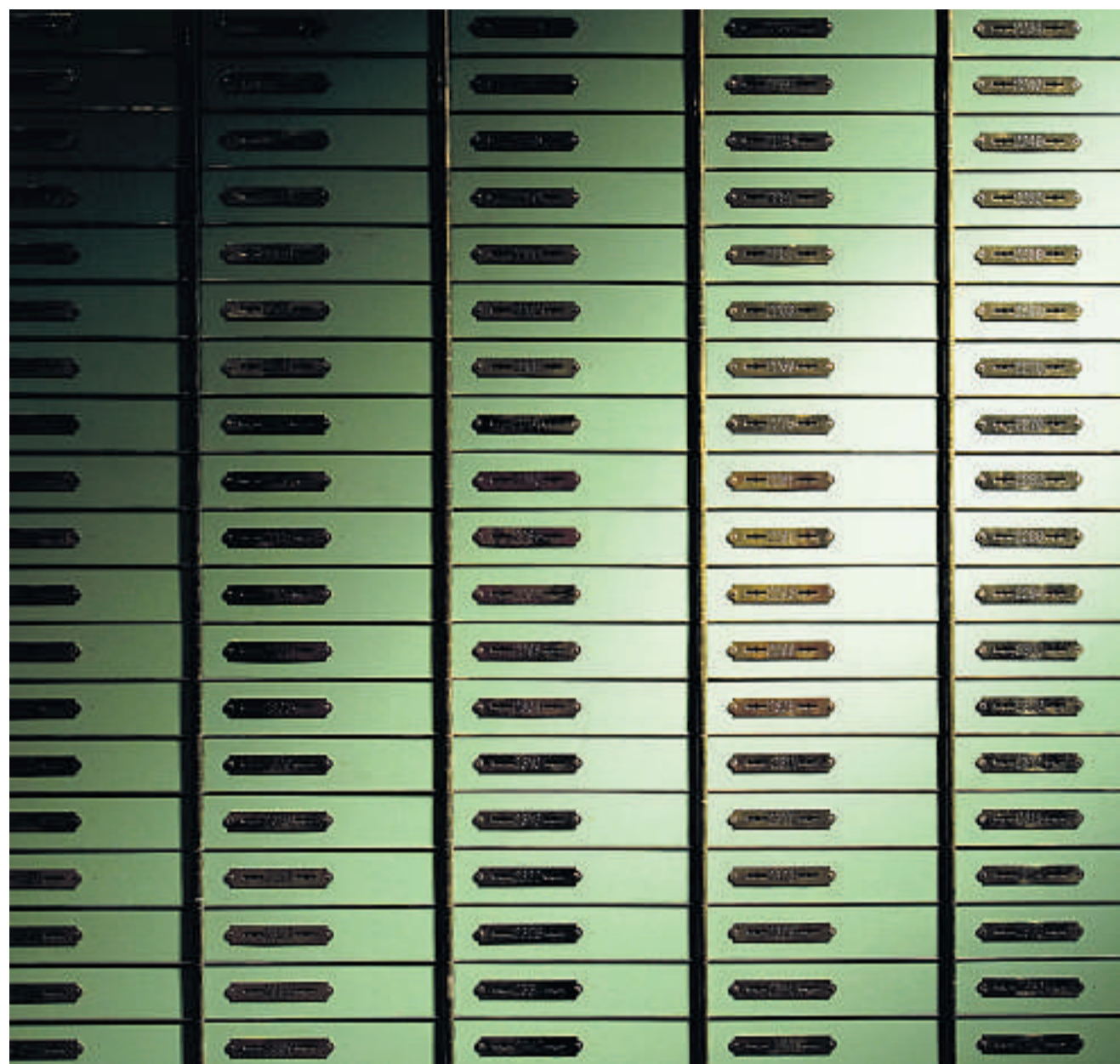
Die objektiven Tatbestände (Marktpreise, Diversifikationseigenschaften, Finanzierungspläne) und die subjektive Einstellung gegenüber dem Risiko können sich über die Zeit hinweg verändern. Zudem können Restriktionen verletzt werden. Es ist entsprechend wichtig, dass die Bank solche Informationen laufend in die Beurteilung der aktuellen Situation einbezieht und entsprechende Schlussfolgerungen, beispielsweise hinsichtlich der Umschichtung von Portfolioteilen, zieht. Die Anforderungen an solche Monitoring-Massnahmen sind umfangreich, müssen doch Instrument-, Portfolio- und Strategielimiten sowie Rating-Änderungen und Warnungen zu besonderen Titelexpositionen überwacht werden. Welche Massnahmen getroffen werden, ist von der konkreten Kundensituation abhängig und kann vertraglich, beispielsweise in Form von Service-Level-Agreements zwischen Bank und Kunde, festgehalten werden.

Führung der Kundenberater

Die Bank und die Kundenberater verfolgen nicht zwingend gleiche Interessen. Als Antwort auf diese mögliche Interessenkollision unterhält die Bank eine ganze Reihe von Anreizstrukturen. Auf diese Weise soll eine weitgehende Interessenparallellität zwischen Anleger, Berater und Bank innerhalb der regulatorischen Grenzen sichergestellt werden. Die bankspezifische «Optimierung» dieser Compliance-Risiken ist die zweite grosse Wertschöpfungsquelle im Beratungsgeschäft.

Die Umsetzung dieser umfangreichen, im Einzelnen einfachen Anforderungen auf Stufe Berater stellt entsprechende Anforderungen an die Führung der Bank. Unterstellt die Bank inhaltlich und organisatorisch einen strukturierten Beratungsprozess, gelingt es, die eingangs erwähnte gesamtheitliche Vermögensberatung und das entsprechende Risikomanagement auch tatsächlich umzusetzen. Die Anforderungen an die Führung färben auf den Prozess selber ab: Er muss flexibel, modular, anpassungsfähig, rasch veränderbar und doch systematisch sein. Auf diese Weise können drei Anforderungen sichergestellt werden: Erstens führt eine gegebene Kundensituation unter sonst gleichen Umständen zum gleichen Anlagevorschlag. Zweitens kann die Bank ihre Prozesse im Middle- und teilweise im Frontoffice automatisieren. Die freigelegte Zeit kann besser für die Kundenbetreuung eingesetzt werden. Drittens kann die Bank ihre eigenen Compliance-Anforderungen und jene der Aufsicht kostengünstig erfüllen. Insgesamt kommt so eine deutlich höhere Wertschöpfung für den Kunden und für die Bank zustande.

Dr. Martin Janssen ist Leiter der Ecofin-Gruppe sowie Professor für Finanzmarktökonomie am Bankeninstitut der Universität Zürich.



Bankenstruktur als Trumpfkarte

Wider eine Schweizer Finanzplatz-Strategie auf dem Buckel der Inlandbanken

Die Schweizer Inlandbanken haben in den letzten beiden Jahren wesentlich zur Stabilität und Reputation des Finanzplatzes beigetragen. Verständlich, dass sie nun auch stärker auf ihre Interessen pochen.

Pierin Vincenz

Die Reputation des Bankenplatzes Schweiz wäre in den letzten zwei Jahren der Finanzkrise noch stärker beschädigt worden, hätten die Inlandbanken mit ihrer grossen Akzeptanz bei der Bevölkerung nicht ausgleichend gewirkt. Dass der Finanzplatz Schweiz von den G-20 auf die «graue Liste» gesetzt wurde, lag nicht an den Inlandbanken. Die Ursachen für die damit verbundenen (innenpolitischen) Folgen finden sich zu einem guten Teil bei den involvierten international tätigen Bankinstituten. So ist es nachvollziehbar, dass die aus dem internationalen Geschäft herührenden Probleme die Solidarität der Inlandbanken mit den anderen Banken zunehmend strapazierten, ohne dass diese jedoch aufgegeben worden wäre.

Fordernde Bitten

Die jüngste Finanzkrise zeigte, dass nicht allein Grösse oder internationale Verflechtung von Bankinstituten für die Wahrnehmung und das Ansehen der Branche ausschlaggebend sind. Gerade in schwierigen Zeiten haben sich die Inlandbanken als Finanzdienstleister für die hiesige Realwirtschaft und Bevölkerung unentbehrlich gemacht. Aus diesem Grund ist es für die strategische Entwicklung des Finanzplatzes unabdingbar, die Auswirkungen von internationalen Verträgen (z. B. Doppelbesteuerungsabkommen) für das direkt-demokratische Schweizer System sorgfältig abzuwägen. In diesem Sinne verstehen sich die Inlandbanken auch als Interessenvertreter ihrer inländischen Kunden.

Um dieses Ziel zu erreichen, haben unter der Federführung von Raiffeisen drei Inlandbanken-Gruppen – die Raiff-

eisen- und die RBA-Gruppe sowie die Kantonalbanken – gemeinsam einen Katalog «bittender Forderungen bzw. fordernder Bitten» erarbeitet, die in die Finanzplatz-Strategie 2015 der Bankiervereinigung einfließen sollen. Entscheidend für den Erfolg dieser Strategie ist die gleichwertige Behandlung der verschiedenen Banken, verbunden mit der Wahrung und Berücksichtigung der unterschiedlichen Geschäfts- und Eigentümer-Modelle (diversifizierter Banken- und Finanzplatz Schweiz). Dabei gilt es, die Kosten für die Inlandbanken auf tiefem Niveau zu halten für jene Vorkehrungen (IT, Ausbildung, Security, Abwicklung usw.), die sie aufgrund der von ihnen unverschuldeten Finanzkrise mittragen müssen.

Ein eigenes Staatsverständnis

Vordringlichen Handlungsbedarf orten die Inlandbanken bei der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verankerung einer nachhaltigen Finanzplatzstrategie. Zentrale Punkte dabei sind die Gewährleistung von Stabilität im Heimatmarkt, die Sicherstellung der Kreditversorgung für die Realwirtschaft, die Weiterführung und Weiterentwicklung von Ausbildung und Weiterbildung sowie eine nachhaltige internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Auf dem internationalen Politikfeld sind globale Banken-Standards (u. a. OECD-Steuerkodex) anzustreben, die die Schweiz übernehmen und pragmatisch umsetzen kann. Dieser Ansatz ist gegenüber bilateralen Lösungen vorzuziehen, bei denen die Schweiz Vorleistungen zu erbringen hat. Insbesondere sind gegenüber dem Ausland Positionen zu verfolgen, die im Inland keine grundlegenden Änderungen der geltenden Steuergesetzgebung nach sich ziehen, wie es etwa bei der Forderung nach einem automatischen Informationsaustausch der Fall wäre. Denn in der Schweiz ist das Verhältnis von Bürger und Staat von einer Grundhaltung des Vertrauens und nicht primär der Kontrolle geprägt. Und das soll so bleiben.

Die Banken dürfen nicht als «Steuerfahnder» agieren und sich um hoheitliche Aufgaben in Steuerangelegenhei-

ten kümmern müssen. Die Ursachen für die diskutierten Anpassungen der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen finden sich vor allem in der internationalen Finanzkrise und den darin involvierten Banken, die zu staatlichen Hilfs- und Rettungsaktionen sowie intensiven Diskussionen über die «Too big to fail»-Problematik geführt haben. Von diesen zahlreichen Neuregelungen, die derzeit im Gespräch sind, sind die Inlandbanken ebenfalls betroffen. Nicht zuletzt darum haben sie sich darauf verständigt, aktiv an der Formulierung der neuen Finanzplatzstrategie Schweiz mitzuwirken.

Für die Inlandbanken haben vier Themen politische Priorität: Erstens müssen Gesetze und regulatorische Auflagen differenziert ausgelegt sein. Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle und die damit verbundenen Risiken gilt es zu berücksichtigen. Überblickbare, wenig risikoreiche Geschäftsmodelle wie beispielsweise jenes der Raiffeisenbanken mit Fokus auf die Vergabe von Hypotheken im Inland sollen nicht mit den gleichen Auflagen «bestraft» werden wie Modelle und Praktiken, die zur internationalen Finanzkrise führten. Vorschriften zu Liquidität, Eigenkapital oder Aufsicht und Reporting müssen differenziert ausgestaltet sein.

Gegen staatliche Postbank

Zweites sollen die geltenden gesetzlichen Regelungen zur Einlagensicherung von Kundengeldern mit einer Maximalsumme von 100 000 Fr. in Dauerrecht übergeführt werden. Es soll, das ist der dritte Punkt, keine staatliche Postbank mit Staatsgarantie geschaffen werden. Sonst müsste der Steuerzahler für allfällige Postfinance-Risiken geradestehen. Ein vierter, absolut zentraler Punkt für die neue Finanzplatzstrategie ist, dass diese verständlich kommuniziert wird. Nur so kann die Bevölkerung sie mittragen. Und nur so ist es möglich, eine Brücke zum wichtigsten Erfolgsfaktor des Bankgeschäfts zu bauen: Vertrauen.

Dr. Pierin Vincenz ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen-Gruppe.