

Private Banking – Wachstumsmotor für Regionale Banken

Verfasser:

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Städeliweg 17
CH-9404 Rorschacherberg (SG)
Tel.: +41-71-858 289 -0
E-Mail: info@confidum.com
www.confidum.com

Rorschacherberg (SG), im Mai 2012

1. Vorbemerkungen

Eine der wichtigsten Entwicklungen im Privatkundengeschäft ist die zunehmende Konzentration von Geldvermögen und Sparquote auf immer weniger Haushalte. Steigende Abgabenlasten und Inflation führen in Verbindung mit einem anhaltend hohen Konsumniveau dazu, dass weite Teile der Bevölkerung kein nennenswertes Sparaufkommen haben und kaum Geldvermögen besitzen. Auf der anderen Seite verfügen immer weniger Haushalte über immer mehr Geldvermögen – ca. 10% der Haushalte vereinen ca. 75% des gesamten Bruttogeldvermögens auf sich und tragen ca. 75% der gesamten Sparquote. Nur mit einer entsprechenden Verankerung in den vermögenden Kundenschichten können Banken spürbar am Vermögenswachstum teilnehmen.

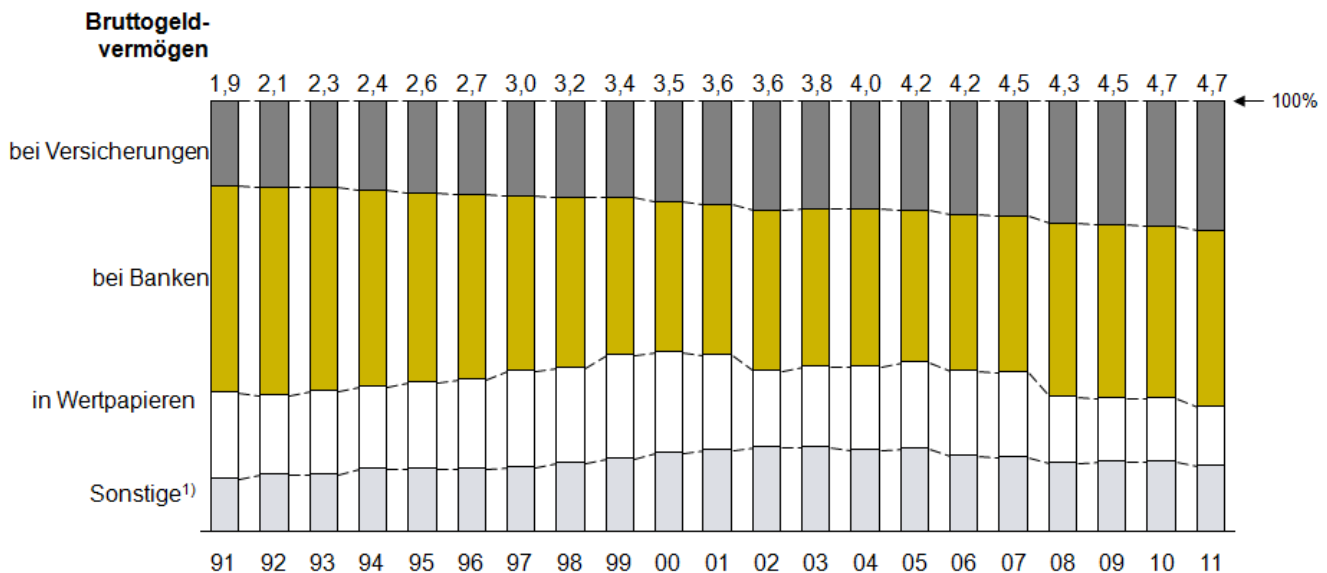
Vor diesem Hintergrund sind Private Banking Initiativen auch für regionale Banken für eine nachhaltige Positionierung geradezu unverzichtbar und inzwischen auch weit verbreitet. Eine genauere Analyse zeigt aber, dass die allermeisten von den Sparkassen und auch Volksbanken / Raiffeisenbanken eingesetzten Geschäftsmodelle zur Generierung von substantiellem Wachstum wenig geeignet sind. Insbesondere ist es den Sparkassen und Geno-Banken nicht gelungen, im Kontext der Finanzkrise von den Marktanteilsverlusten der Grossbanken zu profitieren.

Um künftig im Private Banking Marktanteile zu gewinnen und Wachstumspotenziale zu erschließen, genügt es nicht, die Geschäftsmodelle der Grossbanken nachzubilden. Vielmehr sind Innovationen gefragt, die auf den Stärken der regionalen Kreditinstitute aufbauen und auf die Unzufriedenheit vieler Kunden mit Ihren Bankpartnern abzielen.

2. Private Banking Markt Deutschland

Das gesamte deutsche Volksvermögen hat sich seit den 50er Jahren bis 2010 vom 3,3-fachen Wert des BIP zum 4,1-fachen Wert gesteigert – eine reale Zunahme um 25%. Noch stärker gesteigert hat sich das Nettovermögen, das vom Faktor 1,9 auf 3,4 gestiegen ist – eine Zunahme um fast 80%. Am stärksten zugenommen hat dabei das Geldvermögen, das von ca. 265 Mrd. EUR 1970 auf 4.663 Mrd EUR in 2011 angewachsen ist.

Verteilung Bruttogeldvermögen privater Sektor
in Bn. EUR (1991 – 1. HJ. 2011; Endstände)



¹) inkl. Pensionsrückstellungen und Investmentfonds
Quelle: Deutsche Bundesbank; CONFIDUM-Berechnungen

Die Einkommens- und Vermögenskonzentration in Deutschland war schon in den 70er Jahren stark und hat sich seit den 90er Jahren noch mehr verschärft. Ein gutes Indiz ist die Entwicklung des sogenannten Gini Koeffizienten, der das Maß an Ungleichverteilung darstellt (je näher der Wert bei 1 liegt, desto ungleicher die Verteilung). Dieser hat sich von 0,65 im Jahr 1993 auf 0,77 im Jahr 2007 gesteigert. Gleichzeitig ist der Anteil am Nettovermögen, welcher auf das oberste Dezil fällt, von ca. 42% auf ca. 58% gestiegen. Betrachtet man das für das Private Banking relevante Bruttogeldvermögen und eliminiert man vor allem die Nichterfassung der reichsten Haushalte durch die offizielle Statistik, so ergibt sich eine noch viel steilere Verteilung.

Geldvermögensverteilung privater HH in Mrd. EUR (2010; Endstände)

Dezildarstellung	Geldvermögensverteilung 2010 ¹⁾			
	Bruttogeldvermögen in Mrd. EUR	Bruttogeldvermögen in %	Nettogeldvermögen ²⁾ in Mrd. EUR	Nettogeldvermögen in %
1. Dezil	-4,7	-0,1%	-20,1	-0,6%
2. Dezil	14,0	0,3%	-13,9	-0,4%
3. Dezil	14,0	0,3%	-40,3	-1,3%
4. Dezil	32,6	0,7%	-42,5	-1,4%
5. Dezil	69,8	1,5%	-24,2	-0,8%
6. Dezil	130,3	2,8%	87,1	2,8%
7. Dezil	186,2	4,0%	134,5	4,3%
8. Dezil	265,3	5,7%	200,9	6,4%
9. Dezil	405,0	8,7%	314,2	10,1%
10. Dezil	3.542,5	76,1%	2.522,3	80,9%
Gesamt	4.655,1	100,0%	3.118,0	100,0%

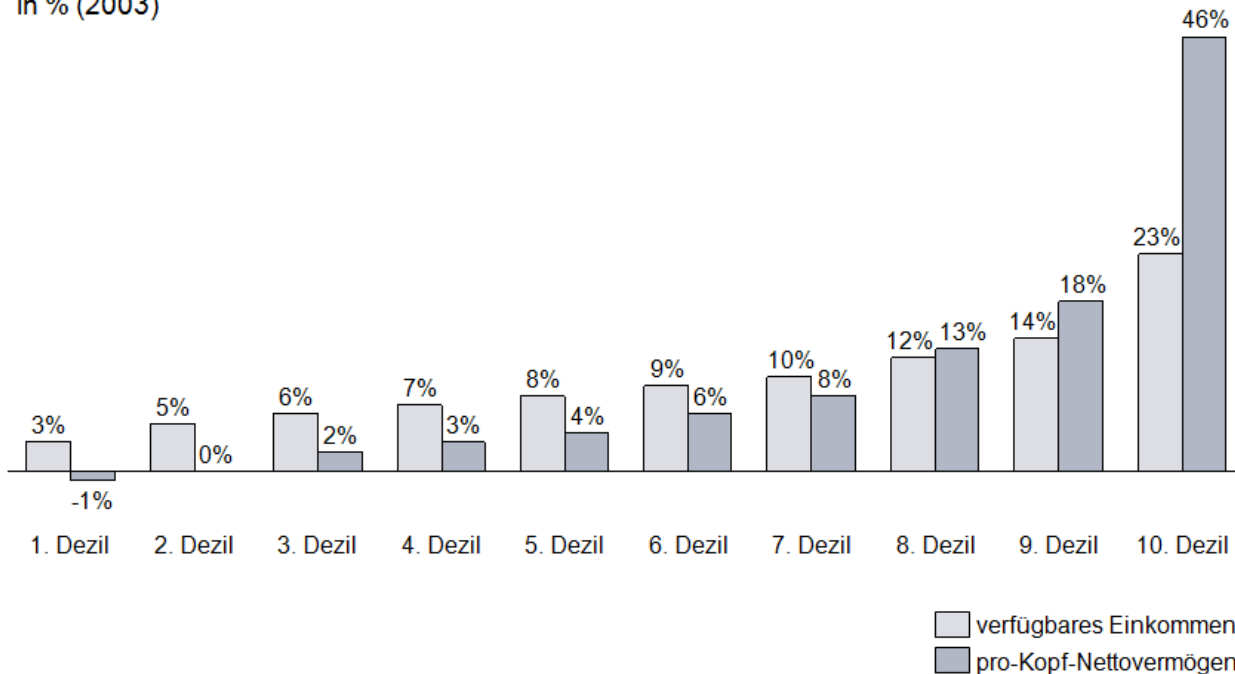
¹⁾ Private Haushalte (inkl. private Organisationen ohne Erwerbszweck)

²⁾ Nettogeldvermögen = Bruttogeldvermögen abzgl. Verbindlichkeiten

Quelle: Deutsche Bundesbank; CONFIDUM-Berechnungen

Interessant ist auch ein Vergleich der Verteilung der Nettovermögen mit dem Nettoäquivalenzeinkommen nach Dezilen. Zwar sind diese deutlich positiv korreliert, das Nettogeldvermögen ist aber wesentlich steiler verteilt als das Nettoäquivalenzeinkommen. Das zeigt klar, dass neben dem Einkommen weitere Faktoren zum Aufbau von Vermögen wesentlich beitragen, insbesondere Erbschaften aber auch Wertsteigerungen von bestehendem Vermögen. Es zeigt aber auch, dass etwa zwei Drittel der Bevölkerung heute nicht in der Lage sind, signifikant Vermögen aufzubauen; die gesamtwirtschaftliche Sparquote wird von immer weniger Haushalten getragen.

**Verteilung des Nettoäquivalenzeinkommen und des Pro-Kopf-Nettovermögen privater HH
in % (2003)**



Quelle: Grabka et al., 2007; CONFIDUM-Berechnungen

Eine allgemein gültige Abgrenzung des Private Banking Marktes existiert nicht, jeder Anbieter legt dabei individuell eine eigene Segmentierung fest. Versteht man Private Banking aber als ein Bündel von komplexen Dienstleistungen zu Vermögensplanung, strategischer und taktischer Asset-Allocation, Steueroptimierung und Vermögensübertragung, so ist eine kritische Vermögensgröße erforderlich, damit sich die Kosten für diese Dienstleistungen auch lohnen. Nachdem ca. zwei Drittel der in Partnerschaften lebenden Personen ein gemeinschaftliches Ressourcenmanagement betreiben, ist an dieser Stelle ein Abstellen auf Haushaltverbände die richtigere Bezugsgröße. Nach praktischen Erfahrungen liegt die Untergrenze für ein derart definiertes Private Banking bei ca. 500 TEUR an liquidem Vermögen („Bankable Assets“). Nachdem sinnvoll auch „Potenzialkunden“, die auf absehbare Zeit in die kritischen Größen hineinwachsen, in den Zielkundenkreis integriert werden, kann aufgrund der Vermögensverteilung in Deutschland von ca. 1,5 Mio. Haushalte mit einem Geldvermögen in Höhe von ca. 1.700 Mrd. EUR ausgegangen werden. Allein durch die jährliche Sparquote wächst dieses um ca. 5 % oder 85 Mrd. EUR.

	Haushalte mit einem AuM... (in EUR)	Anzahl Haushalte		AuM		Ds. AuM
		absolut in Mio.	in %	in Mrd. EUR	in %	in TEUR
Retail	< 100.000	35,3	87,6%	100	4,0%	2,8
Affluent	100.000- 500.000	3,5	8,7%	700	28,0%	200
Private Banking	500.000- 1.000.000	1,0	2,5%	700	28,0%	700
	> 1.000.000	0,5	1,2%	1.000	40,0%	2.000
Summe		40,3	100%	2.500	100%	62,0

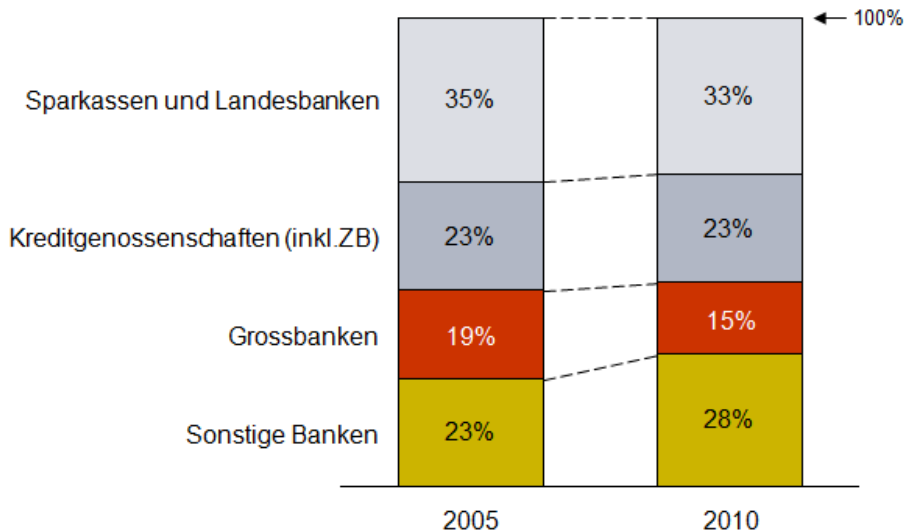
Quelle: Statista; CONFIDUM

Bei einer Haushaltsverbundbetrachtung ist die Zielgruppe der Vermögenden nahezu ein „closed-shop“. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die größten Korrelate des individuellen Vermögens das Bildungsniveau, selbständige Tätigkeit sowie Erbschaften sind. Je größer das Vermögen ist, desto kumulativer treten diese Faktoren auf. Im Wesentlichen sind Selbständige die wichtigste Quelle von neuen Private Banking Kunden. Nachdem nur wenige Jungunternehmer in einer reifen Volkswirtschaft wie in Deutschland entsprechend erfolgreich sind, schätzen wir die Zahl von neuen Private Banking Kunden unter 1% pro Jahr. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass substantielles Wachstum nur über Verdrängungswettbewerb möglich ist.

3. Marktanteile im Private Banking

Detaillierte Statistiken über die Marktanteilsentwicklung in Deutschland existieren leider nicht. Als Indikation kann aufgrund der hohen Vermögenskonzentration durchaus auf die Entwicklung der Marktanteile der gesamten „Assets under Management“ (Einlagen und Kundenwertpapiere) und vor allem auch der Depotwerte (Festverzinsliche, Aktien, Investmentfonds) zurück gegriffen werden.

AuM Marktanteilsentwicklung
in % (2005/2010)



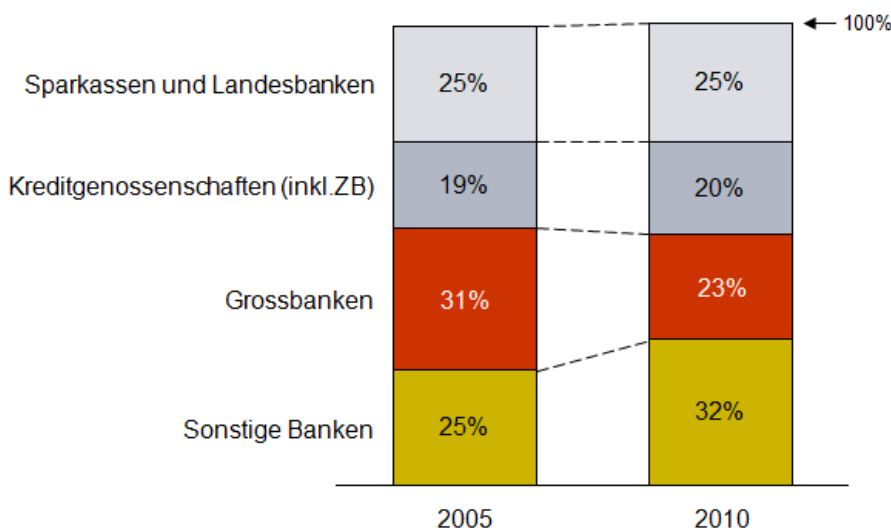
Sonstige Banken: Regionalbanken und sonstige Kreditbanken (inkl. Direktbanken), Zweigstellen ausländischer Banken, Realkreditinstitute, Banken mit Sonderaufgaben, Auslandsbanken
Quelle: Deutsche Bundesbank, 2011; CONFIDUM-Berechnungen

Betrachtet man die Entwicklung von 2005 bis 2010, so ergibt sich ein interessantes Bild, das insbesondere bei den Depotwerten auch im Zusammenhang mit der Finanzkrise gesehen werden muss. Bei den gesamten AuM haben die Sparkassen 2% Punkte verloren (5% des Marktanteils), die Geno-Banken sind stabil geblieben, die Grossbanken haben mit 4% Punkten nahezu 20% ihres Marktanteils verloren. Gewinner sind die sonstigen Banken mit einer Marktanteilsteigerung um 5% Punkte oder 20%. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Statistik insoweit inkonsistent ist, dass die Privat- und Geschäftskundenbank der Deutschen Bank von der Bundesbank nicht unter Grossbanken, sondern unter sonstigen Banken geführt wird. Aufgrund weiterer empirischer Untersuchungen, die in der Folge auch dargestellt werden, ist auch dort bestenfalls von einer stabilen Entwicklung auszugehen. Insoweit sind die Schlussfolgerungen vor allem zum Geschäftsmodell der regionalen Banken valide.

Ein Blick auf die Marktanteilsverschiebungen im Bereich der Depotwerte hat bezüglich des Private Bankings sicherlich die noch größere Aussagekraft. Hier zeigt sich, dass sowohl Sparkassen wie Geno-Banken ihren Marktanteil stabil halten konnten, während die Grossbanken ca. 25% ihres Marktanteils verloren haben. Dieser ging nahezu zur Gänze an die sonstigen Banken, die abgesehen von der schon erwähnten Deutschen Bank aus einem Sammelsurium von unterschiedlichen Banktypen bestehen. Insbesondere befinden sich in dieser Gruppe die Discount-Broker wie z.B. ComDirect,

CortalConsors und auch Private Banking Spezialisten wie Metzler, Berenberg. Ausgelöst wurde diese Entwicklung durch die im Jahr 2008 einsetzende Finanzkrise, die das Vertrauen der Private Banking Kunden in Ihre Bankpartner massiv erschüttert hat. Am meisten getroffen hat das die in diesem Segment traditionell starken Grossbanken. CONFIDUM schätzt den Marktanteil im Private Banking bei Kunden mit AuM über 500 TEUR 2005 inklusive der Deutschen Bank auf ca. 60%. Neben den allgemeinen Marktauswirkungen haben die von diesen Instituten aus Margengründen eingesetzten Produktstrukturen (Strukturierte Instrumente, Vermögensverwaltungen) die Situation noch verschärft. Unterschiedlichste Untersuchungen zeigen, dass seit Ausbruch der Krise 25% der deutschen Millio-näre ihre Vermögensbetreuung neu organisiert haben und immer noch über 40% einen Wechsel erwägen. Als Hauptgründe werden vor allem Interessenskonflikte und Kostenstrukturen angegeben.

Wertschriftendepots Marktanteilsentwicklung
in % (2005/2010)



Sonstige Banken: Regionalbanken und sonstige Kreditbanken (inkl. Direktbanken), Zweigstellen ausländischer Banken, Realkreditinstitute, Banken mit Sonderaufgaben, Auslandsbanken
Quelle: Deutsche Bundesbank, 2011; CONFIDUM-Berechnungen

4. Wachstumsschwäche der regionalen Banken im Private Banking

Viele Sparkassen und immer mehr Volksbanken / Raiffeisenbanken verfügen über eigene Private Banking Einheiten, in die in erster Linie die eigenen vermögenden Kunden integriert wurden. Dabei ist es den regionalen Banken gelungen, eine hohe Kundenzufriedenheit zu schaffen, die es ermöglicht hat, die Finanzkrise ohne Marktanteilsverluste zu überstehen. Auf der anderen Seite ist es trotz entsprechender Marktauftritte nicht gelungen, von den Schwächen der Grossbanken zu profitieren. Die massive Kundenbewegung weg von den Grossbanken ist an den Private Banking Einheiten der Sparkassen und der Volksbanken / Raiffeisenbanken vorbei gegangen. Profiteure waren vor allem auf Private Banking spezialisierte Privatbanken, unabhängige Vermögensverwalter und Family Offices, aber durchaus auch die Online-Broker. Das ist auf den ersten Blick insoweit verwunderlich, da sich die regionalen Banken mit ihren öffentlichen oder genossenschaftlichen Eigentumsstrukturen im Gegensatz zu den von Shareholderinteressen getriebenen Grossbanken klar zu den Gewinnern der Finanzkrise erklärt haben.

Forscht man nach den Ursachen, so erkennt man rasch, dass sowohl die Sparkassen als auch die Volksbanken im Private Banking ein Geschäftsmodell einsetzen, welches sie im Wesentlichen von den Grossbanken abgeschaut haben. Auch viele Manager, die diese Geschäftseinheiten leiten, wurden von dort rekrutiert. Damit haben sie auch die gleichen Interessenskonflikte und Kostenstrukturen, die von den Kunden bei den Grossbanken derart in die Kritik geraten sind. Ein Mehrwert ist für wechselwillige Millionäre offensichtlich nicht zu erkennen – im Gegenteil ist die Enttäuschung groß, wenn man von den Gutmenschen des Private Bankings erfährt, dass das Geschäft 1:1 so funktioniert wie bei jenen, denen man wegen Vertrauensverlust den Rücken zukehren will. So ist es am Ende des Tages auch nicht verwunderlich, dass die meisten Kundenbeziehungen zu unabhängigen und spezialisierten Instituten gewandert sind oder dass nicht wenige Kunden beschlossen haben, via Online-broker der eigene Vermögensverwalter zu werden.

Sicherlich haben weder die Sparkassen noch die Volksbanken / Raiffeisenbanken die Exzesse vieler Grossbanken im Produktbereich nachvollzogen und der Verkaufsdruck wie auch die Bonussysteme sind durchaus moderat – trotzdem genügt das nicht, um bei potenziellen Kunden genügend Interesse zu wecken. Ein weiterer Problembereich ist eine zu sehr auf Bestandspflege ausgerichtete Personalstruktur und auch Unternehmenskultur. Noch aber bleibt die Chance, bei den nach wie vor vielzählig vorhandenen unzufriedenen und wechselwilligen Kunden zu punkten. Um erfolgreich wachsen zu können, ist das Geschäftsmodell und die Strategie entsprechend zu justieren.

5. Neudefinition der Zielkunden

Die Kundenstruktur des Private Banking der Regionalbanken ist von sogenannten „Affluents“ geprägt. Das Gros der Kunden liegt im Bereich von TEUR 300 bis TEUR 500 an investiertem Vermögen. Die allermeisten dieser Kunden sind über 60 Jahre alt und haben ihr Vermögen im Laufe ihres Arbeitslebens hart erspart. Die allermeisten gehören dem Mittelstand an, waren leitende Angestellte oder höhere Beamte und auch Selbständige und verfügen über sehr konservative Werte, auch was die Kapitalanlage betrifft. Vor allem im Depotbereich arbeiten die meisten Kunden mit ihrer Hausbank, Zweitverbindungen gibt es aus Konditionsgründen vor allem im Einlagenbereich. Die Kundenbindung ist sehr groß und Abflüsse entstehen vor allem durch Ableben der Kunden und dadurch ausgelöste Erbgänge. Dies stellt auch das größte Bedrohungspotenzial dar.

Auch die Neukundengewinnung ist schwerpunktmäßig auf dieses Kundenprofil ausgerichtet. Diese erweist sich aber in der Praxis als wenig erfolgreich, und zwar aus mehreren Gründen: Zunächst verfügen Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken zusammen über die höchsten Marktanteile in diesem Segment, womit man in erster Linie dem Konkurrent vor Ort die Kunden abgewinnen muss. Dies ist ob der schon beschriebenen Kundenbindung schwierig und kann nur über erhebliche Preiszugeständnisse erfolgen, die den eigenen Bestand genauso bedrohen können. Weiters ist die Akquisitionsaufgabe auf die Kundenbestandsberater verteilt, die diese nur halbherzig wahrnehmen und sich – ihren Stärken entsprechend - viel lieber mit den Anliegen ihrer bestehenden Kunden beschäftigen.

Dem entsprechend müssen die Zielkunden neu definiert werden. Dabei ist davon auszugehen, dass das Leistungsbündel „Private Banking“, wenn ein entsprechender Kundennutzen generiert werden soll und gleichzeitig eine auskömmliche Rendite erwirtschaftet werden soll, mindestens ein zu investierendes Volumen von TEUR 500.000.- verlangt. Vermögende Kunden pflegen Bankverbindungen mit mindestens zwei bis drei Banken, deren Leistungen ständig verglichen werden. Daraus folgt, dass ein Zielkunde als Untergrenze über ein liquides Vermögen von mindestens 1 Mio. EUR verfügen muss. Damit ist man klar in der Zielgruppe der „High-Networth-Individuals“, die in einem hohen Maß über andere Wertvorstellungen und auch Verhaltensmuster verfügen, als die traditionelle „Affluent“ Kundschaft. Diese Zielkunden stammen zum überwiegenden Teil aus Familien mit unternehmerischem Hintergrund oder sind Erben von diesen. Auch hochspezialisierte Experten wie Spitzenmediziner und Anwälte sind mit kritischen Mengen in dieser Zielgruppe vorhanden. Um hier Erfolg zu haben oder zumindest als Alternative in Betracht zu kommen, ist ein Mindestmass an Differenzierungspotenzial gegenüber den angestammten Anbietern dieser Kunden erforderlich.

6. Innovationsansätze im Geschäftsmodell Private Banking

Wirksame Innovationen im Private Banking müssen dort ansetzen, wo die Kritik der Kunden bei ihren angestammten Anbietern am heftigsten ist. Wie vielfältige Kundenbefragungen, Marktforschungen aber auch Gespräche mit Kundenberatern zeigen, ist dies der massive Konflikt zwischen Kunden- und Bankinteressen, unzulängliche Beratung bezüglich Extremszenarien in der Finanzkrise sowie als übersteuert und intransparent empfundene Bankdienstleistungen. Dieser Vorwurf wiegt schwer, und es ist zu analysieren, inwieweit das auch gerechtfertigt ist.

Die Fixkosten für eine professionelle Private Banking Beratung sind hoch. Jedenfalls ist ein Team von höchstqualifizierten und erfahrenen Kundenberatern notwendig, die von entsprechenden Assistenzen unterstützt werden. Weitere Spezialisten sind für die Kapitalmarkteinschätzung, die Gestaltung der Asset Allocation, der Produktselektion sowie für steuerliche und rechtliche Themenstellungen notwendig. Daneben kommen komplexe technische Systeme für Vermögensanalyse, Reporting und CRM in Einsatz, die gewartet und aktualisiert werden müssen. Auch die Marketingkosten, Aufwendungen für Kundenbindung sowie die räumliche Infrastruktur sind nicht zu unterschätzen. Diesen Fixkosten stehen in den traditionellen, auf Transaktionen ausgerichteten Preismodellen zunächst nur geringe kontinuierliche Erträge gegenüber. Diese können nur über zwei auch kombinierbare Strategien auf das erforderliche Ausmaß gesteigert werden: Entweder man schafft eine hohe Anzahl an Transaktionen („Depotdrehzahl“), oder man platziert möglichst viele aktiv gemanagte Produkte (Fonds, Vermögensverwaltung), die über Ausgabekostenzuschläge und rückvergütete Verwaltungsgebühren Erträge erzeugen.

Beide dieser Strategien bergen erhebliche Interessenskonfliktrisiken, die in der Praxis auch schlagend werden. Auf der einen Seite besteht der Druck, dem Kunden ständig neue Wetten zu verkaufen, oder die Instrumente seiner Wetten auszutauschen. Im Regelfall ist das im Sinne einer strategisch ausgerichteten Asset Allocation wenig sinnvoll und vermindert die Performance der eingeschlagenen Strategie erheblich. Im anderen Fall zeigt sich, dass aktive Strategien nur selten und nur über kurze Zeit die Indices schlagen können. In den allermeisten Fällen werden relativ simple Investmentstrategien mit hohen internen und externen Gebühren belastet, die wiederum die Performance der Investoren belasten. Selbstverständlich sind die Rückvergütungen dort am interessantesten, wo hohe Kostenbelastungen dahinter stehen, und die Ausgabekostenzuschläge wirken wie Courtagen und motivieren Bank und Berater dazu, möglichst viele kleinere Depotpositionen zu schaffen, die immer wieder verändert werden. Der größte Exzess sind Superprovisionen, die von den Produktanbietern mengengestaffelt vergeben werden. Das führt selbstverständlich zu Produktzielen und Anreizsystemen, die im Private Banking überhaupt nichts verloren haben. Am Ende des Tages sind

über die Provisions- und Transaktionsmodelle die Interessen der Bank und ihrer Zulieferer genauso wichtig wie die Bedürfnisse der Kunden. Dazwischen stehen die Kundenberater, die systemimmanent keine Chance haben, diesem Konflikt zu entkommen. Dieser wird umso größer, je höher die Renditeziele im Private Banking sind. Das schwächt das Problem bei Regionalbanken, die nicht einseitig von Shareholder-Interessen abhängen, zwar ab, löst es aber nicht.

7. Neues Preismodell

Damit kommen wir zu einem wesentlichen Eckpfeiler einer künftigen Erfolgsstrategie: Die Interessen von Kunden, Private Bankern, Produktentwicklern und verantwortlichen Managern müssen wieder in Einklang gebracht werden. Der Schlüssel liegt dabei vor allem im Preismodell. Die Kunden sollen wieder für das bezahlen, was ihr eigentliches Bedürfnis ist: Kompetente und verantwortungsbewusste Beratung in ihren Vermögensangelegenheiten. Ohne ein an dieser Stelle als ausgleichendes Regulatorisch wirkendes Preismodell, kann das in der Praxis nicht funktionieren. Aus Sicht von CONFIDUM sind es vor allem Pauschalpreismodelle, die der Kundenbeziehung im Private Banking am ehesten entsprechen. Diese ist ein auf Dauer angelegtes, partnerschaftliches, durchaus komplexes Beratungsverhältnis, das in ihrem Kernstück die Ausrichtung der adäquaten Asset-Allocation auf sich ständig ändernde Kapitalmarktsituationen umfasst. Aus diesem Grund halten wir auch Honorarmodelle auf Stundensatzbasis für die Kerndienstleistung im Private Banking für wenig geeignet. Diese bauen auf singulären, jeweils zu vereinbarenden Leistungen auf und eignen sich vor allem für Zusatzdienstleistungen, die durch Spezialisten erbracht werden, wie z.B. Estate Planning, Immobilienbewertungen, Kunstkonzepte etc.

Die Detailkonzeption und Kalibrierung eines solchen Preismodells umfasst eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher, juristischer und praktischer Fragen und muss bankindividuell gestaltet werden. Aus pragmatischen Gründen ist es derzeit sicherlich angebracht, ein solch neues Preismodell alternativ zum traditionellen in Einsatz zu bringen und am Ende dem Kunden die Wahl zu überlassen.

CONFIDUM ist aber überzeugt, dass die Mehrzahl der Kunden sich für das neue Modell entscheiden wird. Das widerspricht zwar den meisten Marktforschungen, die ergeben, dass die Mehrheit der Private Banking Kunden nicht für Beratung zahlen will. Diese Umfragen haben aber zwei sehr gravierende Mängel, die deren Validität sehr in Frage stellt. Auf der einen Seite wurden diese Befragungen vor allem bei „Affluent-Kunden“ durchgeführt und spiegeln zuwenig die Meinungen der wirklich Vermögenden. Auf der anderen Seite ist die Fragestellung falsch: Es geht nicht darum, ob der Kunde künftig für etwas bezahlt wofür er heute nichts bezahlt. Es geht um die Frage, ob der Kunde direkt an

die Bank bezahlt, oder er über erhöhte Preise die Produktlieferanten der Bank befähigt, diese in ihrem Sinn zu bezahlen.

8. Leistungen und Produkte

Am Anfang jeglicher Kundenbeziehung im Private Banking steht die Transparenz über Kundenbedürfnisse und Bankleistungen. Im komplexen, wenig standardisierten und interpretierbaren Dienstleistungsbündel „Private Banking“ ist zu klären, wie sich die Leistungsbeziehung zu gestalten hat und welche differenzierten Leistungspakete der Kunde zu welchem Preis bekommen kann.

Klassische Veranlagung	
<ul style="list-style-type: none"> • Girokonto/Kreditkarte • Tages- und Termingeld • Depotverwahrung/-management • Geldmarkt/Obligationenfonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktien/Aktienfonds • Derivate • Devisen • Private Funds
Immobilien	
<ul style="list-style-type: none"> • Objektfinanzierung • Portfoliofinanzierung • Projektfinanzierung • Gründung Immobiliengesellschaft • Objekt-Gutachten/Schätzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanalysen • Portfolioberatung • Immobilienvermittlung • Vermittlung Spezialunternehmen • Energieberatung/Förderberatung
Vorsorge/Absicherung	
<ul style="list-style-type: none"> • Lebensversicherung • Rentenversicherung • EU/BU-Versicherung • Kranken-/Unfallversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsorgeanalyse/-planung • Förderberatung • Steuerberatung • Kfz-Versicherung/Rechtsschutz
Private Markets - Private Equity/Private Debt	
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung Beteiligungskauf • Einzelbewertung • Portfoliobewertung • Käufer-/Verkäufer suche 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwicklung Käufe/Verkäufe • Rechtliche und steuerliche Beratung • Unternehmensnachfolge
Stiftungsmanagement/Trust	
<ul style="list-style-type: none"> • Stiftungsgründungsberatung • Stiftungsvermögensmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Stiftungsverwaltung • Fundraising
Kunst/Numismatik und sonstige DL	
<ul style="list-style-type: none"> • Expertisen/Schätzungen • Aufbewahrung • Käufer-/Verkäufer suche 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport • Concierge
Familie	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung Erbe 	

Quelle: CONFIDUM

Financial Planning
Wertpapiervermögensverwaltung
Liquiditätsmanagement
Transaktionsmanagement (Kontoführung, ZV)
Immobilienmanagement
Finanzierungsmanagement
Risikomanagement
Beteiligungsmanagement
Sonstige DL (Kunst, Numismatik, Concierge etc.)
Stiftungsmanagement
Family Office

Unsere in einer Vielzahl von Mystery-Shoppings – durchgeführt von echten Vermögenden Personen – gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass die allermeisten Banken sofort und sehr einseitig zur Sache kommen: Wie viel Geld und wie anlegen. Ein richtig verstandenes Private Banking geht von einem umfassenden und ganzheitlichen Vermögensgestaltungsansatz aus und muss diesen auch kommunizieren. Will der Kunde aus dem umfangreichen Angebot dann nur einen Baustein, so ist das selbstverständlich auch zu akzeptieren, vor allem wenn es sich um Zweit- und Drittbankbeziehungen han-

delt. Damit ist aber Transparenz die Grundlage der Kundenbeziehungen, die sich so auch optimal gestalten lässt.

Private Banking ist eben auch „Banking“ und umfasst genauso die Finanzierungsseite der Kunden. Vor allem im Immobilienbereich spielen diese eine große Rolle, es ist aber auch das Thema Lombardkredit zu konzipieren und umzusetzen. Hier verfügen gerade Regionalbanken über ein ausgezeichnetes Know-How, das aber organisatorisch gezielt einzusetzen ist.

Ein weiteres Thema ist die von vielen Banken propagierte „Open Architecture“ im Produktbereich. Diese wird den Kunden als Wundermittel für eine gute Performance und unabhängige Beratung angepriesen. Um wirklich Kundennutzen zu stiften, muss dieses Schlagwort richtig interpretiert und konkretisiert werden. Zunächst ist festzustellen, dass durch die heute verwendeten Wertpapierabwicklungs- und Clearingsysteme jede Bank nahezu jedes weltweit verfügbare Produkt ordern und ins Kundendepot legen kann. Insoweit ist eine „Open Architecture“ etwas, was die Banken ihren Kunden immer schon anbieten hätten können. Was aber die Banken mit diesem Schlagwort ihren Kunden suggerieren wollen, ist eher Unabhängigkeit von Produktlieferanten und interessenskonfliktfreie Beratung. Dem wird aber nur durch „Provisionsverzicht“ entsprochen, was wiederum aber ein anderes Preismodell bedingt. In Wirklichkeit geht es darum, die mit dem Kunden erarbeitete Asset Allocation möglichst günstig und effizient umzusetzen. Das ist im heutigen Anlageuniversum nicht ohne modernste Produktstrukturen machbar. Dazu gehören jedenfalls ETFs, börsengehandelte Derivate wie Futures und Optionen, die kostengünstig ganze Märkte abbilden können und für zeitweise Absicherungen und Marktneutralisierungen bestens geeignet sind.

Überhaupt wäre es sehr nützlich, wenn sich regionale Banken in ihren Leistungen an dem orientieren, was in der Spitze des Private Banking „State of the Art“ ist. Dazu ist es notwendig, sich mit den Konzepten von Family Offices auseinanderzusetzen, die das Vermögen der reichsten Familien verwalten. Die dort verwendeten Asset Allocation Konstruktionen weisen viel mehr Asset-Klassen auf, als die üblichen Core-Satellite Konzepte. Dazu gehören auch alle gängigen Klassen von Hedge-Funds, Währungsdiversifikationen, Rohstoffe und Edelmetalle. Das verbunden mit einer globalen Manager-Selektion bringt eine wesentlich bessere Diversifikation und verbessert die Ertrags-/Risiko-relation deutlich. Auch die Risikobeurteilung von Anlagestrategien mittels Draw-Downs und Recovery-Perioden ist um einiges leistungsfähiger als eine ausschliessliche Volatilitätenmessung von Asset-Klassen. Das bedeutet aber auch, dass regionale Banken über Experten verfügen müssen, die dieses Know-how besitzen und die als Verbindung zu den entsprechenden Asset-Managern dienen. Eine bloße Übernahme von Verbundkonzeptionen durch die Kundenberater ist im gehobenen Private Banking mehr kontraproduktiv und entspricht genau dem Gegenteil von dem, was man mit dem

Schlagwort „Open Architecture“ zumindest als Anmutung vermitteln will. Das widerspricht nicht einer kritischen Nutzung der sektorinternen Expertise und von geeigneten Produktstrukturen. Diese müssen aber in das Private Banking Konzept der Sparkasse / Volksbank passen und nicht umgekehrt.

9. Positionierung in der Finanzkrise

Wenn man sich im Jahre 2012 mit Private Banking beschäftigt, so ist es unumgänglich auf die Finanzkrise zu reflektieren. Diese eröffnet einmalige Chancen für regionale Banken im Geschäft mit Vermögenden, bedingt aber zu Fragen des Kapitalerhalts über die Krise hinweg klare Positionierungen. Spricht man mit wirklich vermögenden Menschen, so ist das derzeit die „causa prima“, die diese ständig und in erheblichem Umfang beschäftigt. Diese Positionierungen bezüglich Extremsituationen – und auf diese kommt es an – erfordern Szenarien und Ratschläge frei von verbundpolitischen Zwängen und Rücksichtnahmen. Weiters sind diese Themen aktiv mit den Kunden zu diskutieren und in der Asset-Allocation zu berücksichtigen. Auch hier zeigen unsere Erfahrungen, dass diese aus Kundensicht so wichtigen Themen nur auf direkte Kundenanfrage angesprochen werden, und zu meist nur rudimentäre Ratschläge erteilt werden. Vor allem bei den unabhängigen Vermögensverwaltern wie auch bei inhabergeführten Privatbanken besitzt das Thema einen hohen Stellenwert und umfasst auch Konzeptionen, mit aktivem Management diese Krise zu überstehen. Ohne solch klare Positionierungen kann sich CONFIDUM nicht vorstellen, dass Banken derzeit im Private Banking Marktanteile gewinnen können.

10. Personen

Private Banking ist ein Beratungsgeschäft und hat wie die artverwandten Branchen Rechts- und Unternehmensberatung Menschen als Träger und Vermittler von Know-How und Wissen im Mittelpunkt. Damit kommt der Auswahl, der Ausbildung und Qualifizierung dieser Menschen eine überragende Bedeutung zu. Dabei sind im Private Banking zwei Rollen ganz besonders wichtig: Die Kundenbetreuung und die Akquisition.

Die laufende Kundenbetreuung und -beratung ist vom Umfang her die wichtigste und größte Aufgabe im Private Banking. Neben allen fachlichen Aspekten ist es für den Erfolg ganz wesentlich, dass die Kundenberater ein ausgezeichnetes Gespür für die Bedürfnisse ihrer Kunden entwickeln. Das ist insofern sehr herausfordernd, da sich das Thema Vermögen sehr stark im emotionalen Spannungsfeld zwischen Gier und Angst abspielt. Um den Kunden dabei wirklich sachgerecht beraten zu können und einen sinnvollen Ausgleich zu finden, ist es wichtig, ein Verständnis für das Verhalten von wirk-

lich vermögenden Personen zu haben. Das ist insoweit nicht ganz einfach, da dieses empirisch und soziologisch kaum untersucht ist und die eigene Erfahrungswelt der Kundenberater mangels vergleichbarem Vermögen nur selten hilfreich ist. Daher sind langjährige und umfangreiche Erfahrungen mit sehr vermögenden Personen und Familien für die Kundenberater unumgänglich. Nachdem diese Kunden in den Beständen der Regionalbanken wenig verbreitet sind und die Kundenberater in erster Linie mit Affluent-Kunden zu tun haben, eignen sich in der Praxis nur wenige für die bedürfnisgerechte Betreuung von „High-Networth-Individuals“. Allerdings stellen wir fest, dass die Rekrutierung von geeigneten Beratern vor allem aus dem Grossbankenumfeld derzeit keine allzu große Mühe bereitet. Der Wechselwille in eine andere „Wertewelt“ ist nicht zu unterschätzen. Auch an dieser Ecke verfügen Regionalbanken mit einer entsprechenden Strategie über beste Chancen.

Die zweite entscheidende Aufgabe ist die Akquisition neuer Kunden. Im Mittelpunkt steht dabei das Aufbauen von Netzwerken in die Zielkundschaft sowie das Marketing des „andersartigen“ Private Banking. Die praktische Erfahrung zeigt, dass die allermeisten Kundenberater wenig für die Akquisition geeignet sind. Auch wenn man die Bestandsberater mit ausgeklügelten Anreizsystemen doch dazu bringt, sich auch der Neukundengewinnung zu widmen, ist der Erfolg sehr bescheiden. Das liegt an den sehr unterschiedlichen Profilen von Persönlichkeitsmerkmalen, die diese zwei Aufgaben erfordern. Um wirksame Akquisition zu betreiben, ist es erforderlich, für diese Aufgabe eigene Personen zu beschäftigen, die die notwendigen Charaktereigenschaften mitbringen. Diese „Hunter“ verfügen über einen hohen Freiheitsgrad in der Arbeitsorganisation und sind selbstverständlich auch anders zu vergüten als die „Farmer“ in der laufenden Kundenbetreuung. Selbstverständlich sind auch die Schnittstellen im Detail zu klären, vor allem, ab wann auch der Kundenberater vom Akquisiteur in Stellung gebracht wird. Auch bei der Akquisition von Neukunden haben die Sparkassen / Volksbanken mit ihrem Unternehmenskundengeschäft ein großes Potenzial von vermögenden Kunden. In diesem Bereich sind entsprechende duale Betreuungsstrukturen zu installieren. Damit haben auch Akquisiteure, die nicht aus der Region stammen, einen schnellen Einstieg in den Aufbau von Netzwerken.

11. Qualität

Wie auch in anderen Dienstleistungsbranchen, ist das Qualitätsmanagement eine große Herausforderung. Nachdem die konkrete Dienstleistung jeweils vom Kundenberater und gegebenenfalls weiteren Spezialisten sehr individuell erbracht wird, ist es entscheidend, diesen Mitarbeitern das Qualitätsverständnis und auch den Qualitätsanspruch zu vermitteln. Dazu gehören entsprechende Dokumentationen und regelmäßige Schulungen und Coachings. Weiters sind die „hard-facts“ der Dienstleis-

tungsqualität im Sinne von Mindeststandards zu definieren: Häufigkeit und Periodizität des Kundenkontaktes, Reportingstandards, Zusatzdienstleistungen wie Financial Planing, Events- und Kundenbindungsmaßnahmen etc. Diese Standards sind mittels eines entsprechenden CRM-Systems zu überwachen. Je klarer die angebotenen Dienstleistungspakete differenziert werden, desto einfacher funktioniert auch das Qualitätsmanagement.

Um diese internen Systeme zu ergänzen, empfiehlt es sich, von Zeit zu Zeit auch ein Mystery-Shopping, verbunden mit einem Qualitäts-Audit, durchzuführen. Dazu kommen Hochschulen und spezialisierte Unternehmensberatungsunternehmen in Frage, die über entsprechende Erfahrungen verfügen. Auch CONFIDUM bietet zu diesem Zweck ein modulares Dienstleistungspaket an und verfügt über umfangreichste Benchmarks bezüglich Kundenqualität und Qualitätsstandards.

12. Werte

Die Finanzkrise hat diesem Thema wieder einen hohen Stellenwert gebracht. Das Stichwort dabei heißt, nachhaltiges Vertrauen zu den Kunden aufzubauen. Dieses ist während der Finanzkrise bei vielen Kunden schwer erschüttert worden. Anlass dazu waren die erlittenen Vermögensverluste, die offensichtlich auch die besten Profis nicht vermeiden konnten, obwohl man diese gerade zu diesem Zweck engagiert hatte. Gleichzeitig haben viele Kunden gemerkt, dass sie über sehr teure offene und auch versteckte Gebühren den Banken jahrelang als Melkkuh gedient haben und viele Produkte eher im Provisionsinteresse als im Kundeninteresse verkauft wurden. Am schwersten wurde die Vermögensverwaltung getroffen, an deren Performance die Schwäche der Banken am besten sichtbar wurde. Vor allem börsennotierte Grossbanken sind in die Kritik geraten, da diese offenbar die Interessen der Shareholder und die damit verbundenen überzogenen Bonussysteme des Managements in den Mittelpunkt stellen – die Kunden sind ein bloßes Mittel zum Zweck.

Hier können Sparkassen und auch Geno-Banken mit ihren andersartigen Rechtsformen punkten und berechtigt das Kundeninteresse an die erste Stelle ihres Orientierungs- und Werterahmens stellen. Diese Anmutung muss aber den Echtttest bei zwei wesentlichen Ausprägungen bestehen: Transparenz und Fairness. Die Transparenz betrifft vor allem Produkte und Preise: Den Kunden ist klar zu machen, was sie wirklich bezahlen, welche Provisionen und versteckte Gebühren hinter den Produkten stehen und wie Produkte tatsächlich funktionieren und welche Risiken sie beinhalten. Damit kommt auch der zweite Eckpfeiler zum Tragen: Ehrlichkeit in der Beratung. Kundenberater sollen im Zweifel nur jene Empfehlungen abgeben, denen Sie selbst folgen würden. Nur das Kundeninteresse darf die Beratung leiten – nicht Provisionen oder das mögliche Erreichen von Gold- oder Silberstan-

dards von Produktlieferanten. Solange das nicht der Fall ist, bleibt die Anmutung von Fairness letztendlich ein Betrug an dem Kunden.

Als regionale Banken haben die Sparkassen / Volksbanken den Vorteil, ihre Verantwortung gegenüber dem Kunden auch anders darzustellen. Die Verantwortungsträger – Management und auch Organvertreter – kommen aus der Region und leben in der Region. Damit begegnen Sie täglich ihren Kunden und müssen für ihr Tun direkt Rechenschaft abgeben. Das erhöht das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit im Vergleich zu den eher anonymen und globalen Banken enorm.

Dieses Wertesystem bildet die Grundlage des Private Banking mit all seinen Kundenbeziehungen. Dementsprechend ist es auch klar zu kommunizieren und muss Niederschlag in den Marketingauftritt der Bank, aber auch in das Handeln der Mitarbeiter finden.

Ihr Kontakt:

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Dr. Christof Grabher, Managing Director

Städeliweg 17
CH-9404 Rorschacherberg (SG)
Tel.: +41 (0)71 858 28 90
Fax: +41 (071) 858 28 79

christof.grabher@confidum.com
www.confidum.com