

Das Private-Banking-Konzept der DZ Privatbank Gruppe

„Private-Banking-Markt im Umbruch“ – „Vertrauen in Banken unter den vermögenden Anlegern schlecht wie nie“ – „Sterben die Privatbanken aus?“ – Schlagzeilen wie diesen steht der Wunsch vieler vermögender Bankkunden nach engerer Bindung zu Bank und Betreuer, nach hochwertiger Beratung und Vermögenssicherung entgegen. Die Finanzkrise hat die Kundenbedürfnisse im Private Banking entscheidend verändert. Mehr als 20 Prozent der vermögenden Privatkunden überdenken ihre Bankbeziehung. Dabei galt gerade in diesem Geschäftsfeld bisher das Verhältnis zum gewählten Finanzinstitut als nahezu unerschütterlich. Abzusehen ist, dass künftig nur diejenigen Institute erfolgreich im Markt bestehen können, die ihren Kunden Verlässlichkeit auf Basis eines nachhaltigen Geschäftsmodells sowie verständliche Produkt- und Serviceleistungen bieten können.

Eng gewordene Margen

Zudem sind die Margen in diesem Segment eng geworden. Es bewegt sich deshalb einiges im internationalen Private-Banking-Markt. Klassische Privatbanken leiden zum Teil massiv wegen Kundenabwanderungen infolge hoher Vertrauensverluste. Die Deutsche Bank übernahm bereits Sal. Oppenheim und richtet ihr Privatkundengeschäft nicht zuletzt mit der angestrebten Komplettübernahme der Postbank neu aus. Im Sparkassensektor konsolidiert die Deka-Bank das Privatkundengeschäft der luxemburgischen LBBW und WestLB, die Helaba gründete eine Privatbank in Zürich. Die österreichische Walser Privatbank, ehemals Raiffeisenbank Kleinwalsertal, entdeckte das Potenzial für sich und eröffnete Niederlassungen in Deutschland.

Ein weiterer Trend ist zu beobachten: Heute werden nicht mehr wie noch vor einigen Jahren Kreditportfolios zur Risikoreduzie-

rung verkauft, stattdessen werden Private-Banking-Portfolios veräußert und übernommen. Dahinter steckt die Fokussierung auf Kernkompetenzen und Kerngeschäftsfelder. Der Käufer kann seine Spezialkompetenzen ohne teure Kundenakquise auf einen Schlag einem größeren Kundenstamm anbieten und damit Synergien heben.

Vorteile und Herausforderungen

Der genossenschaftliche Bankensektor geht hingegen gestärkt aus der Finanzmarktkrise hervor, er ist Vertrauensgewinner. Die Genossenschaftsbanken haben ein einmaliges Geschäftsmodell und sind die

einige Säule des deutschen Bankenwesens, die den turbulenten Krisenzeiten ohne Staatsbeteiligung oder -unterstützung trotzte. Der kürzlich erschienene „Private Banking Monitor 2009“ ist eine von vielen Studien, die den Genossenschaftsbanken eine hohe Krisenresistenz zuspricht. Im Vergleich zu anderen Bankengruppen sind insbesondere vermögende Kunden sehr zufrieden mit ihrer Genossenschaftsbank, schätzen deren gute Leistungen und halten ihr die Treue – ganz gegen den allgemeinen Trend zum Bankwechsel wegen Unzufriedenheit und Verunsicherung. Hinzu kommt die Stärke der Marke „Volksbanken Raiffeisenbanken“, die unter anderem durch Wertorientierung und den Vorteil der menschlichen Nähe aufgebaut wird. Ebenso ist die Struktur der genossenschaftlichen Finanzgruppe ein herausragendes Alleinstellungsmerkmal: Durch die Verbundpartner steht die gesamte Finanzdienstleistungspalette zur Verfügung, Kunden profitieren von effizienten Partnerschaften auf allen Ebenen sowie der Bündelung lokaler, nationaler und internationaler Kompetenzen.

Der Nutzen für die Kunden ist einmalig: Die 14 000 Standorte der Genossenschaftsbanken in Deutschland bieten direkten Zugang zu den Finanzzentren in Luxemburg, Singapur und Zürich sowie zu den Spezialisten der Zentralinstitute in Deutschland. Die Genossenschaftsbanken können außerdem auf die spezialisierten Beratungsgesellschaften der Finanzgruppe zurückgreifen. Offensichtlich ist: Das genossenschaftliche Wertegerüst hat sich auch und gerade in turbulenten Zeiten bewährt. Insbesondere die ehemals klassischen Privatbank-Kunden suchen neue Geschäftsbeziehungen mit Vertrauen und Kontinuität im genossenschaftlichen Bereich. Diese Chancen muss die genossenschaftliche Finanzgruppe für sich nutzen!

Dr. Stefan Schwab, Vorsitzender der Geschäftsleitung DZ PB S.A. – Holding der DZ PRIVATBANK Gruppe, Luxemburg

Als ganzheitlich lokalen, nationalen und internationalen Antritt und als gemeinsam getragenes Projekt der genossenschaftlichen Finanzgruppe im Segment der vermögenden Privatkunden will der Autor das „neue VR-Private-Banking“ verstanden wissen. Dementsprechend klingt in seinen Ausführungen wiederholt das Bestreben an, eine gewisse Aufbruchstimmung für das Projekt bis in die Basis hineinzutragen. Die Ausgangslage formuliert er dabei klar und deutlich: Das Potenzial im Private Banking ist da, aber die Marktanteile des Genossenschaftssektors sind bisher eindeutig zu niedrig. Auf dieser Basis stellt er die organisatorische Ausrichtung und Neuordnung bisheriger und neuer Einheiten und deren Zusammenarbeit mit den Primärbanken vor. Wichtig für die Ortsbanken: Das Konzept sieht einen streng subsidiären Kooperationsansatz vor. Und das Provisionsmodell soll den von Partnerbanken gewünschten Anforderungen an Transparenz, Erfolgsbezogenheit und Reporting gerecht werden. (Red.)

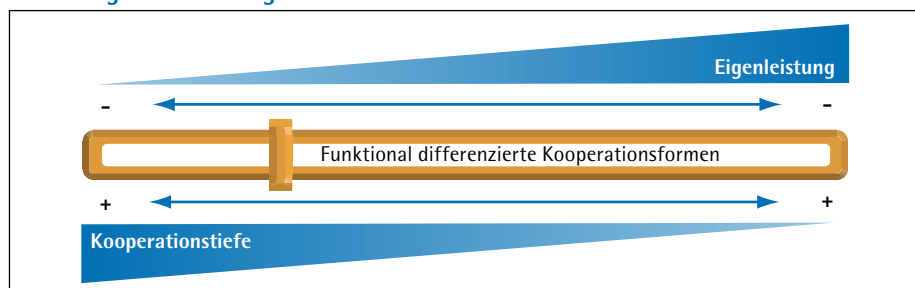
Eine der Herausforderungen besteht im niedrigen Marktanteil der Gruppe im Geschäftsfeld Private Banking. Potenzial ist vorhanden, es gilt, dieses jetzt zu heben. Herausfordernd ist auch die heterogene und dadurch komplexe Struktur der genossenschaftlichen Bankengruppe: Unterschiedliche Bankengrößen und Marktsituationen erfordern flexible, individuelle und bedarfsgerechte Marktbearbeitungsmodelle inklusive eines gemeinsamen, möglichst bundesweit einheitlichen kommunikativen Auftritts. Um diese Herausforderungen für ein erfolgreiches Private Banking zu meistern, müssen gemeinschaftlich die Voraussetzungen geschaffen werden. Die wichtigsten: Lokal muss jede Genossenschaftsbank Private Banking als strategisches Geschäftsfeld definieren, bislang stand es zu selten im Fokus. National muss eine für dieses Geschäftsfeld einheitliche Strategie in der gesamten genossenschaftlichen Finanzgruppe umgesetzt werden.

Marktinitiative Private Banking

Die genannten Voraussetzungen werden mit der „Marktinitiative Private Banking“, einer gemeinsamen Initiative der DZ Bank und der WGZ Bank, angegangen. Beide Zentralbanken verfolgen gemeinsam für alle Genossenschaftsbanken in Deutschland die gleichen Ziele. Das Projekt wird von der DZ Privatbank Gruppe umgesetzt und vom Finanzplatz Luxemburg zentral gesteuert. Diese Geschäftseinheit bündelt das Private-Banking-Know-how der genossenschaftlichen Finanzgruppe sowohl an den internationalen Standorten Luxemburg, Singapur und Zürich als auch in Deutschland. Am 1. September wurden Niederlassungen in Hannover, München und Stuttgart eröffnet, um die Genossenschaftsbanken in den Regionen vor Ort zu unterstützen. Mit dem Projekt hat die DZ-Bank-Gruppe im vergangenen Jahr erheblich in Strukturen, Mitarbeiter, Dienstleistungen, Produkte und IT sowie vor allem auch in den gemeinsamen Marktantritt investiert.

Ziel der Initiative ist eine deutliche und nachhaltige Steigerung des Marktanteils der Genossenschaftsbanken im risikoarmen Geschäftsfeld Private Banking. Kernpunkt der Kooperation ist die Hebung der Potenziale bestehender und die Akquisition neuer Kunden. Verschiedene Marktforschungen haben ergeben, dass vermögende Privatkunden und insbesondere auch

Abbildung 1: Schieberegler



Firmenkunden gute, langjährige Geschäftsbeziehungen zu Genossenschaftsbanken pflegen, für das persönliche Vermögensmanagement aber Angebote der Wettbewerber nutzen. Nach Schätzungen liegt so ein Potenzial von bis zu 200 Milliarden Euro außerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe. In der Konsequenz stehen Vermögende mit einem liquiden Gesamtvermögen ab 250 000 Euro im Fokus.

Hauptzielgruppen der Initiative sind private Bestands- und Nebenbankkunden, mittelständische Unternehmenskunden und semi-institutionelle Kunden mit Präferenzen für persönliche Betreuung. Daraus ergibt sich ein bunt gemischtes Kundensegment vom Angestellten über Unternehmer zu Firmenkunden. Die sogenannten High Net Worth Individuals mit Vermögensgrößen ab ungefähr fünf Millionen Euro zählen zwar nicht unmittelbar zur Kernzielgruppe des genossenschaftlichen Ansatzes. Dennoch ist das umfassende Lösungsangebot durch individuelle, flexible Gestaltungsmöglichkeiten nicht zuletzt für dieses Kundensegment attraktiv (siehe Leistungsangebot).

Streng subsidiärer Kooperationsansatz

Die Marktinitiative Private Banking sieht einen streng subsidiären Kooperationsansatz zwischen der DZ Privatbank und den Genossenschaftsbanken vor. Die Genossenschaftsbank bleibt in jedem Fall „zentraler Manager der Kundenbeziehung“, erstere liefert auf Wunsch sämtliche Produkte und Dienstleistungen, die die Genossenschaftsbank nicht erbringen kann oder will. Die Kontakte zwischen den Banken und der DZ Privatbank verteilen sich bislang auf die Einheiten in Luxemburg, Singapur und Zürich, nun steht für jede Bank ein zentraler Ansprechpartner bereit – sowohl für strategische Themen als auch für die Planung der konkreten Marktbearbeitung. So wird

Know-how gebündelt, die lokale Kompetenz der Genossenschaftsbanken ausgebaut – und das entsprechend individuellem Bedarf: Die flexiblen Kooperationsmodelle reichen von niedriger bis hoher Eigenleistung der Genossenschaftsbank beziehungsweise entsprechend intensiver bis geringer Zusammenarbeit (Abbildung 1).

Die Zusammenarbeit wird bankindividuell über eine Kooperationsvereinbarung geregelt. Die Vereinbarung legt dabei die konkrete Ausgestaltung der gemeinsamen Marktbearbeitung fest. Diese basiert auf den Säulen B2C-Vertrieb (DZ Privatbank/ Genossenschaftsbank → Kunde) und subsidiäre Zusammenarbeit im B2B (Genossenschaftsbank – DZ Privatbank). Die Betreuer in den Niederlassungen sind erster Ansprechpartner im B2B. Sie sind den Genossenschaftsbanken regional zugeordnet. So werden alle Banken deutschlandweit direkt durch einen Betreuer vor Ort er-

Abbildung 2: VR-Private-Banking



reicht. Die Voraussetzungen für eine subsidiäre, klar strukturierte und nicht konkurrenzierende Zusammenarbeit sind so gegeben.

Nur mit angemessener Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsunterstützung können die beschriebenen Ziele erreicht werden. Dazu gehört die nachhaltige und aufmerksamkeitsstarke Etablierung einer eigenen Private-Banking-Marke bei der relevanten Zielgruppe. Die erwähnte heterogene Struktur der genossenschaftlichen Finanzgruppe stellt auch eine kommunikative Herausforderung für den gemeinsamen Private-Banking-Auftritt dar. Es galt, eine kommunikative Klammer zu schaffen für Genossenschaftsbanken mit einem eigenständigen Private-Banking-Angebot auf der einen Seite und für diejenigen Banken, die dieses Thema noch gar nicht als Geschäftsfeld definiert haben und bislang eher einzelfallbezogen agieren. Unter diesen Voraussetzungen wurden gemeinsam mit allen Beteiligten in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, insbesondere mit dem BVR, zwei Ebenen der strategischen Markenführung für die Kommunikation entwickelt.

Die neuen Marken und die Einbettung in die Gruppe

Leistungsmarke „VR-Private-Banking“: Unter der Leistungsmarke VR-Private-Banking tritt das neue genossenschaftliche Private Banking im Markt an. Sie ist das Gesicht des Leistungsangebots am Verkaufspunkt in den Genossenschaftsbanken vor Ort. Die Marke und ihre visuelle Erscheinung lehnen sich eng an die etablierte „VR-Linie“ der genossenschaftlichen Finanzgruppe an (beispielsweise „VR-Finanz-Plan“, „VR-Vermögens-Plan“ und „VR-Vorsorgestatus“). Deutschlandweit hat „VR-Private-Banking“ ein einheitliches Erscheinungsbild, für den lokalen Marktantritt bestehen Individualisierungsmöglichkeiten für die jeweilige Bank (Abbildung 2).

Institutsmarke „DZ Privatbank“: Zusätzlich wurde eine Institutsmarke „DZ Privatbank“ aus den ehemaligen Instituten DZ Privatbank Schweiz, DZ Bank International S.A. und DZ Bank International Singapore gebildet. Sie haben zum 1. Juli 2010 umfirmiert. Die DZ Privatbank steht für das Geschäftsmodell der gesamten Gruppe, das neben dem Segment Private Banking auch das Währungskreditgeschäft Lux-Credit,

Treasuryleistungen und das Fondsgeschäft umfasst.

Farbe als Verbindungselement

Visuelles Verbindungselement beider Marken ist die Farbe: Mit Cubanit-Metallic, einem rötlich-goldenen Ton, wird auf die gehobene Private-Banking-Klientel abgezielt und die Positionierung als Privatbank der genossenschaftlichen Finanzgruppe unterstrichen. Gleichzeitig schaffen etablierte Gestaltungsmerkmale die Verbindung zu den lokalen Genossenschaftsbanken und zur DZ Bank, wodurch im Umkehrschluss auch diese Dachmarken gestärkt werden. Die Private-Banking-Bildwelt mutet mit eher konservativ-seriösen Motiven ebenfalls hochwertig an. Das Beispiel zeigt, wie der Markentransfer von der Unternehmens- und Leistungsmarke idealerweise innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe gelingen kann: Von der DZ Bank auf die DZ Privatbank und von den Volksbanken Raiffeisenbanken auf die Marke VR-Private-Banking, indem die Gestaltungslinie gezielt das aktuelle Branding der genossenschaftlichen Antriebskampagne aufgreift.

Die gestalterische Verbindung von Unternehmensmarke und Leistungsmarke VR-Private-Banking durch Layoutähnlichkeit und identischem Farbraum stützt sämtliche Vertriebsaktivitäten über alle Geschäftsbereiche hinweg. In der nächsten Zeit gilt es, die Leistungsmarke VR-Private-Banking inhaltlich, prozessual und kommunikativ im Markt zu etablieren. Die Antrittskampagne „Mit Werten gestalten“ wurde aus der Positionierung des genossenschaftlichen Private Banking entwickelt. Sie spricht Menschen an, denen Performance und Qualität wichtig sind, weil sie ihr Geld einsetzen, um daraus mehr im Sinne von Mehr-Wert zu schaffen. Es geht darum, was man mit Geld alles langfristig schaffen kann, nämlich Werte. Durch den kommunikativen Auftritt werden die Leistungsmarke und die Institutsmarke DZ Privatbank in der Kundenwahrnehmung eine Einheit bilden, die für genossenschaftliches Private Banking steht. Das große, einmalige Plus – die lokale Präsenz gepaart mit nationaler und internationaler Kompetenz – wird durch das Zusammenspiel der beiden Marken in der Kampagne unterstrichen.

Ein überzeugendes Dienstleistungsangebot im Private Banking muss am Kundenbedarf

ausgerichtet und auf die Anforderungen der Genossenschaftsbanken fokussiert sein sowie höchsten Qualitätsanforderungen entsprechen. Das konsolidierte Private-Banking-Angebot enthält sämtliche Vermögensverwaltungs- und Beratungsleistungen sowie ergänzende Private-Banking-Dienstleistungen der gesamten Gruppe. Diese gehen weit über die Vermögensverwaltung im engeren Sinne hinaus und umfassen perspektivisch Leistungen wie etwa Aus- und Weiterbildungsprogramme für VR-Private-Banking-Berater, Finanzplanung, Vermögensnachfolgeplanung, Stiftungsberatung und -management, Family Office oder Immobilienmanagement.

Der Schwerpunkt der Angebotspalette basiert auf dem ganzheitlichen Beratungsansatz. Mit ihm werden Ziele und Bedürfnisse der Private-Banking-Kunden herausgearbeitet und ein individuell zugeschnittenes Lösungsangebot entwickelt. Die Zusammenarbeit zwischen Genossenschaftsbank und DZ Privatbank wird gemäß der beschriebenen Kooperationsvereinbarung maßgeschneidert auf den jeweiligen Bedarf von Bank und Kunden in der Region abgestimmt. Grundsätzlich liegt die persönliche Betreuung, die laufende Beratung sowie die Konto- und Depotführung bei der Genossenschaftsbank, die DZ Privatbank leistet Prozessunterstützung und das Vermögensmanagement. Das heißt: Für den Kunden ist der Betreuer der Genossenschaftsbank erster Ansprechpartner, für die Bank ist es der Vertriebsdirektor der DZ Privatbank.

Zielgruppengerechtes Leistungsangebot

Sofern der Kunde es im Einzelfall wünscht, ist auch eine Konto-/Depotführung bei einer Niederlassung der DZ Privatbank möglich, allerdings streng subsidiär in Absprache mit der zuständigen Genossenschaftsbank. Auch eine direkte Kundenansprache von Seiten Ersterer gibt es nur gemeinsam, sodass ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Instituten ausgeschlossen ist. Hier zeigt sich nochmals die Bedeutung der Leistungsmarke VR-Private-Banking: Sie schafft für den vermögenden Privatkunden die Klammer über alle Private-Banking-Aktivitäten der gesamten genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken.

In der Marktinitiative Private Banking wurde – gemäß dem flexiblen Ansatz des Ge-

samtkonzepts – gemeinsam mit Pilotbanken ein neues Preis- und Provisionsmodell entwickelt. Beispielsweise wurde bei der Vermögensverwaltung die Preisstruktur modernisiert und durch ein ergänzendes All-in-Gebührenmodell vereinfacht. Ein ähnlich innovatives Preismodell gibt es auch für die Anlageberatung. Das Provisionsmodell erfüllt die von Partnerbanken gewünschten Anforderungen an Transparenz, Erfolgsbezogenheit und Reporting. Die Verteilung der Provisionen zwischen Genossenschaftsbank und DZ Privatbank ergibt sich aus dem Grad der Zusammenarbeit gemäß Kooperationsvereinbarung.

Neues Preis- und Provisionsmodell

Provisionsbestandteile sind Verwaltungsgebühren, Bestandsprovisionen, Brokerage-Gebühren und Ausgabeaufschläge. Es gibt vier Provisionsstufen Bronze, Silber, Gold und Platin, nach denen der Provisionsanteil für die Genossenschaftsbank zwischen 30 Prozent und 60 Prozent an den vermit-

telten Erträgen liegt. Die Eingruppierung in eine Provisionsstufe erfolgt über das durchschnittliche Bestandsvolumen oder die Potenzialausschöpfung, das jeweils bessere Ergebnis ist hierbei entscheidend. Zusätzlich ermöglicht ein Neugeldfaktor das Erreichen einer höheren Provisionsstufe. Die Einstufung der Genossenschaftsbanken wird jeweils jährlich am 30. September für das folgende Jahr der Abrechnungsperiode durchgeführt. Das System ist transparent, verständlich, bietet hohe Planungssicherheit und schafft Anreize.

Die im letzten Jahr verbundweit gestartete Marktinitiative Private Banking stellte nun auch die Weichen für eine strukturelle Bündelung der Kräfte: Zum einen übernimmt die DZ Privatbank einen Teil des Private-Banking-Portfolios der Luxemburger Uni-Credit und damit ungefähr 10 000 Kunden plus die dazugehörigen Mitarbeiter. Zum anderen, und das ist die konsequente Fortführung der gemeinsamen Ak-

tivitäten, beabsichtigen DZ Privatbank S.A. und WGZ Bank S.A. am Standort Luxemburg zu fusionieren.

Strukturelle Bündelung der Kräfte

Im Laufe des Jahres 2011 wird zudem die Private-Banking-Einheit der WGZ Bank AG aus Düsseldorf in die DZ Privatbank in Luxemburg integriert. Damit ist das gesamte Private-Banking-Know-how der genossenschaftlichen Finanzgruppe in der DZ Privatbank gebündelt. Analog der anderen Verbundunternehmen Union Investment, R+V und Bausparkasse Schwäbisch Hall wird dieses Geschäftsfeld dann deutschlandweit zentral von einer Einheit betreut. Hinter der Leistungsmarke „VR-Private-Banking“ steht also die gesamte genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Die Basis für den gemeinschaftlichen Erfolg ist vorhanden, nun gilt es, diese verbundweit auch Erfolg bringend zu nutzen. Die Zeit ist reif für genossenschaftliches Private Banking. ■■■■■