

Private Banking

Risiko vermeiden – Erträge generieren

Gerade vermögende Kunden erwarten mehr als nur eine qualifizierte Beratung in Finanzfragen. Eine ganzheitliche Vorsorge- und Erbschaftsplanung bietet eine einzigartige Chance, sich am Markt zu differenzieren und Vertrauen zurückzugewinnen.

Wenn die These stimmt, dass „Bankkunden den Wohlstand für die ganze Familie über Generationen hinweg sichern wollen“, dann gehört das Thema Vorsorge- und Erbschaftsplanung (VEP) in den Kreditinstituten generell auf völlig neue Grundlagen gestellt. Das jedenfalls fordert Alexander Morof von der GGB Beratungsgruppe.

Neben dem Kernthema finanzielle Betreuung müssen aus seiner Sicht zwingend Aspekte wie Vorsorge im Alter und Wohnsituation, aber auch Versorgung des Partners sowie die Vermögensnachfolgeplanung in die Beratung einbezogen werden, wenn die Erwartungen der Kunden an eine finanzielle Begleitung über Generatio-

nen erfüllt werden sollen. Aber auch die Bank selbst muss an einer Stärkung ihres Kerngeschäfts gelegen sein. Allein durch mehr und intensivere Beratung lassen sich die Ertragsrückgänge auffangen, die das gesunkene Anlegervertrauen verursacht hat.

Hinter dem Begriff der Vorsorge- und Vermögensplanung steht die Idee eines Planers für vermögende Kunden, auf neudeutsch Estate Planner genannt, der in der Bank als zentraler Ansprechpartner mit Kompetenz in Finanzfragen fungiert, für steuerliche und juristische Aspekte aber entsprechende Fachleute extern heranzieht.

Der Trend dahin ist seit Jahren zu beobachten. Inzwischen haben bereits

einige hundert Bankfachleute die Ausbildung zum Certified Estate Planner durchlaufen, so die offizielle Bezeichnung der VEP-Spezialisten. Doch scheuen viele Kreditinstitute weiterhin davor zurück, sie einzusetzen, obwohl dafür alle Banken und Sparkassen in Frage kommen, die mehr als 300 Millionen Euro als Bilanzsumme ausweisen.

Dabei bietet die Zusatzqualifikation in Sachen Vermögensübertragung, Erb- und Stiftungskonzepte eine gute Chance für Alleinstellungsmerkmale im Markt. Sie drängt sich sogar auf, weil bei der Betreuung in der heutigen Form die Beratungs- und Verkaufsansätze in der Familie häufig nicht aufgedeckt werden.

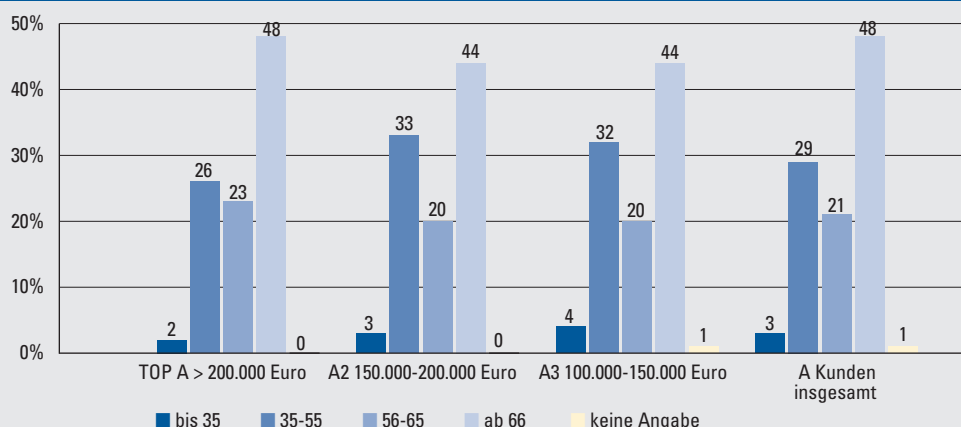
Wichtiger noch ist: In vielen Instituten macht der Anteil der vermögenden Kunden über 55 Jahre 65 bis 70 Prozent aus. Wird ihren Ansprüchen nicht Rechnung getragen, droht den Instituten kurz über lang, dass Gelder abfließen, vor allem im Erbfall, ihnen aber auch denkbare Provisionserträge entgehen. Die Devise lautet daher: Risiko vermeiden – Erträge generieren.

Für diese Klientel reicht die übliche standardmäßige Schulung der Berater mit Schwerpunkt auf dem Verkauf von Wertpapieren oder Lebensversicherungen nicht aus. „Kaum einem der heutigen Betreuer ist es gelungen, den Schritt vom Produktverkäufer zum finanziellen Lebensbegleiter der Familie zu machen“, hat Morof beobachtet. Zwar hat die Gruppe der Senioren durchaus Bedarf an finanziellen Lösungen, nur sind sie völlig anderer Natur als bei Jüngeren. Doch nur die wenigsten Bankberater sind sich bewusst, welche Sorgen und Nöte diese Zielgruppe 50 plus umtreibt.

Die Bank als zentraler Ansprechpartner in allen Fragen

Das ist umso überraschender, als es genug Ansätze für die ganzheitliche Beratung gibt. Sie ist nicht unbedingt

Zwei Drittel der vermögenden Kunden einer Bank sind über 55 Jahre alt
Typische Alters- und Volumenstrukturen vermögender Privatkunden



an der Höhe des Vermögens festzumachen. Viele Themen erweisen sich als davon unabhängig.

- ◆ Thema Steuern: Wie ist zu gewährleisten, dass im Fall der Erbfolge tatsächlich der Wille des Erblassers zum Tragen kommt? Bei den heute üblichen Patchwork-Familien sind die Antworten alles andere als trivial.
- ◆ Thema Versorgung: Wie kann die Versorgung der Familie gesichert werden? Ein eigenes Einkommen wird auf die Witwen- und Waisenrente angerechnet.
- ◆ Thema Vorsorge: Wir reden heute nicht mehr über drei, sondern fünf Lebensphasen. Ein 60-Jähriger hat andere Ansprüche als ein 80-Jähriger. Empfiehlt es sich, in der eigenen Wohnung zu bleiben? Ist sie dafür entsprechend zugeschnitten? Oder ist ein Seniorenheim vorzuziehen? Dann sollten die Weichen rechtzeitig gestellt werden, solange eine Entscheidung überhaupt noch getroffen werden kann.
- ◆ Thema Pflege: Die heutige Absicherung reicht für den normalen Pflegefall meist nicht aus. In diesem

Fall muss das Vermögen angegriffen werden, das häufig in wenigen Jahren verbraucht sein dürfte. Gerade für Frauen gibt es jedoch sehr günstige Tarife für ordentliche Zusatzversicherungen.

- ◆ Thema Vermögensübertragung zu Lebzeiten: Besonders älteren Menschen liegt der Erhalt des Familienvermögens am Herzen. Wie aber kann eine Übertragung zu Lebzeiten gestaltet werden, ohne für den Notfall auf den Zugriff auf das Vermögen zu verzichten?
- ◆ Thema Kontoführung: Vermögende Kunden haben in der Regel fünf Bankverbindungen. Warum nicht das Vermögen in einer Hand bündeln, damit der Kunde nur noch die Kontoauszüge einer Bank bearbeiten muss?
- ◆ Thema Testamentvollstreckung: Welche Leistung will die Bank anbieten: Dauer- oder Abwicklungstestamentvollstreckung?
- ◆ Thema Stiftung: Bürgerstiftung, eine Stiftung rein von der Bank oder nur Unterstützung bei der Gründung? Den eigenen Leistungsumfang muss die Bank im Vorfeld klären.

- ◆ Thema Unternehmensnachfolge: Zehn bis 15 Prozent aller Unternehmensinsolvenzen gehen auf das Konto nicht geregelter Nachfolge. Nur ganz selten sind Ehevertrag und Gesellschaftsvertrag aufeinander abgestimmt. Das treibt viele Unternehmen in die Illiquidität und damit in die Geschäftsaufgabe.

Vorsorge und Erbschaftsplanung: Mehrwert für den Kunden

Umfassende Antworten auf derart komplexe Fragen kann eine Bank nur geben, wenn sie den Gesamtprozess, von der Analyse über die Konzeption bis zur Umsetzung, sauber gestaltet. So sieht die Erfahrung von Morof aus. Das beginnt bei der Analyse der Kunden- und Altersstrukturen sowie der Verteilung des Vermögens innerhalb dieser Strukturen. Ebenso wichtig ist, sich über das Know-how der Organisation tabulos klar zu werden und fehlende Kompetenzen aufzubauen.

In einem weiteren Schritt geht es darum festzulegen, welche Leistungen in Umfang und Qualität überhaupt angeboten werden. Zugleich gilt es, die Schnittstellen zu den Partnern in

EINZIGARTIG...

...sind Ihre Kunden. Ihre Ratingsysteme auch?

Wir entwickeln individuelle Ratingsysteme für Ihre Kreditportfolios.

Als Spezialberater im Bereich Risikomanagement unterstützen wir Sie bei der Validierung und Weiterentwicklung bereits bestehender Ratingsysteme sowie bei der Lösung weiterer Herausforderungen.

Herausforderung Risikomanagement
Fokussiert. Erfahren. Individuell Entwickelt.

 **Risk Research**
www.risk-research.de

Rechts- und Steuerfragen zu definieren. Die adäquate Vernetzung ist insofern erfolgsentscheidend, als keine der Themen eindimensional angegangen werden darf. Nur so ist zu vermeiden, dass es zu einseitig optimierten Lösungen kommt.

Klare Strukturen sind notwendig

Sehr frühzeitig muss zudem darüber befunden werden, ob die vorhandenen Berater für das Thema Vorsorge- und Erbschaftsplanung befähigt oder Spezialisten eingesetzt werden, auf die die Berater überleiten, wenn der Bedarf des Kunden erkannt ist. „Beide Ansätze funktionieren“, weiß Morof. Allerdings ist es leicht, an der Stelle Fehler zu machen.

Der Berater selbst empfiehlt das zweite Geschäftsmodell, auch wenn er konzidiert, dass jede Lösung bank-spezifisch sein muss, abstimmt auf die individuellen Gegebenheiten im Haus. Durch Coaching und Training lässt sich das erforderliche verkäuferische Know-how auf jeden Fall in der Breite vermitteln.

Das enge Zusammenspiel zwischen Berater und Spezialisten steht und fällt jedoch damit, dass der abgebende

Berater von der Überleitung profitiert. Sonst verhindern sie das. Als sinnvoll hat sich eine Doppelanrechnung der Erträge erwiesen. Sie rechnet sich durch höhere Zielvorgaben.

Als zusätzliche Ertragsquelle kommen Beratungshonorare und Provisionserträge hinzu. Entgegen landläufiger Meinung ist es kein Problem, bei Kunden ein angemessenes Honorar durchzusetzen, wenn die Thematik überzeugend angegangen wird. Das lässt sich schulen. Oft sind es die inneren Widerstände beim Berater selbst, an denen das Honorarmodell scheitert. Sie müssen aufgedeckt werden, wenn eine Bank diesen Weg einschlagen will, der immer mehr an Bedeutung gewinnt. Laut einer Umfrage des Private Finance Institute stehen immerhin bereits 69 Prozent der unabhängigen Finanzberater dieser Option aufgeschlossen gegenüber.

Für die Bank spielen auch die Erträge aus verhinderten Abflüssen eine Rolle – für sie eine reine Opportunitätsbetrachtung. Es lässt sich leicht ausrechnen, was in den nächsten Jahren an Geldern abfließen würde, wenn sie nicht aktiv und frühzeitig in die Thematik einsteigt. *Heide Skudelny*

Drei Fragen an Dr. Markus Schappert

Der Bereichsleiter Privatkunden der Volksbank Bayreuth hat 2009 ein Projekt zur Vorsorge- und Erbschaftsplanung begonnen.

Warum haben Sie das Thema Vorsorge- und Erbschaftsplanung (VEP) aktiv aufgegriffen?

Schappert: Mehreren Studien zufolge haben etwa 77 Prozent der Bevölkerung bisher kein Testament gemacht, 95 Prozent der privaten und 90 Prozent der Unternehmens-testamente sind fehlerhaft oder unvernünftig. Das erstaunt zumindest angesichts der Bedeutung, die die Kunden dieser Thematik zumessen. Wir haben mit unserem Projekt die Chance ergriffen, dieses Feld als erstes Haus vor Ort mit hoher Professionalität zu besetzen, unseren Kunden erlebbaren Mehrwert zu bieten und uns für neue Kunden attraktiv zu machen.

Sind die Kunden auf Sie zugekommen?

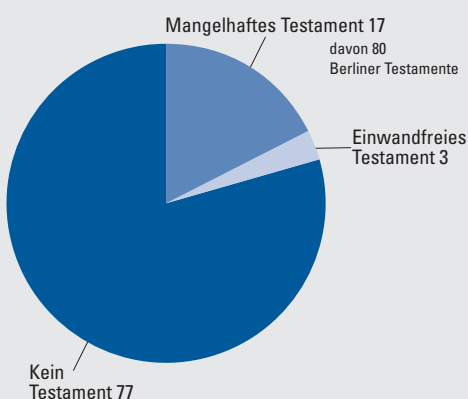
Schappert: Bisher ist den wenigsten Kunden bewusst, welch offene Flanke sie da haben. Wir sehen es als Teil unseres Betreuungsauftrags, unsere Kunden gezielt darauf hinzuweisen.

Was macht es heute notwendig, das Thema Vorsorgeplanung aus unterschiedlichen Blickwinkeln – steuerlich, juristisch, finanziell – zu behandeln?

Schappert: Wer nicht frühzeitig integriert plant, läuft Gefahr, substanziell Vermögen zu verlieren. Ein VE-Planer kann gemeinsam mit dem Kunden und gegebenenfalls dessen Steuerberater und Rechtsanwalt ein maßgeschneidertes Gesamtkonzept entwickeln. So erreicht VEP eine erheblich größere Tiefe als die klassische Kunde-Bank-Beziehung. Für die Bank kommt speziell zum Tragen, dass VEP sich als ein gutes Instrument erweist, die Strategie der Qualitätsführerschaft in die Bankpraxis umzusetzen. *Heide Skudelny*

Die meisten Erbfälle bergen Risiken Qualität von Erbfallplanungen und Schlussfolgerungen

Angaben in %



Quelle: Emnid Institut, Deutsches Forum für Erbrecht

- ◆ 95 Prozent der privaten und 90 Prozent der Unternehmens-testamente sind fehlerhaft oder unvernünftig.
- ◆ Rund 53 Prozent der Erbfälle von Privatkunden führen zu Erbschaftsstreitigkeiten in den Familien; bei Vermögenden und Unternehmen sind es rund 70 Prozent.
- ◆ Fast 40 Prozent der über 50-Jährigen ziehen die vorweggenommene Erbfolge (Schenkungen) in Betracht.
- ◆ 55 Prozent der Unternehmer werden unerwartet krank, versterben oder scheiden unfreiwillig aus.
- ◆ Zehn Prozent aller Konkurse haben ihre Ursache in schlecht vorbereiteten Nachfolgern.