

Mit dem Halbtax richtig einfach

Innovatives und faires Pricing im Private Banking

Ist ein verständliches Preismodell in einem komplexen Geschäftsfeld wie dem Private Banking überhaupt möglich? Immerhin gibt es eine Vielzahl von Faktoren, welche die Kosten im Anlagegeschäft beeinflussen. Die Bank Linth hat mit dem Halbtax-Abonnement ein Modell eingeführt, das auf einer pauschalen Servicegebühr basiert und sowohl den Kunden als auch der Bank klare Vorteile bietet.



Von Luc Schuurmans
Mitglied der Geschäftsleitung
Bank Linth LLB AG

Das klassische Schweizer Private Banking befindet sich in einem Transformationsprozess. Seit Jahren folgt Finanzkrise auf Finanzkrise. Real betrachtet konnten Anlagekunden froh sein, wenn sie ihr Vermögen wenigstens erhalten und keine grösseren Wertverluste hinnehmen mussten. Entsprechend zurückhaltend sind die Kunden heute. Viele warten an der Seitenlinie auf bessere Zeiten. Für Banken bedeutet dies einen spürbaren Rückgang in den Kommissionserträgen. Dazu kommen die Veränderungen im politischen und regulatorischen Umfeld, welche auf die Erträge drücken und die Kosten des Bankgeschäfts erhöhen. Durch die Fokussierung der Schweiz auf das Geschäft mit versteuerten Geldern nimmt die Konkurrenz gerade auch im Schweizer Onshore-Banking zu. Auch erhöhen zunehmende Regeln die Anforderungen und den Aufwand im Compliance-Bereich. Fast in Vergessenheit geraten



und Dr. David B. Sarasin
Mitglied der Geschäftsleitung
Bank Linth LLB AG

dabei die Auswirkungen der Technologiedurchdringung. Noch vor wenigen Jahren war es nur unter erschwerten Bedingungen (hohe Kosten, Zeitverzug etc.) möglich, Finanzinformationen zu erhalten. Mit dem Einzug des Internets und dem mobilen Zugriff darauf kann sich jedermann, jederzeit, an jedem Ort informieren und Transaktionen tätigen.

Verschiedene Arten von Gebühren

In diesem Umfeld sehen sich Finanzinstitute darum zunehmend gefordert, neben den Kosten (z.B. Stichwort Outsourcing) auch ihre Ertrags- bzw. Umsatzstrukturen zu überprüfen. Der Umsatz pro Zeitperiode resultiert aus zwei Komponenten: erstens der Anzahl bzw. Höhe der nachgefragten Dienstleistungen (z.B. Obligationenvolumen) und zweitens dem Preis (i.d.R. Courtagessatz). Damit rücken die Preiskomponenten im Banking ins Zentrum. In der Praxis

unterscheidet man grundsätzlich zwischen drei Arten von Gebühren:

- a) volumenabhängige Gebühren (z.B. 0,2% Depotgebühr auf dem Depotvolumen)
- b) transaktionsabhängige Gebühren (z.B. 1,2% Courtage auf dem Aktienkaufvolumen)
- c) pauschale Servicegebühren (z.B. Kreditkartengebühr von 100 Fr. pro Jahr)

Die Gebührenarten können aufgrund von zusätzlichen Kriterien weiter differenziert werden:

- i) Grösse, z.B. Staffelung der Courtagessätze (bis 50'000 Fr. zum Satz x, darüber zum Satz y)
- ii) Häufigkeit, z.B. Ticket-Fee (fixe Gebühr pro Börsenauftrag)
- iii) Absatzkanal, z.B. spezieller e-Banking-Tarif
- iv) Markt, z.B. Courtagessätze für Aktien Inland (1,2%), Aktien Ausland (1,8%)
- v) Produkt, z.B. unterschiedliche Courtagessätze für Aktien und Obligationen

Die Kombination von verschiedenen Gebühren mit ihren Differenzierungsarten zeigt, dass es eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Leider führt dies auch dazu, dass Pricing-Modelle im Banking oft als zu komplex und schwer verständlich einzustufen sind. Häufig sind die Gebührenmodelle also intransparent und nicht anlegerfreundlich. Es erstaunt daher nicht, dass die Gebührensysteme je nach Kundensituation an ihre Grenzen stossen und Sonderkonditionen zunehmend an Bedeutung gewonnen haben.

Gebührenmodelle in der Vermögensverwaltung

Als Antwort auf die Frage nach der Reduktion der Komplexität haben verschiedene Banken in den letzten Jahren ihre Gebührenmodelle erweitert.

- **Pauschalgebühr (All-in-Gebühr)**
Dieses sehr einfache Gebührenmodell erfreut sich bei vielen Kunden grosser Beliebtheit, hat aber auch einen gewichtigen Nachteil: Ein pauschaler Satz geht von einem «durchschnittlichen» Kundenverhalten aus. In Zeiten sehr vieler Transaktionen profitiert der Kunde, da der Satz fix in Abhängigkeit seines Anlagevolumens ist. In Zeiten weniger Transaktionen fallen die Kosten jedoch höher aus als mit einem Standardmodell.
- **Erfolgsabhängige Gebühr (Performance Fee)**
Die Bankenbranche ging einen Schritt weiter und entwickelte die erfolgsabhängige Gebühr (auch unter dem Begriff Performance Fee bekannt). Dieses im institutionellen Geschäft seit längerem angewandte Modell führt dazu, dass die Anreizstrukturen von Leistungserbringer (Vermögensverwalter) und Leistungsbezieher (Kunde) noch stärker angeglichen werden. Mit diesem Modell zahlt der Kunde bei schlechter Performance weniger und bei guter Performance mehr als mit einem Standard-Gebührenmodell.

Gebührenmodelle ohne Vermögensverwaltungsmandat

Das All-in- bzw. das Performance-Fee-Modell kommt naturgemäss nur in einem Teilbereich der Bankdienstleistungen, der delegierten Vermögensverwaltung, zur Anwendung. Wie steht es aber um die anderen Kunden, die kein Vermögensverwaltungsmandat an die Bank erteilt haben? Hier fällt der Kunde seine Anlageentscheide selber. Erfahrungsgemäss bildet diese Gruppe weit mehr als die Hälfte aller Anlagekunden einer Bank.

Innovation im Pricing

Bei der Entwicklung eines fortschrittlichen Gebührenmodells ist es unabdingbar, dass dieses auf der strategischen Positionierung und dem Leis-

tungsversprechen des Unternehmens basiert. Dies bildet die Grundlage für weitere Analysen. Untersucht man die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Gebührenarten, zeigt sich schliesslich, dass eine Gebührenart mit gewichtigen Vorteilen untervertreten ist – nämlich jene der unabhängigen *Servicegebühr*. In einem nachhaltigen Modell sollte diese Gebührenart daher verstärkt zum Einsatz kommen.

Das Halbtax-Modell der Bank Linth
Nachfolgend wird als Beispiel für ein solches Modell jenes der Bank Linth – das sog. Halbtax-Modell¹⁾ – vorgestellt:

- **Das Ziel:** Gesucht wurde ein neues Gebührenmodell, das «fair» und «einfach» ist. Es soll möglichst nachvollziehbar sein und sowohl die Interessen des Kunden als auch die des Leistungserbringers unterstützen. Sprich, je mehr Vermögen jemand hat, desto tiefer soll die Belastung sein, und je mehr Transaktionen jemand tätigt (unabhängig von seinem Vermögen), desto günstiger sollten die Transaktionskosten ausfallen.
- **Die Lösung:** Der Kunde kauft sich ein Halbtax-Abonnement für einen bestimmten Betrag, welches ein Jahr gültig ist. Er erhält somit das Anrecht auf eine entsprechende Reduktion der transaktionsabhängigen (Courtage) und transaktionsunabhängigen (Depotgebühr) Gebühr von 50%.
- **Die Leistung:** Wie bei der SBB, welches das Modell schon seit vielen Jahren erfolgreich einsetzt, entscheidet der Anleger selber, ob er aufgrund seines Depotvermögens oder seines individuellen Börsenverhaltens ein Halbtax-Abonnement abschliesst und damit in den Genuss tieferer Preise kommt – notabene für die gleich hohe Beratungsqualität, denn das Halbtax-Abonnement wirkt sich nur auf den Preis aus. Genau wie beim Zufahren, wo das Halbtax keinen Einfluss auf die Reise in der 1. oder 2. Klasse hat.
- **Die Vorteile:** Das Modell ist neben seiner einfachen und klaren Grundstruktur auch als «fair» einzustufen, denn ein Anleger mit einem eher kleinen Depot und eher kleinen Transaktionsvolumen ist gegenüber

Anlegern mit grossen Volumina nicht benachteiligt, da die Courtagen nicht nach Betragshöhe gestaffelt sind. Trotzdem profitiert ein Anleger mit höherem Depotvermögen mehr, da der zu zahlende Preis für das Halbtax-Abo im Verhältnis zu seinem Vermögen geringer ausfällt.

Der Weg zur Servicegebühr

Das Halbtax-Modell der Bank Linth LLB AG zeigt, wie ein innovatives Gebührenmodell aufgrund der Dimension «Preisrabattierung» ausgestaltet werden kann. Andere Beispiele sind z.B. die Bündelung von Dienstleistungen in verschiedenen Paketen mit unterschiedlichen Servicepreisen. So kann ein Basispaket neben der Kontoführung auch den Zahlungsverkehr und ein Depot beinhalten, während ein Premiumpaket zusätzlich noch Kreditkarten, massgeschneidertes Reporting oder proaktive Anlageideen umfasst.

Vorteile für Kunde und Anbieter

Innovatives Pricing ist nicht nur aus Kundensicht begrüssenswert. Auch für den Anbieter bietet es klare Vorteile: Die Einführung eines Abos (teilweise auch als Paket- bzw. Servicegebühr bezeichnet) führt zu einer Stabilisierung eines Teils der Erträge und gibt eine bessere Planungssicherheit im Hinblick auf die Abdeckung der fixen Kosten in der Leistungserbringung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass gerade in einem anspruchsvollen Umfeld wie dem Anlagegeschäft bzw. dem Private Banking das Bedürfnis nach einer einfachen, verständlichen und fairen Dienstleistung – insbesondere auch im Pricing – ein starkes Kundenbedürfnis ist. Dienstleistungsunternehmen, die dieses Bedürfnis professionell abdecken, werden ihre heutigen und zukünftigen Kundenbeziehungen nachhaltig stärken bzw. ausbauen.

1) Das Halbtax-Modell für Anlagegeschäfte wurde von der Bank Linth am 1. Januar 2012 lanciert. Mehr Informationen unter www.banklinth.ch/halbtax

luc.schuurmans@banklinth.ch
david.sarasin@banklinth.ch
www.banklinth.ch