

Weiter wie vorher oder Neuausrichtung?

PRIVATE BANKING NACH DER FINANZKRISE Die Kapitalmarkturbulenzen haben tiefe Spuren hinterlassen: in den Bankbilanzen und auch in den Portefeuilles der Anleger. Für die Strategen im Private Banking hat nunmehr die Zeit des Sondierens, Reflektierens und Umdenkens begonnen. Es geht um die Frage, wie das Geschäft mit den vermögenden Kunden gestaltet sein muss, um nachhaltig profitables Wachstum zu erzielen. *Reinhard Carl | Christiane Ebbert*

Keywords: Geschäftspolitik, Privatkunden

Binnen Jahresfrist hat sich die Ausgangsbasis für weiteres Wachstum in der Top-Kunden-Betreuung tiefgreifend verändert. Die Finanzkrise, die eine Vertrauenskrise heraufbeschwor, hat zentrale Auswirkungen auf alle Finanzinstitute. Begleiterscheinungen sind reduzierte Anlagevolumen, ein Trend zu einfachen Investments, rückläufige Margen und nicht zuletzt ein stärkeres regulatorisches Umfeld.

Im Private Banking läuft die Entwicklung auf einen Verdrängungswettbewerb hinaus. Wer diesen Wettbewerb zu seinen Gunsten entscheiden will, sieht sich mit alten und neuen Herausforderungen konfrontiert. Nach wie vor auf der Agenda bleiben Vorhaben wie die Verschlankung der Kosten oder die Erhöhung der Qualität. Mit hoher Priorität sind vertrauensbildende Maßnahmen gefordert, die den erheblich veränderten Rahmenbedingungen gerecht werden können.

Veränderte Rahmenbedingungen

Beispiel rückläufige Margen: Muss es nicht ein vordringliches Ziel sein, im Private Banking wieder ausreichende Margen zu generieren? Im Prinzip ja. Das Problem dabei ist nur, dass bisherige Ertragsmechanismen keine durchgängige

Gültigkeit mehr haben. In der zurückliegenden „Private-Banking-Epoche“ galt es als gesicherte Erfahrung, dass ein positives Marktwachstum vor allem in einem steigenden Anlagevolumen mit zunehmenden Provisions- und Bestandsprovisionen mündet.

Heute ist der direkte Zusammenhang zwischen Anlagestrategie und Ertrag vielfach nicht mehr vorhanden. Viele Beratungs- und Vertriebsthemen der Vergangenheit haben vor dem Hintergrund der Kapitalmarkturbulenzen an Glaubwürdigkeit verloren. In Krisen solchen Ausmaßes haben fast alle Anleger Assets verloren und Diversifizieren hilft nicht immer wirklich. Konnte man nach den Er-

Institute, mit einem durchaus kostenintensiven aktiven Anlagemanagement Überrenditen zu erwirtschaften. Denn in absoluten Zahlen bleibt ein deutlicher Verlust verbunden mit dem Eingeständnis, dass auch bei den Anlagenprofis das Timing zu wünschen übrig lässt.

Kurzfristige oder nachhaltige Maßnahmen?

Wie ein Institut die offenkundigen Probleme am besten bewältigen kann, hängt vor allem von der Antwort auf die Frage ab: Soll man die gegenwärtigen Ertragsrückgänge als zeitlich befristete Erscheinung oder als nachhaltige Erkenntnis begreifen?

— **Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit der Anlageempfehlungen einer Bank genießen bei den Kunden heute mehr denn je eine besondere Wertschätzung.**

fahrungen der letzten zehn Jahre erwarten, dass auf Finanzmarktforschung basierende Anlageempfehlungen gute Investmentchancen aufzeigen, so bietet Research in Krisenzeiten kaum Mehrwert und bleibt deshalb auf die Rolle der Vertriebsunterstützung beschränkt.

Von der Entwicklung überholt ist schließlich das bisher erklärte Ziel vieler

Manche Signale, die derzeit aus dem Finanzbereich kommen, geben der (trügerischen?) Hoffnung Auftrieb, dass einige Fehlentwicklungen nur zeitlich befristet sind. Vor allem die Frustration der Anleger scheint sich bald zu relativieren. Wer dieser Annahme (Hypothese 1) folgt, kann sich darauf beschränken, die Situation auszuhalten, Diversifikationen, die

in der Krise die Erwartungen an einen Risikoausgleich nicht erfüllt haben, können neu belebt und gestaltet werden. Durch aktives Management lässt sich vielleicht kurzfristig mehr Transparenz schaffen und mit Hilfe neuer Investments die Trends abbilden.

Die durch die Finanzkrise veränderten Rahmenbedingungen drängen andererseits den Eindruck auf (Hypothese 2), dass die gegenwärtige Situation ein historischer Einschnitt mit nachhaltigen Folgen ist. Schließt sich ein Institut dieser Mei-

und in Schritten zur Kostensenkung. Daraus lässt sich dann ein Geschäftsmodell (Alternative 1) mit folgenden Merkmalen entwickeln: Die Bank konzentriert sich künftig auf reine Wertpapierkunden, verkürzt so die Wertschöpfungskette und organisiert das Private Banking als Angebotsteil eines umfassenderen Netzwerks. Fallenden Margen werden höhere „Schlagzahlen“ (Anzahl betreuter Kunden pro Betreuer) entgegengesetzt.

Statt die gegenwärtige Ausgangslage als gegeben hinzunehmen, kann sich ein

onen in der Hand, um das entsprechende Netzwerk zu koordinieren. Dieses zweite Modell hat den besonderen Reiz, dass es dem Private Banking den Stellenwert (zurück-)geben kann, den es verdient.

Von dem gewählten Geschäftsmodell hängen dann Anzahl und Kompetenzen der im Private Banking eingesetzten Mitarbeiter ab. Dabei ist davon auszugehen, dass eine differenzierte Betreuungsaufstellung den künftigen Schwerpunkterwartungen der Kunden entspricht. Konzentriert man sich bei der Betreuung auf reine Wertpapierkunden (Modell 1), also zum Beispiel Kunden mit einem Wertpapiervermögen ab 350.000 €, dann kann die „Schlagzahl“, also die Zahl der betreuten Kunden pro Berater bei deutlich mehr als den Private Banking üblichen 80 bis 150 Kunden liegen. Von solchen Beratern wird eine qualifizierte Fachberatung erwartet, die ein entsprechendes Wissen über Wertpapierinvestments, den professionellen Umgang mit einer offenen Produktarchitektur sowie das Know-how für die Vermittlung von Wertpapieren voraussetzt.

Wird dagegen das ehrgeizigere Modell 2 umgesetzt – gegebenenfalls auch paral-

Ein Institut, das als ganzheitlicher Private-Banking-Spezialist Anerkennung finden will, muss in seiner Produktpolitik langfristige Erträge in den Vordergrund stellen.

nung an, dann kommt es nicht darum herum, die bisher praktizierte Finanzberatung grundsätzlich neu zu überdenken. Im Vordergrund stehen deshalb langfristig angelegte Maßnahmen, die vor allem auf eine Ausweitung der Beratungskompetenz und auf eine nachhaltige Weiterentwicklung der Preisgestaltung gerichtet sind.

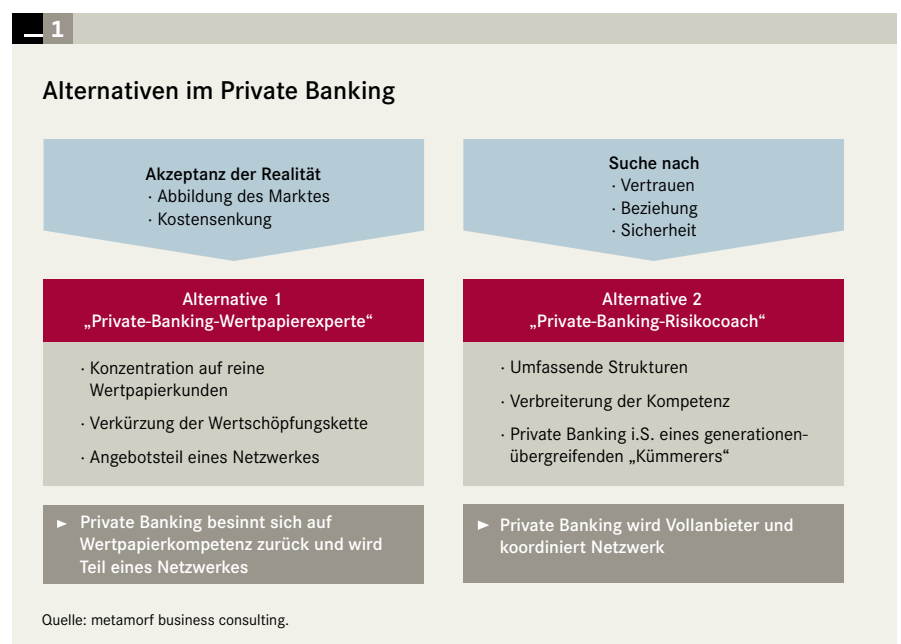
Zu den Erfahrungen aus der Krise gehört es, dass heute mehr denn je Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit der Anlageempfehlungen einer Bank bei den Kunden eine besondere Wertschätzung genießen.

Geschäftsmodell auf dem Prüfstand

Es ist allerdings nicht allein damit getan, durch isolierte Maßnahmen Konsequenzen aus der Krise zu ziehen. Denn das gesamte Geschäftsmodell „Private Banking“ steht nachhaltig auf dem Prüfstand. Vor allem Regionalinstitute sind gut beraten, ganz grundsätzlich über den künftigen Stellenwert ihres Geschäfts mit den Top-Kunden nachzudenken ► 1.

Ein möglicher Denkansatz ist zunächst einmal die Akzeptanz der Realität. Praktischen Ausdruck finden kann dies zum Beispiel in der Abbildung des Marktes

Institut aber auch zum Ziel setzen, die Suche nach Vertrauen, Beziehungen und Sicherheit zu intensivieren. Infrage kommt dafür ein Geschäftsmodell (Alternative 2), das umfassende Strukturen aufweist, die Kompetenzen mit Konsequenz verbreitert und Private Banking wirklich erlebbar macht. Man wird in diesem Falle zum Vollanbieter und behält alle Funkti-



lel zur Betreuungseinheit Wertpapier – dann kann bei entsprechender Größe und Kundenstruktur eine Aufteilung nach Private Banking Klassik und Private Wealth Management angesagt sein ► 2. Die in der Bankenwerbung oftmals etwas voreilig versprochene ganzheitliche Beratung – hier muss sie sich ohne Wenn und Aber bewähren. Entsprechend hoch sind die geforderten Qualifikationen. Die Stichworte dafür heißen Risikocoach, Finanzplanung über Generationen und Familienthemen in Privatbankhänden.

Neben dem klassischen Private Banking gibt es in größeren oder Private-Banking-erfahrenen bzw. reiferen Instituten auch durchaus Bedarf, für Kunden mit einem Anlagevolumen in der Größenordnung ab 2,5 Mio € eine Spezialbetreuung im Sinne eines Private Wealth Managements zu organisieren. Um mit solcher Top-Klientel auf Augenhöhe verhandeln zu können, sind Betreuerpersönlichkeiten gefragt, von denen der Kunde gern als „Mein Privatbankier“ spricht und von denen er Offerten als Limited Edition erwar-

ten kann. Unabhängig vom gewählten Modell führt der Weg aus der Krise letztlich nur über die Rückgewinnung des verloren gegangenen Vertrauens. Deshalb gilt es, künftig den Eindruck zu vermeiden, dass die Finanzinstitute mit Blick auf einen „schnellen Gewinn“ Anlageprodukte mehr im eigenen Interesse als dem der Kunden anbieten.

Vertrauen und Sicherheit durch kundennahe Preise

Ein Institut, das als ganzheitlicher Private-Banking-Spezialist Anerkennung finden will, muss in seiner Produktpolitik langfristige Erträge in den Vordergrund stellen. Dabei kommt es darauf an, Vertrauen und Sicherheit dadurch zu vermitteln, dass es die Kundenziele sind, die durch entsprechende Finanzprodukte begleitet werden. Zusätzliche Provisionserträge lassen sich langfristig steigern, indem man etwa für den Absicherungsbedarf den entsprechenden Versicherungsschutz vermittelt oder den Kunden für aktiven Erwerb und Veräußerung sowie Betreuung von Immobilien anbietet.

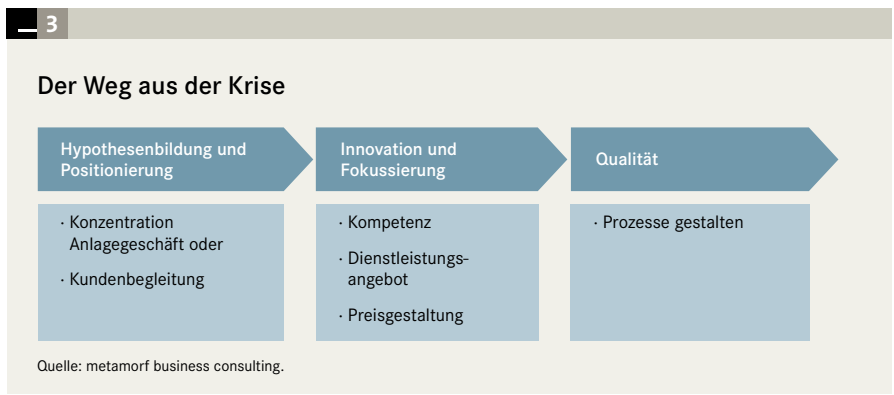
Im Rahmen längerfristiger Überzeugungsarbeit sind auch die Erträge zunehmend aus Beratungshonoraren steigerungsfähig. Dabei muss der Kunde im Beratungsprozess freilich die positive Erfahrung machen, dass sich durch den Rat der Bank auf seinen Anlagekonten per Saldo ein Mehrwert bildet. Er muss sich auch überzeugen können, dass aufwändige Beratungsdienstleistungen der Bank wie Depotanalyse, Immobilienanalyse und Nachlassplanung im Markt durchaus ihren Preis haben. Letztlich hängt die Wertschätzung davon ab, ob der Kunde den gesamten Service der Bank als Vereinfachung seines Lebens empfindet. Und noch etwas: Ein angemessenes Entgelt für professionelle Beratung ist dem Kunden leichter zu vermitteln, wenn es gelingt, die Kompetenz und den Mehrwert des Instituts als Berater selbstbewusst

2

Differenzierte Betreuungsaufstellung im Team

	Modell 1	Modell 2	
Kundenfokus	„Wertpapier“	Private Banking „Klassik“	„Private Wealth-Management“
Angebotsfokus	> 350 T€ Wertpapiere	> 500 T€ liquides Anlagevermögen	> 2,5 Mio € liquides Anlagevermögen
Wissen	Wertpapier-Investments	Risikocoach	Spezialisten-Plattform
Dienstleistungen	Offene Produktarchitektur	Finanzplanung über Generationen (Testamentsvollstreckung, Stiftung)	Maßschneiderei
Unique Selling Proposition	Know-how Vermittlung Wertpapiere	Familienthemen in Privatbankhänden	Limited Edition
Beratungsansatz	Wertpapier-Fachberatung	Ganzheitliche Beratung	Mein Privatbankier
Organisation (Schlagzahl pro Berater)	200-300	80-150	50-70

Quelle: metamorf business consulting.



darzustellen und zum Erlebnis werden zu lassen.

All dies spricht dafür, die bestehenden Preismodelle neu zu überdenken. Der Kunde war es in ruhigen Zeiten gewohnt, die mit der Anlageform verbundenen Kosten zu übernehmen und das Risiko der Anlageentscheidung allein zu tragen. Dies hat sich geändert. Mit der Vertrauenskrise wurde der Kompetenzglaube nachhaltig gestört, mit spürbaren Auswirkungen auf Kosten und Risiken. Dies veranlasst zur Diskussion über eine echte Risikoteilung, und sei es nur bezüglich der Kosten.

Mit dem Krisenmanagement jetzt beginnen

Alle der beispielhaft zur Diskussion gestellten Gestaltungsmöglichkeiten für die Krisenbewältigung zeigen: Wer beim Kunden Terrain zurückgewinnen will,

Die Erträge aus Beratungshonoraren sind steigerungsfähig. Dabei muss der Kunde im Beratungsprozess freilich die positive Erfahrung machen, dass sich durch den Rat der Bank auf seinen Anlagekonten ein Mehrwert bildet.

muss sich eindeutig positionieren. Kurzfristige Aktionen können zwar den Start erleichtern, aber letztlich nicht zum Ziel führen. Drei wichtige Eckpfeiler im Geschäft mit der vermögenden Privatkundschaft sollten dabei im Vordergrund stehen: optimierte Prozesse, nachhaltiges Qualitätsmanagement und kundenorientierte Innovation.

Optimierte Prozesse sind Stabilisierungsfaktoren in Krisensituationen. Gerade in unsicheren Zeiten sind sie wichtig für die Vertrauensbildung. Der Kunde behielt bei der Anlageempfehlung zwar stets das letzte Wort, wurde aber auf dem Weg zur Entscheidung vom Berater oftmals nicht wirklich „mitgenommen“. Um dieses Problem künftig besser als bisher in den Griff zu bekommen, ist es vor allem ein Erfolg versprechender Schritt, ei-

nen einheitlichen Beratungsprozess zu organisieren, der für mehr Kundentransparenz sorgt.

Nachhaltiges Qualitätsmanagement ist ebenso ein Thema, das nicht neu ist, aber eine neue Dringlichkeit erfahren hat. So existieren teilweise keine einheitlichen internen Prozesse zur Qualitätssicherung. An Ansatzpunkten für Verbesserungen fehlt es nicht. Als ein Gradmesser für Qualität und Vertrauen unschlagbar und mit durchaus vertretbarem Aufwand zu realisieren sind sogenannte Kundenfokusgruppen.

Die Krisenbewältigung erfordert schließlich neuen Mut zur Innovation. Noch ist zwar nicht vergessen, dass sich manch ein Anlageprodukt, das als innovativ gepriesen wurde, am Ende des Tages als besonders risikofähig entpuppt hatte. Doch es geht auch nicht vorder-

gründig darum, Innovationen – wie in der Vergangenheit oft geschehen – auf die Produkt- und IT-Sicht einzuengen. Hilfreich ist vielmehr eine kundenorientierte Innovation. Im Vordergrund sollte dabei die Überlegung stehen, wie man den Kunden besser versteht, sich wirklich gedanklich in seine Situation versetzt und die individuelle Lösung findet ► 3.

Zusammengefasst bedeutet dies: Gewinner der Finanzkrise werden jene Institute sein, die sich konsequent für eine Umsetzungsvariante des Private Banking entscheiden und ein Höchstmaß an Qualität, Innovationskraft und Professionalität im Prozessmanagement schaffen. ■

Autoren: Reinhard Carl ist Geschäftsführender Gesellschafter, Christiane Ebbert Teamleiterin „Private Banking“ bei der metamorf business consulting GmbH, Bochum.

1 / 3 Anzeige BV Buch