

Gezeitenwechsel im Wealth Management



Von Dr. Franz-Josef Lerdo
 Institut für Wirtschaftsberatung
 Niggemann, Dr. Lerdo & Partner
 Family Office GmbH
 Herrliberg / Zürich
 Vormals CEO Dresdner Bank Schweiz

Die Berichterstattung der Banken zum abgelaufenen Jahr zeigt, dass im Wealth Management deutlich rückläufige Erträge erzielt worden sind. Die Stichworte hierfür sind:

- der Kurseinbruch an den Finanzmärkten bei vielen Assetklassen mit entsprechend negativen Auswirkungen auf das gesamte Kundenvermögen und damit die volumenabhängigen Einnahmen der Banken,
- der Rückgang der Transaktionen im Anlagebereich, verbunden mit einer Flucht aus margenstarken Produkten (Hedge Funds, Strukturierte Produkte) in niedrigmarginige liquide Anlagen sowie als sicher betrachtete Anleihen mit entsprechender Bonität,
- Mittelabflüsse aufgrund des Vertrauensverlustes bei in die Schlagzeilen geratenen Banken – allerdings mit entsprechenden Zuflüssen bei anderen, als sicher eingeschätzten Instituten, sowie
- ein verstärkter Trend zu Anbietern, die unabhängigen Rat anbieten und Banken nur noch als kostengünstige Abwicklungsplattformen benutzen.

Die niedrige Assetbasis der Banken zu Beginn des Jahres 2009, verbunden mit dem riesigen Vertrauensverlust sowohl in die Finanzmärkte als auch in die Beratung der Banken, wird eine Rückkehr zu den alten Rekordeinnahmen der Banken im Wealth Management auf absehbare Zeit unmöglich machen. Vielmehr ist eine weitere markante Ertragserosion zu erwarten.

Daraus entsteht eine brisante Konstellation: Die Kosten im Wealth Management lassen sich kurzfristig nicht hinreichend gemäss den schrumpfenden Erträgen abbauen. Es ist daher zu beobachten, dass alles getan wird, um die Marge auf den Assets einigermaßen stabil zu halten. Da die Assets markant niedriger sind, müsste die Marge theoretisch sogar steigen. Das bedeutet aber einen noch stärkeren Vertriebsdruck auf die Relationship Manager mit entsprechender Priorisierung höhermarginiger Produkte.

Vertrauensverlust in die Banken

Angesichts der weit verbreiteten Kritik an Strukturierten Produkten führt ein derartiges Verhalten jedoch nur zu einer Konsequenz: Das Vertrauen der Kunden in die Bank als Wahrer ihrer finanziellen Interessen nimmt weiter ab. Die aktuelle GWM-Studie von BrandControl zeigt auf, dass mittlerweile 64% der Spitzenverdiener kein Vertrauen mehr in Banken haben. Von 41 Bankinstituten haben 30 bei den Anlegern an Vertrauen eingebüsst. Die Folgen sind grosse Skepsis gegenüber hochmarginigen Produkten, Lethargie bei Transaktionen und stärkere Mittelabflüsse, insbesondere bei Grossbanken. Kleinere Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter boomen.

Dass sich auf diese Weise keine Zukunftsstrategie bauen lässt, liegt auf der Hand. Klar ist aber auch, dass die Dienstleistungen des Private Banking auch in Zukunft gebraucht werden. Folglich wird es nicht zu einer Auflösung der Branche, wohl aber zu Verschiebungen innerhalb der Branche kommen. Gewinner werden diejenigen Banken sein, denen es gelingt, aus diesem Teufelskreis auszubrechen.

Der einzige strategische Hebel der Banken hierzu liegt in der Rückgewinnung des Vertrauens ihrer Kunden. Nur wenn die Kunden das Gefühl haben, mit ihren Bedürfnissen respektiert und von ihrer Bank ernst genommen zu werden, wird ihr Vertrauen zurückkehren. Für einen derartigen Dialog mit den Kunden bedarf es neuer, im Private Banking bislang nicht gewohnter Wege. Ein zentrales Instrument dazu sind Kundenbefragungen, die professionell in Kundenworkshops mithilfe neutraler Berater ohne Teilnahme der Banken durchgeführt werden. Diese können allein durch die Kommunikation dieser Massnahme im Vorfeld sowie der Mitteilung der zentralen Ergebnisse im Anschluss ein wichtiges Signal beim Kunden setzen. Ein echter Dialog bedarf jedoch einer Institutionalisierung zur Gewährleistung der Kontinuität. Erste Vorreiter haben dies erkannt und errichten, wie z.B. die Commerzbank in Deutschland, einen Kundenbeirat.

Den Worten müssen Taten folgen

Ein derartiger Dialog schürt jedoch auch Erwartungen. Klar ist deshalb, dass den Worten auch Taten folgen müssen. Die Hinweise der Kunden müssen ernst genommen werden, und es muss transparent sein, inwiefern die Bank diese aufgreift und umsetzt. Die Massnahmen können dabei von einer geänderten Anlagestrategie bis zur Etablierung neuer Steuerungsinstrumente oder veränderten Incentivierungssystemen reichen.

In den meisten Branchen sind derartige Befragungen und ein wie auch immer gestalteter Kundendialog heute bereits Standard – im Wealth Management muss er noch etabliert werden. Und wenn eine «Lesson learnt» aus vielen anderen Branchen gilt, dann ist es diese: Gewinner sind immer diejenigen Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkennen und sich ohne Vorbehalte ihren Kunden und deren Bedürfnissen stellen. Dies gilt für Banken genauso wie für alle andere Branchen.

fj.lerdo@ifwniggemann.ch •