

GESCHÄFTSBERICHT CAPITAL BANK

VORWORT DES VORSTANDS

Die Lehren aus der Krise ziehen! Das war die zentrale Aufgabenstellung im Jahr 2009. Wir haben uns dieser Aufgabe vehement gestellt, haben vieles hinterfragt und vieles verändert. Denn als Vorstand einer Bank sehen wir das so: Es ist hoch an der Zeit, Verantwortung zu übernehmen. Schließlich ist man in dieser Position nicht nur Entscheidungsträger, sondern eben auch Verantwortungsträger. Und wir sagen: Jetzt ist es an der Zeit zu handeln.

Darum haben wir die Initiative ergriffen und uns aus dem allgemeinen Schwarzsehen ausgeklinkt. Wir haben wunde Punkte des Systems erkundet und diese dann aufgezeigt und verändert. Wir sind überzeugt, dass es die richtige Richtung war, in die wir dabei gegangen sind. Ob wir weit genug gegangen sind, wird die Zukunft weisen. Jedenfalls aber sind wir davon überzeugt, dass uns auf unserem eingeschlagenen Weg noch viele folgen werden.

Wir haben diesen Geschäftsbericht unserem Geschäftsfeld Private Banking gewidmet. Das Hinterfragen der Bank-Kunde-Beziehung ist in diesem Segment besonders wichtig, da es um Beratung und die Verwaltung von Kundenvermögen geht. An dieser Schnittstelle ist Vertrauen die Grundvoraussetzung. Vertrauen kann man den Menschen. Auf Systeme aber muss man sich verlassen können. Aus diesem Grund haben wir im

System des Private Banking 2009 wesentliche Weichenstellungen für die Zukunft vorgenommen. Diese liegen unter anderem in einem neuen Betreuungsmodell, das die Honorarberatung im Private Banking eingeführt hat, oder in der Schaffung einer Produktprüfungsabteilung.

Der Text, der diesem Geschäftsbericht vorangestellt ist, entstand im Frühjahr 2010 als Basis für ein White Paper zur Zukunft des Private Banking und wurde vom Schweizer Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca verfasst. Er legt in diesem Text den Finger genau in jene Wunden, die wir uns zu behandeln bemühen.

Von unserer Seite stammen die Kommentare, die unsere Ideen und bereits gesetzten Maßnahmen beschreiben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Private Banking ist eine Philosophie, eine Lebenseinstellung. Der Private Banker muss an sich glauben und daran, dass er permanent die beste und höchste Qualität im System des Bankwesens liefern kann. In den letzten Monaten wurde dieser Glaube mitunter schwer erschüttert. Kunden und Banker selbst standen vor schwierigen Aufgaben, die es zu lösen galt. Teodoro Cocca ist einer der wenigen, die sich schon frühzeitig mit den problematischen Bereichen des Private Banking beschäftigt haben und die Schwellsituation hin zum Risiko direkt beim Namen nannten. Niemand wäre daher geeigneter gewesen, dem Geschäftsbericht 2009 als Gastautor zur Seite zu stehen.

PRIVATE BANKING 2.0:
NEUSTART NACH
SYSTEMFEHLER

von

Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

Wir bleiben nicht gut, wenn wir
nicht immer besser zu werden
trachten.

Gottfried Keller, 1819-1890,
Schweizer Dichter und Politiker

Was denken Sie? Haben die Markt-
turbulenzen der letzten drei Jahre
ein Überdenken der Geschäfts-
modelle und Geschäftsstrategien
bei Banken ausgelöst? Man würde
glauben Ja – naiverweise. Zu
schnell scheint sich hingegen
die Bankbranche der Hoffnung
hinzugeben, dass die Krise ohne
größere Anpassungen zu überstehen
sein wird. Ein Trugschluss. Manche
glauben gar, die Krise und deren
Folgen seien sowieso schon über-
wunden. Ein weiterer Trugschluss.
Ein Geschäftsmodell leitet sich
immer aus den Rahmenbedingun-
gen ab, welche den Markt eines
Unternehmens charakterisieren.
Ändern sich die Marktbedingun-
gen, muss das Geschäftsmodell

unweigerlich adaptiert werden. Die Finanzkrise stellt ohne Zweifel eine epochale Wende im Finanzsystem dar. Unklar bleibt lediglich, in welche Richtung sich die Finanzwelt verändern wird. Die anstehenden Veränderungen betreffen auch das Geschäftsfeld des Private Banking. Ein besonderes Geschäftsfeld, wenn man es aus Sicht der Veränderungsbereitschaft in der Vergangenheit betrachtet. Vor großer Innovationskraft und Veränderungswillen strotzten die Private Banker schon früher nicht. Die Branche ist eher durch Tradition und bleibende Werte geprägt, was so viel heißt wie: selten etwas Neues zu wagen und eher die Dinge so zu machen, wie man sie schon immer gemacht hat.

Warum auch sollte man sich dem Risiko einer Änderung oder echten Innovation hingeben – die Private Banking-Branche blickt auf Jahrzehnte erfolgreicher Geschäftsabschlüsse zurück. Die Geschäftsmodelle der Anbieter im Private Banking sind folgerichtig alle sehr ähnlich aufgebaut und unterscheiden sich im Wesentlichen kaum. Auch die aktuelle Krise lässt bei den wenigsten Anbietern Handlungsbedarf erkennen.

Diese zur Schau gestellte unerträgliche Leichtigkeit des Seins vieler Banken hat aber auch seine positiven Seiten: Die teils erschreckende strategische Trägheit der Private Banking-Branche stellt für deren innovative und visionäre Banken enorme Positionierungsmöglichkeiten dar, denn innerhalb der Branche regt sich Unmut. Nicht nur über die Aufweichung

Das Jahr 2009 hat für Anleger viele Erkenntnisse gebracht. Eine davon: „Spare in der Schweiz und gestehe in der Not“ – denn dank leerer Kassen zwingen die Staaten ihre Bürger zur Steuerehrlichkeit. Dazu bieten wir diskrete Beratung an. Denn „Weiß ist in“, wie wir in einem Informationsblatt zur Repatriierung von un versteuertem Schwarzgeld titeln.

des Bankgeheimnisses (ein Thema, das insbesondere den Berufskollegen in der Schweiz schlaflose Nächte bereitet), sondern auch über das tagtäglich in Beratungsgesprächen und Anlageentscheidungen gelebte Geschäftsmodell wird Kritik laut.

Diese Erkenntnis hatten wir schon lange: Vertriebsziele und Private Banking vertragen sich nicht. Folglich führt bei uns auch kein Produktverkauf zu einer besseren Bezahlung eines Mitarbeiters. Das steht seit Jahren in Artikel VI unserer Unabhängigkeitserklärung. Seit Dezember 2009 verlangt das die Aufsicht von allen Finanzdienstleistern.

Je nach Institut gibt es heute große Unterschiede in der Qualität und Unabhängigkeit der angebotenen Beratung. Viele Geldhäuser sind zu reinen Vertriebsmaschinerien verkommen. Diese Entwicklung hat mit der Grundphilosophie des Private Banking nichts zu tun und gefährdet auch den guten Ruf derjenigen Anbieter, welche diese Entwicklungen nicht mitgemacht haben.

Systemfehler offengelegt

Als Private Banking-Kunde steht man vor der Wahl, für die zuverlässige Verwaltung und Vermehrung seines Vermögens das bestgeeignete Finanzinstitut auszuwählen. Keine einfache Aufgabe in der komplexen Welt der Finanzen. Das Auge des Kunden sollte sich dabei nicht von Äußerlichkeiten blenden lassen, sondern sich auf die Kerninhalte guter Vermögensverwaltung konzentrieren. Dabei wird gerne und etwas plakativ das Stichwort „Qualität“ bemüht.

Dies führt uns zur ersten wichtigen Frage: Was bedeutet Qualität im Private Banking bzw. was ist gutes Private Banking? Ein intensives Nachdenken über diese Frage ist aufgrund des Aufdeckens der Systemmängel der Branche durch die Finanzkrise höchst dringlich. Gutes Private Banking definiert sich nicht lediglich über den Verweis auf eine jahrhundertlange Existenz, edel ausgestattete Beratungsräume, ein diskret-gepflegtes Auftreten der Berater und eine breite, mit einigen exotischen Spezialitäten

angereicherte Produktpalette. Das darf und wird heute – zumindest aus Sicht eines kritischen Kunden – nicht genügen.

Die Ausgangssituation für das Jahr 2009 war die Pleite einer US-Systembank und das Platzen des größten Finanzbetrugs in der Geschichte. Die in Folge erlittenen Verluste waren Grund genug für uns, das System, in dem Private Banking betrieben wird, zu hinterfragen. Bis Mitte 2009 haben wir unser Selbstverständnis und unser Geschäftsmodell geändert. Mit dem Versuch, Systemfehler ehrlich anzusprechen und zu vermeiden.

Es gilt, eine Ebene tiefer in das Geschäftsmodell einer Bank zu gehen, um die echten Wertetreiber bzw. Wertzerstörer zu erkennen. Dabei stößt man im Private Banking unweigerlich auf Systemfehler, welche in der Funktionsweise der Branche tief verwurzelt sind. Es könnte aber die Zeit gekommen sein, diese Systemfehler zu beheben, um ein neues Private Banking zu konzipieren: ein Private Banking 2.0.

Kunde, emanzipiere Dich!

Während die Finanzkrise kaum Spuren beim Verhalten der Banken zeigt, hinterlässt sie tiefe Spuren im Anlageverhalten der Kunden. Die Anleger sind verunsichert und teilweise ratlos. Einer aktuellen Umfrage zufolge hat die Bankenbranche ein enorm schlechtes Image. Wie schlecht es um das Image der Branche steht, zeigen die persönlichen Einschätzungen der befragten 400 Führungskräfte in Deutschland: In ihrer Familie sähen 60 Prozent von ihnen Banker nicht so gern. Sie würden ihren Kindern von einer entsprechenden Karriere abraten. Ebenfalls 60 Prozent glauben, dass Banker in ihrer eigenen Welt leben, und sprechen ihnen jeglichen Bezug zur realen Wirtschaft ab.¹

¹Vgl. Spiegel Online, Deutsche Manager für Bankenzerschlagung, 18.2.2010, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,678709,00.html>

Die Banken haben an Vertrauen verloren, aber so richtig trauen sich die Anleger nicht zu Entscheidungs- und Verhaltensänderungen. So wurde sicherlich in jüngster Zeit über Umschichtungen in andere Anlageformen nachgedacht, ohne allerdings die viel dringlicheren

Grundsatzfragen zu stellen. Der Forderung der Verbraucher nach Transparenz und Verständlichkeit der Anlageprodukte steht das eigene Finanzverhalten zu oft konträr gegenüber. Die Bereitschaft zum Stellen kritischer Fragen muss aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre steigen. Ultimativ folgt daraus auch die Konsequenz, Anbieter zu wechseln, wenn die eigene Bank aus der Krise nichts gelernt hat oder nicht willens ist zu lernen.

Mit unserem neuen, transparenten Modell haben wir bei den Branchenkollegen viele Reaktionen ausgelöst. Wir wurden belächelt, kritisiert, verspottet sogar. Aber bei den Kunden hat es Wohlwollen ausgelöst. Oft verbunden mit etwas Ungläubigkeit: „Meinen sie das ernst, werden sie das durchhalten?“ Daher haben wir unsere Verträge überarbeitet, um uns an unser neues Modell zu binden. Wir bauen nicht nur auf Ihr Vertrauen. Sie sollen sich auch verlassen können.

Noch schlimmer wäre es, wenn die Bank zwar den Handlungsbedarf erkennt, aus opportunistischen und kurzfristigen Überlegungen aber nicht die notwendigen Schritte des Wandels ausführt.

Wie sich in den weiteren Ausführungen noch zeigen wird, kommt dem Kunden als Entscheidungsträger eine immens wichtige Funktion zu. Zu einer modernen Private Bank gehört auch ein moderner Kunde, ein emanzipierter Kunde, der viel von seiner Bank fordert und dadurch auch wesentlich die Bank mitprägt. Die gestaltende Kraft der Kunden wird bei der Evolution von Bankstrategien häufig unterschätzt oder vernachlässigt. Zu häufig folgen Bankstrategien dem Primat der internen Notwendigkeiten anstatt sich nach den (externen) wahren Bedürfnissen der Kunden zu richten. Erkennt umgekehrt der Kunde, dass eine Bank versucht, aus dieser Starre ausubrechen, und neue Konzepte anbietet, welche den Kern des Übels anzugehen versuchen, dann kann der Kunde durch seine aktive Entscheidung für das neue Geschäftsmodell einen Beitrag zur Verbesserung der Bankbranche leisten. Als Kunde muss man sich dieser Macht und Verantwortung bewusst sein.

Die drei Kardinalsünden

Nebst den unmittelbar durch die aufwühlenden Erfahrungen der Finanzkrise prägenden Empfindungen gilt es festzuhalten, welche Unzulänglichkeiten im System seit Jahren faktenbasiert sind:

1. Performance

Was habe ich als Kunde mit meinen Anlagen netto – also nach Abzug der Bankgebühren – wirklich verdient? Dies ist eine zentrale Frage, die sich jeder Kunde stellt (oder stellen sollte).

³Vgl. Cocca Teodoro und Geiger Hans, 2007, S. 41.

Qualität im Private Banking muss somit das kardinale Element der Anlagerendite beinhalten. Ein Themengebiet allerdings, bei dem die Branche in den letzten Jahren kaum Mehrwert bei den Kunden generiert hat. Schon gar nicht, wenn man die Rendite nach Spesen und Steuern beim Kunden betrachtet. Das ist eine ungemütliche Tatsache für eine Branche, in der Werterhaltung und Wertvermehrung die zentralsten Begründungen für die hohen Beratungsmargen sind. Die Anlagerendite wird in den meisten Fällen z.B. über die letzten 10 Jahre nicht berauschend sein und sich im besten Fall auf knapp über null Prozent pro Jahr belaufen. Leider wurden aber auch in manchen Fällen nachhaltig Werte für den Kunden unter Eingehung zu hoher Risiken zerstört.

Es ist nun in der Tat wissenschaftlich dokumentiert, dass kaum ein Finanzexperte, Berater oder Investor den Markt schlagen kann. Im Durchschnitt liegt beispielsweise die Netto-Rendite von Fondsmanagern unter der Benchmark. In einer Studie der Universität Zürich, welche die Anlagerendite bei über 250 Privatbanken weltweit vergleicht, ergibt sich eine jährliche Rendite von 0,1 bis 0,2 % über der Benchmark – vor Abzug der Kosten!² Es wäre allerdings unfair, die Leistung der Bank lediglich an der erzielten Rendite zu messen, denn den Gang der Märkte kann die Bank nicht beeinflussen.

Eine wichtige Klarstellung: Wir können die Zukunft nicht vorhersehen! Erwarten Sie keine Prognosen der Art „Das wird steigen, das wird fallen“. Wir wissen es nicht und auch niemand sonst. Meiden Sie alle, die das Gegenteil behaupten. Von uns können Sie nicht mehr, aber auch nicht weniger erwarten als eine Beratung, die ehrlich und professionell erfolgt. Ohne Hintergedanken. Unabhängig von Provisionsinteressen. Nur mit dem Ziel, Ihr Vermögen unbeschadet durch die ungewisse Zukunft zu bringen. Bevor nun auch Sie ungläubig werden, lesen Sie weiter, wie wir das sicherstellen ...

Sehr wohl kann die Bank allerdings die Art der Produkte wie auch das dabei eingegangene Risiko steuern. Dabei geht es also um die Beratungsdienstleistung per se.

Nach dieser sollte sich die Messung der Performance richten. Welche Risiken wurden wann und wieso eingegangen? Welche Verlustbegrenzungsstrategien sind geplant worden? Wurden mir als Kunden wirklich sinnvolle Produkte verkauft? Verstehen die Berater die Produkte, welche sie verkaufen? Im Lichte dieser Fragen ist die Performance der Bank zu bewerten. Zauberei kann von der Bank nicht erwartet werden. Auch die besten Anlageexperten besitzen keine Kristallkugel und können sich irren. Die Frage ist nur, ob sich die Berater dessen auch bewusst sind und die Strategie für den Kunden dementsprechend ausrichten – mit aller Demut vor der Komplexität der Finanzmärkte und deren Unberechenbarkeit.

Als Erstes können Sie von Ihrem Berater erwarten, dass er professionell ist. Die Kapitalmärkte verlangen ein ständiges Weiterentwickeln der Methoden und Theorien. Beschäftigung mit der Wissenschaft liegt uns im Blut. Unsere Berater werden in einem bankeigenen Universitätslehrgang in die gültigen Finanztheorien eingeführt. Und auch im Asset Management sichern wir die Professionalität durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Industrie und Lehre. Aber das war eigentlich immer schon so.

Es gilt hier, jenseits der klassischen Finance-Theorie (welche ziemlich angeschlagen aus der Finanzkrise kommt) neue Wege im Asset Management-Prozess, in der Asset Allocation und in der Formulierung von Anlagestrategien zu finden.

2. Gebührenstruktur

Um die Leistung einer Bank gebührend (!) berücksichtigen zu können, ist das Verständnis über die Gebühren, welche die Bank verdient, maßgeblich. Hierbei herrscht aber in der Bankenwelt traditionell strenge Intransparenz. Versteckte Gebühren können dabei für die Bank auf mehreren Ebenen verdient werden und meistens so, dass der Kunde sich dessen nicht bewusst ist. Diese Intransparenz führt sowohl auf Kunden- wie auch auf Bankenseite zu einer ineffizienten Entscheidungsfindung. Der Kunde kann sich ohne Preistransparenz gar nicht für das für ihn passende Preis-Leistungs-Angebot entscheiden. Für die Bank kann sich ein opportunistischer Handlungsspielraum ergeben, wenn sie nicht das für den Kunden bestgeeignete Produkt vermittelt, sondern die eigenen Provisionseinnahmen im Visier hat. Das Gefahrenpotenzial dieser Ausgangslage ist dem Gesetzgeber seit Jahren ein Dorn im Auge und deshalb wurde bereits einiges in diese Richtung unternommen.

Allerdings sind die Spielräume für die Banken weiterhin vorhanden.

⁹⁾ Vgl. Blahusch Marc Oliver, Preismangement im Privatkundengeschäft der Banken, Doktorarbeit, Universität Linz, 2010.

Als Zweites können Sie Ehrlichkeit in der Beratung erwarten. Wir sorgen – über das gesetzlich verpflichtende Kleingedruckte hinaus – für Transparenz bei den Provisionen, die wir als Bank kassieren. Wer Provisionen, die man von Produktanbietern wie externen Fondsgesellschaften erhält, nicht schon bei der Beratung im Detail offenlegt, läuft Gefahr, das Vertrauen seines Kunden zu verlieren. Zu Recht. Denn was war das Motiv zu der Empfehlung? Stand die Provision oder das Kundeninteresse im Mittelpunkt? Wenn es später zu Verlusten kommt, wird der Verdacht schwer zu eliminieren sein, dass die Beratung nicht wirklich ehrlich war. Dem kommen wir zuvor. Durch freiwillige Transparenz. Das schafft Vertrauen und vermeidet spätere Zweifel. Das ist neu und eine der Lehren aus der Krise.

Der Trend geht aber in eine ganz klare Richtung: Auf regulatorischem Weg wird man eine noch viel weiter gehende Transparenz erzwingen. Doch nicht lediglich die drohende Verschärfung der Gesetze sollte ausschlaggebend für eine Bank sein, ihre Gebührenstruktur zu überdenken. Transparenz ist der beste Weg, um das verloren gegangene Vertrauen zurückzuerobern. Banken, welche eine offene und transparente Gebührenstruktur haben, sind bei der Kundenbindung und Kundenakquisition gegenüber ihren Konkurrenten im Vorteil, wie neueste Forschungsergebnisse zeigen.³

Zum Dritten bieten wir Fairness an. Damit der Berater mit dem Kunden im gleichen Boot sitzt, kann das Honorar auch ausschließlich aus den Gewinnen gespeist werden. Mit einem fixen Satz von 15 % vom tatsächlichen Vermögenszuwachs – nach allen Kosten und Kapitalsteuern. Und bei Verlusten? Gehen wir leer aus. Und arbeiten so lange weiter, bis es wieder Gewinne gibt. Wir glauben nämlich daran, dass wir damit langfristig richtig liegen. Und fair ist es auch!

Die Maßnahmen zur Förderung der Preistransparenz zeigen also auch für den Aktionär einer Bank Wirkung, indem diese die Kundenbindung und somit die Rentabilität nachhaltig erhöhen. Fairness gegenüber den Kunden bedeutet auch, dass die Gebühr der Bank in Abhängigkeit gebracht wird von der Leistung der Bank, sprich: von der erzielten Anlagerendite für den Kunden. Dieses Leistungsprinzip ist überraschenderweise noch wenig verbreitet, wird aber die Zukunft der Preismodelle stark prägen.

Ohne Zweifel wird dies die Erträge der Banken im Private Banking etwas volatiler machen. Über einen gesamten Zyklus hinweg wird der Effekt aber geglättet werden.

⁴⁾Vgl. Bahar und Thévenoz, 2007, S. 4.

⁹⁾Vgl. Chen und Chen, 2009, S. 1425.

3. Interessenkonflikte

Teilweise sind Bankberater heute gleichzeitig Diener zweier Herren – des Arbeitgebers sowie des Kunden. Tatsächlich betätigen sich Banken auf der ganzen Welt auch als Emittenten von Finanzprodukten.⁴ Sie legen Anlagefonds auf und entwickeln strukturierte Produkte. Die Produktflut ist immens. 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 zu häufig die Aufgabe des Beraters, den Vertrieb der hauseigenen Produkte zu fördern. 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. Man könnte aber noch strenger sein und fordern, dass hauseigene Produkte nur dann einzusetzen sind, wenn sie erwiesenermaßen die besten Produkte ihrer Kategorie sind. Besonders eklatante Auswüchse konnten in den letzten Jahren bei der Empfehlung von „alternativen Anlagen“ wie z.B. Hedge Funds beobachtet werden. Aufgrund ihrer Dachkonstruktion und mehrerer Gebührenschichten sind diese Produkte besonders teuer.⁵ Zudem korrelieren viele stark mit herkömmlichen Anlagen und erfüllen das Versprechen zusätzlicher Risikostreuung nicht. Viele diese Produkte

Im Private Banking ist es zum Standard geworden, in der Beratung offen für Fremdprodukte dritter Anbieter zu sein. Das ist richtig und so ist es auch bei uns. Aber dieser Trend hat in den letzten 15 Jahren schleichend zu einer Verdoppelung der fondsinternen Kosten geführt. Der Grund liegt in den Vertriebskosten: Die Fondsgesellschaften müssen die Banken mit versteckten Bestandsprovisionen ködern. Dabei gehen bis zur Hälfte der Verwaltungsgebühren an die Bank des Kunden. Der sieht davon in der Regel nichts. Das ist branchenweite Praxis. Aber ist das fair?

sind nur Mittel, um erhöhte Gebühren zu kassieren. Banken verweisen gerne darauf, dass aufgrund der offenen Produktarchitektur den Kunden sämtliche Produkte, die entsprechende Qualifikation und das passende Domizil des Kunden vorausgesetzt, auf Anfrage präsentiert würden.

Gemäß einem solchen Best-in-Class-Ansatz könnten Anlageberater jedes dem Kundenbedürfnis entsprechende Produkt wählen. Das ist kritisch zu hinterfragen. Der Best-in-Class-Ansatz wird zwar von vielen Banken öffentlich vorgegeben, aber sich nach ihm zu richten ist für den Berater immer eine Gratwanderung – besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Denn der Arbeitsplatz und insbesondere der Bonus sind abhängig von der persönlichen Profitabilität. Den Kundenberatern werden beim Verkauf von Inhouse-Produkten mehr Erträge gutgeschrieben, das setzt entsprechende Anreize. Der Berater mutiert damit zum reinen Produktverkäufer. Zudem ist beim Best-in-Class-Ansatz die Frage zu stellen, welche Vertriebsprovisionen die Banken bei den Fremdprodukten erhalten. Sofern sich hier Unterschiede je nach Anbieter von Fremdprodukten ergeben, ist der Interessenkonflikt in keiner Weise eliminiert. Zu diesem Schluss kommt auch die österreichische Finanzmarktaufsicht: „Vertriebsziele, bei denen der Mitarbeiter für den Verkauf konkret genannter

Produkte höher honoriert wird als bei anderen vergleichbaren, stellen jedenfalls einen nicht aufzulösenden Interessenkonflikt dar.“⁶

Unsere Berater haben lange diskutiert und sich anschließend für unser neues Modell entschieden. Nicht alle, aber die meisten. Daher sind auch welche gegangen. Ihnen war der Verkauf wichtiger als die Beratung. Und neue haben sich später beworben, weil sie von der vertriebsorientierten Finanzberatung genug hatten. Es ist ein Umdenkprozess. In die richtige Richtung, wie wir meinen.

Unabhängige Finanzdienstleister bieten sich als Alternative an und betonen ihre Unabhängigkeit vom Vertrieb, da sie meistens keine eigenen Produkte emittieren. Aber auch ein unabhängiger Finanzdienstleister erhält Provisionen von der Depotbank und von den Emittenten, deren Produkte er verkauft. Diese Gesamtsituation ist im Übrigen für die Berater selber auf der emotionalen Ebene auch sehr belastend: Die Bank verfolgt das Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung (insbesondere bei börsengelisteten Banken!), der Kunde wünscht eine langfristige Vermögensoptimierung. Dazwischen befinden sich die Private Banker und versuchen den unmöglichen Spagat.

Auf die Gleichschaltung der Anreize kommt es an

Das ökonomisch wichtigste Kriterium bei der Beurteilung einer Bank ist die Anreizstruktur, welche auf die Berater wirkt. Sind die Anreize so gesetzt, dass die Eigeninteressen der Berater im Einklang mit den Interessen des Kunden stehen? Vertriebsprovisionen sind 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. Falls eine Bank wirklich den Kunden in das Zentrum aller ihrer Aktivitäten setzt, muss sie sich dieser Aufgabe stellen. Wer eine derartige Positionierung anstrebt, wird sich neben dem Verhältnis zu den eigenen Produkten auch mit der Frage der internen Anreizsysteme sowie des Profils der Kundenberater auseinandersetzen müssen. Auf europäischer

⁷⁾ Richtlinie
2004/39/EG
vom 21. April
2004, § 19,
Abs 1.

⁸⁾ Richtlinie
2006/73/EG
vom 10.
August 2006,
Abs 26.

Ebene regelt die MiFID-Richtlinie (Markets in Financial Instruments Directive, deutsch: Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente) diesen Themenkomplex. Im Bezug auf Interessenkonflikte hält sie fest, dass eine Wertpapierfirma bei der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen für ihre Kunden ehrlich, redlich und professionell im bestmöglichen Interesse ihrer Kunden handeln soll.⁷

Klingt im ersten Moment gut. Beim weiteren Nachdenken über diesen Satz sollte sich dem aufmerksamen Leser die Frage aufdrängen, was wohl die offene Formulierung „bestmöglich“ meinen könnte und warum diese Selbstverständlichkeiten eine spezielle Erwähnung finden müssen? Bezüglich der Anreize hält die EU-Durchführungsrichtlinie weiter fest: „über Anreize sollte davon ausgegangen werden, dass die Annahme einer Provision durch eine Wertpapierfirma im Zusammenhang mit einer Anlageberatung oder mit allgemeinen Empfehlungen eine qualitative Verbesserung der Anlageberatung gegenüber dem Kunden bezweckt, sofern die Beratung bzw. die Empfehlungen trotz der Annahme der Provision unvoreingenommen erfolgen.“⁸

⁹⁾ Zuwendungen jeglicher Art, die Wertpapierfirmen im Zusammenhang mit der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen oder Nebendienstleistungen für den Kunden annehmen oder Dritten gewähren.

¹⁰⁾ Richtlinie 2006/73/EG vom 10. August 2006, § 26.

¹¹⁾ Richtlinie 2006/73/EG vom 10. August 2006, § 26b Absatz ii.

¹²⁾ Schweizerisches Bundesgericht, Zivilabteilung 4C.432/2005, Urteil vom 22. März 2006.

Weiters ist der Umgang mit Provisionen von Dritten (sogenannten Inducements⁹ gemäß MiFID) geregelt: „Die Mitgliedstaaten sorgen dafür, dass Wertpapierfirmen nicht als ehrlich, redlich und professionell im bestmöglichen Interesse eines Kunden handelnd gelten, wenn sie im Zusammenhang mit der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen oder Nebendienstleistungen für den Kunden eine Gebühr oder Provision zahlen oder erhalten oder wenn sie eine nicht in Geldform angebotene Zuwendung gewähren oder annehmen“.¹⁰

So weit, so gut, würde man denken. Doch leider geht der entsprechende Artikel weiter und hält u.a. fest, dass davon Zuwendungen zur Verbesserung der Qualität der Dienstleistung ausgenommen sind, wenn sie dem Kunden vor Erbringung der betreffenden Wertpapier- oder Nebendienstleistung unmissverständlich offengelegt werden, und „die Zahlung der Gebühr oder der Provision oder die Gewährung der nicht in Geldform angebotenen Zuwendung muss darauf ausgelegt sein, die Qualität

der für den Kunden erbrachten Dienstleistung zu verbessern, und darf die Wertpapierfirma nicht dabei behindern, pflichtgemäß im besten Interesse des Kunden zu handeln“.¹¹ Das sind die ganz zentralen Abschnitte der gesetzlichen Bestimmungen. Dabei bleiben sehr viele Fragen ungeklärt. Was z.B. genau die Offenlegung gegenüber dem Kunden beinhalten soll, ist heftig umstritten. Die bestehende Regelung lässt Spielraum für die Aufrechterhaltung des Status quo zu, solange die Frage der Qualität nicht unmissverständlich geklärt ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Bundesgerichtsurteil in der Schweiz, welches festhielt, dass Vermögensverwalter Provisionen, die sie von Banken erhalten, grundsätzlich ihren Kunden weitergeben müssen.¹²

In dem Grundsatzurteil ging es um die Frage, was bei einem Vermögensverwaltungsauftrag mit den sogenannten Retrozessionen und ähnlichen Vorteilen geschieht, die der Vermögensverwalter von Banken erhält. Von einer Retrozession wird in der Schweiz gesprochen, wenn eine Bank gestützt auf eine entsprechende Vereinbarung einem Dritten, zum Beispiel einem Vermittler im Vermögensverwaltungsgeschäft, einen Teil der Kommissionen weitergibt, die sie einnimmt.

Üblich ist auch die Zahlung von sogenannten Funder's Fees als einmaliger Entschädigung für die Zuführung neuer Kunden. Die Richter urteilten, dass ohne ausdrückliche Verzichtserklärung auf Rechenschaftsablegung und Ablieferung nicht auf die

Weitergabe von Retrozessionen und Finder's Fees an den Auftraggeber verzichtet werden dürfe. Aus dem bloßen Stillschweigen des Auftraggebers dürfe nicht auf einen solchen Verzicht geschlossen werden. In Österreich sind die einschlägigen Bestimmungen im Bundesgesetz über die Beaufsichtigung von Wertpapierdienstleistungen (Wertpapieraufsichtsgesetz 2007 – WAG 2007) sowie in einem erst kürzlich erschienenen präzisierenden Rundschreiben enthalten. Das WAG 2007 sieht bei Interessenkonflikten einen dreistufigen Ansatz vor – identifizieren, vermeiden, offenlegen: Erstens sind potenzielle Interessenkonflikte präventiv zu identifizieren, zweitens sind diese, soweit es möglich ist, zu vermeiden, und sollte drittens trotz aller Maßnahmen ein Interessenkonflikt nicht vermeidbar sein, so ist dieser dem Kunden gegenüber jedenfalls offenzulegen. Da diese Bestimmungen offensichtlich keine große Wirkungskraft entfalteteten (da zu allgemein formuliert), sah sich die FMA veranlasst, ein präzisierendes Rundschreiben zu veröffentlichen, welches explizit Missstände

anspricht und erläutert, wie Unternehmen bei der Erbringung ihrer Wertpapierdienstleistungen vorzugehen haben, um ehrlich, redlich und professionell im besten Sinn des Kunden zu handeln und die Wohlverhaltensregeln einzuhalten.

¹⁹FMA,
Rundschrei-
ben der
FMA zur
Interessen-
konfliktpro-
blematik bei
bestimmten
Vergütungs-
systemen,
01.12.2009.

**Bis zur Hälfte der Kosten eines
Fonds gehen also an den Ver-
trieb. Das ist ein Systemfehler
im Private Banking und wir
haben uns entschieden, auch
diesen zu lösen: Unser Berater-
vertrag und der Portfolioverwal-
tungsvertrag garantieren daher,
dass wir diese Kick-backs,
Retrozessionen, Trailer oder
einfach Bestandsprovisionen
zur Gänze an unsere Kunden
überweisen. Auch Ausgabeauf-
schläge bleiben beim Kunden.
Das ist unsere „Unabhängig-
keitsgarantie“. Damit werden
wir nur mehr von einer Seite
honoriert – vom Kunden. Das
sichert eine echte Unabhän-
gigkeit in der Beratung. Eben
Beratung statt Vertrieb.**

Das „Rundschreiben der FMA zur Interessenkonfliktproblematik bei bestimmten Vergütungssystemen“¹³ im Vertrieb von Anlageprodukten richtet sich an Kreditinstitute, Wertpapierdienstleistungsunternehmen, Versicherungsunternehmen sowie Kapitalanlagegesellschaften und betrifft Wertpapierdienstleistungen, Anlagetätigkeiten sowie Wertpapiernebenleistungen. Die Aufsicht erläutert darin, was bei Vertriebsanreizsystemen zu beachten ist, um mögliche Interessenkonflikte gemäß dem Paragraphen 34f Wertpapieraufsichtsgesetz (WAG 2007) zu managen. Es wird darin festgehalten, dass bei Vergütungssystemen (unternehmensinternen Vergütungs-, Provisionszahlungs- oder sonstigen Boni-Regelungen) die Unternehmen auf jeden Fall Verfahren zu entwickeln und Maßnahmen zu treffen haben, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Grundsätzlich sei zu empfehlen, auf den Einsatz derartiger kritischer Vergütungssysteme zu verzichten. In der Praxis könne jedoch eine entsprechende Ausgestaltung und Einführung von Kontrollmechanismen ausreichend sein, um bestehende Modelle beizubehalten. Man staunt wieder als aufmerksamer Leser, insbesondere über den letzten Satz! Dem ganzen Rundschreiben kommt somit eher Empfehlungscharakter zu, welcher zudem die gängige Praxis de facto eher stützt als verhindert. Wie all diese Bestimmungen und deren praktische Umsetzung zeigen, kann das alleine nicht genügen, um den absoluten Schutz der Kundeninteressen zu gewährleisten.

⁴⁴ Die FMA definiert einen Interessenkonflikt als: Ein potenzieller Interessenkonflikt liegt vor, wenn die Interessen eines Rechtsträgers auf der einen Seite und seine Verpflichtungen gegenüber den Kunden auf der anderen Seite miteinander konkurrieren, wobei es nicht ausreicht, dass dem Rechtsträger ein Vorteil entstehen kann. Es muss gleichzeitig für den Kunden ein potenzieller Nachteil entstehen oder entstehen können. Durch Interessenkonflikte erhöht sich die Gefahr, dass derjenige, der für den Kunden handelt, eher zu dessen Nachteil tätig wird, wenn seine eigenen Interessen mit denen des Kunden in Widerspruch stehen. (Vgl. FMA, Rundschreiben der FMA zur Interessenkonfliktproblematik bei bestimmten Vergütungssystemen, 01.12.2009, S. 2.)

Es braucht mehr als ein paar gut gemeinte Worthülsen und verschleierte Pseudo-Regelungen. Banken, welche nicht nur die Minimalanforderungen des Gesetzgebers erfüllen möchten, sondern sich auch Gedanken machen, wie man Interessenkonflikte strukturell und damit endgültig bekämpfen kann, müssen weiter gehen in ihren Überlegungen. Anstatt die Symptome halbherzig zu bekämpfen, sollte die Finanzindustrie sich endlich vermehrt Gedanken zur nachhaltigen Prävention machen. Dies gilt umso mehr für das Private Banking, welches sich als hochqualitative und exklusive Alternative zur gemeinen Vermögensberatung sieht. Damit die Geldinstitute erst gar nicht in Versuchung geraten, ihre Pflichten zu vernachlässigen, muss über eine Änderung oder Anpassung des Geschäftsmodells nachgedacht werden. Nur so kann die Treuepflicht gegenüber dem Kunden erfüllt werden.

Das Transparenz-Paradoxon

Als Lösung der oben skizzierten Systemfehler wird gemeinhin eine Erhöhung der Transparenz gesehen. Dies ist, wie die folgenden Überlegungen zeigen werden, eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. In der Welt des Homo oeconomicus lässt sich menschliches Verhalten durch die Maximierung des Eigennutzens erklären. Vor diesem Hintergrund ist der Interessenkonflikt klar definiert: Ein Homo oeconomicus handelt zielgerichtet, um seine eigene Situation zu verbessern. Er handelt rational, indem er die Maximierung seines Nutzens als Ziel verfolgt.

Sobald also ein Berater ein Entgelt von Dritten erhält, kann er dazu verleitet werden, deren Interessen zu berücksichtigen und damit seine eigenen Interessen über diejenigen der Kunden zu stellen. Oder, um es etwas umgangssprachlich zu formulieren: Jeder, der zwei Herren dient, kommt früher oder später in einen Interessenkonflikt.¹⁴ Im Kontext der Vermögensveranlagung ist der Interessenkonflikt folglich lediglich abhängig von der Frage, ob die Akteure Kenntnis über die Anreizstruktur der Gegenseite haben. Das Dilemma des Interessenkonfliktes reduziert sich somit auf ein Informationsproblem.

An dieser Stelle erfolgt der Ruf nach einer Erhöhung der Transparenz durch den Regulator, mit dem Ziel, die Informationsasymmetrie zwischen den Akteuren zu senken, wie im vorangehenden Abschnitt

Vielleicht haben Sie sich schon gefragt: Was soll dieses Thema in einem Geschäftsbericht? Wir meinen, dass jeder Leser unseres Geschäftsberichtes erfahren sollte, was die Beweggründe der Bank für eine Änderung im Geschäftsmodell waren. Wer sich die Mühe macht, ihn zu lesen, wird es verstehen. Wer nicht, hat auch kein Problem. Denn auch er wird fair, ehrlich und professionell beraten. Auch wenn er es gar nicht bewusst wahrnimmt, er wird es spüren
...

¹⁹ Vgl.
Dembinski
Paul, 2009,
S. 34.

ausgeführt wurde. Allerdings wird dabei die ethische Dimension komplett ausgeblendet.

Das Informationsasymmetrie-Argument baut auf der Annahme auf, dass der Kunde (einer der Akteure) das Finanzwissen und all die Zeit besitzt, um die empfangene Beratungsdienstleistung zu verifizieren. In letzter Konsequenz würde sich sogar ein Paradoxon ergeben: Hätte der Kunde diese Fachkompetenz, müsste er ja sowieso nicht transparenter informiert werden bzw. er müsste gar keine Beratung in Anspruch nehmen (womit sich die Frage des Interessenkonfliktes erübrigen würde). Einen Kunden also mit zusätzlichen – teilweise hochtechnischen – Finanzinformationen zu konfrontieren, könnte sogar kontraproduktiv sein und die „Verständnisasymmetrie“ sogar erhöhen. Wenn wir berücksichtigen, dass der Bankberater für den Kunden häufig das einzige Zugangstor in die geheimnisvolle Welt der Finanzen darstellt, wie dies der Rechtsanwalt oder Arzt für die Juristerei oder Medizin ist, kann eigentlich nur die Einhaltung der Treuepflicht des Beraters zu seinem Kunden diesen vor einer Benachteiligung durch die Überlegenheit des Beraters schützen. In einer auf dieser Basis bestehenden Beziehung gibt es keinen Raum für Interessenkonflikte, da der Berater gerade für die im besten Interesse des Kunden gefällten Entscheidungen bezahlt wird. Wollen Banken demnach ihr verloren gegangenes Vertrauenskapital wieder aufbauen, benötigen sie eine öffentliche und glaubwürdige Verpflichtung zu hohen ethischen und professionellen Standards.¹⁵

Homo reciprocans – das bessere Menschen- und Bankenbild

Es gibt viele Experimentalstudien, die eindeutig belegen, dass der Homo oeconomicus weitaus weniger universell ist als gemeinhin angenommen.

Die Mehrheit der Experimentalteilnehmer verhält sich reziprok, d.h., sie belohnt faires Verhalten und bestraft unfaires Verhalten, selbst wenn dies mit Kosten verbunden ist.

Der Nachweis reziproken Verhaltens hat weitreichende Konsequenzen für die ökonomische Lösung von Problemen. Dieser angeborene Gerechtigkeitssinn muss von den Banken im Umgang mit ihren Kunden berücksichtigt werden, andernfalls unterminieren sie auf lange Frist die eigene Existenzlegitimation. Banken, die ihren Kunden partnerschaftlich entgegentreten, schaffen auf diese Art sehr viel Goodwill.

Gerade im Private Banking sind dies die Eckpfeiler einer erfolgreichen

und langlebigen Beziehung zu den Kunden. Unfares Verhalten wird von den Kunden über kurz oder lang auch so empfunden werden und es verhindert die Entstehung einer Bank-Kunde-Beziehung, welche hohe Loyalität beinhaltet.

¹⁶⁰ Vgl. Falk Armin, 2001, S. 4.

¹⁷¹ Vgl. Bernet B., Zwischen Rendite und Risiko – Lektion 4: Grenzen der Vernunft, [http://www.sbf.unisg.ch/org/sbf/web.nsf/bf9b5a227ab50613c1256a8d003fo349/b7ef527b530f3b03c12574f2004892cf/\\$FILE/Zwischen%20Rendite%20und%20Risiko%20Grenzen%20oder%20Vernunft.pdf](http://www.sbf.unisg.ch/org/sbf/web.nsf/bf9b5a227ab50613c1256a8d003fo349/b7ef527b530f3b03c12574f2004892cf/$FILE/Zwischen%20Rendite%20und%20Risiko%20Grenzen%20oder%20Vernunft.pdf)

Unsere Überzeugung ist, dass wir mit Fairness und Transparenz langfristig erfolgreicher sein werden. Darin liegt auch die Hoffnung, dass wir in einigen Jahren nicht mehr die einzigen sein werden, die sich diese Haltung leisten. Denn sie macht sich bezahlt. Und Eigeninitiative ist immer noch besser als auf den Gesetzgeber zu warten, der den Systemfehler endgültig beseitigt.

Aus wissenschaftlichen Experimenten weiß man heute z.B., dass faires und unfaires Verhalten belohnt bzw. bestraft werden.

Eine Handlung bzw. ein Ergebnis wird jedoch nur dann als fair bzw. unfair eingeschätzt, wenn die handelnde Person hierfür tatsächlich verantwortlich ist, d.h., wenn die betreffende Person sich auch anders hätte entscheiden können. Dies bedeutet, dass nicht nur die Konsequenzen von Handlungen und Ergebnissen für eine Fairness-Beurteilung relevant sind, sondern auch Intentionen bzw. Verfahren.¹⁶ Überaus interessant ist in diesem Kontext auch die Erkenntnis aus der Forschungsrichtung der Neuroökonomie, dass bei Anlageentscheidungen jene Hirnareale, in denen mathematisch-logische Fähigkeiten lokalisiert sind, kaum aktiv sind und somit so gut wie keinen Einfluss auf die Entscheidungen haben. Vielmehr werden Hirnregionen stimuliert, mit deren Aktivität soziale Fähigkeiten in Verbindung gebracht werden. Menschliche Interaktion spielt also eine nicht unbedeutende Rolle bei Investmententscheidungen.¹⁷ Wenn die Wissenschaft schon erkennt, dass menschliches Verhalten weitaus komplexer funktioniert als die Steuerung über den Eigennutzen suggeriert, wäre es an der Zeit, dass auch die Bankenwelt Modelle umsetzt, welche diesen Gegebenheiten Rechnung tragen. Diese (reziproken) Verhaltensprinzipien sind die Basis für zukünftige Bank-Modelle im Private Banking.

Was ist also echte Qualität?

Qualität im Private Banking definiert sich über den Anspruch, wirklich unabhängige Beratung anbieten zu können. Einen Anspruch, dem die wenigsten Anbieter in Wahrheit gerecht werden können, da sie kein entsprechendes Geschäftsmodell besitzen. Qualität ist folglich eine Frage des Geschäftsmodells. Private Banking-Kunden wünschen sich einen persönlichen Finanzexperten, der ausschließlich in ihrem Interesse agiert.

Bei ultrahochvermögenden Familien ist es heute üblich, die Finanzexperten im eigenen Family Office anzustellen. An diesem höchste Ansprüche stellenden Kundensegment muss sich die Branche orientieren. Dabei geht es um grundlegende Fragen der Organisation und Geschäftsstruktur einer Bank wie auch um Produkt- und Preisstrategien.

Vielen Geschäftsstrukturen ist ein latentes Potenzial für Interessenkonflikte gemeinsam, welches von Kunden und Aufsichtsbehörden

– wie ausgeführt wurde – zunehmend argwöhnisch betrachtet wird. Ein Überdenken der Geschäftsmodelle muss allerdings auch andere Fragen ansprechen, welche die Qualität im neuen Zeitalter ausmachen werden.

Eine vertraglich zugesagte „Unabhängigkeitsgarantie“ kann eine faire Beratung sicherstellen. Um die richtige Anlage zu finden, gehört mehr dazu. Dazu haben wir einen internen Zertifizierungsprozess für die Anlageprodukte geschaffen. In einem zentralen Team werden Produkte, die wir empfehlen, auf Herz und Nieren geprüft. Auch hier können und wollen wir nicht warten, bis der Staat eine Qualitätsprüfung wie bei Medikamenten vorschreibt. Am Ende ist es aber bei den Anlageprodukten gleich wie bei den Arzneimitteln: Die Dosis muss stimmen. Daher fragen Sie Ihren Berater über Wirkung und unerwünschte Nebenwirkungen.

Die Beherrschung der zunehmenden Komplexität der Finanzwelt (Produkte und Dienstleistungen) wird immer herausforderungsreicher. Dieser Trend wird zu einer Anpassung des Berufsbildes eines Anlageberaters führen und stellt hohe Anforderungen an die „lernende Organisation“. Wie kann die Bank sicherstellen, dass ihre Berater stets auf dem neuesten Wissensstand sind? Wie kann überhaupt in einer Welt des Informationsüberflusses der Berater dem Kunden einen Mehrwert liefern? Wie stellt die Bank sicher, dass sie die Fähigkeit besitzt, aus dem Information Overload die relevanten Informationen zu filtern?

Zudem gilt es, das Kundenbetreuungsmodell vor diesem Hintergrund weiterzuentwickeln. Ein Kundenberater alleine wird es immer schwerer haben, alle Produktbereiche kompetent abdecken zu können. Qualität im Private Banking wird sich in Zukunft vermehrt an solchen Fragen messen lassen. Eigentlich eine erfreuliche Tatsache. Banken, welche ein echtes Streben nach Verbesserung ihres Geschäftsmodells an den Tag legen, machen sich heute diese Gedanken. Dies sollte von den Kunden honoriert werden, stellt es doch ihnen gegenüber eine Respektbekundung dar. Gerade in der heutigen Zeit, in welcher Banken besonders kritisch von der Öffentlichkeit beobachtet werden, ist ein kohärentes Verhalten als Corporate Citizen im Einklang mit dem Zeitgeist und gesellschaftlichen Werten eine enorme Chance für eine Bank, Zeichen zu setzen und damit den Standard einer gesamten Branche neu zu definieren.

Zum Ausdruck kommt hierbei die klassische Spannung zwischen Legalität und Legitimität. Es ist nicht ausreichend für die

¹⁸⁾ Roth/
Hoffmann,
2003; Bassen/
Jastram/
Meyer, 2005,
S. 231-236;
Habisch,
2008.

Anerkennung unternehmerischen Handelns, dass es sich lediglich im Rahmen der Legalität bewegt; eine Unternehmung benötigt darüber hinaus die Zustimmung und damit die Legitimität der Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Kapitalgeber und aller weiteren vom Unternehmen betroffenen Kreise (stakeholder). Legitimität wird durch Einhaltung der rechtlichen Anforderungen und über die rechtliche Pflicht hinausreichender ethischer Wohlverhaltensregeln erzielt. Nachhaltiges Unternehmertum wird etwa unter dem Begriff der Corporate Responsibility erfasst. Wesentlicher Bestandteil einer verantwortungsbewussten und nachhaltig wertorientierten Unternehmensführung ist deshalb die laufende Entscheidung darüber, was im Rahmen der Corporate Responsibility jeweils getan und unterlassen werden soll – und zwar jenseits des gesetzlich Gebotenen.¹⁸ Dies braucht Mut und Durchhaltewillen, denn die Adaptionzeit der Kunden an ein völlig neues Modell kann erfahrungsgemäß länger dauern, als man sich vorstellt. Trotzdem – oder gerade deshalb – gilt: Wer die Zeichen der Zeit erkennt oder gar antizipiert hat, wer jetzt neue Chancen anpackt, wird gestärkt aus dieser Umbruchphase hervorgehen und als ein verantwortungsvoller und zuverlässiger Partner (an)erkannt werden.

Das Jahr 2009 hat die Chance auf Veränderung mit sich gebracht. In unserem Umfeld meinen wir, dass wir diese genutzt haben. Doch heute sind wir damit noch lange nicht am Ziel angelangt. Denn es wird sicher ein wenig Zeit brauchen, bis jeder Kunde spürt, dass sich etwas geändert hat. Wir werden diese Geduld haben, wir hoffen, Sie auch. Denn wir sind überzeugt: Es lohnt sich!

Konklusion

Private Banking-Modelle haben eine vielversprechende Zukunft, wenn es gelingt, die immanenten Systemfehler zu beheben. Der Fokus der Kunden (und der Aufsichtsbehörden – MiFID war nur der Anfang) wird in Zukunft auf den wahren Qualitätsmerkmalen der Private Banking-Dienstleistung liegen. Dabei wird die Fähigkeit, unabhängige Beratung ohne jegliche Interessenkonflikte anzubieten, das prioritäre Kriterium sein. Der Wandlungsprozess hin zu einem neuen Private Banking 2.0, welches diese Unabhängigkeitsmerkmale hochhält, führt einerseits über eine Anpassung der Geschäftsmodelle (hard factors) wie auch andererseits über einen kulturellen Verhaltenswandel (soft factors).

Die hard factors sind der einfachere Teil des Wandlungsprozesses, wobei offenkundig ist, dass bereits hier viele scheitern werden. Der kulturelle Wandel hin zu einer neuen Berufsethik ist der wirklich herausfordernde Teil. Nicht zu vernachlässigen ist zudem die gegenseitige Beeinflussung der beiden Ebenen: Nur wer einen echten Veränderungswillen hat, wird in der Lage sein, sein Geschäftsmodell zu ändern. Und nur ein passendes Geschäftsmodell wird die Kräfte einer neuen Unternehmenskultur freisetzen können. Der Gesetzgeber fordert richtigerweise von den Banken, dass sie bei der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen für ihre Kunden redlich sein sollen. Redlich ist gemäß Lexikon der, welcher ohne jede List und Falschheit redet und handelt, dessen Tun und Reden mit seiner Gesinnung vollkommen übereinstimmt, der ohne versteckte Nebengedanken und versteckte Absichten handelt.¹⁹

¹⁹⁾ Vgl. <http://www.textlog.de/38190.html>, Erläuterung der Begriffe „redlich“ und „aufrichtig“, hier synonym verwendet.

Jede Handlung der Bank ist darauf zu prüfen, ob sie dieser Maxime genügt: Jeder Banker sollte sich vorstellen, wie es wäre, wenn er sein eigener Kunde wäre. Das ist der wahre Lackmustest für das Private Banking 2.0.

Teodoro D. Cocca ist Professor für Asset Management an der Johannes Kepler Universität in Linz sowie Lehrbeauftragter für Private Banking an der Universität Zürich. Zudem ist der gebürtige Schweizer Mitglied der Executive-Education-Fakultät des renommierten Swiss Finance Institute.