

Private Banking für Executives

Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass im Private Banking – nicht zuletzt der vielen Marktteilnehmer wegen – ein heftiger Kampf um jeden einzelnen Kunden herrscht. Umfragen zeigen, dass man in der Branche generell optimistisch ist, vor allem in bezug auf die Zuwachsraten bei den verwalteten Vermögen und mögliche Profitabilitätssteigerungen. Was braucht es aber wirklich, um in diesem Geschäft langfristig zu den Gewinnern zu zählen?



Von Beat B. Bochslers
Director, Private Banking UK
Schroder & Co Bank AG, Zürich

Die Strategien der Banken und Vermögensverwalter für Executives sehen sich zum Verwechseln ähnlich. Wachstum muss her. So versucht man, die Kundenbasis mit verschiedenen Massnahmen zu verbreitern; oder man versucht, bestehenden Kunden die Vorteile aufzuzeigen, einen noch grösseren Teil ihres Vermögens bei der eigenen Bank zu deponieren. Übernahmen und Akquisitionen werden nicht ausgeschlossen, jedenfalls «wenn der Preis denn stimmt». Wobei anzufügen ist, dass die diesbezügliche Nachfrage das Angebot weit übersteigt und Assets momentan so teuer sind, dass Übernahmen von Vermögensverwaltern eher die Ausnahme als die Regel sind.

All diesen Bemühungen und Anstrengungen ist allerdings eines gemein: Kein Kunde wird sich in der Regel für eine Bank entscheiden, nur weil diese jeweils ein nettes Golfturnier veranstaltet (wo sich der Kundenberater in falsch verstandenem Eifer dann noch als Caddie andient) oder sich in der Werbung besonders originell verkauft.

«Added Value» und Differenzierung

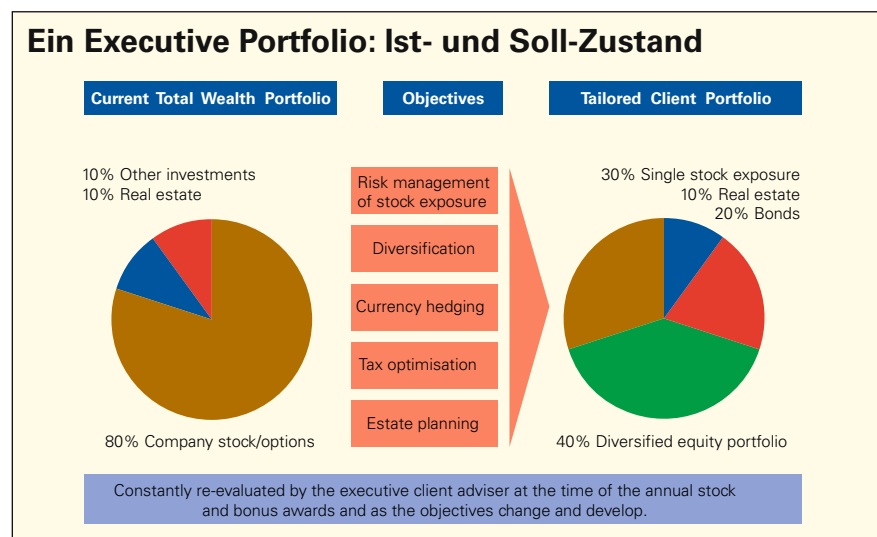
«Added Value» ist gefragt. Oder anders gesagt: Man muss sich von der Konkurrenz abheben. Differenzierung wird in Zukunft noch wichtiger werden, als sie jetzt schon ist. Dazu gehören beispielsweise die richtige Marktpositionierung, ein transparentes Produkt- und Dienstleistungsangebot, die Qualität von Kundenberatern und -beratung, ein effizienter Kundenservice und vor allem eine konsequente Ausrichtung auf einzelne Kundengruppen und individuelle Kundenbedürfnisse.

Neuer Reichtum

Auch wenn ein grosser Teil der Kundenbasis im Private Banking aus traditionellen Wealth-Management-Kunden mit erbtem Vermögen besteht – was sich auch nicht so schnell ändern wird –, nimmt die Bedeutung des «neuen Geldes» rasch zu. Ein Blick auf die vielen «Reichsten-Ranglisten» bestätigt die Beobachtung: Waren vor wenigen Jahren noch die bekannten Familiennamen und -dynastien prominent vertreten, erscheinen heutzutage immer häufiger Unternehmer, Hedge-Fund-Manager und Internetmilliardäre, die ihren Reichtum selbst erarbeitet und nicht geerbt haben. Dazu zählen insbesondere

- Entrepreneurs, die Firmen aufbauen, kaufen und verkaufen.
- Hochbezahlte Top Executives grosser internationaler Unternehmen.

Jede Bank, die am rasanten Wachstum dieses Kundensegments teilhaben will, kommt nicht umhin, ihre Produkte und Dienstleistungen, aber auch die Ausbildung der Frontmitarbeiter entsprechend anzupassen, da sich die Bedürfnisse und Ziele von Entrepreneurs und Executives oft deutlich von denjenigen der klassischen Private-Banking-Kund-



schaft unterscheiden. Diesbezüglich muss bei verschiedenen Banken, die sich für dieses Kundensegment richtig positionieren wollen, noch ein Umdenken stattfinden.

Spezielle Bedürfnisse

Executives verfügen über spezielle Charakteristiken und Bedürfnisse:

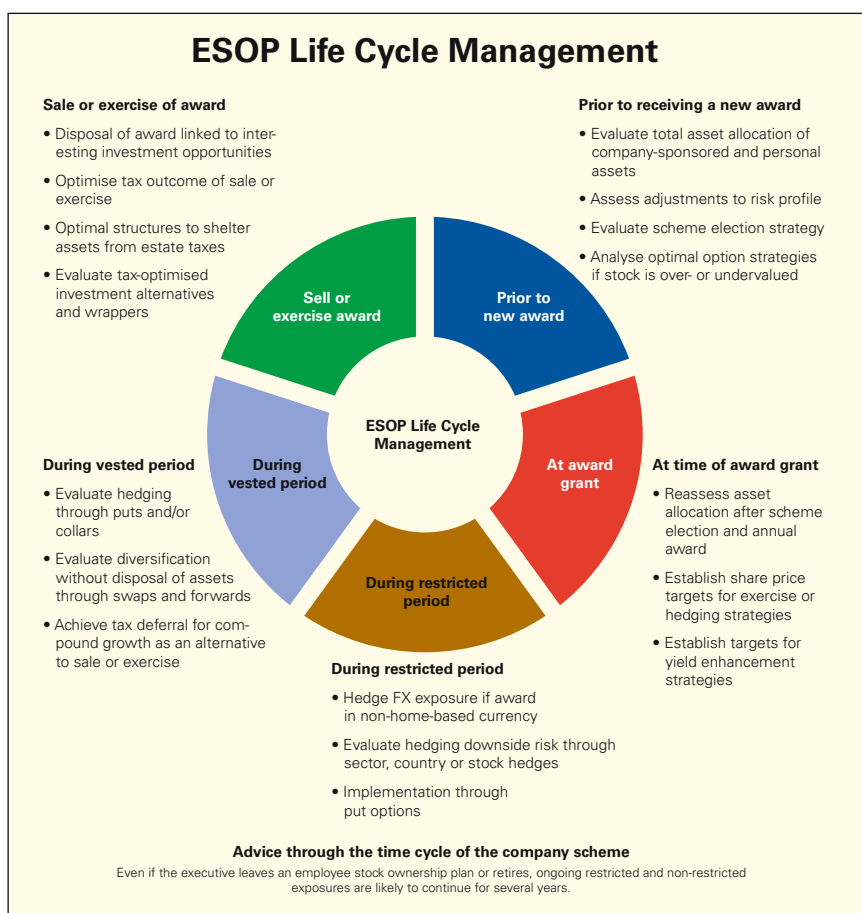
- Viele hochbezahlte und vielbeschäftigte Manager haben (zu)wenig Zeit, um sich selbst ausreichend um die eigenen Finanzen zu kümmern.
- Der grösste Teil ihrer Vermögenswerte stammt aus Employee-Stock-Ownership-Plänen (ESOPs) ihrer Arbeitgeber. Diese Aktien und Optionen sind jedoch, je nach Programm, für mehrere Jahre blockiert.
- Die «Single stock position» führt automatisch zu einem Klumpenrisiko.
- Nach Ablauf der Sperrfristen verändert sich das Risikoprofil markant.
- Oft wird der Executive nur für den (kleineren) liquiden Bereich seines Vermögens beraten. Die gesamte Vermögenssituation hingegen (inkl. ESOPs) wird sträflich vernachlässigt.
- Die Asset Allocation in einem typischen Executive Portfolio stellt sich ungefähr wie folgt dar: 10% diverse Investments, 10% Immobilien, 80% Aktien/Optionen aus ESOPs.

Portfoliooptimierung

Aufgrund dieser Erkenntnisse gilt es, den Fokus, der sich auf die liquiden Mittel und Investitionen konzentriert, auf das gesamte Portfolio, inkl. der blockierten Assets und ESOPs, auszuweiten. Das bedeutet, dass das Portfolio neu strukturiert werden muss. Die nebenstehende Tabelle zeigt grob, wie ein typisches Executive Portfolio heute aussieht, wie es verbessert werden kann und wie es Risiko/Rendite-optimiert aussehen sollte.

Steigende Ansprüche

Die Ansprüche an die Kundenberater steigen: Ein Relationship Manager, der einen Executive umfassend, adäquat und als Partner betreuen will, muss sich nicht nur im Private Banking, sondern auch im Investment Banking, Estate Planning, Risikomanagement und, zumindest in den Grundzügen, in



Steuerfragen auskennen. Er muss alle Ressourcen seiner Bank für seinen Kunden nutzen können. Er muss aber auch wissen, wie dessen Executive-Compensation-Programm funktioniert. Kurz: Der Relationship Manager muss die Sprache des Executives sprechen.

Der ESOP-Lebenszyklus

Der Lebenszyklus eines Employee Stock Ownership Plans umfasst die folgenden Phasen (s. Grafik oben):

- Periode unmittelbar vor der Bonuszahlung/Aktienausgabe und/oder Optionenzuteilung (Prior to new award).
- Zeitpunkt der Bonuszahlung/Aktienausgabe und/oder Optionenzuteilung (At award grant).
- Dauer, während der die Aktien und Optionenpositionen blockiert sind (During restricted period).
- Während des Übergangs der Aktien/Optionen in den Besitz des Arbeitnehmers – auch wenn ein Verkauf noch nicht möglich ist (During vested period).
- Zum Verkaufs- oder Ausübungszeitpunkt der Aktien/Optionen (Sell or exercise award).

Je nachdem, in welcher Phase sich ein Executive befindet (aber auch aus anderen Gründen) kann sich das Risikoprofil seines Portfolios innert kürzester Zeit radikal verändern:

- Bei Bonuszahlungen oder Aktien- und/oder Optionszuteilungen.
- Bei grösseren Marktbewegungen.
- Wenn blockierte Vermögenswerte in den Besitz des Executives übergehen (Vesting) oder frei verfügbar werden.

Ein Kundensegment mit derart speziellen Charakteristiken und Bedürfnissen wie jenes der Executives (aber auch dasjenige der Entrepreneurs) benötigt zwingend auch spezifisch ausgebildete Kundenberater. Nur wenn die Banken diesen Erfordernissen Rechnung tragen, wird es möglich sein, sich im Markt richtig zu positionieren. Und nur mit der richtigen Positionierung und Profilierung wird eine Bank von diesem attraktiven, aber auch anspruchsvollen Kundensegment als Ansprechpartner und Berater akzeptiert. Und nur so ist es möglich, eine langfristige Win-win-Beziehung für die Bank und den Kunden aufzubauen. ●