

# zeb/Themen

Competence Unit Organisation & Transformation  
Competence Unit Vertrieb

## FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln Analyse und Kommentar

Norman Karrer, Managing Director, zeb/Schweiz

Urs Uttinger, Senior Manager, zeb/

Wolfgang Schlaffer, Senior Manager, zeb/

Oktober 2012



## Inhalt

Ausgangssituation und Ansatzpunkte	4
Kernpunkte Postionspapier Vertriebsregeln	5
Durch Vertriebsregeln tangierte Bereiche	6
A. Geschäftsmodell: Unterscheidung unabhängige/abhängige Beratung	8
B. Operating-Model Vertrieb: Wichtige An- und Herausforderungen	11
Exkurs: Zusätzliche Regelungen unter MiFID II	12
Zeitplan FINMA-Vertriebsregeln – Aktueller Stand der Diskussion	13
Fazit und Handlungsempfehlungen für Banken	14
Autoren   Kontakt	16



## FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln

„Helvetisches MiFID“ wird signifikante Auswirkungen auf das Vertriebsmodell sowie die Erträge und Kosten von Banken im Privatkunden- und Wealth-Management-Geschäft haben

Die Einführung der Finanzmarktrichtlinie MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) hat den Kunden- und Anlegerschutz verbessert und die Transparenz der Finanzmärkte erhöht. In der Schweiz haben sich bislang erst Schweizer Banken mit einer Niederlassung oder Tochtergesellschaft in einem Land des EWR intensiv mit der Umsetzung von MiFID befasst. Da das geltende Schweizer Recht aus Sicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) noch keinen angemessenen Kundenschutz für Privatkunden bei Finanzprodukten gewährleistet (vgl. FINMA-Vertriebsbericht Oktober 2010) will auch sie – analog zu der MiFID-Richtlinie – den Kundenschutz stärken. Zu diesem Zweck wurde mit dem im Februar 2012 publizierten „Positionspapier Vertriebsregeln“ ein weitgehendes Massnahmenpaket zur Erhöhung des Kundenschutzes in die Vernehmlassung geschickt.

Die geplanten Massnahmen gehen von einer Kundeneignungsprüfung über erhöhte Qualifikationsanforderungen an Berater und eine vereinheitlichte Prospektspflicht bis zur Festlegung dessen, ob sich der Finanzberater als abhängig oder unabhängig definiert, was direkte Auswirkung auf die Annahme und Offenlegung von Vergütungen Dritter hat. Zudem sollen alle Vermögensverwalter, die unter geltendem Recht nicht beaufsichtigt werden, nun einer Aufsicht unterstellt werden. Das von der FINMA geplante Finanzdienstleistungsgesetz sowie das bereits seit dem 1. Januar 2011 in Kraft getretene revidierte Lugano-Übereinkommen verstärken damit aus Sicht der FINMA den Anlegerschutz, werden aber bei der Umsetzung signifikante Auswirkungen auf das Vertriebsmodell aller Privat- und Retailbanken haben und negativ auf Erträge und Kosten einwirken.

Auf Basis umfassender Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit europäischen und relevanten Schweizer Banken bei der MiFID-Umsetzung und aktuellen MiFID-II-Impact-Analysen ist zeb/ der Überzeugung, dass sich eine Auseinandersetzung mit den Implikationen der sich abzeichnenden Regulierung auf Vertriebsmodell, Organisation, Abläufe und IT zeitnah empfiehlt, auch wenn das entsprechende Gesetzgebungsverfahren noch mehrere Jahre beanspruchen kann. Es ist damit zu rechnen, dass die neuen Verhaltenspflichten während der Übergangszeit bis zur Einführung des Gesetzes mittels einer bundesrätlichen Verordnung geregelt werden. Zudem zeigt unsere Erfahrung aus MiFID-Kundenprojekten, dass eine (frühe) Ausrichtung auf die Vorschriften zum Anlegerschutz nicht nur das Compliance-Risiko reduziert, sondern auch die Qualität der Beratungsprozesse steigern kann und so, auch durch eine klare Positionierung gegenüber langsamer reagierenden Banken, Wettbewerbsvorteile verschafft.

Für eine rasche und pragmatische Identifikation des zu erwartenden Anpassungsbedarfs sowie der Erarbeitung der notwendigen Konzepte und deren Umsetzung ist tiefes Fachwissen und Praxiserfahrung von grossem Vorteil. Mit dem vorliegenden Themenheft möchten wir Ihnen deshalb einen Überblick über das „Positionspapier Vertriebsregeln“ der FINMA und den zu erwartenden Impact geben.

## Ausgangssituation und Ansatzpunkte

Die FINMA schlägt ein umfangreiches Massnahmenpaket zur Stärkung des Kundenschutzes vor – mit weitreichenden Implikationen für das Anlagegeschäft

Bis heute kennt die Schweiz keine einheitlichen Bestimmungen zum Anlegerschutz. Die FINMA beurteilt dies als mangelhaft und unterbreitet in ihrem „Positionspapier Vertriebsregeln“ (Februar 2012) konkrete Policy-Vorschläge zur Verbesserung des Privatkundenschutzes, welche die Informationstransparenz zwischen Kunden und Finanzproduktanbietern<sup>1</sup> stärken sollen. So werden Voraussetzungen geschaffen, um Kunden in der Schweiz bereits vor Erwerb eines Finanzprodukts bzw. vor Inanspruchnahme einer Finanzdienstleistung über Chancen und Risiken des infrage stehenden Geschäfts zu informieren. Die FINMA-Vorschläge orientieren sich stark an den MiFID-/EU-Vorschriften und folgen drei Ansatzpunkten, welche auch in ein neues Finanzdienstleistungsgesetz münden sollen:

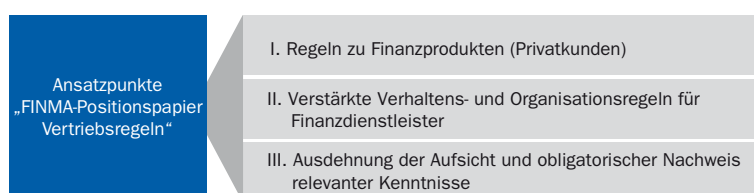


Abb. 1: Drei Ansatzpunkte der FINMA-Vorschläge im „Positionspapier Vertriebsregeln“ (Quelle: zeb/-Analyse)

I. Die **Regeln zu Finanzprodukten (Privatkunden)** umfassen im Wesentlichen inhaltliche Anforderungen an eine einheitliche Prospektpflicht für standardisierte Finanzprodukte sowie eine kurze übersichtliche Produktbeschreibung mit Produkteigenschaften, Risiken und Kosten bei zusammengesetzten Produkten.

II. Die **Verstärkung der Verhaltens- und Organisationsregeln für Finanzdienstleister** soll darüber hinaus sicherstellen, dass sich nur solche Finanzdienstleister als unabhängig bezeichnen, die keine Vergütung Dritter annehmen, dass Kunden über die infrage stehende Geschäftsart aufgeklärt und deren Eignung für den Kunden beurteilt sowie alle Dienstleistungen dokumentiert werden.

III. Die **Ausdehnung der Aufsicht und ein obligatorischer Nachweis relevanter Kenntnisse** beinhalten, dass alle Vermögensverwalter einer Aufsicht unterstellt werden, dass die relevanten Fachkenntnisse aller Personen mit Kundenkontakt nachgewiesen werden müssen und regelmässige Weiterbildungen für Kundenberater stattfinden. Die Vorschriften zum Vertrieb von Finanzprodukten sind dabei auf Tätigkeiten aus dem Ausland auszudehnen.

Auf Basis dieser Ansatzpunkte und der damit verbundenen wesentlichen Pflichten (nachfolgend beschriebenen), soll ein **Finanzdienstleistungsgesetz** geschaffen werden, das als neue gesetzliche Grundlage mit sektorübergreifender lückenloser Geltung, die Verhaltens- und Produktvorschriften am Point of Sale (POS) regelt.

<sup>1</sup> Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt auf Finanzprodukten mit Anlagecharakter (Wertschriften), einschliesslich Sparprodukte. Konsumkredit- und Hypothekarprodukte sind nicht Gegenstand der Ausführungen.

## Kernpunkte Positionspapier Vertriebsregeln

Im Anlageberatungsprozess muss zukünftig eine Vielzahl neuer regulatorischer Auflagen bei Durchführung und Umsetzung beachtet werden

Entlang der oben genannten Ansatzpunkte hat die FINMA in ihrem Positionspapier Vertriebsregeln 18 sogenannte „Kernpunkte“ (KP) vorgeschlagen. Diese gliedern sich aus zeb/-Sicht in sechs wesentliche Pflichten für alle Anbieter:

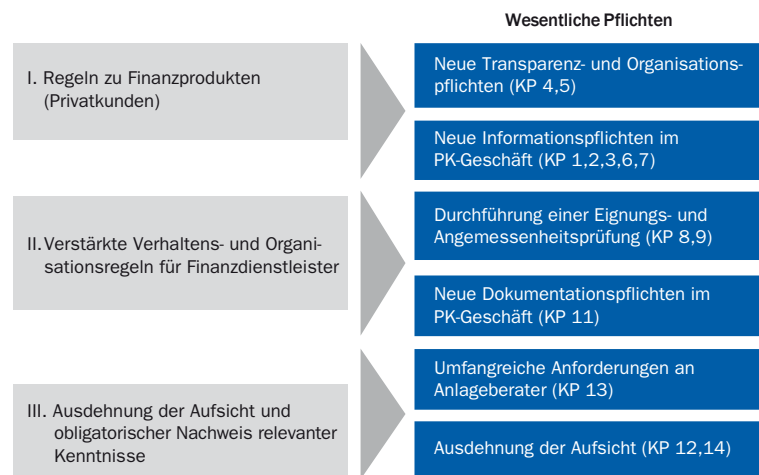


Abb. 2: Wesentliche Pflichten des Positionspapiers Vertriebsregeln (Quelle: FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln, zeb/-Analyse)

Den genannten Pflichten können die folgenden Kernpunkte aus dem FINMA-Positionspapier zugeordnet werden:

### Neue Transparenz- und Organisationspflichten (KP 4, 5)

- / Information über Geschäftstätigkeit/Bewilligungsstatus (abhängige vs. unabhängige Finanzberatung)
- / Rechtfertigungs-/Offenlegungspflicht über Zuwendungen Dritter
- / Gewährleistung interessenkonfliktfreier Vertriebsvorgaben

### Neue Informationspflichten im Privatkundengeschäft (KP 1, 2, 3, 6, 7)

- / Einheitliche Prospektspflicht für standardisierte Finanzprodukte
- / Produktbeschreibung für strukturierte Finanzprodukte
- / Vorgabe Form, Inhalt und Nachführung vereinheitlichter Produktinformationen

### Durchführung einer Eignungs- und Angemessenheitsprüfung (KP 8, 9)

- / Umfassendes Erfragen von Kundenkenntnissen/-erfahrungen
- / Systematische Identifizierung der Anlageziele des Kunden und seiner finanziellen Verhältnisse
- / Beschränkung von Execution-only-Dienstleistungen für Privatkunden

#### **Neue Dokumentationspflichten im PK-Geschäft (KP 11)**

- / Protokollierungspflicht über jedes Kundenberatungsgespräch und vereinbarte Dienstleistung
- / Transparente Rechenschaft über erbrachte Leistungen

#### **Umfangreiche Anforderungen an Anlageberater (KP 13)**

- / Umfangreiche Kompetenzanforderungen an Berater
- / Öffentlich zugängliches Eignungsregister für Kundenberater

#### **Ausdehnung der Aufsicht (KP 12, 14)**

- / Einhaltung Verhaltenspflicht, angemessene Organisation und ausreichende Eigenmittel bei allen Vermögensverwaltern sicherstellen
- / Vorschriften zum Vertrieb von Finanzprodukten auf Tätigkeiten aus dem Ausland (in die Schweiz hinein) ausdehnen

## Durch Vertriebsregeln tangierte Bereiche

Die Vertriebsregeln betreffen insbesondere Information und Beratung im Anlagegeschäft – Massnahmen sind auf Strategie-, Prozess- und IT-Ebene zu ergreifen

Der neue Anlegerschutz wird bei der Umsetzung nicht nur Anpassungsbedarf auf prozessualer oder IT-Ebene nach sich ziehen, sondern auch direkt mit strategischen Implikationen verbunden sein (Wahl des Geschäftsmodells). Darüber hinaus haben die Regeln Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette des vertrieblichen Operating Models. Davon sind vor allem die Wertschöpfungsschritte Kundeninformation/-beratung, der eigentliche Produktabschluss und die laufende Betreuung/Beratung betroffen (vgl. Abb. 3). Im Gegensatz zu MiFID II wird die gesamte Operations/Abwicklung nicht durch die FINMA-Vertriebsregeln beeinflusst.

### **Vertriebsregeln vs. MiFID:**

Die FINMA-Vorschläge entsprechen weitgehend den internationalen Standards, insbesondere MiFID/MiFID II, ohne diese direkt zu übernehmen. Im Vergleich zu den FINMA-Vertriebsregeln erlässt MiFID II (derzeit in der EU in Ausarbeitung/Konsultation) auch Vorschriften für „Operations/Abwicklung“. MiFID II ist insbesondere für international tätige Banken im Cross-Board-Geschäft relevant. Siehe hierzu auch den späteren Exkurs zu den durch MiFID II zusätzlich tangierten Bereichen.



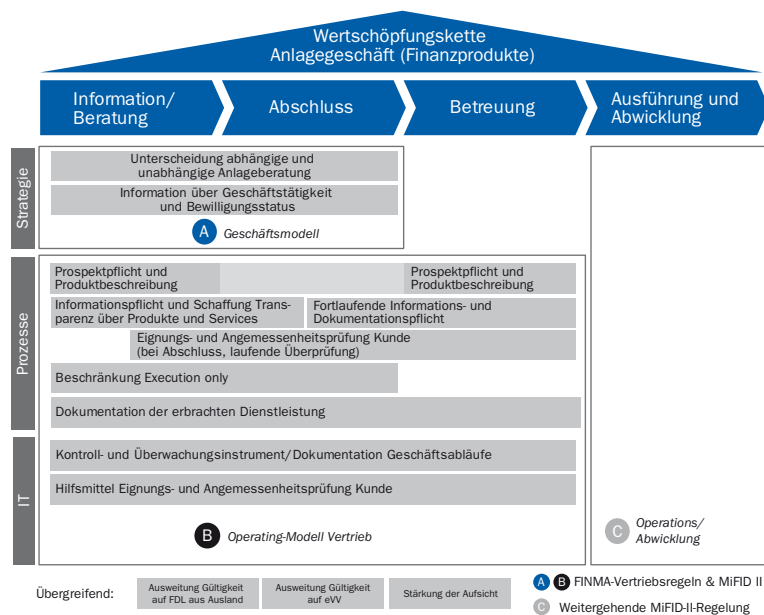


Abb. 3: Durch neue Vertriebsregeln primär tangierte Bereiche im Überblick (Quelle: zeb/-Analyse)

Die Auswirkungen auf die Themenbereiche „A. Geschäftsmodell“ und „B. Operating-Modell Vertrieb“ werden nachfolgend detaillierter beschrieben. Hervorzuheben sind des Weiteren drei wichtige wertschöpfungskettenübergreifende Punkte:

- / Analog MiFID (II) werden die Vertriebsregeln auch für Anbieter aus Drittstaaten, welche Ihre Dienstleistungen in der Schweiz anbieten wollen, gültig sein.
- / Heute können gemäss FINMA reine Anlageberater und eVV (externe Vermögensverwalter) tätig werden, ohne dass sie eine entsprechende Bewilligung beantragen müssen. Zudem unterscheidet sich der Umfang der Aufsicht auch bei bewilligten Finanzdienstleistern erheblich. Deshalb sollen aus Sicht der FINMA die Vertriebsregeln insbesondere auch für eVV gültig sein.
- / Entsprechend sollen zukünftig alle bisher nicht beaufsichtigten VV einer Bewilligungspflicht und laufenden Aufsicht unterstellt werden.

## A. Geschäftsmodell: Unterscheidung unabhängige/abhängige Beratung

Die FINMA will zwischen unabhängiger und abhängiger Beratung unterscheiden – das hat signifikante Auswirkungen auf das Geschäftsmodell

Die Vertriebsregeln verlangen, dass dem Ziel der unabhängigen Anlageberatung zum Schutz der Kundeninteressen hohe Priorität beigemessen wird. Wie nachfolgend dargestellt, sollen sich Finanzdienstleister nur dann als unabhängig bezeichnen dürfen, wenn sie keine Anreize von Dritten annehmen und nicht auf andere Weise (z. B. vertraglich oder über gesellschaftsrechtliche Verpflichtungen) an Dritte gebunden sind. Ansonsten muss diese Abhängigkeit dem Kunden gegenüber klar dargestellt werden. Bestehen im Einzelfall konkrete Interessenskonflikte gegenüber einem Kunden, die nicht durch organisatorische/vertragliche Massnahmen vermieden werden können, so sind diese dem Kunden ebenfalls offenzulegen.

	Unabhängige Beratung	Abhängige Beratung
Übersicht Anforderungen FINMA-Vertriebsregeln	Information bei Anlageberatung, ob diese unabhängig erbracht wurde	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Zuwendungsverbot Keine Annahme von Gebühren/ Provisionen oder anderen monetären Vorteilen von Dritten</li> <li>/ Bindungsverbot nicht auf andere Weise an Dritte gebunden</li> <li>/ Diversifikationsgebot Anforderung an repräsentative Produktpalette der angebotenen Finanzinstrumente, keine Bindung an Dritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Zuwendungsinformationen Informationspflicht über Art und Höhe der Zuwendungen</li> <li>/ Informationspflicht über unternehmensinterne Vergütung von Kundenberatern für Vertrieb eigener Produkte</li> </ul>
Konsequenzen	Anlageberatung:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Keine Vereinnahmung von Provisionen Dritter (z. B. Ausgabeaufschlag oder Bestandsprovision)</li> <li>/ Aufbau hinreichend grosser Markt-, Instrumenten- und Anbieteranalysen (repräsentative Produktpalette)</li> <li>/ Aktive Positionierung Unabhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Vereinnahmung Provisionen Dritter (Ausgabeaufschlag, Bestandsprovision) möglich, jedoch Höhe offen zu legen</li> <li>/ Unabhängig von Art und Form der Instrumentenauswahl ist in Abhängigkeit vom Produktgeber offen zu legen</li> </ul>
	Vermögensverwaltung:	
	Unabhängig von der Positionierung als un- vs. abhängige Bank, würde zeb/ keine Annahme oder Durchleitung von Provisionen/Zuwendungen bei VV-Mandaten empfehlen (geringe Glaubwürdigkeit ggü. Kunden, ggf. Einsatz von Clean-Fee-Produkten)	

Abb. 4: Übersicht Anforderungen FINMA-Vertriebsregeln an unabhängige vs. abhängige Beratung (Quelle: FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln, zeb/-Analyse)

Wie beschrieben haben die neuen Anforderungen an die Unterscheidung von unabhängigen und abhängigen Beratungen weitreichende Konsequenzen – sowohl in die eine als auch in die andere Richtung.

In Bezug auf das Vermögensverwaltungsmandat empfiehlt zeb/ – unabhängig von der Positionierung als unabhängige oder abhängige Bank – von einer Annahme oder Durchleitung von Provisionen/Zuwendungen abzusehen, da diese gegenüber dem Kunden zu geringerer Glaubwürdigkeit führt.

**Ein signifikanter Anteil der aktuellen „Wertschriftenerträge“ ist bei der Entscheidung für die Unabhängigkeit nicht mehr zulässig – relevant ist das v. a. für unabhängige Privatbanken**

Der Anteil des Anlagegeschäftes und der daraus resultierenden Zuwendungen Dritter wird bei der Umsetzung massgeblichen Einfluss auf die zukünftige strategische Ausrichtung eines Instituts haben. Bei vielen Banken und Wealth-Managern machen die Vergütungen durch Dritte einen substantziellen Anteil am Gesamtertrag im Anlagegeschäft aus.

Wie das nachfolgende Beispiel einer grossen deutschen Universalbank zeigt, würden bei der Umsetzung als „Unabhängiger“ ca. 60 % der Erträge aus dem Wertschriftengeschäft entfallen.<sup>2</sup>

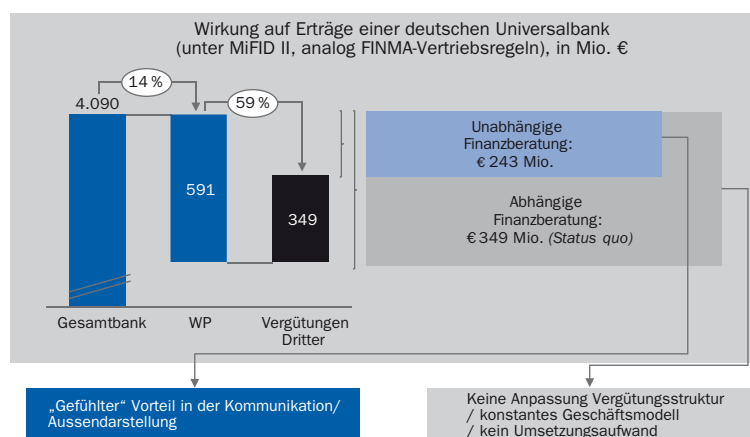


Abb. 5: Auswirkungen unabhängiger Beratung auf Erträge einer deutschen Universalbank (Quelle: zeb/-Analyse, zeb/-Privatkundenstudie)

Die strategische Entscheidung für eine unabhängige oder abhängige Beratung wird bei der Umsetzung des aktuellen FINMA-Vorschlags zukünftig die Ertragsstruktur definieren und hat erhebliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die Marktpositionierung. Die Unterscheidung zwischen abhängiger und unabhängiger Beratung führt deshalb insbesondere im Private Banking zu einschneidenden Konsequenzen:

- / Differenzierung und Durchsetzung von zwei Beratungsmodellen, dabei ein Modell ohne Zuwendungen
- / Anpassung des Pricing hin zu bezahlter Beratung (Stichwort Honorarberatung)
- / Trend zum generellen Verbot von Zuwendungen weiterhin möglich (siehe z. B. Verbote in Grossbritannien und den Niederlanden)

<sup>2</sup> Der Parlamentsausschuss Wirtschaft und Währung (ECON) hat sich in der Sitzung vom 26. September 2012 gegen die Einführung der Differenzierung zwischen abhängiger und unabhängiger Beratung ausgesprochen. Stattdessen wird eine Offenlegung der Provisionen gefordert. Ein mögliches Provisionsverbot wird auf die nationale Gesetzgebung verlagert. Insofern ist zwar die Unterscheidung zwischen abhängigen und unabhängigen Finanzdienstleistern aufgehoben, die eigentlichen Implikationen auf das Geschäftsmodell und die Transparenz gegenüber den Kunden bleibt aber bestehen. Es ist abzuwarten, ob sich dieser Vorschlag durchsetzt und wie er sich gegebenenfalls auf die FINMA-Vertriebsregeln auswirken wird.

**Positionierung als unabhängige bzw. abhängige Beratung wird auch im Kontext der zu erwartenden Marktreaktion zu diskutieren sein – Zielkunden sind dabei entscheidend**

Das zukünftige Geschäftsmodell einer Bank wird sich zwangsläufig stärker als heute an den Kundenbedürfnissen ausrichten müssen. Dabei gewichten einzelne Kundensegmente die Unabhängigkeit der Beratung unterschiedlich:

- / Kundensegment HNWI/UHNWI: Für die meisten Finanzinstitute mit Fokus auf echte Private-Banking-Kunden ist die gegenüber dem Kunden darstellbare Unabhängigkeit zentral. D. h., ein Grossteil der Privatbanken würde sich voraussichtlich im Sinne der Vertriebsregeln als unabhängig erklären. Insbesondere Universalbanken mit einer signifikanten Private-Banking-Operation werden sich mit der Option einer Ausgründung in eigene Legal Entities (unabhängig) auseinandersetzen müssen. Zudem wird die Bedeutung der diskretionären Vermögensverwaltung für Privatbanken nochmals stark zunehmen.
- / Kundensegment Affluent: Die Positionierung als unabhängige bzw. abhängige Beratung ist für Affluent-Kunden tendenziell weniger wichtig. Allerdings werden gerade in diesem Segment im Anlagegeschäft oftmals hohe Margen und hohe Erträge durch die Zuwendung Dritter erzielt.
- / Kundensegment (Mass-)Retailbanking: Die Positionierung als unabhängige bzw. abhängige Beratung ist für dieses Segment i. d. R. weniger entscheidend.

Darüber hinaus wird eine Positionierung als unabhängige bzw. abhängige Beratung insbesondere auch im Kontext der zu erwartenden Marktreaktion zu diskutieren sein. Möglich ist, dass zukünftig nur eine der beiden Beratungsformen im Markt dominiert oder aber dass beide Formen nebeneinander existieren. Die jeweils zu erwartenden Konsequenzen sollten bei einer Positionierungsentscheidung berücksichtigt werden:

Zu erwartende Konsequenzen bei Dominanz abhängiger Beratung (Provisionsberatung):

- / Moderate bis keine Veränderungen am Status quo der Finanzinstitute
- / Regulatorischer Druck bzgl. der Sicherstellung von Transparenz und Kundenschutz nimmt weiter zu
- / Risiko, dass das Vertrauen der Kunden in eine objektive Beratung weiter sinkt
- / Angebot von VV-Mandaten eher unglaubwürdig, Risiko Kundenverlust

Zu erwartende Konsequenzen bei sowohl unabhängiger als auch abhängiger Beratung im Markt:

- / Massive Veränderung der Wettbewerbslandschaft
- / Unterschiedliche Kundenreaktionen in Abhängigkeit vom jeweiligen Kundensegment zu erwarten
- / Höherer Wettbewerbsdruck, u. a. durch teilweise notwendige Kunden-/Produktumschichtungen oder Anpassung der Gebührenstrukturen sowie geringere Marge vs. Kostendruck
- / Cross-Selling zw. Retail- und Privatbanking infrage gestellt

Dominanz der unabhängigen Beratung:

- / Enorme Anpassungsmassnahmen der Geschäftsmodelle durch Ertragsausfall vs. Mehrkosten
- / Veränderungsdruck auf allen Ebenen der Geschäftsarchitektur
- / Finanzierung qualitativer Beratung für Finanzprodukte ist sicherzustellen

## B. Operating-Model Vertrieb: Wichtige An- und Herausforderungen

Die FINMA-Vertriebsregeln stellen nicht nur Anforderungen an die eigene (strategische) Positionierung gegenüber dem Kunden, sondern auch an Produktanalyse, Beratung und Kommunikation

Grosse Herausforderungen ergeben sich hier einerseits für bislang weniger systematisch oder standardisiert arbeitende Banken und Wealth-Manager, da die Vertriebsregeln umfangreiche Anforderungen an die Systematik von Beratungs- und Investitionsprozesse, Kundenkommunikation und Client-Reporting sowie an die Kompetenz der Berater/Produktspezialisten stellen.

Zudem werden auch Anbieter, die sich als unabhängig bezeichnen, eine repräsentative Produktpalette sicherstellen bzw. ihr Produktuniversum anpassen müssen (Stichwort Clean Fee). Abzusehen ist, dass sich dies – wie unter MiFID II – auch auf den eigenen Produktbestand und den Verkauf von eigenen emittierten Finanzprodukten sowie strukturierte Einlagen beziehen wird.

FINMA-Vertriebsregeln	
Anforderungen (Detailausgestaltung offen)	Kommende Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Repräsentative Produktpalette für Unabhängige</li> <li>/ Unabhängige Kundenberater müssen für die verschiedenen Produkttypen eine repräsentative Produktpalette anbieten</li> <li>/ D. h. Bewertung einer ausreichend grossen Anzahl von am Markt verfügbaren Finanzinstrumenten sowie diversifiziert nach Art/Gattung und Emittent</li> <li>/ Produkte ohne „Incentivierung“ für Bank erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbau Beratungsunterstützung und Produktmanagement</li> <li>/ Systematischer Produktauswahlprozess</li> <li>/ Laufendes Analyse- und Bewertungsverfahren und Produktbetreuung</li> <li>/ Zentraler Kompetenzaufbau und Verbindung zum Beratungsprozess</li> <li>Anpassung Produktuniversum und Bestandsprodukte (Clean-Fee-Produkte)</li> <li>/ Anpassung bestehender Vertriebsvereinbarungen mit Produktgebern</li> <li>/ Umgang mit/Austausch Bestandsprodukte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderung an Beratungsprozess und Berater</li> <li>/ Eignungs- und Angemessenheitsprüfung für Kunden</li> <li>/ Umfangreiche Kompetenzanforderungen an Berater, inkl. Nachweis Kenntnisse über Verhaltensregeln</li> <li>/ Öffentlich zugängliches Eignungsregister für Kundenberater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhter Aufwand durch:</li> <li>/ Etablierung systematischer Beratungsprozesse, insb. bzgl. Kundenbedarfsanalyse (und Nachweis)</li> <li>/ Einführung systematischer Schulungen und Prüfungen (Nachweis), Qualifikation Berater</li> <li>/ Erhöhte Transparenz über Finanzprodukte und erbrachte Kundenleistung sicherstellen</li> <li>/ Qualitativ höhere Anforderungen an vereinheitlichte Verkaufsdokumentation</li> <li>/ Qualitativ höhere Anforderungen an Client Reporting</li> <li>/ Anpassung der Prozesse zur Einhaltung der fortlaufenden Informationspflichten</li> <li>/ Einfluss auf Reportingprozesse</li> <li>/ Dokumentationsaufwand mit evtl. Haftungsrisiken im After Sales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation und (laufende) Informationspflichten</li> <li>/ Insb. Beratungsart, d. h. ob abhängig oder unabhängig</li> <li>/ Gattung und Komplexität der Finanzinstrumente</li> <li>/ Art und Inhalt der erbrachten Dienstleistungen</li> <li>/ Darstellung, wie die erbrachte Beratung auf die Merkmale der Kunden abgestimmt wurde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Sicherstellung systematischer DL/Produkte</li> <li>/ Abgleich mit Investment Suitability stellt hohe Anforderungen an Prozesse, Systeme und Kontrolle</li> <li>/ Weitreichende Anforderungen an eine systematische und bankweite Übersicht der Kundeninformationen (Zusammenführung)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundensegmentierung als Grundlage für Verhalten am POS</li> <li>/ Klare Unterscheidung private vs. professionelle Kunden</li> <li>/ Opting-in-Möglichkeit für professionelle Kunden, um sich dem Schutz der Privatkunden zu unterstellen; Opting-out für vermögende Privatkunden mit ausreichender fachlicher Qualifikation</li> <li>/ PK-Angemessenheitsprüfung: Abgleich Produkte/DL mit Investment Suitability (Kundenkenntnisse und -Erfahrung)</li> <li>/ Geeignetheitsprüfung vor Erteilung persönlicher Ratschläge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Getrennte Ausweisung der Risiken und Kostenbestandteile aufwändig</li> <li>/ Hohe Transparenz verringert Preis-Spielräume (Review-Pricing-Strategie) und könnte Kunden auch abschrecken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufklärungspflicht bei zusammengesetzten Produkten</li> <li>/ Pflicht zur einheitlichen/klar verständlichen Kundeninformation</li> <li>/ Risiken und mögliche Folgekosten der Finanzinstrumente sind klar aufzuzeigen</li> <li>/ Überprüfung der ggf. vorhandenen „Tying Practices“ im Sinne einer transparenten Produktdarstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Ggf. Anpassung Leistungsspielraum</li> <li>/ Kein „Execution Only“ mehr für komplexe Produkte und Derivate</li> <li>/ (Finale Kategorisierung ausstehend)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschränkung von „Execution only“ für „komplexe Produkte“</li> <li>/ Beratungsfreie Ausführungsgeschäfte nur noch für einfache Produkte zulässig</li> <li>/ Erweiterung der Kategorie komplexer Produkte (z. B. Produkte mit derivativer Komponente, i. d. R. keine einfachen Produkte)</li> </ul>	

(Quelle: FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln, zeb/-Analyse)

## Exkurs: Zusätzliche Regelungen unter MiFID II

Die FINMA-Vertriebsregeln lehnen sich stark an MiFID II an – MiFID II schlägt aber in Operations/Abwicklung zusätzliche Regelungen vor

Die zum November 2007 umzusetzende EU-Richtlinie MiFID war Bestandteil eines umfassenden EU-Aktionsplans für Finanzdienstleistungen. Die EU hat nun einen ergänzenden MiFID-II-Entwurf vorgelegt, der bis Ende 2012 ausgearbeitet werden soll. Neben Anlegerschutz und Vertriebsregeln (wie im FINMA-Positionspapier) sollen unter MiFID II auch weitergehende Aspekte in der „Ausführung und Abwicklung“ berücksichtigt werden. Die EU plant dazu die rasche Einführung über eine Verordnung<sup>3</sup> (MiFIR), um z. B. die Vor- und Nachhandelstransparenz oder die Verlagerung des Derivatehandels an organisierte Handelsplätze sicherzustellen. Die Umsetzung der eigentlichen MiFID-II-Richtlinie wird dann bis Ende 2015 erwartet.

Die weitergehenden MiFID-II-Regelungen in Operations/Abwicklung fokussieren insbesondere eine stärkere Regulierung der Handelsaktivitäten. Die zentralen Zielsetzungen einer stärkeren Regulierung dieser Handelsaktivitäten sind:

- / Durchführung des organisierten Handels an regulierten Handelsplätzen
- / Steigerung der Transparenz, Schaffung spezifischer Transparenzanforderungen für unterschiedliche Instrumente
- / Einheitliche Anforderungen an alle Handelsplätze
- / Besondere Anforderungen an systematische Internalisierer (OTC)
- / Regulierung relevanter „White Spots“, z. B. Derivatehandel

Wesentliche Neuerungen in Operations/Abwicklung sind nachfolgend zusammengefasst. Die abgeleiteten Herausforderungen sind für Universalbanken sehr relevant.



(Quelle: zeb/-Analyse)

<sup>3</sup>„Verordnung“ bedeutet hier, dass die Vorschriften unmittelbar in der ganzen EU gültig sind und nicht erst von den Mitgliedsstaaten umgesetzt werden müssen.

<sup>4</sup>„Systematische Internalisierer“ sind Institutionen, die Handelstransaktionen für ihre Kunden intern und nicht extern durchführen, wie z. B. Banken, die sowohl über einen Vermögensverwaltungsbereich als auch über ein Investmentbanking- bzw. Brokerage-Geschäft verfügen.

Des Weiteren soll mit MiFID II auch der MiFID-Anwendungsbereich erweitert werden:

1. MiFID (II) ist auch gültig für Anbieter aus Drittstaaten (analog zu den vorgeschlagenen FINMA-Vertriebsregeln)
2. Bei der Dienstleistungserbringung für Kleinanleger durch Drittlandanbieter wird die Errichtung einer Niederlassung in der EU verlangt

## Zeitplan FINMA-Vertriebsregeln – Aktueller Stand der Diskussion

Die gesetzliche Umsetzung der Vertriebsregeln ist in drei bis vier Jahren zu erwarten – In der Übergangsphase ist eine bundesrätliche Verordnung wahrscheinlich

Nach der Publikation des FINMA-Positionspapiers Vertriebsregeln am 24. Februar 2012 hat der Bundesrat am 28. März 2012 dem Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) den Auftrag zur vertieften Prüfung der Vertriebsregeln sowie Ausarbeitung eines Vernehmlassungsentwurfs erteilt.

D. h., in den kommenden Jahren sind die Vertriebsregeln unter Einbezug von externen Experten, Interessenvertretern und direkt Betroffenen auszuarbeiten. Gemäss FINMA ist mit einer Verabschiedung durch den Bundesrat in ca. zwei bis drei Jahren zu rechnen. Da die Verabschiedung eines finalen Gesetzes durch das Schweizer Parlament einige Zeit in Anspruch nehmen kann, ist davon auszugehen, dass die Verhaltenspflichten in der Übergangszeit bis zur Gesetzeseinführung mittels einer bundesrätlichen Verordnung geregelt werden.

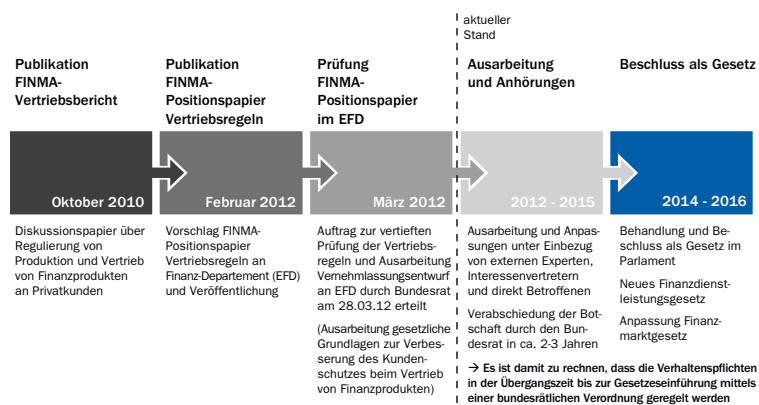


Abb. 6: Zeitplan FINMA-Vertriebsregeln (Quelle: zeb/-Analyse)

## Fazit und Handlungsempfehlungen für Banken

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Regeln wird die Bankenlandschaft in der Schweiz verändern und verlangt nach weiterer Systematisierung und Professionalisierung

Es ist davon auszugehen, dass die Vertriebsregeln bis zur gesetzlichen Verankerung zwar noch intensiv diskutiert, revidiert und detailliert werden, der Grundtenor und die Stossrichtung aber aufgrund der Orientierung an internationalen Standards bestehen bleiben.

Die Umsetzung der Vertriebsregeln (aktueller FINMA-Vorschlag) wird von allen Marktteilnehmern klare strategische Entscheidungen verlangen (unabhängige vs. abhängige Beratung) und macht eine (weitere) Systematisierung und Professionalisierung der entsprechenden Prozesse, Kompetenzen und Organisation im Anlagegeschäft unumgänglich. Die Reaktionen der Anbieter auf die FINMA-Vertriebsregeln werden die Bankenlandschaft deshalb grundlegend verändern. Auch wenn die Details des Zeitplans bzgl. Ausarbeitung und Detailausgestaltung noch offen sind, können die Konsequenzen der Umsetzung bereits antizipiert werden:

- / Strategischer Grundsatzentscheid notwendig für ein Geschäftsmodell mit Umsetzung der entsprechenden Positionierung/Kundenfokussierung (z. B. Ertragskompensation durch Überleitung bestehender Provisionskunden in VV-Mandate oder explizierter Bepreisung der Beratung)
- / Transparenzanforderungen machen Preise und Leistungen vergleichbar (damit Verstärkung Preis- und Wettbewerbsdruck, Netto-Performance wird entscheidungsrelevant)
- / Banken und Mitarbeiter werden stärker in die Haftung genommen (Beratungsfehler werden teurer, Gefahr von Kundenempfehlungen nicht auf individueller Bedarfssituation basierend, sondern auf persönlicher Mitarbeiter-Risiko-Nutzenabwägung)
- / Umsetzung der Anforderungen an Prozesse, Organisation und Kompetenzen sind aufwändig und erhöhen die laufenden Kosten (Verlust von Nettomarkzeit, Ineffizienzen an der Front, weiter Druck auf Kostenstrukturen/Anstieg Profitabilitätsschwelle, Programme zur Effizienzsteigerung und Industrialisierung notwendig)

Aus Sicht von zeb/ sind auf Basis des aktuellen Wissensstandes und vorliegenden Erkenntnissen eine ganze Reihe von wesentlichen Marktentwicklungen prognostizier- und abschätzbar. Diese sind nachfolgend in sechs Thesen zusammengefasst und sollen Banken und relevanten Anbietern als Orientierungshilfe bei der Entwicklung ihres eigenen, institutsspezifischen strategischen Zielbildes dienen:



### Thesen Marktentwicklung – zeb/beliefs

Regulierung erfolgt künftig auf Ebene des Geschäftsmodells – Erfolgreiche Player begreifen regulierungsinduzierte Veränderungen als Chance

Privatbanken und Private-Banking-Segmente von Universalbanken erklären sich unabhängig – (Mass) Retail Banking bleibt abhängig

Netto-Performance wird für die Kunden relevanter – Anlageprodukte werden (auf lange Sicht) nicht mehr verkauft sondern gekauft

Verstärkter Wettbewerb um HNW/UHNW-Kunden reduziert Margen – Profitabilitätsschwelle in diesen Segmenten steigt weiter – Skaleneffekte notwendig (Kritische Grösse, Outsourcing etc.)

Anlagegeschäft wird durch Vertriebsregeln weiter herausgefordert – kein flächendeckendes Anlageangebot mehr im (Mass) Retail Banking

Bei Weiterbestehen der aktuellen Kapitalmarktsituation fällt das Anlage-Geschäft als Wachstumsmotor mittel-/langfristig aus, gerade auch für Retailbanken

Abb. 7: zeb/beliefs: Sechs Thesen zur Marktentwicklung (Quelle: zeb/)

Unabhängig vom Zeitplan der gesetzlichen Verankerung der vorgeschlagenen Vertriebsregeln und der zu erwartenden Revidierungs- und Ausgestaltungsprozesse durch die FINMA, sollten sich Wealth Manager, Retailbanken und sonstige Anbieter zeitnah mit den Konsequenzen der sich abzeichnenden Vertriebsregeln auseinandersetzen. Dies betrifft Auswirkungen auf

1. das Geschäftsmodell (Strategie, Business-Case),
2. relevante Prozesse, Organisationen und Kompetenzanforderungen im Vertrieb sowie
3. Produktmanagement und Operations.

Die wesentlichen Elemente, die strategisch und operativ in einer Auswirkungsanalyse sowie bei der Formulierung eines institutsspezifischen Zielbilds berücksichtigt werden sollten, sind nachfolgend noch einmal zusammengefasst:



Abb. 8: Handlungsbedarf FINMA-Vertriebsregeln (Quelle: zeb/)

Einige Anbieter, zumeist grössere und international ausgerichtete Banken, haben durch die frühe Auseinandersetzung mit internationalen Standards und die intern bereits vorangetriebene Systematisierung und Standardisierung, z. B. von Investitions- und Beratungsprozessen, weniger Anpassungsbedarf als Andere – und damit auch einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Aber auch Anbietern, die sich bisher noch nicht substanziell mit MiFID oder den FINMA-Vertriebsregeln auseinandergesetzt haben, bietet eine gründliche und zeitnahe Auswirkungsanalyse Wettbewerbschancen oder zumindest die Möglichkeit, zukünftige Wettbewerbsnachteile zu verhindern. Strategische Weichenstellungen und operative Anpassungen können so frühzeitig und sukzessive umgesetzt und gegenüber Kunden und Mitarbeitern kommuniziert werden.

## Autoren | Kontakt

**Norman Karrer**  
Managing Director, zeb/Schweiz

Bellerivestrasse 5  
8008 Zürich  
Phone +41.44.56067.66  
Fax +41.44.56067.69  
E-Mail nkarrer@zeb.ch

**Urs Uttinger**  
Senior Manager

Bellerivestrasse 5  
8008 Zürich  
Phone +41.44.56067.65  
Fax +41.44.56067.69  
E-Mail uttinger@zeb.ch

**Wolfgang Schlaffer**  
Senior Manager, MiFID/MiFID II

Bavariaring 26  
80336 München  
Phone +49.89.543433.88  
Fax +49.89.543433.99  
E-Mail wschlaffer@zeb.de

[www.zeb.ch](http://www.zeb.ch)



---

---

zeb/rolfes.schierenbeck.associates beschäftigt aktuell an 16 Standorten in ganz Europa über 750 Mitarbeiter. Die internationale Unternehmensgruppe zählt zu den führenden Beratungsgesellschaften für den Finanzdienstleistungssektor und zeichnet sich durch tiefe Expertise und Beratungsleistungen über die gesamte Wertschöpfungskette einer Bank oder Versicherung aus. Kunden sind national wie international führende Banken, Privatbanken, spezialisierte Finanzdienstleister und Versicherungen.