

Erfolgskomponenten einer Geschäftsstrategie im Private Wealth Management



Von Michael S. Dritsas
Project Manager
Strategic Business Development
Dresdner Bank (Schweiz) AG
Zürich

Der weltweite Bankensektor durchlebt aktuell turbulente Zeiten. Internationale wie auch heimische Grossbanken wurden durch Abschreibungen in Milliardenhöhe, Quartalsverluste und schliesslich Kapitalerhöhungen substantiell in Mitleidenschaft gezogen. Vor allem Finanzhäuser mit grossen Investmentbankingseinheiten und einer starken Exponierung im amerikanischen Häusermarkt mussten Federn lassen. Obwohl manche unter ihnen durch diese Entwicklungen auch in der Private-Banking-Sparte von rückläufigen Zahlen betroffen sind, können

viele Institute in diesem Geschäftsfeld für das Jahr 2007 auf positive Ergebnisentwicklungen zurückblicken. Das Private Wealth Management bleibt weiterhin eine der profitabelsten Sparten der Bankenbranche. Beachtenswert dabei ist, dass die Ertrags- und Gewinnentwicklungen der letzten Jahre primär marktinduziert sowie volumengetrieben und einer geringen Volatilität ausgesetzt waren. Ein reduzierter Anstieg der Geschäftsvolumina, bedingt durch das kurz- bis mittelfristig erwartete Abflachen der Weltkonjunktur,

die Intensivierung des Wettbewerbs, gekoppelt mit steigendem Kosten- und Margendruck sowie Veränderungen im regulatorischen Umfeld der Banken lassen eine klare strategische Ausrichtung im Wettbewerb um globale Vermögensbestände stark an Bedeutung gewinnen. Denn trotz der noch nicht ausgestandenen Finanzkrise bleibt der Private-Wealth-Management-Markt angesichts eines hohen Anteils an nicht-professionell verwalteten Vermögen (nach Schätzungen rund 50% des gesamten HNWI- oder High-Net-Worth-Individuals-Vermögens) für vorhandene wie auch neue Akteure äusserst lukrativ.

Die Kernfaktoren einer erfolgreichen Geschäftsstrategie im Private Wealth Management setzen sich aus dem Geschäftsmodell, der Länderprä-

senz, dem Segmentierungsmodell und dem Produkteangebot zusammen.

Broker-Dealer- und Advisory-Modell

Bei den Geschäftsmodellen ist zwischen zwei historisch gewachsenen Modellen zu unterscheiden: dem angelsächsischen Broker-Dealer-Modell sowie dem aus Europa stammenden Advisory-Modell. Ersteres charakterisiert sich durch eine starke Transaktionsgebühren-getriebene Komponente mit häufigem Kundenkontakt und einer engen Beziehung zwischen Kunden und Kundenberater. Broker-Dealer-Modelle sind in Nordamerika sowie in weiten Teilen Asiens die dominanten Wealth-Management-Modelle und sind verstärkt in Investment-Banking-orientierten Instituten sowie Universalbanken anzutreffen.

Im Vergleich dazu zielt das Advisory-Modell auf einen ganzheitlichen Beratungsansatz ab und setzt auf diskretionäres Portfoliomanagement sowie Steuer- und Finanzplanung. Dieser Ansatz ist daher vermehrt Beratungsgebühren-getrieben und eher das Modell von «Pure-Play»-Privatbanken und Family Offices. Am stärksten ist dieser ganzheitliche Beratungsansatz im globalen Offshore-Markt sowie in Europa und zu einem gewissen Grad in Lateinamerika wie auch im Nahen Osten präsent.

Aus Shareholder-Sicht erweist sich das Broker-Dealer-Modell dem Advisory-Modell unterlegen, da das verwaltete Vermögen wie auch die Bruttomargen im Durchschnitt tiefer liegen, die Beraterkompensation tendenziell höher ausfällt und der Ertragsstrom einer grösseren Volatilität ausgesetzt ist. Kunden von Broker-Dealer-Institutionen tendieren dazu, einen tieferen «Share of Wallet» bei dem Institut

anzulegen und sind diesem gegenüber weniger loyal als im Advisory-Modell. Betrachtet man die Entwicklung der Verbreitung der verschiedenen Modelle, so ist zurzeit eine Bewegung hin zu einer transparenten und unabhängigen Form des Advisory-Modells und dessen ganzheitlichem Beratungsansatz zu erkennen.

Onshore- und Offshore-Präsenz

Neben dem Beratungsansatz stellt sich die Frage nach der regionalen und internationalen Präsenz sowie dessen Form. Da immer mehr Länder das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft mit regulatorischen Mitteln einzuschränken versuchen, ist die Entscheidung zwischen einer Onshore- oder einer Offshore-Strategie für Privatbanken stärker in den Vordergrund gerückt. Die Finanzinstitute müssen sich darüber im klaren sein welche Märkte, Kundensegmente und Produkte ihrem Profil entsprechen und wie sie sich eindeutig gegenüber der Konkurrenz differenzieren wollen. Der Aufbau einer professionellen lokalen Onshore-Strategie, welche das gesamte Dienstleistungs- und Produkteangebot abdeckt, bedarf grosser Investitionssummen. Oft herrscht Unklarheit in bezug auf den Markteintritt, welcher durch Übernahmen, Partnerschaften oder im Alleingang zustandekommen kann. Derartige Expansionspläne übersteigen bei vielen Akteuren dann die Toleranzgrenze für solche häufig unsicheren und kapitalintensiven Vorhaben.

Die Kundenbank und eine klare Segmentierung

Die Entwicklung hin zum Onshore-Geschäft ausserhalb der Schweiz muss dennoch keine dunklen Wolken am hiesigen Private-Wealth-Management-Himmel verheissen. Im Gegenteil: Die Fokussierung auf einen ganzheitlichen Beratungsansatz mit einer klaren Stossrichtung hin zur Konsolidierung der Finanzgeschäfte der Kunden sowie fachlich gut ausgebildete Relationship Manager mit hoher Beratungskompetenz können zu den eindeutigen Argumenten bei der Kundenbetreuung und -gewinnung werden. Insbesondere die politische Stabilität sowie die Dis-

krektion und das Vertrauen, welche mit dem Offshore-Banking in der Schweiz assoziiert werden, liegen bei vermögenden Kunden, vor allem aus der Unternehmerschicht der aufstrebenden Wachstumsmärkte, unverändert hoch im Kurs. An solchen Kunden und ihren Bedürfnissen wird sich das zukünftige Wealth Management verstärkt orientieren müssen, um langfristig zu wachsen.

Diese Ultra-High-Net-Worth-Individual- und obere High-Net-Worth-Individual-Kundensegmente (UHNWIs und HNWIs), welche den eigenen Wohlstand erwirtschaftet und nicht geerbt haben, sind selten an der Vergabe eines klassischen Vermögensverwaltungsmandates interessiert und bevorzugen stattdessen ein aktives Mitspracherecht. Hierzu würden sich Hybridformen des Broker-Dealer- und des Advisory-Modells eignen, welche den Ansprüchen von überdurchschnittlicher Beratung unter aktiver Mitentscheidung gerecht würden. Eine solche Beratungsform bedarf einer deutlichen Trennung und Priorisierung zwischen vermögenden (affluent) und reichen (HNWI) Kunden, welche unter Umständen zur Ausgliederung eines Kundensegmentes führen kann.

Der ganzheitliche Produkteansatz

Um sowohl einen modifizierten Beratungsansatz zu ermöglichen, wie auch einen eindeutigen Kundenmehrwert zu generieren, bedarf es einer äusserst breiten Produktpalette, deren Komponenten je nach Segmentzugehörigkeit dem Kunden zugänglich sind. Die Hauptpfeiler eines solchen ganzheitlichen Ansatzes («customized wealth

solutions») sind dabei insbesondere die Vermögensverwaltung, das Kreditgeschäft, die Vorsorge, die Steueroptimierung sowie die Erbschafts- und Nachlassplanung. Dabei profitieren besonders Privatbanken, welche zusätzlich zu den klassischen Bestandteilen der genannten Kategorien auch innovative Wege gehen, wie beispielsweise durch das Angebot von strukturierten Lebensversicherungen, «Private-Placement»-Beteiligung, Socially Responsible Investments (SRIs) oder «Yacht and Aviation Financing».

Hierbei spielt natürlich die kritische Grösse des Instituts eine Rolle, weshalb hier für Universal- und Grossbanken oft ein Vorteil entsteht. Bei der Verfolgung einer nachhaltigen Kundenbindung, der Akquisition von Neugeldern sowie der Erhöhung des Client Wallet Shares und der damit verbundenen Gewinnung von Marktanteilen müssen sich kleinere Institute demnach durch klare Fokussierung, Flexibilität, Effizienz, Innovation und eine hochstehende Serviceleistung auszeichnen.

Im hoch kompetitiven Umfeld des Private Wealth Managements werden sich letztlich jene Unternehmen durchsetzen, die in der Lage sind, ein präzises, ganzheitliches Angebot in spezifischen Regionen und Märkten mit einer klaren Segment- und Produktfokussierung anzubieten. Entscheidend dabei ist vor allem die Klarheit des Managements bezüglich der Identität und langfristigen Vision des Instituts bei der Definition und Umsetzung der Geschäftsstrategie.

www.dresdner-bank.ch •

Die Kernfaktoren einer erfolgreichen Geschäftsstrategie im Private Wealth Management setzen sich aus dem Geschäftsmodell, der Länderpräsenz, dem Segmentierungsmodell und dem Produkteangebot zusammen.