

Treue hält nicht ewig

Als solide, traditionell und unabhängig sehen sich Privatbanken am liebsten. Auf Dauer wird das nicht reichen. Anspruchsvollere Kunden und neue Konkurrenten zwingen zum Umdenken

Von Karsten Seibel

Eine kleine Interpretationshilfe kann in diesen turbulenten Zeiten nicht schaden, dachte sich wohl die Geschäftsleitung des Münchner Bankhauses Merck Finck: "Für unsere Kunden ist es eine ausgezeichnete Nachricht, dass sich unsere Muttergesellschaft wieder im Besitz einer familiengeführten Gruppe befindet", ließ der persönlich haftende Gesellschafter Alexander Mettenheimer vor wenigen Tagen per Pressemitteilung verbreiten. Nicht, dass die wohlhabenden Merck-Finck-Kunden ein ungutes Gefühl beschleicht, wenn sie hören, dass der neue Eigentümer ihrer Bank Hinduja heißt und aus Indien kommt. Eine Familie ist in jedem Fall vertrauenswürdiger als ein belgisches Finanzkonglomerat namens KBC, so die Botschaft.

Viele der vermögenden Kunden in Deutschland sind verunsichert. Sie mussten erleben, wie ihr Ersparnis in der Finanzkrise zusammenschmolz und sind nicht mehr bereit, die Banken dafür auch noch mit hohen Provisionen zu belohnen. Die Geldhäuser, gerade jene Privatbanken, die auf das Massengeschäft verzichteten, reagieren auf die Veränderungen mit einer Rückbesinnung auf traditionelle Werte. Sie schmücken sich mit Schlagworten wie "solide", "privat" und "unabhängig". Die Bedürfnisse des einzelnen Kunden stünden wieder im Mittelpunkt, heißt es unisono. Ob das reicht, um dauerhaft profitabel zu arbeiten, ist die große Frage, die die Branche umtreibt.

Zweifellos treffen die Banken mit der Besinnung auf das klassische Beratungsgeschäft den Nerv vieler Anleger. "Die Kunden wollen häufiger etwas von ihrem Berater hören. Mit einem Strategiegeläch im Jahr sind viele nicht mehr zufrieden", sagte Rainer Wilken, Partner der Wirtschaftsberatung PricewaterhouseCoopers (PwC). Frequenz und Dauer der Gespräche hätten sich deutlich erhöht. Und die intensivere Betreuung zahlt sich durchaus auch für die Banken aus, ist Wilken überzeugt. Untersuchungen hätten ergeben, dass ein Berater mit 50 Kunden mehr Geld verdient, als einer, der 100 bis 150 Anleger gleichzeitig betreuen muss.

Weniger Provisionseinnahmen als vor der Finanzkrise verzeichnen die meisten Anbieter dennoch. "Geschlossene Fondskonstruktionen, an denen sich die Bank gleich einmal 15 Prozent abzwackte, lassen sich kaum noch in die Depots legen", sagt Drazen Odak von der Stephan Unternehmens- und Personalberatung. Die Zeiten, in denen das Private Banking als luxuriöse Produktschleuder der Finanzbranche angesehen werden konnte, sind genauso vorbei wie die hohen Margen, da sind sich die Experten einig.

Doch selbst Anbieter, die dem provisionsgetriebenen Produktverkauf noch immer anhängen, müssen nicht mit einer sofortigen Kundenflucht rechnen. Große Wanderbewegungen sind in der Branche bislang nicht zu erkennen. "Ein Bankwechsel ist gerade für vermögende Kunden immer auch ein Risiko, häufig wählen sie dann das geringere bekannte Übel", sagt Oliver Mihm, Vorstandschef von Investors Marketing. Diese Haltung schließt nicht aus, dass Anleger auch einmal Geld abziehen. Aber dann suchen sie sich selten einen neuen Vermögensverwalter, sondern intensivieren lieber eine andere der bereits bestehenden Verbindungen. Wer über liquide Mittel von 250 000 Euro und mehr verfügt, hat im Schnitt parallel zwei bis drei Anlaufstellen.

Es sind aber nicht nur Loyalität und Bequemlichkeit, die Kunden von einem Wechsel abhalten. "Viele können auch keine wirkliche Alternative erkennen", sagt Mihm. Die Angebote ähneln sich. Es gibt keinen Verwalter, der bei Qualitätstests stets herausragt. Die mangelnde Übersicht rührt auch daher, dass die Branche traditionell sehr stark zersplittert ist. Mit Marktanteilen von zwei, drei Prozent gehören Banken in diesem gehobenen Anlagesegment bereits zu den ganz Großen - damit aufzufallen, ist dennoch kaum möglich.

"Allein zu sagen, die Beratung ist ganzheitlich und unabhängig, reicht auf Dauer nicht, um sich abzuheben", sagt Private-Banking-Fachmann Odak von der Stephan-Unternehmensberatung. Auch von Instituten, die behaupteten, eine Bank von Unternehmern für Unternehmer zu sein, gebe es mittlerweile viele. Keine suche sich eine Zielgruppe heraus, beklagt er. "Wenn der Markt schon so zersplittert ist, brauchen wir zumindest eine stärkere Spezialisierung." Vermögensverwalter, die sich beispielsweise als Experten von Künstlern oder Sportlern einen Namen machen, gibt es bislang nicht.

Dabei kann es gerade im Kundenbereich bis eine Million Euro schon bald noch sehr viel enger werden. Denn neben Großbanken, Privatbanken und freien Vermögensverwaltern gibt es eine weitere Gruppe, die künftig intensiver um die Wohlhabenden in diesem Land kämpfen will: die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Beide haben angekündigt, dass sie ihre Private-Banking-Aktivitäten ausbauen werden. Bislang scheiterten solche

Versuche am Kompetenzgerangel unter den 420 Sparkassen und den mehr als 1000 Volks- und Raiffeisenbanken. "Da gibt es ein riesiges Potenzial, die müssen sich nur einig werden, wer die zentrale Vermögensverwaltung übernimmt", sagt PwC-Mann Wilken. 70 Prozent aller Privatkunden in Deutschland sind bei einem der Institute, doch bei der vermögenden Klientel schmilzt dieser Anteil auf nicht einmal die Hälfte zusammen.

Und noch eine Unbekannte treibt die Anbieter um: Der Ausgang des weltweiten Kampfes gegen Steueroasen. Die Unternehmensberatung Booz sieht in der Lockerung des Bankgeheimnisses ein gewaltiges Geschäftspotenzial. Deutsche Private-Banking-Kunden hätten schließlich ein Viertel ihres Vermögens im Ausland. "Ein Großteil hiervon wird in den nächsten Jahren durch Deklaration, Veränderung des Steuerdomizils oder Rückführung nach Deutschland neu geordnet", schreiben die Berater. Sowohl die klassischen Privatbanken als auch die Universalbanken und Regionalbanken stünden im harten Wettbewerb um diese Gelder.

Seit einigen Wochen machen sich freilich einige Konkurrenten außerhalb der Euro-Zone, etwa in der Schweiz, wieder Hoffnung, dass gar nicht sehr viel Geld zurückfließen wird - selbst wenn der deutsche Fiskus von dessen Existenz erfährt. Denn die Sorge um die Stabilität des Euro spielt diesen Häusern derzeit in die Karten. Sparer bringen sogar wieder verstärkt Geld über die Grenze - dieses Mal ganz offiziell und ausdrücklich nicht, um Steuern zu sparen.

Anspruchsvollere Kunden, neue Konkurrenten, als wäre das nicht schon genug, macht auch der Gesetzgeber den Vermögensbetreuern das Geschäft nicht leichter. Neue Vorschriften, wie das seit Jahresanfang geltende Beratungsprotokoll, kosten Zeit und Geld. Telefonische Wertpapierberatung ist aus rechtlichen Gründen kaum noch möglich. Das Bankhaus Metzler hat beispielsweise reagiert: Die Frankfurter werden ihren Kunden keine Anlageberatung mit konkreten Produktempfehlungen mehr anbieten, sondern nur noch eine Vermögensverwaltung. Der Unterschied: Die Berater legen mit dem Kunden einmal die Strategie fest, wie die dann umgesetzt wird, ist Sache der Bank, ein aufwendiges Protokoll entfällt.

Bleibt das Thema der künftigen Bezahlung: "In allen Häusern wird die Honorarberatung diskutiert", sagt Wilken. Denn allen sei klar, dass allein mit dem Produktverkauf keine hohen Margen zu erzielen seien. Eine pauschale jährliche Gebühr für die Depotverwaltung, wie sie die meisten Häuser längst verlangen, sei das eine, doch die Banken würden sich künftig für andere Services extra bezahlen lassen. Wilken nennt als Beispiele für solche Dienstleistungen, die nicht mehr pauschal mit abgegolten sind, die für viele Vermögenden wichtigen Themen Nachfolgeregelung in einem Betrieb oder auch Hilfen bei der Testamentsvollstreckung.

Kunden kann der Aufruhr unter ihren Geldverwaltern nur recht sein. So schmerzhaft die Verluste durch die Krise teilweise waren, so gut ist es, dass die lange still vor sich hinarbeitende Branche nun in Bewegung ist. Dort setzt sich ganz offensichtlich das Bewusstsein durch, dass die Treue der Kunden nicht ewig halten muss.