

Teure Nadelstreifen

Geschäfts- und Entlohnungsmodelle im Private Banking

Von Stephan Hostettler*

Private Banking ist ein personalintensives Geschäft. Mitarbeiter kosten viel Geld – und bringen viel Geld in die Bank, wenn sie gut sind. Dafür bietet sich, gerade im derzeit ruppigeren Banken Umfeld, reichlich Anschauungsmaterial. Keine Woche vergeht, ohne dass die Medien über den Wechsel von Private Bankern und ganzer Teams berichten.

Viele Wege führen zum Ziel. Das gilt auch im Private Banking. Verschiedene Geschäftsmodelle können erfolgreich betrieben werden. Sie bieten den Private-B an kern unterschiedliche Freiheitsgrade bei der Definition der Anlagestrategie und der dazu passenden Produkteauswahl. Im einen Extrem stellen Privatbanken, einem Family-Office ähnlich, den Kundenberatern lediglich Mid- und Backoffice-Dienstleistungen zur Verfügung. Die Banker sind bezüglich Wahl der Anlagestrategie und Produkteauswahl selbständig. Die Bank Vontobel ging mit der jüngst gegründeten VT Wealth Management, einer Beteiligung an einem externen Vermögensverwalter, etwa diesen Weg. Am anderen Ende befinden sich Privatbanken, die die Kundenberater bezüglich Betreuung der Kunden und der Zusammenstellung der Portfolios an der kürzeren Leine halten.

Unterschiedlichste Anreize

Die finanziellen Anreize in den einzelnen Privatbanken sind sehr unterschiedlich gesetzt. Sie sind der Ausdruck einer Unternehmenskultur mit unterschiedlichen Vorstellungen über die Performance ganzer Teams und einzelner Banker beziehungsweise über deren Bindung an das Unternehmen. So bestimmt das Entlohnungssystem zu grossen Teilen mit, welcher Bankertyp im Rahmen der Geschäftsstrategie überhaupt handlungsrelevant ist. Daraus resultiert die Kernfrage: Wie kann ein variables Entlohnungssystem die Erwartungen der Banker mit den Erwartungen der Bank bzw. von deren Eigentümern ins Gleichgewicht bringen?

Drei Faktoren sind dabei zu berücksichtigen: Erstens die Finanzierung des Bonus – woher kommt das Geld? Zweitens die Allokation des Bonus – wer bekommt wie viel? Drittens dessen Auszahlung – wann und in welcher Form wird der Bonus bezahlt? Bei der Finanzierung stellt sich zuerst die Frage des Ansatzes: top-down oder bottom-up? Für den Top-down-Ansatz muss die Gesamtbank erfolgreich sein, weil der Bonuspool aus dem Konzernergebnis gespeist und anschliessend auf die einzelnen Einheiten verteilt wird, meistens auf der Basis von Deckungsbeiträgen. Beim Bottom-up-Ansatz werden Bonuspools nach Deckungsbeiträgen geäuft: pro Marktsegment, Team oder selbst pro individuellen Banker. Die Vorteile des Bottom-up-Ansatzes liegen für starke Banker auf der Hand. Es besteht ein

direkter Zusammenhang zwischen Leistung und Bezahlung. In Anbetracht des kompetitiven Umfelds schwenken immer mehr Banken auf dieses Konzept um.

Eng verknüpft mit dieser Finanzierungsform

ist die Frage der Allokation. Bei den Top-down-Modellen wird die Allokation meist auf Basis von Deckungsbeiträgen pro Einheit oder aufgrund individueller Performance vorgenommen. Kriterien zur Verteilung, sprich Allokation des Bonuspools, zeigen meistens einen Zusammenhang mit der Geschäftsstrategie. Häufig kommen neben finanziellen Zielen wie Neugeldzufluss oder verwaltete Vermögen auch qualitative Ziele wie Führungsqualität oder Kundenorientierung zum Tragen. Was bei diesen Ziel-Katalogen oft vergessen geht: Die Qualität des Programmes sinkt mit der Anzahl der Ziele, weil sie oft widersprüchlich sind und eine Ausrichtung am Kurzfristigen resultiert.

Diese Gefahren sind der Bankführung bekannt, weshalb sie sich selten festlegt, wann und in welchem Umfang Boni bezahlt werden. Daher klagen Banker gern und häufig: «Ich weiss gar nicht, wie viel ich dieses Jahr kriege. Ich kann es sowieso nicht direkt beeinflussen.» Dies wiederum führt dazu, dass Banker sich lieber im Markt umschauen und Lohnvergleiche ziehen. Bekannterweise bezahlen die «anderen» immer mehr. Verborgens bleibt, welche Leistungen dahinterstecken. So schaukeln sich die Bonuszahlungen – nach oben.

«Goldene Handschellen»

Bei der Auszahlung des Bonus sind drei Varianten anzutreffen: die Sofortzahlung, die verzögerte Zahlung (Deferred Compensation) oder die Compensation at Risk. Die Sofortzahlung ist bei weitem das am weitesten verbreitete Instrument. Es ist allerdings zu bezweifeln, dass diese Form der Bonuszahlung für eine Geschäfts- und Eignerstrategie, die eine langfristige erfolgreiche Entwicklung vorsieht, ideal ist. Meistens wird mit einer verzögerten Entschädigung versucht, Kündigungswellen unmittelbar nach der Auszahlung der Boni entgegenzuwirken. Dies gelingt nur selten. «Goldene Handschellen» haben im heutigen Umfeld nur eine beschränkte Wirkung. Die besten Kräfte werden von der Konkurrenz ausgekauft. Zudem haben Banker, die nur wegen des Verdienstes bei einer Bank bleiben, nicht unbedingt einen günstigen Einfluss auf die Kultur des Unternehmens. Dafür eignet sich das Modell der sogenannten Compensation at Risk besser, weil hier auch negative Geschäftsentwicklungen und unvorhergesehene Risiken wie etwa die Reputation berücksichtigt werden können. Auch ein Malus ist möglich. Dieses Konzept zieht unternehmerisch denkende Menschen an, die nicht nur auf jährliche, stabile Bonuszahlungen achten. Bedingung ist, dass ein für beide Parteien klarer und transparenter Deal für die Zukunft eingegangen

wird, ohne Wenn und Aber.

Zwei Trends sind bei Privatbanken feststellbar. Einerseits gewinnen auf Formeln gestützte, langfristige Vereinbarungen für die einzelnen Banker an Bedeutung. Sie fördern den Gedanken des «Unternehmers im Unternehmen» und kommen vor allem in den Wachstumsmärkten und bei den Leistungsträgern zum Zug. Andererseits haben traditionelle Anreizsysteme, die eher kurzfristig ausgelegt sind und auf der Erreichung individueller Ziele beruhen, nach wie vor viele Liebhaber in den Chefetagen. Keiner der beiden Ansätze ist dem anderen a priori überlegen. Beide können sinnvoll sein, je nach Eigentümerstrategie.

Abmachungen notwendig

In Zeiten der starken Expansion des Private Banking, wie sie derzeit vorherrschen, ist es durchaus legitim, dass die Eigentümer in Form von Bonuszahlungen in den Aufbau des Geschäftes investieren. Doch kann langfristig das Gleichgewicht zwischen Aktionärsinteressen und Banker nur dann hergestellt werden, wenn langfristige und beidseitig bindende Abmachungen getroffen werden. Diese dürfen nicht nur kurzfristig erzielte Anlagevolumina und Marktanteile honorieren, sondern müssen auf tatsächlich erzielte Gewinnbeiträge bauen und so Wertsteigerungen berücksichtigen. Selbstredend braucht es dazu die richtige Führungs- und Unternehmenskultur, ein klares Verständnis aller Mitarbeiter der Vision und Ausrichtung der Bank sowie den Mut der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte, sich in guten wie in schlechten Zeiten an Abmachungen zu halten und diese auch gegen innen und aussen zu kommunizieren.

Dr. Stephan Hostettler ist Gründer und Managing Partner von Hostettler & Partner AG in Zürich und Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen (HSG).