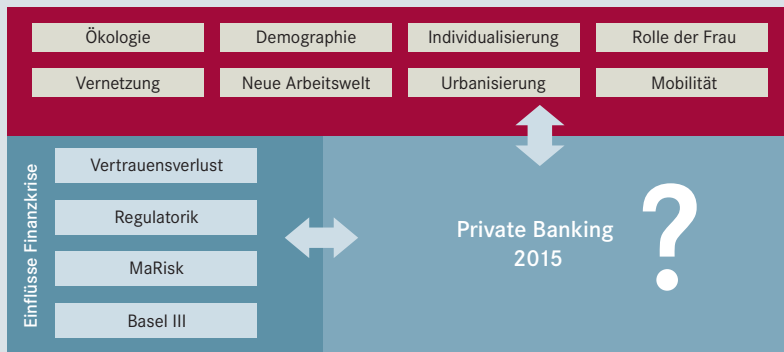




## GESELLSCHAFTLICHE TRENDS ▶ 1

### Prägende Kräfte im Private Banking



Quelle: metamorf business consulting GmbH, 2011.

# Das Profil schärfen

**PRIVATE BANKING 2015** Das Verhältnis zwischen den Banken und ihren vermögenden Kunden dürfte angesichts der heftigen Kapitalmarkturbulenzen noch einige Zeit belastet bleiben. Zwar sind inzwischen Institute mit Problembewusstsein in ihrem Bemühen vorangekommen, beim Vertrauen der Kunden verlorenes Terrain zurückzugewinnen. Dennoch sehen sich die Berater in der Nachkrisen-ära kritischeren Kunden gegenüber. Um die Wettbewerbsposition zu stärken, muss es Private-Banking-Anbietern gelingen, im Rahmen einer klugen Geschäftspolitik das eigene Profil zu schärfen.

Reinhard Carl | Mario Bröbel

**Keywords: Privatkunden, Zielgruppenanalyse, Geschäftsmodelle**

Es ist zu erwarten, dass die Diskussion über die richtige Aufstellung im Markt und die daraus folgende Tiefe und Form der Betreuung im Private Banking künftig noch zunehmen wird.

## Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Die bisher zum Schutz gegen künftige Finanzkrisen getroffenen Regularien verursachen in der Bankenbranche nach Schätzungen bereits Mehrkosten mit Negativauswirkungen von 3 bis 4 % in der Cost Income Ratio (CIR). Hinzu kommen neue Vorschriften für die Eigenkapitalausstattung (Basel III), die mit restriktiven Liquiditäts- und Stabilitätskennziffern Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle haben. Und schließlich werden die größeren Anforderungen an Risikotragfähigkeit und Strategieentwicklung (MaRisk) Anlass geben, die Profile der jeweiligen Geschäftsmodelle immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.

Bereits heute gehen Anbieter dazu über, ihre Segmentgrenzen zur ganzheitlichen Betreuung der Kunden anzuheben. In anderen Fällen ist zu beobachten, dass man den Kundengruppen mit „weniger“ Vermögen „nur“ noch einen Portfolio-Manager und nicht mehr einen Relationship-Manager zur Verfügung stellt. Insgesamt erleben wir im Markt eine Polarisierung: Auf der einen Seite gibt es Marktteilnehmer, die ihre Angebotspalette im Private Banking konsequent im Sinne der „Ganzheitlichkeit“ ausgerichtet haben.

Andererseits finden wir Anbieter, die es bewusst vorziehen, die Abwicklung von Wertpapiertransaktionen profilscharf gegenüber den anderen Dienstleistungen abzugrenzen. Und schließlich gibt es die große Gruppe von Anbietern, die noch unsicher sind, wohin die Reise geht, wie sie ganzheitliches Marketing-Versprechen mit doch „nur“ der klassischen Wertpapierdienstleistung erfüllen können etc. Es ist zu erwarten, dass die Marktteilnehmer, insbesondere diejenigen mit dem Charakter einer Univer-

salbank, die Diskussion um das richtige Geschäftsmodell im Private Banking intensiver als bisher vorantreiben werden.

## Gesellschaftliche Trends als Antriebskräfte

Was der Diskussion um Geschäftsmodelle einen besonderen Akzent verleiht, sind die gesellschaftlichen Trends. Weit mehr als in der Vergangenheit ist künftig im Private Banking mit Veränderungen zu rechnen, die von diesen Trends herrühren. Unter Stichworten wie Ökologie, Demographie, Individualisierung, Rolle der Frau, Vernetzung oder Neue Arbeitswelt beginnt sich in der Gesellschaft ein vielfältiger Wandel zu vollziehen, der nicht nur indirekte, sondern auch sehr unmittelbare Auswirkungen auf das Verhältnis der Bank zu ihren Kunden, vor allem eben auch Private-Banking-Kunden, hat ► **1**. Auf dem weiten Feld der Ökologie ist es der Trend zur Nachhaltigkeit, der zur Herausforderung für das Bankgeschäft wird. Das bedeutet für die Finanz-

Die bisher zum Schutz gegen künftige Finanzkrisen getroffenen Regularien verursachen in der Bankenbranche schätzungsweise bereits Mehrkosten mit Negativauswirkungen von 3 bis 4 % in der Cost Income Ratio.

wirtschaft beispielsweise veränderte Anforderungen an die Gestaltung von Produkten und Vertriebskonzepten. Dazu gehört nicht zuletzt auch der Mut, auf komplexe und undurchsichtige Produkte ganz zu verzichten. Im Kern geht es dabei um wachsende Verantwortung für das soziale Umfeld und die Belange der Umwelt. Jeder regionale Anbieter von Private Banking sollte sich die Frage stellen, wie er diese Entwicklung unterstützen kann.

In diesem Zusammenhang ist es ein interessantes Phänomen, dass die Einbindung der Regionalbanken in ihr regionales Umfeld durch die Internationalisierung des Finanzsektors künftig

nicht an Bedeutung verliert. Im Gegenteil: Der Trend zur Globalisierung wird – als heute schon erkennbare Gegenentwicklung – zu einer wachsenden Bedeutung der Regionen führen. Ein Beispiel: Als Präsident George W. Bush sich vor Jahren geweigert hat, das Kyoto-Protokoll zu unterzeichnen, haben 122 Gemeinden in den USA beschlossen, das Thema selbst in die Hand zu nehmen. Nach dem Motto „Klimaschutz vor Ort“ fanden sich bald weitere 800 Gemeinden als Nachahmer. Bei solchen Initiativen könnte ein regionales Bankinstitut insbesondere im Private Banking mit seinen exzellenten Kontakten zu Entscheidungsträgern eine aktive Rolle einnehmen.

### Kreative Lösungen für ältere Kunden

Zum Thema Demographie ist heute zu beobachten, dass wichtige Anstöße für ein stärkeres Engagement der Bank in der Region vom demografischen Wandel ausgehen können. Die Erwartungen der Altersgruppe „60 plus“ an die künftigen Lebensformen und Wohnverhältnisse steigen und verändern sich. Henning Scherf, der frühere Bürgermeister von Bremen, hatte dies zum Anlass genommen, um auch für ältere Menschen das Zusammenleben in Wohngemeinschaften attraktiv zu machen. Banker

sind zwar keine Politiker. Aber auch sie müssen sich die Frage stellen, wie sie eine größere Rolle im gesellschaftlichen Wandel übernehmen können (vgl. die bank 07/2011, S. 26 ff.). Gerade bei der Betreuung der vermögenden Privatkundschaft, wo die Generation „60 plus“ überdurchschnittlich stark repräsentiert ist, kann dies künftig über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Man muss dafür nicht gleich die gesamte Kommunikationspolitik umkrempeln. Hilfreich kann schon eine gute Idee sein, die eine neue Lebensform mit einem dazu passenden Bankprodukt in Verbindung bringt. Ein Beispiel: Finanzinstitute in Kanada praktizieren offenbar mit gutem Erfolg einen speziellen Service für so genannte „Snowbirds“, also nicht mehr berufstätige Kunden aus Nordamerika und Kanada, die in der kalten Jahreszeit ins wärmere Florida fliegen, um dort zu überwintern. Angeboten wird eine Vermögensverwaltung, die mit einer Hausverwaltung des heimatischen Anwesens in den Wintermonaten kombiniert ist. Auch wenn ein solcher Bankservice in Deutschland weniger gefragt sein dürfte, zeigt die Idee, dass kreative Lösungen für die älteren Kunden erwartet werden.

### Ausgereifte Konzepte für die Betreuung von Frauen

Zu den gesellschaftlichen Veränderungen, die den Private-Banking-Anbietern künftig mehr Gestaltungswillen abverlangen, gehört auch das Thema „Rolle der Frau“. Insgesamt sind die Frauen in Deutschland die Bildungsgewinner. Lag der Frauenanteil 1970 bei den Abiturienten noch unter 40 % und bei den Studierenden unter 30 %, so sind heute schon mehr als 55 % der Abiturienten und 45 % der Studenten weiblich. Prognosen zufolge werden im Jahre 2015 die Frauen die Männer mit einem Anteil von 60 bzw. 55 % bei der Wahrnehmung von Bildungschancen überholt haben.

Ganz unmittelbare Auswirkungen hat das neue Rollenverständnis der Frau auf das Private Banking, wenn man sich vor Augen hält, dass der weltweite Reichtum heute zu 27 % in den Händen von Frauen liegt und dieser Anteil bis 2014 voraussichtlich um 8 % anwachsen wird. Wer allerdings damit rechnet, dass dieser Vermögenszuwachs den Banken in den Schoß fällt, muss auch zur Kenntnis nehmen, dass heute die Frauen zu gut 35 % mit der Beratung im Private Banking nicht zufrieden sind. Sie bemängeln, dass sie im Rahmen des Beratungsprozesses nicht richtig angesprochen werden und nur als Anhängsel eines Familienverbundes wahrgenommen werden. Auf diese Weise fühlen sie sich nicht ernst genommen und in der Risikoeinschätzung falsch beurteilt. Die Banken müssen deshalb lernen, die Frauen besser zu verstehen, ihre Lebenssituation richtig einzuschätzen und das Beratungsgespräch mit den immer besser gebildeten Kundinnen auf Augenhöhe zu führen. Ziel muss ein ausgereiftes Konzept zur Betreuung von Frauen sein. Bei Frauen zeigt sich ebenso wie bei Männern ein Trend zu mehr Indi-

## 2

### Erfolgsrezepte im Private Banking

Zu den Erfolgsrezepten im Private Banking gehört die profilscharfe Positionierung

- entweder fokussiert als „Vermögensverwalter“, der sich um die Wertpapiere des Kunden kümmert
- oder als umfänglicher Begleiter des Kunden, der in allen Finanzfragen und Asset-Klassen Dienstleister sein will.

Ist in diesem Sinne die eigene Geschäftsalternative beschlossen, scheint es unumgänglich, sie mit Blick auf die gesellschaftlichen Trends für die Zukunft zu rüsten, also etwa als erfolgreicher Private-Banking-Anbieter 2015 folgende Maximen zu formulieren:

- Ein ausgereiftes Konzept zur Betreuung von Frauen haben!
- Lebenssituationen berücksichtigen und Lebensphasen-Konzepte vergessen!
- Den „regionalen Reichtum“ fördern!
- Mit eigenen Firmenprofilen in Xing, Facebook etc. vertreten sein!
- Akzeptiert und darauf vorbereitet haben, dass sich der gute Mitarbeiter das Unternehmen aussucht!
- Den Mut haben, auf komplexe und undurchsichtige Produkte zu verzichten!

Quelle: metamorf business consulting GmbH, 2011.

vidualisierung. Traditionell konnte man davon ausgehen, dass die Lebensläufe der Kunden einen linearen Verlauf haben. In den letzten Jahren wird dagegen immer stärker erkennbar, dass es nicht die Lebensphasen sind, die automatisch zu richtigen Schlussfolgerungen für Angebote und Produktverkäufe führen. Maßgeblich sind vielmehr die Lebenssituationen, in denen sich die Kunden gerade befinden. Diese sind allerdings weder planbar noch programmierbar.

Deshalb muss Beratung deutlich situativer vonstatten gehen. Die Anbieter von Private Banking müssen ganz anders als bisher in das Wissen und Verständnis von Lebenssituationen investieren. Sie können sich nicht mehr wie jahrelang praktiziert darauf beschränken, Forschung und Entwicklung in Produkte zu betreiben, die sich an einem standardisierten Verlauf des Lebens orientiert. Geboten ist künftig also nicht vordergründig das Streben nach allgemeiner Kundenzufriedenheit, sondern die Ermittlung der Kundensituationen im Rahmen einer echten Marktforschung.

Ein Beispiel: Wenn heute ein Kunde im Beratungsgespräch das Thema „Scheidung“, also eine Trennung vom Partner anspricht, dann denkt der Berater vor allem an administrative Abwicklungsarbeiten. Der Kunde dagegen hat echten Beratungsbedarf, weil alles, aber auch alles in seinem Finanzleben Veränderungen unterliegt angefangen mit der Problematik bei den Immobilien über den Umgang mit dem liquiden Vermögen bis hin zum Splitting von Renten.

### Mit eigenen Profilen im Netzwerk

Das Thema „Vernetzung“, bisher eher unter technischen Aspekten diskutiert, wird auch im Verhältnis der Bank zu ihren vermögenden Kunden immer mehr zu einem „emotionalen“ Phänomen. Modernes Netzwerk führt vor allem bei der jüngeren Generation zu einem anderen Zusammenleben.

Die Verbindung zwischen Virtuellem und Realem ist auch für die Banken ein wichtiger Trend. Wie sich dieser Trend nutzen lässt, hängt von der Frage ab: Welche Rolle können die Anbieter von Private Banking in Zukunft noch haben? Immerhin deuten sich einige Entwicklungen an, die zur Einschränkung oder sogar zum Verlust der Hausbankfunktionen führen könnten. Dazu gehört nicht nur die Möglichkeit der Internet-Nutzer, eigenständig nach Lösungspartnern zu suchen. Persönliche Netzwerke treten auch an die Stelle von tradierten Expertenquellen, und die eigene Informationssuche führt zum Verzicht auf die bisherigen Informationsmonopole.

Wenn sich also ein Finanzanbieter das Vertrauen seiner Kunden auf Dauer sichern will, muss er als Anbieter zum „Freund“ werden. Er muss gewissermaßen andocken an das Leben seiner Kunden und in seinen Netzwerken unterwegs sein. Private Banking steht seit Jahrzehnten für Diskretion. Und dennoch muss

neben die Vertraulichkeit auch ein Stück Transparenz treten. In all ihrer Komplexität müssen Arbeitsweisen transparent bleiben und Netzwerköffnungen tabufrei erfolgen. Wie sonst lässt sich Vertrauen aufbauen und das eigene Angebot selbstbewusst dem gegenüberstellen, was andere zu bieten haben?

Transparenz schließt natürlich auch die Frage ein: Wie findet mich mein Kunde als sein „Freund“ in der Angebotsflut der Multikanal-Welt? Die Publikation im Internet lässt bisher offenbar zu wünschen übrig. Die heute üblichen Webseiten der Anbieter von Private Banking, als Web 1.0, bekommen nach Urteilen von Testern keine guten Noten, geschweige denn findet man entsprechend passende Angebote im Web 2.0. Eine klare Herausforderung, die Kommunikation über das Netz so zu optimieren, dass in Zukunft auch die jüngere Zielgruppe der vermögenden Privatkunden besser erreicht werden kann.

Zu den Trends, die auf das Private Banking in den nächsten Jahren maßgeblich Einfluss haben, gehört auch der Eintritt in eine neue Arbeitswelt. Die Generation der „Digital Natives“ wird bis 2015 etwa die Hälfte aller Arbeitsplätze einnehmen. Diese erwarten die Nutzungsmöglichkeit moderner Arbeitstools: Internet, Facebook, Youtube – all dies ist selbstverständlich. Einen überzeugenden Grund dafür, solches Equipment nur privat und nicht auch im Job und in der finanziellen Sphäre einzusetzen, gibt es nicht.

### Gute Mitarbeiter suchen sich das Unternehmen aus

Es gibt auch künftig im Arbeitsleben keine linearen Abläufe mehr. Der Arbeitnehmer entscheidet sich danach, welchen Lösungsanteil er in seiner jeweiligen Lebenssituation aktiv in ein Unternehmen einbringen kann. Er sucht sich den Arbeitgeber aus und nicht umgekehrt.

Wenn man dies für die Bank nutzen will, setzt das allerdings voraus, sich stärker als bisher von autoritär empfundenen Führungsstrukturen zu lösen. Jedem Mitarbeiter, der in kollegialen Netzwerken groß geworden ist, fällt es schwer, sich in hierarchisch aufgebauten Organisationen wie einer Bank wohl zu fühlen. Wichtig ist deshalb die Chance zum Miteinander und der Verzicht auf eine deutliche Abgrenzung zwischen einzelnen Abteilungen. Typische Vorgänge zur Überleitung von Kunden zwischen dem Private Banking und anderen Vertriebsseinheiten müssen harmonisch ablaufen können; alles andere wäre kontraproduktiv für die Lebenseinstellung der Jüngeren als Netzwerker.

Zusammenfassend: Wer in Zukunft im Private Banking seinen Erfolg sichern will, tut gut daran, sich rechtzeitig im Markt entsprechend aufzustellen. Worauf es dabei vor allem ankommt ist die profilscharfe Positionierung als Anbieter ► 2. ■

**Autoren:** Reinhard Carl ist Geschäftsführender Gesellschafter, Mario Bröbel Projektleiter Private Banking der metamorf business consulting GmbH, Bochum.