

# Private Banking: Ein Blick nach vorn

---

Auszüge der Kurzstudie

Frankfurt am Main, 4. März 2009

Kienbaum<sup>K</sup>

# Agenda

---

## Ausgangslage und Studienmethodik

Management - Summary

Ergebnisse der Studie

Kurzvorstellung Kienbaum Management Consultants

# Studienfokus ist die zeitnahe Konkretisierung der Auswirkungen der Finanz(markt)krise auf das Private Banking Geschäft in Deutschland

Abgeleitete Handlungsempfehlungen als Visitenkarte Kienbaum Management Consultants

## Studienziele

**Aktualität**

**Spektrum**

**Relevanz**

**Konkretisierung**

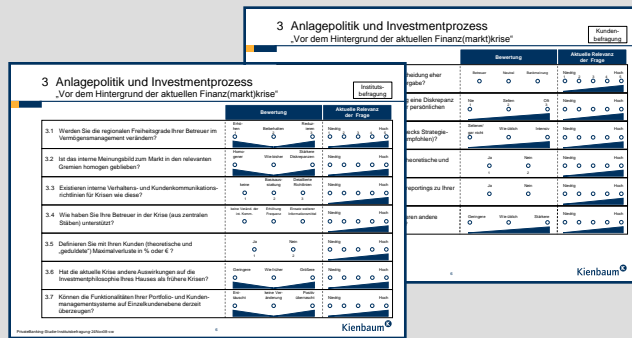
## Arbeitsgrundlage

- Die aktuelle Finanz(markt)krise hat dauerhaften Einfluss auf das Geschäft mit vermögenden Privatkunden
- Unterschiedliche Fragenkataloge für Kunden und Institute dienen der Veranschaulichung aktuell unterschiedlicher Sichtweisen und Prioritäten
- Knapp 80% Instituts-Rücklauf zeigen hohes aktuelles Interesse am Thema; Kundenbefragung im Zielsegment via bestehender Kontakte
- Aus den Befragungsergebnissen wurden konkrete Handlungsempfehlungen für Private Banking – Organisationen abgeleitet

Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen und Prioritäten von Instituten und Kunden sowie Konkretisierung von aktuellen Handlungsoptionen als Kernziele der Kurzstudie

# Unsere Vorgehensweise bei der Studie und der Ableitung individueller Implikationen im Überblick (I)

## Hypothesenbasierte Fragenkataloge für Institute und Kunden



### 5 Fragenblöcke mit je 4-7 Fragen

- Positionierung & Wettbewerb
- Leistungspalette & Produktangebot
- Anlagepolitik & Investmentprozess
- Betreuungsmodell & Steuerung
- Mitarbeiterqualität & -bindung

### Unterschiedliche Fragen an Kunden und Institute

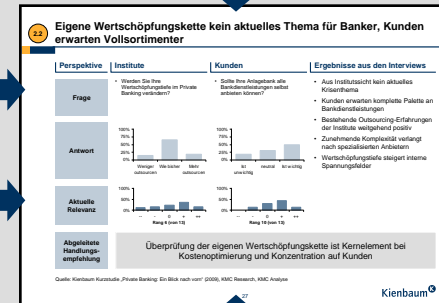
- Pointierung unterschiedlicher Sichtweisen
- Vergleich der Prioritätensetzung

## Auswertung Einzelfragen und Verdichtung

### Zusammenfassung Befragungsergebnis

Fragen und Befragungsergebnisse Institute und Kunden

Aktuelle Bedeutung der Fragestellung



Details

### Abgeleitete Handlungsempfehlung

### Grafische Darstellung der Befragungsergebnisse

- Fragen und Befragungsergebnisse Kunden und Institute im Überblick
- Vergleich der Prioritätensetzung
- Weitere Details aus den Interviews

### Verdichtung der Ergebnisse

- Zusammenfassung der Befragungsergebnisse
- Ableitung erster Handlungsempfehlungen

# Institute uneinig über Fokussierung oder Ausbau der Leistungspalette

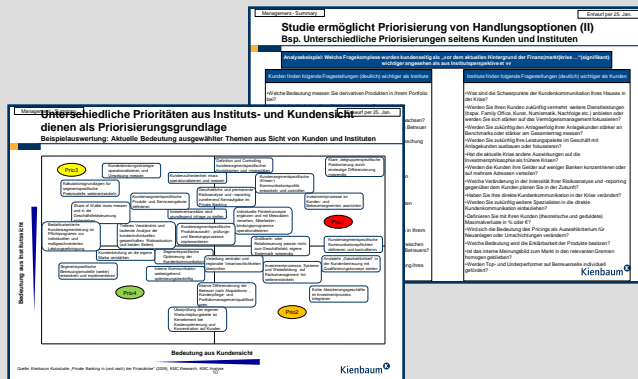
## Kunden tendieren (deutlich) zu Fokussierung

Perspektive	Institute	Kunden	Ergebnisse aus den Interviews																								
<b>Frage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden Sie zukünftig Ihre Leistungspalette im Geschäft mit Anlagekunden ausbauen oder fokussieren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sollte Ihr Betreuer die Leistungspalette seines Angebots ausbauen oder stärker fokussieren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banken sind hier stark unterschiedlich aufgestellt</li> <li>Kunden präferieren verbesserten Service im Kerngeschäft</li> <li>Kundenbedarf an weiteren Dienstleistungen bereits durch andere Anbieter abgedeckt</li> <li>Institutsintern stellen die Kundenbetreuer die größte Barriere beim Ausbau der Leistungspalette dar</li> </ul>																								
<b>Antwort</b>	<table border="1"> <caption>Antwort - Institute</caption> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fokussieren</td> <td>~30%</td> </tr> <tr> <td>Beibehalten</td> <td>~30%</td> </tr> <tr> <td>Ausbauen</td> <td>~40%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Anteil (%)	Fokussieren	~30%	Beibehalten	~30%	Ausbauen	~40%	<table border="1"> <caption>Antwort - Kunden</caption> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ausbauen</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>Beibehalten</td> <td>~65%</td> </tr> <tr> <td>Fokussieren</td> <td>~25%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Anteil (%)	Ausbauen	~10%	Beibehalten	~65%	Fokussieren	~25%									
Kategorie	Anteil (%)																										
Fokussieren	~30%																										
Beibehalten	~30%																										
Ausbauen	~40%																										
Kategorie	Anteil (%)																										
Ausbauen	~10%																										
Beibehalten	~65%																										
Fokussieren	~25%																										
<b>Aktuelle Relevanz</b>	<table border="1"> <caption>Aktuelle Relevanz - Institute</caption> <thead> <tr> <th>Rang</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>--</td> <td>~5%</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>~30%</td> </tr> <tr> <td>+</td> <td>~25%</td> </tr> <tr> <td>++</td> <td>~40%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Rang 6 (von 13)</p>	Rang	Anteil (%)	--	~5%	-	~10%	0	~30%	+	~25%	++	~40%	<table border="1"> <caption>Aktuelle Relevanz - Kunden</caption> <thead> <tr> <th>Rang</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>--</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>~25%</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>~40%</td> </tr> <tr> <td>+</td> <td>~25%</td> </tr> <tr> <td>++</td> <td>~10%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Rang 10 (von 13)</p>	Rang	Anteil (%)	--	~10%	-	~25%	0	~40%	+	~25%	++	~10%	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; transform: rotate(-5deg); display: inline-block;"> <p>- Beispiel -</p> </div>
Rang	Anteil (%)																										
--	~5%																										
-	~10%																										
0	~30%																										
+	~25%																										
++	~40%																										
Rang	Anteil (%)																										
--	~10%																										
-	~25%																										
0	~40%																										
+	~25%																										
++	~10%																										
<b>Abgeleitete Handlungsempfehlung</b>	<p>Kundensegmentspezifische Produkt- und Serviceangebote definieren</p>																										

Quelle: Kienbaum Kurzstudie „Private Banking: Ein Blick nach vorn“ (2009), KMC Research, KMC Analyse

# Unsere Vorgehensweise bei der Studie und der Ableitung individueller Implikationen im Überblick (II)

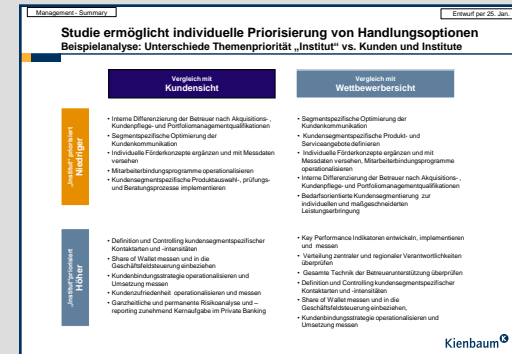
## Institutsindividueller Vergleich mit Gesamtheit Kunden- und Wettbewerberantworten



### Institutsindividuelle Analysen möglich

- Vergleich der eigenen Themenpriorisierung mit der von Kunden und Wettbewerbern

## Erste Hypothesen zur Themenpriorisierung einzelner Interviewpartner und Institute



### Institutspezifische Priorisierung der Handlungsempfehlungen (auf Wunsch)

- Auf Grundlage des Vergleichs mit Kunden und Wettbewerbern

# Agenda

---

Ausgangslage und Studienmethodik

**Management - Summary**

Ergebnisse der Studie

Kurzvorstellung Kienbaum Management Consultants

# Die aktuelle Finanz(markt)krise wird die Erfolgsfaktoren im Private Banking dauerhaft beeinflussen

## Strukturüberblick Ergebnisse der KMC-Studie

### Positionierung & Wettbewerb

- **Sparkassen** und „echte“ **Privatbanken** sind die **Imagegewinner** der Finanzkrise
- Private Banking zukünftig von **verstärktem Verdrängungswettbewerb** gekennzeichnet

### Leistungspalette & Produktangebot

- Institute planen **Ausweitung der Leistungspalette**, Kunden wünschen Fokussierung
- Schaffung von **ganzheitlicher Transparenz** und **Komplexitätsreduzierung** Kernaufgabe des Private Bankers

### Anlagepolitik & Investmentprozess

- Rückkehr zu **einfachen und transparenten** Produkt- und Depotstrukturen
- Institute wollen **dezentrale Freiräume** in der Vermögensverwaltung reduzieren, Kunden aber haben mehr **Vertrauen in die Person** des Beraters

### Betreuungsmodell & Steuerung

- **Intensive Kommunikation** und Stärkung persönl. Vertrauens Kernerfolgsfaktor in der Krise
- Institutsinterne **Transparenz über die Stellhebel** des Geschäftsfelds stark unterschiedlich ausgeprägt

### Mitarbeiterqualität & -bindung

- Weiterhin **zunehmende Anforderungen** an Betreuerpersönlichkeit und -ausbildung
- **Bindung und Entwicklung** erfolgreicher Mitarbeiter Kernherausforderung für Institute

Erhöhung der Transparenz für Kunden und Management  
Kernaufgabe im Private Banking in und nach der Finanzkrise

# Die KMC-Studie gibt einen Überblick über die Vielzahl aktueller Herausforderungen im Private Banking (I)

## Ein Blick nach vorne: Ergebniszusammenfassung der Kienbaum Studie

1

### Positionierung & Wettbewerb

- Traditionelle Privatbanken, Sparkassen und Geno-Banken sind die **Imagegewinner der Finanzkrise**
- **Anzahl der Depotbankverbindungen** je Kunde wird mittelfristig steigen
- Banker wollen „**Ganzheitlichkeit**“ ausbauen, Kunden sehen hier keinen Schwerpunkt
- Banker wollen **weg von Benchmarks**, Kunden indifferent
- Kunden erwarten **genauere Kenntnis und besseres Reporting** ihrer Vermögens- und Risikosituation seitens der Institute
- **Pricing** aus Kundensicht **nebensächlich**, hohe Bedeutung aus Institutsperspektive
- Krise verursacht **keine höhere Abhängigkeit der Profitabilität** von der Marktentwicklung
- Geringes Kundeninteresse an **Honorarberatung**

2

### Leistungspalette & Produktangebot

- Institute uneinig über **Fokussierung oder Ausbau der Leistungspalette**, Kunden tendieren (deutlich) zu Fokussierung
- **Eigene Wertschöpfungskette** kein aktuelles Thema für Banker, Kunden erwarten **Vollsortimenter**
- **Eigene Produkte** sind und bleiben völlig out
- **Derivate** gelten aktuell (unsinnigerweise) als Teufelszeug
- **Transparenz und Erklärbarkeit** der Portfoliostruktur Kernthema aus beiden Perspektiven

3

### Anlagepolitik & Investmentprozess

- Banker wollen **regionale Freiheitsgrade** tendenziell weiter beschneiden, Kunden haben mehr **Vertrauen zur Person** vor Ort
- Aktuell **institutsintern stärkere Meinungsdiskrepanzen** zum Markt kommen nicht bis zum Kunden
- **Kundenkommunikation** bleibt die Hauptaufgabe in der Krise
- **Risikoquantifizierung und -begrenzung** Kernaufgabe der Private Banker
- **Reporting** weiterhin optimierungsbedürftig
- Die aktuelle **Krise** wird deutlich stärker wahrgenommen und scheint **nachhaltige Auswirkungen** zu haben
- **Systeme** offensichtlich kein Krisenthema

# Die KMC-Studie gibt einen Überblick über die Vielzahl aktueller Herausforderungen im Private Banking (II)

Ein Blick nach vorne: Ergebniszusammenfassung der Kienbaum Studie

4

## Betreuungsmodell & Steuerung

- **Persönliche Ansprache** tut in Krisen-zeiten weh, ist aber absolutes „must“
- **Verstärkte Kommunikations-Bemühungen** der Institute kommen beim Kunden an
- Kommunikationsschwerpunkt in der Krise liegt auf der **individuellen Kundenperformance**
- Banker planen teilweise Einsatz **zusätzlicher Spezialisten** an der Kundenfront, Kunden sehen keinen Bedarf
- **Persönlicher Eindruck** aus Kundenperspektive bei Betreuerauswahl wesentlicher als Bankmarke
- **Steuerungsthematik** bleibt wesentliches Element im PB, Kunden spüren Verkaufsdruck
- Kundenwahrnehmung Platzierungsdruck steht Tendenz zu stärkerer **zentraler Steuerung** entgegen

5

## Mitarbeiterqualität & -bindung

- **Beraterqualifikation** und -weiterbildung wesentliche Herausforderung
- PB bleibt klassisches **Relationship Banking**
- **Steuerungsdaten** zur Betreuerperformance weitgehend nur rudimentär vorhanden
- Aktuell können die **Kundenberater** nicht überzeugen
- Trotz **fehlender Messdaten** scheint individuelle Förderung weitgehend implementiert zu sein
- Trend zu **mehr Beschäftigung mit Anlagethemen** wahrscheinlich vorübergehend

# KMC-Studie ermöglicht eine aktuelle & institutsindividuelle Themenpriorisierung im Private Banking Geschäft (I)

Aus der Studie abgeleitete Handlungsempfehlungen im Gesamtüberblick

1

## Positionierung & Wettbewerb

- **Klare, zielgruppenspezifische** Positionierung durch eindeutige **Differenzierung** verfolgen
- **Share of Wallet messen** und in die Geschäftsfeldsteuerung einbeziehen, **Kundenbindungsstrategie** operationalisieren und Umsetzung messen
- Bedarfsorientierte Kundensegmentierung zur individuellen und **maßgeschneiderten Leistungserbringung**
- Tieferes Verständnis und laufende Analyse der kundenindividuellen, **gesamthaften Risikosituation** (auf beiden Seiten) notwendig
- **Ganzheitliche und permanente Risikoanalyse** und -reporting zunehmend Kernaufgabe im Private Banking
- Kalkulationsgrundlagen für **segment-spezifische Preismodelle** weiterentwickeln
- **Deckungsbeitragsrechnung** als Pricinggrundlage im Private Banking optimieren

2

## Leistungspalette & Produktangebot

- **Kundensegmentspezifische** Produkt- und Serviceangebote definieren
- Überprüfung der **eigenen Wertschöpfungskette** ist Kernelement bei Kostenoptimierung und Konzentration auf Kunden
- Kundensegmentspezifische **Produktauswahl-, prüfungs- und Beratungsprozesse** implementieren
- **Echte Absicherungsgeschäfte** in den Investmentprozess integrieren
- **Investmentprozesse** an Kunden- und Betreuersegmenten ausrichten

3

## Anlagepolitik & Investmentprozess

- Verteilung zentraler und regionaler **Verantwortlichkeiten** überprüfen
- Interne **Kommunikation** optimieren
- **Kundensegmentspezifische** Kommunikationspflichten definieren und kontrollieren
- Investmentprozesse, Systeme und Weiterbildung auf **Risikomanagement** hin weiterentwickeln
- Gesamte **Technik der Betreuerunterstützung** überprüfen
- **Investmentansätze** grundlegend infrage stellen

# KMC-Studie ermöglicht eine aktuelle & institutsindividuelle Themenpriorisierung im Private Banking Geschäft (II)

Aus der Studie abgeleitete Handlungsempfehlungen im Gesamtüberblick

4

## Betreuungsmodell & Steuerung

- Definition und **Controlling** kundensegmentenspezifischer **Kontaktarten und -intensitäten**
- Kundensegmentenspezifische (Krisen-) **Kommunikationspolitik** entwickeln und kontrollieren
- Kundenzufriedenheit operationalisieren und messen
- **Segmentspezifische Betreuungsmodelle** (weiter-) entwickeln und implementieren
- Interne **Differenzierung der Betreuer** nach Akquisitions-, Kundenpflege- und Portfoliomanagementqualifikationen
- Großbank- oder Retailsteuerung passen nicht zum Geschäftsfeld, **eigene Systematik** notwendig
- Gesamte **Steuerungsphilosophie** des Geschäftsfelds überprüfen

5

## Mitarbeiterqualität & -bindung

- Anvisierte „**Ganzheitlichkeit**“ in der Kundenbetreuung mit **Qualifizierungskonzept** starten
- Kundenbindung an die **eigene Marke** verstärken
- **Key Performance Indikatoren** entwickeln, implementieren und messen
- Individuelle **Förderkonzepte** weiterentwickeln
- Individuelle Förderkonzepte ergänzen und mit Messdaten versehen, **Mitarbeiterbindungsprogramme** operationalisieren
- Segmentspezifische **Optimierung der Kundenkommunikation**

# Die Praxisgruppe Banking der KMC Kienbaum Management Consultants verfügt über umfangreiche Erfahrung im Private Banking

## Unsere Positionierung in Kurzfassung

- Managementberatung im Private Banking setzt praktische Erfahrung in der Kundenbetreuung und echte Kenntnis der Stellhebel des Geschäftsfeldes voraus
- Kienbaum Management Consultants verfügen über umfangreiche Praxiserfahrung in Projekt-, Linien- und Kundenbetreuungsfunktionen im Private Banking
- Enge Branchenvernetzung und Know-how – Austausch mit den Marktführern
- Fokus auf HR-Themen neben Praxiserfahrung Kernerfolgsfaktor im Private Banking
- Bisher geringer Bekanntheitsgrad unserer Management-Beratungsleistungen im Private-Banking - Umfeld
- Erfolgreiche Positionierung als Management-Coach und Umsetzungssteuerer

KMC bietet die gesamte Palette der Beratungsunterstützung für Finanzdienstleister an