

Reiche Kunden sind wählerisch

Mit der Betreuung vermögender Privatleute können Kreditinstitute noch gutes Geld verdienen. Doch um in Zukunft neue Marktanteile zu erobern, müssen sich die Banken klar positionieren.

Alexander Morof

Die Reichen dieser Welt können Studien zufolge mit einem durchschnittlichen Wachstum ihrer liquiden Vermögenswerte zwischen vier und sieben Prozent pro Jahr rechnen. Die Anzahl der Vermögenden legt mit einer ähnlichen Rate zu. Wenn es nachhaltige Wachstumschancen für Banken und auch für Regionalinstitute gibt, dann liegen sie somit im Private Banking. Das bedeutet aber auch, dass ein Plus bei den Assets under Management, das kleiner ist als das durch-

schnittliche Marktwachstum, unweigerlich zu sinkenden Marktanteilen führt. Von dem auf den ersten Blick beeindruckenden Potenzial der Vermögensverwaltung sollten sich Bankvorstände und Führungskräfte daher nicht blenden lassen. Vielmehr sollten sie mit Blick auf die positiven Prognosen passende Wachstumsstrategien für das Geschäftsfeld verfolgen.

Wer die Wettbewerbsstrategien deutscher Private-Banking-Anbieter analysiert, erkennt, dass die meisten Institute auf Qualitätsführerschaft setzen. Eine wirkliche Differenzierung ist über diesen Ansatz jedoch nicht möglich. Denn wenn viele nach dem gleichen Konzept handeln, sind sowohl die Grundstrategie als auch alle wesentlichen Leistungen beliebig austauschbar. Darunter leidet die Wahrnehmung. Im Wettbewerb werden dabei nur die Anbieter mit einem überdurchschnittlichen Wachstum belohnt, die ihren individuellen Mehrwert in dem Geschäftsfeld am besten vermitteln können. Auf die Frage, was sie von anderen unterscheidet, geben allerdings auch sie in der Regel keine überzeugenden Antworten, sondern haben allenfalls die üblichen Floskeln zu bieten.

Erstklassiger Service und Diskretion sind selbstverständlich

Vermögende Kunden legen besonderen Wert auf gute Servicequalität, Diskretion und ganzheitliche Beratung. Das sind Hygienefaktoren und damit völlig selbstverständliche Anforderungen im Private Banking (siehe Grafik Seite 41). Werden diese Erwartungen jedoch nicht erfüllt, führt das schnell zu Unmut und kann die Abwanderung des Kunden zur Konkurrenz zur Folge haben. Zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil trägt die Erfüllung der Hygienefaktoren

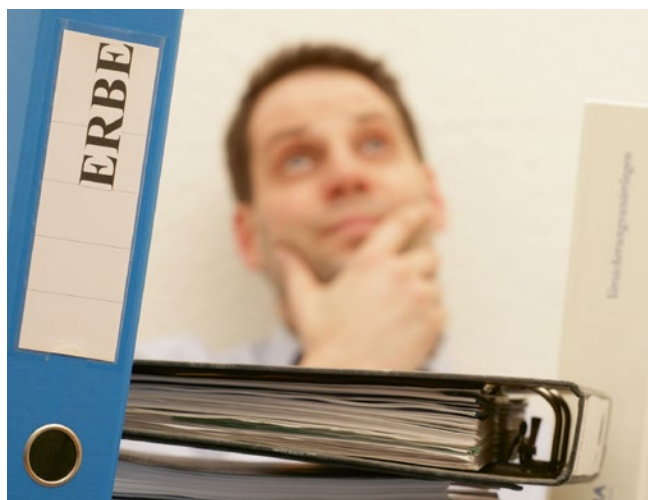


Foto: © fairith/fotolia.com

Kompakt

- Bankleistungen für vermögende Kunden sind weitgehend austauschbar.
- Fast alle Anbieter im Private Banking setzen auf die Qualitätsführerschaft.
- Den individuellen Mehrwert der Dienste müssen Institute ihren Kunden gezielt vermitteln.

Hohe Qualitätserwartungen sind nur die Spitze des Eisbergs

Warum soll ich Kunde werden oder bleiben?

Individueller Mehrwert = Erfüllung bzw. Übererfüllung von Erwartungen



Quelle: Compentus

jedoch nicht bei. Eine bessere Positionierung lässt sich darüber kaum erreichen.

Umso mehr überraschen Testkaufergebnisse, und nicht nur, weil darin gerade die Hygienefaktoren auf den Prüfstand gestellt werden. Es gibt immer noch Anbieter, die beim Geschäft mit vermögenden Kunden einige grundlegende Faktoren nicht erfüllen. So werden zum Beispiel Kundengespräche nicht mit der nötigen Sorgfalt geführt oder nach wie vor unpassende Anlageprodukte vermittelt. Anbieter sollten sich daher regelmäßig selbst fragen, ob sie die Hygienefaktoren erfüllen. Hierzu zählen neben den bereits genannten Punkten auch ein gutes Risikomanagement und eine unabhängige Produktauswahl.

Positionierung gegenüber der Konkurrenz stärker beachten

Echte Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und ein kundenindividueller Mehrwert entstehen erst über die Erfüllung so genannter Positionierungsfaktoren. Darunter sind vor allem latente Kundenerwartungen zu verstehen, die nicht direkt geäußert und auch über klassische Befragungen nicht ermittelt werden können, denn ihr Fehlen fällt in der Regel nicht negativ auf. Werden sie aber erfüllt, so hinterlässt das einen deutlich positiven Eindruck. Gerade die Positionierungsfaktoren spielen eine große Rolle, um die Wahrnehmungswelten von Kunden zu beeinflussen. Erst ihre Erfüllung führt zur gewünschten überlegenen Wettbewerbswahrnehmung des eigenen Hauses durch den Kunden und damit zu seiner Präferenz. Der Kunde gibt also einem bestimmten Anbieter den Vorzug. Eine Positionierung kann beispielsweise über eine besondere Beratungsfähigkeit der Bank in bestimmten Themenfeldern erfolgen oder ein besonderes Ver-

ständnis für bestimmte vermögende Kundengruppen sein, zum Beispiel für Jungunternehmer (siehe Kasten unten).

Um die passenden Positionierungsfaktoren bestimmen zu können, sollten die Anbieter von Private-Banking-Leistungen die latenten Erwartungen ihrer Kunden sowie die potenzieller Kunden kennen. Es reicht nicht aus, lediglich die offenkundigen Wünsche im Positionierungsprozess zu berücksichtigen. Wer die Herausforderungen von morgen kennt, kann heute Alleinstellungsmerkmale aufbauen und in Zukunft überdurchschnittliches Wachstum realisieren.

Es liegen erhebliche Chancen im Private Banking, insbesondere dann, wenn es richtig positioniert wird. Alle Banken, auch die regional aufgestellten, sollten reflektieren, welche Wachstumschancen sich durch den Auf- und Ausbau dieses Geschäftsfelds eröffnen und in welchen Leistungsdimensionen die Kundenerwartungen über das Normalmaß hinausgehend erfüllt werden können.



Autor: Alexander Morof ist Partner der Beratungsgesellschaft Compentus, Master of Business Administration, Diplom-Betriebswirt (DH) und Certified Estate Planner (CEP). Der Bankexperte berät Finanzinstitute und -dienstleister in Deutschland und der Schweiz.

Fallbeispiel junge Unternehmer

Die nachwachsende Unternehmergeneration ist entscheidend für den künftigen Erfolg von Geldhäusern im Private Banking. Erfolgreiche Jungunternehmer sind häufig exzellent ausgebildet und nutzen als Digital Natives ganz selbstverständlich die multimedialen Möglichkeiten. Häufig werden die Kunden in Kreditinstituten auf der Firmenseite betreut, die Verbindung zum Private Banking fehlt jedoch. Denn die Jungunternehmer verfügen oft nicht über die für Private Banking kritischen Größen an liquiden Assets, aber über hohe Einkommen. Differenzierungschancen für Banken und Impulse für die Kundenansprache sind:

- Ein besonderes Verständnis für die latenten Bedürfnisse von Jungunternehmern.
- Ein Leistungsangebot speziell für junge Unternehmer und dessen Vermarktung.
- Spezielle Services für junge Private-Banking-Kunden, zum Beispiel längere Beratungszeiten, eine Unternehmerberatung und die aktive Begleitung des Generationenwechsels im Unternehmen.