

Private Banking in Zeiten eines veränderten Anlegerverhaltens

Der Private-Banking-Markt hat sich spätestens mit Beginn der Finanzmarktkrise im Jahre 2007 und den damit verbundenen Turbulenzen grundlegend gewandelt. Insbesondere in Deutschland gibt es dabei eine deutliche Akzentverschiebung in der Frage, ob und welches Bankgeschäft noch zeitgemäß ist. Bis zur Lehman-Pleite galten Global Player mit riskanteren Geschäftsmodellen als Benchmark. Heutzutage erfreut sich dagegen das klassische Privat- und Firmenkundengeschäft hoher gesellschaftspolitischer Akzeptanz. Es findet immer mehr Anerkennung, dass die solide bankwirtschaftliche Flankierung von Familienbetrieben und mittelständischen Unternehmen wesentlich ist für die leistungsfähige Wirtschaftsstruktur in Deutschland.

Sicherheitsorientierung und volatile Märkte

Vor diesem Hintergrund lässt sich allerdings beobachten, dass die Anleger weiterhin verunsichert sind. Sie sind aber auch wesentlich kritischer geworden und inzwischen nicht mehr überwiegend gewinnmaximierend, sondern eher sicherheitsorientiert unterwegs. Das veränderte Anlegerverhalten in Kombination mit einem volatilen Marktumfeld stellt Banken vor große Herausforderungen, eröffnet jedoch auch neue Chancen.

Dabei sind die Auswirkungen auf die Banken vielfältig. Auf der einen Seite kommt anhand der regulatorischen Anforderungen zusätzlicher Kostendruck auf. Auf der anderen Seite entsteht Handlungsdruck durch das veränderte Anlegerverhalten oder die wachsende Wechselbereitschaft der Kunden, die begründet wird durch die Unzufriedenheit mit dem Vermögensverwalter, mit der Portfolioentwicklung oder mit der sinkenden Bereitschaft, hohe Mar-

gen und Provisionen für die Vermögensbetreuung zu zahlen. Wichtige Kriterien für die Kundenzufriedenheit im Private-Banking-Geschäft sind heute die Sicherheit der Vermögensanlage und die individuelle, ganzheitliche Beratung. Für wachsende Komplexität auf den Finanzmärkten und bei den Anlageangeboten sind deshalb hochqualifizierte Berater gefragt, die wiederum auf ein kompetentes, breit aufgestelltes Netzwerk an Spezialisten zugreifen können. Verbesserungen im Risikomanagement und in den Beratungskonzepten sind dabei wichtige Ergänzungen.

Die Entwicklung des Private-Banking-Marktes in Deutschland wird unterschiedlich eingeschätzt. So sprechen Marktbeobachter von Wachstumsraten von einem bis fünf Prozent in den nächsten Jahren. Sicher ist: Es ist der größte Onshore-Markt

Europas, der drittgrößte der Welt. Gemeinsam mit der prognostizierten steigenden Anzahl an vermögenden Privatpersonen in den kommenden Jahren trägt dies zur hohen Attraktivität des Geschäftsfeldes bei und damit auch zu einem wachsend umkämpften Wettbewerbsumfeld.

Schwerpunktverlagerung des Wachstums

Seit Beginn der Unsicherheit an den Finanzmärkten hat sich der Schwerpunkt des Wachstums in neue Märkte, etwa nach Fernost, verlagert. Zudem steht in Europa – besonders an den traditionellen Private-Banking-Standorten Schweiz und Luxemburg – das bisherige Angebots- und Beratungsmodell vieler Privatbanken wegen anhaltender steuerlicher Diskussionen auf dem Prüfstand. Nicht jeder Anbieter kann dem Veränderungsdruck standhalten.

Dies gilt aber nicht für die Genossenschaftliche Finanzgruppe. Sie verfügt über große Vorteile: Ohne jegliche Staatshilfen in Anspruch nehmen zu müssen und mit klaren Verantwortungen sowie Strukturen, hat sie sich der Krise zum Trotz als verlässlicher Partner erwiesen und deutlich an Vertrauen und Profil gewonnen. Die Genossenschaftsbanken in Deutschland stellen mit etwa 1120 Instituten und rund 13.500 Bankstellen eines der dichtesten Bankservicenetze Europas. 17 Millionen der über 30 Millionen Kunden sind Teilhaber ihrer Genossenschaftsbank. Mit dem Fokus auf einer langfristigen Mitgliederorientierung und Kundenbindung stehen Genossenschaftsbanken im Gegensatz zur kurzfristigen Shareholder-Value-Orientierung. Entscheidungen werden mit Blick auf eine optimale Leistung für die Mitglieder getroffen (Membership-Value) und nicht nach kurzfristigen Renditegesichtspunkten für die Bank.

Dr. Stefan Schwab, Vorsitzender des Vorstands, DZ PRIVATBANK S.A., Luxembourg

Die Sicherheitsorientierung vieler Anleger sowie eng damit zusammenhängend die nur schwer kalkulierbaren Marktschwankungen haben aus Sicht des Autors das Private Banking in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger werden lassen. Bei der Vorstellung und Darstellung der Marktpositionierung der in der genossenschaftlichen Organisation gewachsenen Einheit für solche Aktivitäten will er das Angebot seines Hauses ausdrücklich als subsidiäres Angebot zur Zusammenarbeit gewertet wissen. Entsprechend zurückhaltend und vorsichtig gibt er sich auch in der Frage einer direkten Kontaktaufnahme zum Kunden, die nur in Abstimmung mit dem zuständigen Berater vor Ort erfolgen soll. Den Ortsbanken macht er Hoffnung auf Intensivierung der Kundenbeziehung und der Verbundgruppe auf eine höhere Wertschöpfung. (Red.)

Tief in ihrer jeweiligen Region verwurzelt und dem Mittelstand verpflichtet, sind sie autonomen Unternehmen mit genauer Kenntnis des Marktes. Als Allfinanzinstitute bieten Genossenschaftsbanken eine große Vielfalt an Finanzdienstleistungen. Dem genossenschaftlichen Gedanken der Subsidiarität folgend und um den Banken vor Ort eine optimale Palette an Dienstleistungen zu bieten, stellen spezialisierte Institute der genossenschaftlichen Finanzgruppe zentral viele Finanzdienstleistungen zur Verfügung. Dazu gehören zum Beispiel die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die R+V Versicherung, die Union Investment, die Teambank, die VR-Leasing, die DG Hyp oder die DZ Privatbank.

Ein subsidiäres Angebot zur Zusammenarbeit an die Ortsbanken

Ende 2009 hat die Genossenschaftliche Finanzgruppe ihre Private-Banking-Aktivitäten gebündelt und die Marktinitiative Private Banking gestartet. Dem Konzept liegt ein klares Ziel zugrunde: Was die Genossenschaftsbanken im Privat- und Firmenkundengeschäft erfolgreich macht, soll auch die Marktanteile im Private Banking wachsen lassen. Dieses „neue“ genossenschaftliche Private Banking ist in bewusster genossenschaftlicher Tradition als subsidiäres Angebot zur Zusammenarbeit an die Genossenschaftsbanken gerichtet. Mit einem wertorientierten Markenantritt können Genossenschaftsbanken mit Unterstützung der DZ Privatbank anspruchsvolle Private-Banking-Leistungen in diesem Geschäftsfeld anbieten.

Um eine intensivere Marktbearbeitung zu erreichen und dichter an die Primärgenossenschaften zu rücken, wurden in Deutschland sieben Niederlassungen in Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Hannover, München, Nürnberg sowie Stuttgart gegründet. Zur weiteren Bündelung der Aktivitäten fusionierte die WGZ Bank Luxemburg S.A. mit der DZ Privatbank Luxemburg S.A. in 2011. Ergänzend brachte die WGZ Bank ihr eigenes Private-Banking-Geschäft in die neu gegründete Niederlassung Düsseldorf der DZ Privatbank mit ein. Der Marktantritt erfolgt damit bundesweit einheitlich unter der Leistungsmarke VR-Private-Banking.

Dem genossenschaftlichen Private Banking liegen die Werte des genossenschaftlichen Geschäftsmodells zur Erfüllung zentraler

Kundenbedarfe zugrunde: Sicherheit, Stabilität, Werterhalt, Verantwortung, Partnerschaft und Ehrlichkeit – gelebt und umgesetzt in persönlich sowie räumlich kundennahen Strukturen. Die bewährte und für viele Kunden wichtige persönliche regionale Verantwortungsgemeinschaft der Privat- und Firmenkundenbank wird so auch für das Private-Banking-Angebot genutzt. Die Kooperation mit der national und international aufgestellten DZ Privatbank mit den Standorten in Deutschland, Luxemburg, Schweiz und Singapur rundet das ganzheitliche Betreuungs- und Kompetenzpaket im Private Banking der Volksbanken Raiffeisenbanken unter der Leistungsmarke VR-Private-Banking ab.

Wie zeitgemäß dieses Modell struktureller und institutioneller Subsidiarität ist, erkennt man, wenn man etwa den politischen Zielkonflikt in der Diskussion um die Neuordnung der europäischen Institutionen zwischen Zentralisierungsbedarf und national wachsendem Wunsch nach regionaler Selbstbestimmung betrachtet. Das genossenschaftliche Modell setzt die Balance zwischen „so viel vor Ort und so nah wie möglich“ und „zentraler Erbringung von Spezialdienstleistungen“ – unter Berücksichtigung maximaler emotionaler und fachlicher Kundennähe – um.

Klare Fokussierung auf eine bestimmte Klientel

Diese Einbettung in die genossenschaftliche Ordnung zieht eine klare Fokussierung auf eine bestimmte Klientel nach sich. Es sind Kunden, die ganz bewusst ihre Bankverbindung bei einer Genossenschaftsbank unterhalten und deren krisenfeste sowie kundenzentrierte Geschäftsphilosophie teilen. Dies wiederum sichert die Nachhaltigkeit der Grundsätze des genossenschaftlichen Private Banking und eine Abgrenzung von Wettbewerbern.

Die Ausrichtung am genossenschaftlichen Geschäftsmodell bedeutet aber auch, Antworten auf die Umsetzung von genossenschaftlichem Förderauftrag und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu finden. Ein genossenschaftliches Private Banking ist daher nicht ohne intensive Bedarfsanalyse im Austausch mit den potenziellen Anlegern sowie verständliche Anlagevorschläge denkbar. So werden Transparenz, Mitgestaltung und Kundenorientierung als Ergebnis von Förderauftrag und Partizipation realisiert.

Von dem ganzheitlichen Angebot der Genossenschaftlichen Finanzgruppe profitieren sowohl die Genossenschaftsbanken als auch deren Kunden. Das gilt ebenso für die Dienstleistungen der DZ Privatbank – und zwar strikt subsidiär. Die Genossenschaftsbank wählt im Rahmen eines bedarfsgerechten Partnerbankenvertrags die Kooperationstiefe. Im Gegenzug stellt das Kompetenzzentrum eine umfangreiche Vertriebsunterstützung zur Verfügung. Direkter Kontakt zum Kunden erfolgt nur in Abstimmung mit dem zuständigen Berater der Genossenschaftsbank. Der bisherige Schwerpunkt liegt einerseits bei Banken, die über keine eigene Akquisitionsressourcen und/oder Private-Banking-Fachspezialisten verfügen und andererseits bei Banken, welche die Produkt-, Dienstleistungskompetenz der DZ Privatbank nutzen.

Diversifikation

Die Inanspruchnahme ist dabei unabhängig von der Größe einer regionalen Genossenschaftsbank. Grund dafür ist, dass die Banken sich primär nach dem Marktpotenzial, den eigenen Stärken sowie Ressourcen und – was heute noch wichtiger ist – nach der individuellen Kundenbedarfslage in der Kooperation mit der DZ Privatbank ausrichten. Die Zusammenarbeit reicht von der reinen Lösungszulieferung bis zur vollständigen Kundenbetreuung im Auftrag der Genossenschaftsbank. Häufigste Form der Zusammenarbeit ist die gemeinsame Marktbearbeitung von Mitarbeitern beider Partner.

Im Sinne der Diversifikation stellt die Genossenschaftliche Finanzgruppe für ihre breite Kunden- und Mitgliederbasis eine echte Alternative zu Wettbewerbern dar. Angesichts der Unsicherheiten auf den internationalen Finanzmärkten setzt das Portfoliomanagement der DZ Privatbank schon seit Jahren einen risikokontrollierten Investmentprozess mit breitem Diversifikationsansatz über die verschiedenen Assetklassen in der Vermögensverwaltung ein. Dank niedriger Einstiegshöhen im Vergleich zu Wettbewerbern können bereits für kleinere Vermögensteile substanzorientierte und mit einem breiten Währungsmix versehene Vermögensverwaltungsaufträge mit hoher Private-Banking-Qualität vergeben werden.

Wie überzeugend die Angebote sind, zeigt sich auch in den Auszeichnungen im soge-

nannten Mystery Shopping: Bei der Private-Banking-Prüfinstanz des Verlages Fuchsbriefe und des Instituts für Qualitätssicherung und Prüfung von Finanzdienstleistungen (IQF) platzierte sich die DZ Privatbank beim „Top – die besten Vermögensmanager für 2013“ dank eines zweiten Platzes in der Jahres-Gesamtwertung auf Platz eins der „Ewigen Bestenliste“ im deutschsprachigen Raum von rund 100 getesteten Banken und Vermögensverwaltern. Zudem erhielt sie von Elite Report im Rahmen der jährlichen Preisverleihung „Die Elite der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum 2013“ einen Sonderpreis.

Das Private-Banking-Angebot der Bank beinhaltet ein breites nutzenstiftendes und für die Erfüllung komplexer Bedürfnisse dienendes Dienstleistungsspektrum. Die Erfüllung dieser Kundenbedarfe folgt einem „best-select“-Prinzip und steht an erster Stelle. Das Dienstleistungsangebot reicht zum Beispiel von klassischer Vermögensverwaltung über Nachfolgeplanung bis hin zu Spezialdienstleistungen wie etwa der Immobilienstrukturierung.

Partnerverträge mit Genossenschaftsbanken

Die Zusammenarbeit in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe mit den genannten leistungsfähigen und eigenständigen Unternehmen bietet weitere große Vorteile, besonders aus Kundensicht, da ein Ansprechpartner die Aktivitäten koordiniert. Im Falle des Private Banking stellt die Genossenschaftsbank vor Ort oder die DZ Privatbank diesen Ansprechpartner. Er kennt nicht nur genau die Bedarfe des Kunden, sondern auch die Produkte der zentralen genossenschaftlichen Institute.

Ende 2012 bestanden Partnerverträge mit zirka 90 Prozent der rund 1 120 Genossenschaftsbanken. Mit über 300 davon befindet sich die Bank in einer aktiven Marktbearbeitung. Im dritten Jahr der Marktinitiative bestätigen die Ergebnisse: Leistungsversprechen mit Inhalten wie persönliche und räumliche Nähe zum Kunden, wirtschaftlicher Nachhaltigkeit, Sicherheit und ganzheitliche Beratung sowie gelebte Subsidiarität überzeugen am Markt. So konnten hohe Zuwachsraten nicht nur bei der Zahl der Partnerbanken, sondern auch bei den Volumina verzeichnet werden. Neben dem organischen Wachstum stärkt die DZ Privatbank auch

durch selektive Zukäufe von Private-Banking-Volumina den Ausbau im Private Banking an den Standorten. Die Bank erwarb 2011 und 2013 Private-Banking-Portfolios von namhaften Privatbanken. Es handelt sich um überwiegend deutsche Kunden, sodass perspektivisch auch Potenzial für die genossenschaftliche Finanzgruppe gehoben werden kann.

Der Private-Banking-Markt in Deutschland hat sich zu einem harten Verdrängungswettbewerb gewandelt. Die Vertrauenskrise der Finanzdienstleister und die Folgen der Regulierungswelle sowie die steuerliche Diskussion sind noch lange nicht abgeschlossen. Verlässlichkeit und Transparenz sind wesentliche Vertrauenstreiber, während Internationalität und Kapitalmarktnähe inzwischen keinen automatischen Wettbewerbsvorteil mehr bedeuten. Zusätzliche Transparenz bei der DZ Privatbank schafft die unterzeichnete ICMA Private Wealth Management Charter of Quality. Diese beinhaltet Qualitätsstandards im Private Banking wie die Integrität in Geschäftsbeziehungen bei Dienstleistungen und Services.

Wer Kundenvertrauen in Geschäftsvolumen und Marktanteile überführen will, braucht eine Profilierung seines Leistungsangebotes unterhalb einer starken Marke, denn nur so wird aus Vertrauenswürdigkeit Relevanz. Dies gelingt mit der klaren Ausrichtung des genossenschaftlichen Private Banking.

Erhöhte Kundenbindung

Die Bank bietet mit den Standorten in Deutschland, Singapur, Schweiz und Luxemburg eine sehr diversifizierte Plattform, die mit ihrem Produktangebot den Vergleich mit anderen Wettbewerbern hinsichtlich Breite, Tiefe und Qualitätsanspruch nicht scheuen muss. Das genossenschaftliche Private Banking unter der Leistungsmarke VR-Private-Banking zeigt, dass auch bei dezentraler Organisation kooperative Angebotsformen geschaffen werden können, die auch aus internationaler Perspektive wählbar sind. Kundenzufriedenheit, erhöhte Kundenbindung sowie die gelungene Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaftsbanken und der DZ Privatbank führen zu einer Intensivierung der Kundenbeziehung. Die damit steigenden Assets unter Management erhöhen die Wertschöpfung in der Gruppe. ■■■

Wissenswertes für Stiftungen und Stiftungsgründer



Lutz Engelsing/Marcus Geschwandtner/Olaf Lücke
Banken & Stiftungen
 Recht • Steuern • Organisation
 2007. 104 Seiten,
 broschiert, 17,90 Euro.
 ISBN 978-3-8314-1228-0.

Was leistet eine Stiftung? Was müssen Stifter, Vorstand und deren Berater wissen? Welche rechtlichen und steuerlichen Aspekte gilt es zu beachten? Welche finanziellen Auswirkungen hat das *Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements*? All diese und weitere Fragen rund um das Thema Stiftungen beantwortet das Taschenbuch „Banken & Stiftungen“ in klarer, präziser Form für jeden Interessenten – ob Stifter, Stiftungsvorstand, Bank- oder Steuerberater.

Fritz Knapp Verlag

Postfach 11 11 51 | 60046 Frankfurt
 Telefon (069) 97 08 33-21
 Telefax (069) 707 84 00
 E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de
www.kreditwesen.de