



Dicke Perle

Das Private Banking ist kein einfaches Geschäftsfeld. Es geht um den ständigen Kampf um Marktanteile und Kunden. Wer Erfolg haben möchte, muss sich klar positionieren und eine Wachstumskultur verankern. Denn 5 Prozent Wachstum können bereits ein Schrumpfen darstellen

Die immensen Potenziale im Private Banking und dessen wachsende Bedeutung sind in der Branche hinlänglich bekannt. Daher haben sich auch viele regional ausgerichtete Institute – von der Ortsbank bis zur Regionalbank – in den vergangenen Jahren intensiv dieses Geschäftsfeldes angenommen. Die einen steigen erstmals in die Vermögensbetreuung ein, andere entwickeln ein bereits bestehendes Geschäftsfeld weiter. Vielerorts konnten dabei gute Erfolge verzeichnet werden.

„Wir haben bereits einiges erreicht“ oder „uns ganz gut entwickelt“ ist vielfach zu hören. Positive Zahlen lassen sich ebenfalls leicht heranziehen. Diese Einschätzungen und isoliert betrachtete Wachstumszahlen können aber nur ein Ausgangspunkt sein, um die Entwicklung des Geschäftsfeldes einschätzen und für die Zukunft angehen zu können. Man muss die Entwicklung im Kontext betrachten und genau hinschauen. Denn eines ist klar: Gerade wegen des Aufwärtstrends im Geschäft mit den Vermögenden nimmt der Wettbewerb zu.

Die Installation „The Public Purse“ im australischen Melbourne vermittelt, dass Geld in die Öffentlichkeit gehört. Der Zugang zum Vermögen von Private-Banking-Kunden indes ist alles andere als öffentlich und transparent. Zudem ist er höchst umkämpft. Wer am Private-Banking-Markt wachsen will, muss den Share of Wallet seiner Bestandskunden vergrößern. Sie müssen einen größeren Teil ihres Vermögens zum eigenen Institut verlagern

Wie sehen nun die aktuellen Überlegungen aus? Erfahrungen aus einer Vielzahl von Experten-Gesprächen zeigen, dass Institute, die eine erste Positionierung bereits erfolgreich vorgenommen haben, sich nunmehr intensiver mit der Frage beschäftigen, wie sie sich im Markt weiterentwickeln und zusätzliche Erlöspotenziale heben können.

An dieser Stelle gehen die Wege aber bereits auseinander. Gerade bei der Positionierung fehlt es oftmals an Klarheit. Das fängt häufig auf der begrifflichen Ebene an: Qualitative und quantitative Dimension werden teils vermengt. Beides ist bei der Positionierung aber wichtig. Quantitativ geht es um die Steigerung des Marktanteils, qualitativ um die Steigerung der eigenen wahrgenommenen und/oder tatsächlichen Leistungsfähigkeit (siehe Grafik rechts). Beides ist, wie sich im weiteren Artikel zeigen wird, entscheidend für Banken bei der Positionierung.

Positionierung im quantitativen Sinn

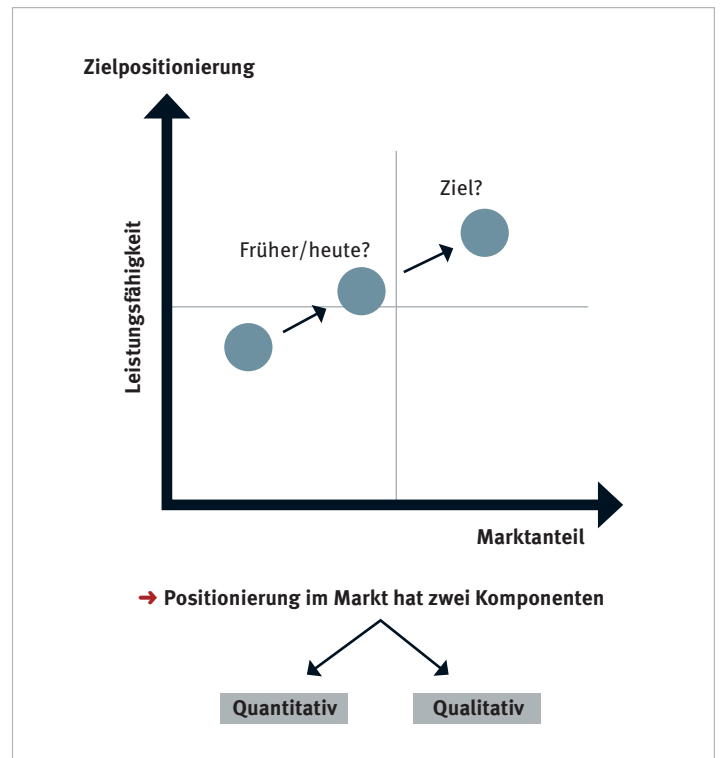
Private Banking ist in Deutschland ein nachhaltig wachsender Markt. Das gilt sowohl für die Anzahl der Vermögenden als auch für das Marktvolumen. Darin stimmen alle gängigen Studien und Veröffentlichungen von Beratungsgesellschaften und Banken wie BCG, Capgemini/RBC und DIW überein.

Auch die Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise konnte dieser Entwicklung nur eine Delle verpassen, die Wachstumskurve geht weiter nach oben. Dies scheint logisch angesichts der Tatsache, dass die Geldvermögen privater Haushalte Jahr für Jahr wachsen. Das belegen aktuelle Zahlen der Allianz aus dem September 2014: In Deutschland wuchsen die Geldvermögen zuletzt jährlich um 4 Prozent. Der langjährige Durchschnitt liegt bei 3 Prozent. Dieses Wachstum ist aber äußerst ungleich zugunsten der Wohlhabenden verteilt. Dort werden, je nachdem, welche Studie hinzugezogen wird, Wachstumsraten bei liquiden Assets von 5 bis 7 Prozent pro Jahr prognostiziert.

Was bedeuten diese positiven Zahlen für die einzelne Bank? Wie wirken sich diese auf die bankeigenen Ziele aus? Was bedeutet das für die Positionierung im Markt? Wer gerade das Geschäft aufgebaut und professionalisiert hat, muss sich nun in dem Wettbewerb erfolgreich behaupten. Oder anders gesagt: seinen Marktanteil sichern oder ausbauen. Geht man wie beschrieben davon aus, dass der Markt weiter wächst, muss in der Planung eine entsprechende Wachstumskomponente berücksichtigt werden.

Für eine Genossenschaftsbank oder Sparkasse kann das beispielsweise heißen: Wächst der regionale Markt im Private Banking um 6 Prozent pro Jahr, sollte auch das eigene Wachstum in dem Geschäftsfeld nicht darunter

Wo steht das eigene Private Banking heute, wo will man hin?



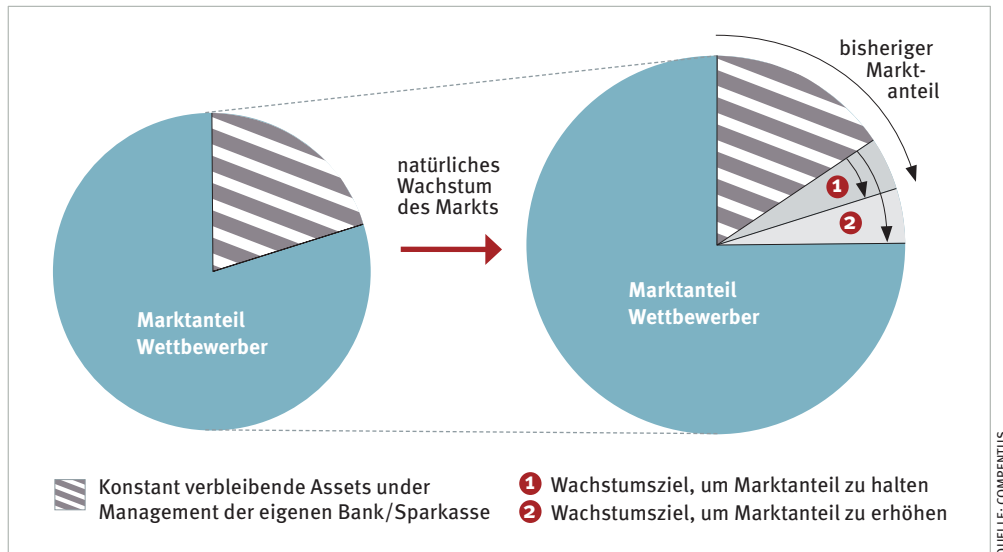
Vor der Planung künftiger Wachstumsziele im Private Banking kommt die Standortbestimmung. Der fehlt es aber meist an Klarheit. Unterschieden werden muss nach Leistungsfähigkeit und Marktanteil.

liegen. Dies wäre ein Wachstumsziel aus natürlichem Wachstum. Alles darunter, auch auf den ersten Blick durchaus gut klingende 5 Prozent, kommt einem schleichenden Verlust an Marktanteilen gleich. Eine bessere Positionierung am Markt beginnt demnach erst jenseits der 6-Prozent-Marke (siehe Grafik Seite 18 oben).

Daran lässt sich leicht erkennen, dass die Erfolge aus der ersten Phase beim Auf- und Ausbau des Private Banking die Messlatte höher gelegt haben. In der zweiten Phase, der Weiterentwicklung, muss das Ziel sein, sich zu behaupten und den Wettbewerb anzunehmen. Problematisch kann die vielerorts noch verbreitete Bestandskultur wirken. Sie kann zwar Wachstum hervorbringen, meist allerdings nicht zielgerichtet.

Bei der Betreuung der zugeordneten Kunden im Sinn einer regelmäßigen (Um-)Strukturierung der bereits im Haus vorhandenen Assets wird natürliches Wachstum – oder Teile davon – in dem Geschäftsfeld eher zufällig mitgenommen. Das Potenzial für zusätzliche Erlöse ist damit allerdings begrenzt. Denn: Angesichts zunehmender Regulatorik, die aktives Geschäft bremst, und seit der Finanzmarktkrise extrem zurückgegangenen Umschlagshäufigkeiten sind die Chancen auf mehr Umsatz bei denselben Kunden eher überschaubar. Potenziale für Erlössteigerungen liegen vielmehr darin, die Assets under Management (AuM) zu steigern und damit Bestandserträge auszubauen. Um eine Verbesserung

Das große Ziel: Marktanteile gewinnen in einem wachsenden Umfeld



Wächst der Private-Banking-Markt um 6 Prozent, ist bereits ein Wachstum des eigenen Instituts bei den Kundengeldern um 5 Prozent ein Schrumpfen. Wer Marktanteile hinzugewinnen will, muss mehr als 6 Prozent wachsen

zu den allgemeinen Anforderungen an einen Qualitätsanbieter – fragen: In welchen Bereichen der Leistungserbringung wollen wir noch besser sein als unsere Wettbewerber? Stellt man Private-Banking-Anbietern die Frage „Was unterscheidet euch denn wirklich von Wettbewerbern?“ ist häufig nicht mehr zu hören als die bekannten Allgemeinplätze.

Um einen individuellen Mehrwert zu erzielen, lohnt es sich insbesondere aus Sicht von vermögenden Kunden zu hinterfragen, worauf diese eigentlich besonderen Wert legen. Sind diese Faktoren aus Kundensicht bekannt? Lässt sich daraus ableiten, worauf eingezahlt werden muss, um eine besondere Wahrnehmung beim Kunden im Sinn einer möglichen Wettbewerbsdifferenzierung zu erreichen?

Genau darin liegt aber auch eine wesentliche Herausforderung. Denn die Aussage „Geld hat es gerne dunkel“ gilt nach wie vor. Das heißt, Vermögende sind für Studien nicht leicht zu begeistern, und die tatsächlichen Erwartungen Vermögender sind nur wenig untersucht. Dennoch gibt es einige Analysen, die sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen. Fokussiert man die Kernaussagen dieser Studien, so lassen sich einige zentrale Kundenerwartungen Vermögender an Finanzdienstleister ableiten. Dazu gehören Themen wie die Service-Qualität, ein Best-Select-Ansatz, ein guter Track Record, Diskretion, die Reputation einer Bank, die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion und die Ganzheitlichkeit der Beratung

Um die Positionierung in Sinn der Leistungsfähigkeit weiter voranzutreiben, muss dann hinterfragt werden, in welchem Ausmaß die Kundenanforderungen tatsächlich

Positionierung im qualitativen Sinn

Beschäftigt man sich mit der zweiten Dimension der Positionierung, der Steigerung der wahrgenommen und/oder tatsächlichen Leistungsfähigkeit, geht es im Kern um die Frage, wie man sich Wettbewerbsvorteile im Private Banking verschaffen kann. Letztlich wird das Wachstum bei den AuM, der quantitativen Seite der Positionierung, nur nachhaltig zu erreichen sein, wenn es gelingt, vermögende Menschen davon zu überzeugen, einen größeren Teil ihrer Assets zum eigenen Institut zu verlagern. Es geht also um einen höheren Anteil am Share of Wallet des Kunden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Private Banking jeder Anbieter auf eine Strategie der Qualitätsführerschaft setzt. Damit sind Grundstrategie und wesentliche Leistungen ebenfalls gesetzt, aber eben auch austauschbar. Das macht eine zum Beispiel individuelle Betreuung und exklusive Angebote zu Hygienefaktoren, die längst zur Pflicht und nicht zur Kür gehören.

Bei einer qualitativen Weiterentwicklung der Positionierung im Wettbewerb muss sich jede Bank – zusätzlich

zur Positionierung zu erreichen, müssen die Institute konsequent eine Wachstumskultur im Private Banking verankern. Dazu gehören die systematische Identifikation von Zielkunden, die Anpassung der Vertriebssteuerung und die Justierung der vertrieblischen Zielsysteme sowie die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bei der Kundenakquise.

Dass dieser Schwenk gelingen kann, zeigen eindrucksvolle Wachstumsraten von Häusern, die sich mit dieser Thematik intensiver beschäftigt haben. Hier gelingt nicht selten ein nachhaltiges Wachstum der AuM von mehr als 10 Prozent im Jahr.

Empfehlungen zu Positionierungsgedanken:

- Klarheit über Zielmarktanteil
- Klarheit über natürliches Marktwachstum und erforderliches zusätzliches Wachstum
- Fokussierung auf Wachstum in Zielen und Steuerung derselben
- Ausbau der Akquise-Kompetenz der Mitarbeiter
- Klarheit über zentrale Kundenerwartungen
- Klarheit darüber, was Erfüllung und Übererfüllung von Kundenerwartungen im Private Banking bedeutet
- Gezielt die Erfüllung der Erwartungen steigern

erfüllt werden. Soll die Leistungspositionierung ausgebaut werden, muss dabei in zwei Stufen gedacht werden: die Erwartung zu erfüllen und zu übertreffen. Nur wer die Erwartung toppt, kann begeistern. Darin liegt das gesuchte Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb. Darüber wird die Re-Allokation von Kundengeldern zugunsten des eigenen Instituts möglich.

Zum Erlebnis gehört nicht nur die Leistung. Am Beispiel des Themas „Unter Gleichen“ lässt sich dies verdeutlichen: Bank und Kunde müssen zueinander passen – oder finden. Wenn Kunden ihre Lebenswelt wiedererkennen, stärkt dies die Kompetenzvermutung und die Vertrauensbasis. Das vielzitierte Bonmot von Geld als scheuem Reh lässt sich auch auf die Wohlhabenden selbst übertragen. Nur wer sich sicher fühlt, kann vertrauensvoll offen sein. Das können wir an uns selbst beobachten: Wie zurückhaltend sind wir, wenn wir uns fremd fühlen? Und: Wie öffnen wir uns, wenn wir in einem vertrauten Umfeld sind und uns unter Gleichgesinnten befinden?

Dieser Faktor spielt bei der Positionierung eine entscheidende Rolle. Sich optimal an den vermögenden Kunden auszurichten, ist deshalb eine wichtige Aufgabe für Banken. Dafür ist die Mitarbeiterentwicklung von

großer Bedeutung. Wichtig ist es, als Gesprächspartner auf Augenhöhe zu erscheinen. Dazu gehört es, die Lebenswelten von Kunden zu kennen, darüber kommunizieren zu können und auch zu beherrschen, die sozialen Codes zu senden. Das kann bei Gesprächsthemen anfangen und beim passenden Füller aufhören. ■

Der Autor **Alexander Morof** ist Partner des Stuttgarter Beratungsunternehmens compentus, das auf Banken spezialisiert ist. Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit sind das Geschäft mit



vermögenden Kunden und generationenübergreifende Beratungsansätze. Als Lehrbeauftragter unterrichtet er seit 2001 an Hochschulen und ist Autor von Fachartikeln und Buchpublikationen. Sein aktuelles Buch „Kennzahlen und Benchmarks im Private Banking“ (2014) befasst sich mit Begriffsabgrenzungen, Segmentierungsansätzen und konkreten Beispielen in regionalen Instituten.

ANZEIGE



Der Schlüssel zum Erfolg? Partnerschaftlichkeit und gemeinsame Ziele.

Wir von ERGO bieten Ihnen mit dem ERGO Banken- und Kooperationsvertrieb ein Komplettangebot an Versicherungslösungen für Ihre Kunden. Beispielsweise gemeinsam mit den VORSORGE Lebensversicherung Gesellschaften in Deutschland und Luxemburg – Unternehmen der ERGO. So bieten wir z. B. folgende fondsgebundene Altersvorsorgeprodukte der VORSORGE Luxemburg Lebensversicherung S.A.:

1

Für Einmalbeiträge
„ZertifikatePolice“

2

Für laufende und Einmalbeiträge
„LuxVORLife“

3

Für sofortige Leistung
„VORSORGE SofortRente invest“



Interessiert? Dann melden Sie sich bei uns. Wir freuen uns auf Sie!
www.banken-ergo.net/willkommen.html

ERGO