

# Banker im Spagat zwischen Beraten und Verkaufen

## Aussteiger berichten über wachsende Interessenkonflikte im Schweizer Private Banking

Seit der Finanzkrise nimmt im Private Banking der Druck zum Vertrieb von eigenen Anlageprodukten zu. Objektive Beratung können sich manche Banker unter strikten Absatzvorgaben nicht mehr leisten.

Benjamin Triebe

Das Private Banking ist das Aushängeschild des Schweizer Finanzplatzes. Den Anlageberatern und Vermögensverwaltern eilt weltweit ein Ruf der Integrität und Seriosität voraus. Doch innerhalb der Branche regt sich Unmut – nicht nur über die Aufweichung des Bankgeheimnisses, sondern auch über das tagtäglich in Beratungsgesprächen und Anlageentscheidungen gelebte Geschäftsmodell. Je nach Institut gebe es grosse Unterschiede in der Qualität und Unabhängigkeit der Beratung. Viele Geldhäuser seien Vertriebsmaschinerien geworden, ganz sicher die Grossbanken, aber auch viele Privatbanken. Das sagt ein Mann, der 20 Jahre bei namhaften Schweizer Banken gearbeitet hat, davon lange Zeit im Asset-Management und Private Banking. Zu seinen Arbeitgebern zählten eine Kantonbank, eine Grossbank und eine Privatbank.

### Hohe Marge im Mittelpunkt

Tatsächlich betätigen sich Banken auf der ganzen Welt auch als Emittenten von Finanzprodukten. Sie legen Anlagefonds auf und entwickeln strukturierte Produkte. Die Produktflut, gerade aus bedeutenden Geldhäusern, ist so gross, dass sich die Grossbanken UBS und Credit Suisse (CS) auf Anfrage ausserstande sehen, genaue Angaben zur Anzahl der von ihnen aufgelegten Finanzprodukte zu machen. Klar ist nur, dass es Tausende sind.

Diese sogenannten Inhouse-Produkte bringen der emittierenden Bank im Vergleich zum Verkauf eines fremden Produktes eine besonders hohe Marge ein, da die gesamte Wertschöpfung innerhalb des eigenen Instituts erfolgt und sämtliche Ausgabeaufschläge oder Verwaltungsgebühren einbehalten werden können. Deshalb ist es nach Angaben des ehemaligen Bankers die Aufgabe des Beraters, den Vertrieb der hauseigenen Produkte zu fördern. Seit er auf selbständiger Basis arbeite, hätten ihm mehrere Kunden Depots von einer Grossbank im Wert von 1 Mio. bis 2 Mio. Fr. übertragen, in denen das gesamte Kapital in bis zu 30 Inhouse-Produkte investiert war. Daran haben sich die Banken nach seinen Worten dumm und dämlich verdient.

Hauseigene Produkte sind a priori kein Nachteil für ein Depot. Allerdings müssen sie zu der Anlagestrategie des Kunden passen, vertretbare Gebühren kosten und eine bessere Rendite liefern als der Marktdurchschnitt. Sowohl UBS wie CS lehnen übergreifende Angaben zum Abschneiden ihrer Produkte ab. Beobachter schätzen, dass nur 5% der von Schweizer Banken entwickelten Produkte ihren Benchmark am Markt schlagen.

Aus einigen hiesigen Banken berichten informierte Kreise, dass genaue Vertriebsziele gesetzt würden und festgelegt werde, welche eigenen Produkte mit hohen Margen in einem

bestimmten Zeitfenster verkauft werden sollen. Besonders hoch sei der Verkaufsdruck zur Gewinn- und Gebührenmaximierung in unternehmerisch schlechten Zeiten. Dann würden nicht nur monatliche Ziele vorgegeben, sondern oft auch wöchentliche. Das sei wie im Lebensmittelhandel, wenn das Sonderangebot der Woche angepriesen werde.

Übereinstimmend berichten mehrere ehemalige Private Banker aus verschiedenen Instituten, dass Rankings und Listen darüber geführt werden, welche Mitarbeiter wie viel Umsatz mit welchen Produkten generiert haben. Diese Absatzzahlen seien bei einem ehemaligen Arbeitgeber in teaminternen, zum Teil «brutalen» Sitzungen diskutiert worden. Wer unten im Ranking stand, habe seinen geringen Ertrag rechtfertigen müssen. In einem anderen Haus hätten die Listen offen einsehbar in den Pausenräumen gehangen, aufgeschlüsselt auf jeden einzelnen, namentlich genannten Mitarbeiter. So sollte der Wettbewerb unter den Kollegen zum Produktverkauf und zur Beschaffung neuer Kundengelder angeheizt werden.

## **Auswahl als Gratwanderung**

Keine der angefragten Privat- oder Grossbanken bestätigte die Existenz solcher Listen. Auch habe sich der Verkaufsdruck durch die Finanzkrise und die damit verbundenen Ertragseinbrüche nicht erhöht. Die CS sagt, ihre Berater seien angehalten, unabhängig vom Emittenten für den jeweiligen Kunden das am besten geeignete Produkt zu empfehlen. Die UBS wollte sich zu dem Sachverhalt nicht äussern. Julius Bär verweist darauf, dass aufgrund der offenen Produkearchitektur den Kunden sämtliche Produkte, die entsprechend Qualifikation und Domizil des Kunden zulässig sind, auf Anfrage präsentiert würden. Clariden Leu erstellt nach eigenen Angaben Empfehlungslisten für die Berater, auf denen sich sowohl eigene als auch fremde Produkte befinden. Gemäss dem Best-in-Class-Ansatz könnten Anlageberater jedes dem Kundenbedürfnis entsprechende Produkt wählen.

Ein Banker mit langjähriger Berufserfahrung bei verschiedenen Privatbanken sieht das kritisch. Der Best-in-Class-Ansatz werde zwar von vielen Banken öffentlich vorgegeben, aber sich nach ihm zu richten, sei für den Berater immer eine Gratwanderung – besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Denn der Arbeitsplatz und insbesondere der Bonus seien abhängig von der persönlichen Profitabilität. Den Kundenberatern würden beim Verkauf von In-house-Produkten mehr Erträge gutgeschrieben, das setze entsprechende Anreize. Aus seiner Sicht ist der Berater heute zum Produktverkäufer mutiert. Ein anderer ehemaliger Private Banker erinnert sich daran, dass rund 95% der Produkte, zwischen denen er für eine Empfehlung wählen durfte, aus dem eigenen Haus stammten; bei den restlichen Fremdprodukten habe die Bank hohe Vertriebsprovisionen erhalten.

Unter den Beratern in den Banken herrscht nach übereinstimmender Einschätzung der Aussteiger ein angespanntes Verhältnis. Nach wie vor seien die meisten Schweizer Private Banker seriöse und vertrauenswürdige Partner. Aber nach einer verbreiteten Meinung ist der Interessenkonflikt, in dem die Berater stecken, sehr belastend: Die Bank verfolge das Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung, der Kunde wünsche eine langfristige Vermögensoptimierung. Dazwischen befänden sich die Private Banker und versuchten den Spagat.

## **Auf Transparenz pochen**

Damit stellt sich die Frage nach den Alternativen für einen vermögenden Privatkunden, der sein Geld nicht zu einer Gross- oder Privatbank tragen möchte. Selbständige Vermögensverwalter betonen ihre Unabhängigkeit vom Vertrieb, da sie meistens keine eigenen Produkte emittieren. Aber auch ein Vermögensverwalter erhält Retrozessionen von

der Depotbank und von den Emittenten, deren Produkte er verkauft. Das ist grundsätzlich nicht verwerflich, solange der Verwalter seinem Kunden alle Anteile an den Depot-, Transaktions-, Erwerbs- und Verwaltungsgebühren offenlegt, die er von den Banken erhält – zusätzlich zu den direkt mit dem Kunden vereinbarten Honoraren. Denn nur so kann sich der Kunde ein Bild davon machen, wie unabhängig und objektiv die Empfehlungen wirklich sind.

Durch die Finanzkrise sind viele Privatanleger bereits kritischer geworden. Fraglich ist allerdings, ob sie es bleiben. Mit den seit Monaten steigenden Börsenkursen sinkt umgekehrt die Bereitschaft zum Stellen kritischer Fragen. Wenn wieder ein Gewinn im Depotauszug erscheine, werde den Kunden bewusst werden, dass es Schöneres gebe, als sich mit ihren Bankkonti zu beschäftigen, wie es ein ehemaliger Vermögensverwalter formuliert. Ein anderer berichtet, die emittierenden Banken hätten für das Jahr 2010 bereits hohe Wachstumsziele ausgegeben. Der Spagat geht weiter.

*Quelle: Neue Zürcher Zeitung/22.1.2010*