

Private Banking

## Was Banken und Vermögensverwalter an Geschäft liegen lassen

**In Zeiten niedriger Zinsen klagen Banken und Vermögensverwalter über fehlende Erträge. Die Wenigsten überdenken jedoch ihre Beratungsstrategien. Warum Empathie und hartes Training die Schlüssel zum Erfolg im Private Banking sind, erklärt Ulrich Welzel.**

In Zeiten von Niedrigzinsen ist das Gejammer bei Banken und Vermögensverwaltern groß. Es fehlen die Erträge. Das Niedrigzinsumfeld scheint noch eine längere Zeit anzuhalten und die Unruhe der Entscheider nimmt zu, weil auch die Fintechs angreifen.

Die Banken, die in der Vergangenheit ihre Hausaufgaben gemacht haben, stehen noch einigermaßen gut da. Für die Banken, die seit der Lehman-Pleite ihre Beratungsprozesse nicht wesentlich verändert haben, wird es jetzt eng.

„Vor 15 Jahren haben wir angefangen, den Kunden zu erklären, wie sie die Geldautomaten und das Online-Banking bedienen können. Heute wundern sich unsere Vorstände und Führungskräfte, dass kaum noch Kunden in die Bank kommen“, resümiert ein Private Banker.

Filialschließungen und Mitarbeiterabbau sind die Konsequenz aus der seit 15 Jahren verfolgten Strategie. Wer sich als Bankverantwortlicher die Frage stellt, mit wem Banken ihr Geld verdienen, kommt schnell zur Erkenntnis: mit dem Kunden. Jedoch nur mit begeisterten Kunden. Das verlangt von Bankverantwortlichen andere Vertriebskonzepte als vor der Lehman-Pleite.

### Terminquote und Leerberatung

Große Probleme gibt es beim hohen Prozentsatz von Leerberatungen und schlechten Terminquoten. Beides zusammen ist verheerend. Wie Zahlen belegen, liegt die Leerberatungsquote von Banken durchschnittlich bei 40 Prozent. „Die hohe Leerberatungsquote alleine bricht uns noch nicht das Genick, wenn da nicht zusätzlich die schlechte Terminquote der Berater wäre“, sagt ein ehemaliger Vertriebsvorstand.

„Dadurch dass jeder unserer Berater und Beraterinnen jeden Tag fünf Beratungstermine hat, fließen uns jedes Jahr 60 Millionen Euro neues Geld in die Sparkasse“, sagt Hans-Michael Strube, Vorstandsvorsitzender der Salzlandsparkasse in Staßfurt (Bilanzsumme 2,3 Milliarden Euro).

An Filialschließungen will Strube nicht denken. Schließlich werden derzeit von den 136.000 Kunden 50.000 Kunden noch gar nicht beraten, weil es zu wenig Berater gibt. Das Ertragspotenzial liegt hier

**Informationen für Wealth Manager: [www.private-banking-magazin.de](http://www.private-banking-magazin.de)**

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

klar auf der Hand.

Wenn Banken es schaffen, die Leerberatungsquote und Terminquote signifikant zu verbessern, ist eine erste Hürde genommen. Sind dann noch die Berater bestens geschult, zum Beispiel in der Beratung der Zielgruppe 60 Plus, werden auch die Erträge wieder anziehen.

### **Empathie, Generationenberatung und Testamentsvollstreckung**

„Wir beraten unsere Kunden allumfassend in allen Fragen der Finanzen!“, so oder ähnlich lesen es Kunden in Imagebroschüren und Anzeigen von Banken. Warum jedoch verlassen 75 Prozent der Erben die Bank, wenn der Erblasser verstorben ist? Weil keine Beratung im Vorfeld stattgefunden hat und Banker mit der Beratungssituation oft nicht den richtigen Ton finden.

Allein die vermögende Zielgruppe der über 60-Jährigen ist in den meisten Banken mit bis zu 40 Prozent vertreten und erwirtschaften bis zu 75 Prozent der Erträge. Die Mittelabflüsse nach Todesfällen schlagen sich mit bis zu 10 Prozent Ertragsverlust in den Bilanzen nieder. Die Folge ist klar: Berater und Marketing müssen die gewaltigen Mittelabflüsse mit großem zeitlichem und finanziellem Aufwand neu generieren.

„Testamentsvollstreckung bieten wir nicht an. Das geben wir an befreundete Rechtsanwälte. Im Jahr sind das durchschnittlich 10 bis 15 Mandanten mit mehr als 500.000 Euro. Seit drei Jahren fragen wir uns aber, ob es sich lohnt, einen Generationenberater auszubilden“, ist die Antwort eines Vertriebsvorstandes auf die Frage nach den angebotenen Beratungsfeldern.

Wenn der Vorstand nachrechnet, gibt die Bank jedes Jahr mindestens 150.000 bis 200.000 Euro Ertrag an Dienstleister weiter, ohne nennenswerte Gegenleistung. Dagegen stehen einmalige Ausbildungsinvestitionen von 10.000 Euro für Testamentsvollstrecker und 5.000 Euro für einen Generationenberater. Beim ersten Kunden sind die Investitionen schon egalisiert. Alleine die heftigen Ertragsverluste nach Todesfällen machen die Investition in fachlich bestausgebildete Mitarbeiter lohnend.

Josef Stadler, Leiter des UBS-UHNW-Segment im globalen Wealth Management erwirtschaftet fast 20 Prozent mehr als die gesamte Division, weil er die Beratungsstrategie geändert hat. Interessant ist, dass es hier nicht um noch bessere Anlagestrategien geht, sondern Stadler bewusst auf die Verbesserung der „Soft Skills“ setzt.

**Informationen für Wealth Manager: [www.private-banking-magazin.de](http://www.private-banking-magazin.de)**

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

Wer die zahlreichen komplexen und äußerst individuellen Wünsche seiner Kunden verstehen will, muss ein hohes Maß an Empathie entwickeln. Deshalb lässt Stadler alle 1.200 Berater speziell schulen. Ziel ist es, die Kunden auf dem teils schwierigen Weg professionell zu begleiten, damit die nächste Generationen davon profitiert und diese auch Kunde der Bank bleiben. Der Erfolg wird ihm Recht geben.

Die Zukunftsfelder in der Beratung liegen in

- der Generationenberatung,
- der Vermögensnachfolge,
- dem Estate Planning,
- der Testamentsvollstreckung,
- der Unternehmensnachfolge und
- Stiftungsberatung

Wer diese Beratungsfelder als Bank und Vermögensverwalter nicht anbietet, wird über kurz oder lang seine besten Kunden und noch mehr Erträge verlieren. Warum? Weil die Kunden den Beratungsbedarf haben und es im vermögenden Segment üblich ist, dass Kunden eine Zweit- oder Drittbankverbindung besitzen. Wird ein Kunde von einer Bank perfekt und vollumfänglich beraten, liegt die Gefahr nahe, dass der Kunde die eine oder andere Bankverbindung löst und das Geld zur beratenden Bank bringt.

## **Ausbildung**

„Wir wollen zum Premium-Segment im Private Banking aufsteigen“, ist das Credo vieler Banken. Selbiges lesen interessierte Kunden auf den Webseiten der Vermögensverwalter. Premium bedeutet jedoch jeden Tag hartes Training und genauso harte Arbeit. Fußballprofis, Profimusiker oder Formel-1-Piloten zeichnet eines aus: Sie trainieren jeden Tag. Wer in der Champions League spielen will, kommt nicht an täglich hartem Training vorbei.

Das gilt auch für jeden Banker, vom Vorstand bis zum Berater. Training heißt im Fall von Bankern und Vermögensverwaltern kontinuierlich, sprich mindestens einmal wöchentlich, Training zu folgenden Themen:

- Empathie entwickeln für die Wünsche des Kunden

**Informationen für Wealth Manager: [www.private-banking-magazin.de](http://www.private-banking-magazin.de)**

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

- Erstgespräche perfektionieren
- Gesprächsführung optimieren
- Beratungsgespräche auf die Zielgruppe abstellen
- Fachlich auf höchstem Stand zu sein
- Fachlich nur das beraten, zu dem ich ausgebildet bin
- Zusatzqualifikationen erwerben

Auch wenn in jeder Krise der vergangenen 20 Jahre die Ausbildungsbudgets massiven Kürzungen unterlagen, ist heute bereits einigen Bankentscheidern klar, dass diese Kürzungen sich nicht mittel- bis langfristig wesentlich in der Bilanz niederschlagen. Nur wer wie Josef Stadler erkennt, dass jeder in Ausbildung investierte Euro dreifach zurück kommt, wird zukünftig ganz oben in der Champions League mitspielen.

#### **Über den Autor:**

Ulrich Welzel, Kommunikationsspezialist für die Zielgruppe der Generation 60plus, beschäftigt sich mit Veränderungen in Beratungsprozessen entlang der Wertschöpfungskette. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der [Beratungsgesellschaft Brain Active](#) aus Taufkirchen bei München.

Dieser Artikel erschien am **17.06.2016** unter folgendem Link:

<https://www.private-banking-magazin.de/private-banking-was-banken-und-vermoegensverwalter-an-geschaef-liegen-lassen-1465999100/>