

Die stille Revolution im Private Banking

Von Dr. Dominique Ammann
Partner PPCmetrics AG, Zürich

Wir stellen immer wieder fest, dass eine grosse Zahl Privatinvestoren von den Leistungen ihrer Vermögensverwalter enttäuscht sind. Spätestens seit der Finanzkrise sehen sich viele Anleger mit enttäuschenden Renditen konfrontiert und fragen sich, ob die hohen Gebühren ihrer Vermögensverwalter gerechtfertigt sind. Doch auch die Vermögensverwalter beklagen sich. Die Kunden hegen unrealistische Erwartungen und würden die Anlageleistungen zu Unrecht kritisieren. Nach unserer Erfahrung kann diesen unterschiedlichen Wahrnehmungen begegnet werden, indem man die Wertschöpfungskette aufbricht und damit für eine verbesserte Transparenz sorgt.

Noch heute ist stark verbreitet, dass der Kunde pro Bankbeziehung alle Dienstleistungen vom gleichen Institut bezieht. Verfügt er zudem über mehrere Bankbeziehungen, bedeutet dies aus ökonomischer Sicht enorme Effizienzverluste: Es fallen Kosten an, wenn Vermögenswerte transferiert werden; Skalenvorteile werden nicht ausgeschöpft; die unterschiedlichen Dienstleistungsqualitäten der Banken werden nicht berücksichtigt. Es ist unwahrscheinlich, dass eine Bank bei allen Dienstleistungen zu den Besten zählt. Ein Aufbrechen der Wertschöpfungskette ist darum ein Gebot der Stunde. Vorteile lassen sich auf allen Stufen erzielen:

Anlagestrategie: Studien zeigen, dass der Anlageerfolg langfristig zu über 80% durch die Anlagestrategie bestimmt wird. Heute erhält der Kunde diese Dienstleistung meist «kostenfrei». Für den Kunden ist dies gleich in zweifacher Hinsicht nachteilig: Da der Kundenberater erstens keine Anreize hat, Zeit für eine seriöse Abklärung der Risikofähigkeit aufzuwenden, muss meist mit einer suboptimalen Anlagestrategie gerechnet werden. Zweitens wird die Bank versuchen, bei der Festlegung der Anlagestrategie gebührenintensive Anlagekategorien vorzusehen.

Wir stellen in unserer Beratungstätigkeit immer wieder fest, dass der Anteil an komplexen Produkten bei Privatanlegern meist deutlich höher ist als bei professionellen Investoren. Der Kunde erhält somit eine suboptimale Anlagestrategie mit gebührenintensiven Anlageprodukten. Ein solcher Interessenkonflikt kann vermieden werden, wenn die Anlagestrategie durch einen Spezialisten erstellt wird, der selber keine Anlageprodukte anbietet.

Auswahl der Vermögensverwalter:

Für Kundenberater besteht oft ein Anreiz, dem Kunden das Produkt mit der höchsten Marge zu empfehlen, obwohl bekannt ist, dass höhermarginale aktiv verwaltete Produkte im Durchschnitt keinen Mehrwert im Vergleich zu indexierten Anlagen generieren. Für den Anleger kann das bis zu 4 Mal höhere indirekte Kosten bedeuten. Dennoch werden indexierte Produkte meist nur auf Kundendruck eingesetzt. Auch dieser Interessenkonflikt lässt sich vermeiden, wenn derjenige, welcher die Produkte auswählt, keine finanziellen Vorteile aus diesen zieht.

Depotbank: Bankkunden wünschen vermehrt detaillierte Analysen und ein zeitnahes Reporting. Diesen steigenden Herausforderungen sind längst nicht alle Banken gewachsen. Es ist darum unumgänglich, dass der Kunde stets nach den Instituten Ausschau hält, die ihm spezialisierte Dienstleistungen im Bereich der Analyse bieten können. Auch ein schnelles Reporting gehört zu den unabdingbaren Anforderungen an eine moderne Depotbank.

Investment Controlling: Es besteht auf Bankenseite wenig Interesse, Kunden auf eine schlechte Performance oder hohe Kosten hinzuweisen. Hier kann nur ein unabhängiges Investment Controlling Abhilfe schaffen. Im Rahmen einer solchen Kontrollfunktion wird aufgezeigt, wie die Anlagen gegenüber dem Benchmark und vergleichbaren Investoren (*Peer Group Controlling*) abgeschnitten haben, ob die Anlageentscheide einen Mehrwert generierten

(*Performance Controlling*) und welche Kosten angefallen sind (*Cost Controlling*). Es zeigt sich, dass die Einführung des Investment Controllings dazu führt, dass die Anzahl der Produkte reduziert wird und fokussierte Anlagen eingesetzt werden. Beides führt zu einer erhöhten Performance und tieferen Kosten.

Der Investment Controller bildet die ideale Schnittstelle zwischen Kunde und Vermögensverwalter. Voraussetzung ist, dass der Kunde dem Investment Controller alle Depots offenlegt. Basierend auf der Risikowilligkeit definiert der Investment Controller zusammen mit dem Kunden die Anlagestrategie. Diese bildet die Grundlage für einen klar formulierten Vermögensverwaltungsauftrag. Darin werden nicht nur Risikolimiten, sondern auch Benchmarks vorgegeben, anhand derer die Leistung der Vermögensverwalter objektiv beurteilt werden kann. Der Investment Controller erstellt periodisch Reports zuhanden des Kunden, beurteilt die Performance, überwacht das Einhalten der Risikolimiten und organisiert die Review Meetings mit den Vermögensverwaltern.

Das Aufbrechen der Wertschöpfungskette entspricht bei institutionellen Investoren seit Jahren der «Best Practice». Vermögende Privatkunden nehmen diese Dienstleistungen vermehrt in Anspruch. Für die klassische Privatbank stellt diese Entwicklung eine grosse Herausforderung dar. Dafür werden sich spezialisierte Depotbanken, professionelle Assetmanager und produktunabhängige Investment Consultants behaupten können. Der Kunde kann davon nur profitieren: Für ihn erhöht sich die Transparenz, er gewinnt durch die Spezialisierung und kann Interessenkonflikten ausweichen. Dies geschieht nicht auf Druck des Regulators, sondern einzig und allein aufgrund des Kundenbedürfnisses. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis diese stille Revolution zu einer gänzlich geänderten Anbieterlandschaft im Private Banking führt.

dominique.ammann@ppcmetrics.ch
www.ppcmmetrics.ch