

Risiken von Mittelabflüssen und einer allgemein sinkenden Kundenloyalität

Kundenbindung – persönliche Beratung ist Trumpf

■ Prof. Dr. Teodoro D. Cocca, Vorsteher Lehrstuhl für Wealth und Asset Management, Johannes Kepler Universität Linz, Thomas Berner, Research Assistant, Swiss Banking Institute der Universität Zürich und Stefan Schmid, Corporate Developer, Fortune Wealth Management Group AG

Nicht nur Privatbanken haben vermehrt mit Kundenabgängen zu kämpfen, sondern auch die unabhängigen Vermögensverwalter. Ein Verlust eines Kunden resultiert häufig aufgrund verschiedener Vorkommnisse. Vielfach erfolgt die Auflösung der Kundenbeziehung für die Vermögensverwalter jedoch überraschend, da sie Signale der Kunden nicht wahrnehmen oder sie schlicht ignorieren.

Die Branche der unabhängigen Vermögensverwalter befindet sich weiter auf dem Vormarsch. Ihr Marktanteil am Kuchen der Schweizerischen Vermögensverwaltungsindustrie wächst und wächst und die Unabhängigen werden auch von Banken, als attraktive Kunden und Vertriebspartner geschätzt. Das Geschäftsmodell der unabhängigen Vermögensverwalter scheint primär den Bedürfnissen der privaten Kunden zu entsprechen. Schätzungen gehen davon aus, dass heute fast jeder dritte Franken im Schweizer Private Banking von einem unabhängigen Vermögensverwalter verwaltet wird.

Markt und Kundenstruktur

Bei den institutionellen Anlegern geraten die unabhängigen Vermögensverwalter jedoch deutlich ins Hintertreffen und kommen nur auf einen

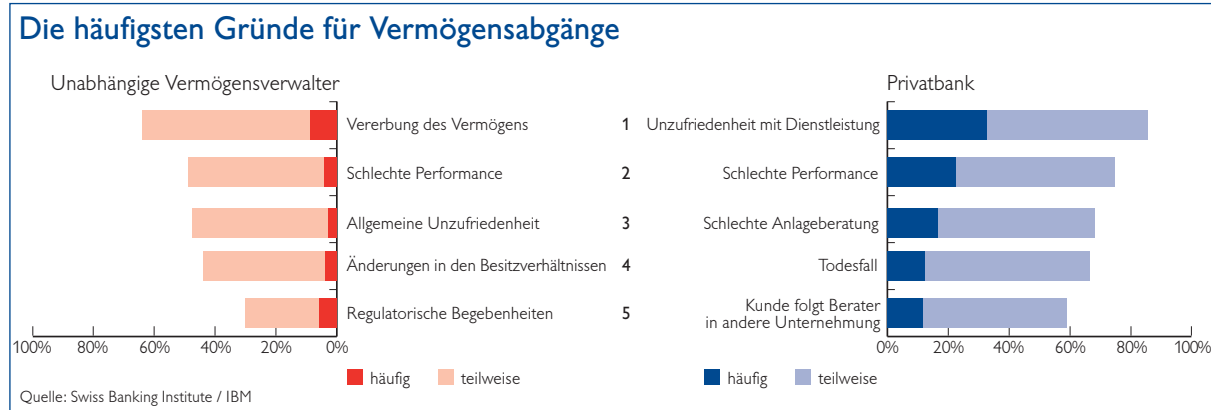
Marktanteil von zirka drei Prozent. Betrachtet man die wichtigsten Charakteristika dieser beiden Kundengruppen erstaunt dies wenig. Institutionelle Investoren gelten im Vergleich zu Privaten als besonders performanceorientiert, preissensitiv und informationshungrig. Die Erfolgskomponenten der unabhängigen Vermögensverwalter liegen gemäss eigenen Angaben jedoch ganz woanders – so nennt die Mehrheit die Kundenberatung und -betreuung als Kernkompetenz.

Ursachen für den Wechsel des Vermögensverwalters

Die Akquisition von Neukunden fällt unabhängigen Vermögensverwaltern eher schwer und zählt gemäss einer Selbsteinschätzung auch nicht zu ihren Stärken. Dies erstaunt nicht, verfügen sie im Vergleich zum Banken-

sektor über eher beschränkte Ressourcen und Marketinginstrumente. Zugleich beinhaltet jede neue Kundenbeziehung ein gewisses Risiko, da anfänglich die Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager am grössten ist. Neugeldzuflüsse durch Erhöhung des *Share of Wallets* bestehender Kunden sind für die ganze Vermögensverwaltungsindustrie die kostengünstigste Wachstumsmöglichkeit. Gift für ein nachhaltiges Wachstum sind jedoch Kundenabgänge. Diese sind vielfach besonders ärgerlich, da sie häufig durch professionelle Frühwarnsysteme und anschliessende Retentionsmassnahmen hätten verhindert werden können.

Doch die Gründe für den Wechsel eines Vermögensverwalters sind so vielfältig wie die Kunden selbst, trotzdem lassen sich die häufigsten relativ einfach formulieren (Vgl. Abbildung unten). Bei den Banken allgemein ist schlechter Service der dominierende Kündigungsgrund. An zweiter Stelle folgt mit der ungenügenden Anlageperformance bereits ein quantitatives Argument. Weiter wird eine schlechte Beratungsqualität und an vierter Stelle der Todesfall, sprich die Vererbung, aufgeführt. Momentan sind es sicherlich auch die permanenten Negativ-



schlagzeilen der einzelnen Banken, die sie um ihre Kunden bringen. Dieser Zustand stellt eine Opportunität für die unabhängigen Vermögensverwalter dar, orientierten sich doch viele Private-Banking-Kunden am glamourösen, professionellen Image der in den vergangenen Jahren äusserst erfolgsverwöhnten Grossbanken.

Doch auch die unabhängigen Vermögensverwalter kämpfen mit Kundenabgängen wie die Abbildung auf Seite 43 zeigt. Der häufigste Grund für den Abfluss von Vermögen ist bei ihnen nicht die Servicequalität. Viele unabhängige Vermögensverwalter scheinen grosse Schwierigkeiten mit dem Aufbau und der Pflege einer nachhaltigen Beziehung zu den Nachkommen und Erben ihrer Kunden zu haben. Es gelingt ihnen häufig nicht, eine Kontinuität in der Kundenbindung über die Erbfolge zu realisieren. Ein Grund könnte der grosse Altersunterschied sein: Die unabhängigen Vermögensverwalter sind im Schnitt zirka 53 Jahre alt und somit deutlich älter als die neue Kundengeneration. Dieser eintretende Generationen-

unterschied zwischen Kunde und Berater äussert sich in einer dramatischen Erhöhung der Wechselbereitschaft. Die neue Kundengeneration hat Mühe sich mit dem Berater ihrer Eltern und Vorgänger zu identifizieren und hält nach Alternativen Ausschau. Zudem wächst heute eine neue Kundengeneration heran, welche besser informiert, kritischer gegenüber Finanzangeboten ist und sich häufig auch direkter mit der Verwaltung der Gelder beschäftigen möchte.

Bei den unabhängigen Vermögensverwaltern scheinen kleine Firmen eine grössere Kundenloyalität zu geniessen. Laut einer Selbsteinschätzung der Branche wird die Loyalität sämtlicher Kundengruppen jedoch in Zukunft weiter abnehmen (vgl. Abbildung unten).

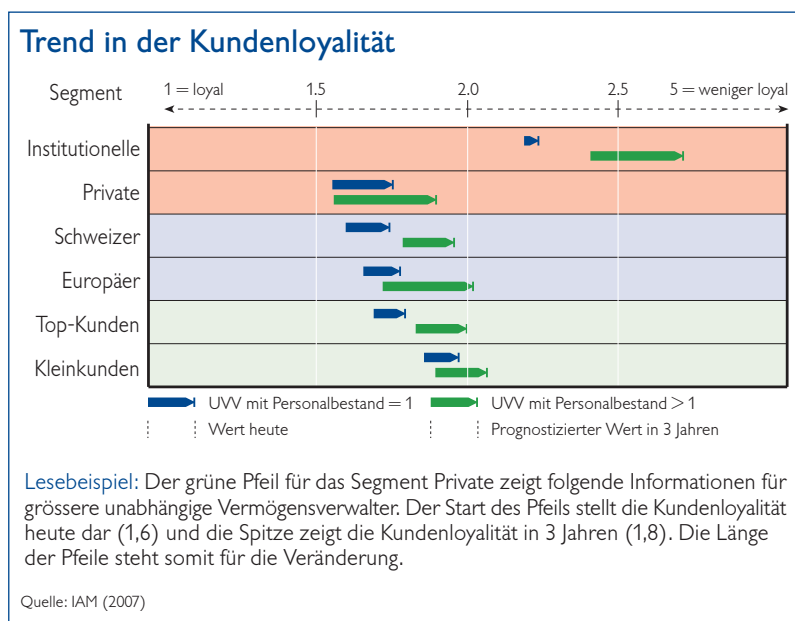
Pflege der eigenen Qualitäten

Wissenschaft und Praxis gehen mehrheitlich davon aus, dass Unzufriedenheit der Hauptgrund für die Kundenabwanderung ist. Doch haben einige neuere empirische Untersuchungen diese Hypothese nicht bestätigt. Ganz

im Gegenteil zeigt sich, dass eine vergleichsweise hohe Anzahl der abgewanderten Kunden mit den Leistungen der Vermögensverwalter insgesamt «sehr zufrieden» ist. Aus diesem Grund kann die allgemeine Kundenzufriedenheit nicht als alleinige Zielgrösse im Retention Management angewendet werden. Abgeleitet von den Wechselgründen der Kunden (welche in diversen Studien untersucht wurden) lassen sich Gegenmassnahmen formulieren. Dabei gibt es Wirkungszusammenhänge, welche durch den Vermögensverwalter direkt beeinflusst werden können. Andere Faktoren kann er nicht – oder nur beschränkt – beeinflussen.

Die beeinflussbaren Aspekte lassen sich in drei Bereiche kategorisieren: die Leistung für den Kunden, die Kundenbeziehung und die Organisation des Vermögensverwalters. Die Leistungen für den Kunden umfassen die Servicequalität, die Anlageperformance, die Qualität der Anlagevorschläge und die breite Produkte- und Servicepalette. Dieser Bereich wird von einem Grossteil der unabhängigen Vermögensverwalter in Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern erbracht. Dabei fällt dem unabhängigen Vermögensverwalter neben der Koordination die Aufgabe der Qualitätskontrolle der vorgelagerten Betriebe zu. Ein unabhängiger Vermögensverwalter muss bestrebt sein, die jeweils hochwertigsten Produkte von verschiedenen Anbietern für seine Kunden ideal zu kombinieren und auch zu überwachen.

Kleinere Vermögensverwalter geniessen eine grössere Kundenloyalität, wobei die Privaten am treuesten sind. Institutionelle Kunden wechseln generell viel häufiger den Anbieter und davon sind insbesondere grössere Vermögensverwaltungsbetriebe betroffen.



Quellen:

- Cocca, T. / Schmid, S. (2007): IAM Trend Report 2007-2010, Swiss Banking Institute der Universität Zürich.
- IBM (2005): European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005.

Empathie als Schlüssel zum Erfolg

■ Hans-Hinrich Dölle, Berater Private Banking, Dölle Kommunikation Zürich und Dozent am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ)

Von einem «Fiasko für den Schweizer Finanzplatz» schreibt der Blick und zitiert dazu einen Zürcher Bankier. Dieses Fiasko besteht vor allem in einem dramatischen Vertrauens- und Reputationsschwund bei den Kunden der Finanzdienstleistung wie auch ganz allgemein in der Gesellschaft.

Doch wer nun angesichts der aktuellen Krise in der Branche mit ausgestrecktem Finger auf die UBS zeigt, sollte wissen, dass drei Finger der Hand auf ihn selber zeigen. Denn wer seine Kundengewinnung damit ankurbelt, in dem er auf die Schwächen des anderen setzt, leistet dem Finanzplatz einen Bärendienst. Er sollte sich eher der Gewinn bringenden Kundenbindung im eigenen Portfolio zuwenden.

Zudem gilt: Die in volatilen Phasen gewonnenen Kunden bedürfen eines besonderen Engagements, denn sonst sind sie mit ihren Vermögen bald wieder dort zurück, wo sie

sich aus Verunsicherung und Verärgerung verabschiedet hatten.

In Krisenzeiten haben Kundenorientierung und Kundenbindung und mit ihr die Empathie einen besonderen Stellenwert. Empathie in der Finanzdienstleistung ist nichts anderes als die umfassende Respektierung aller relevanten Kundenbedürfnisse – und der Bedürfnisse des Beraters. Letzteres gerät oft in Vergessenheit.

Aktuelles Bedürfnis nach Sicherheit und Transparenz

Sicherheit und Transparenz sind derzeit die primären Bedürfnisse bei Kunden und Kundenberatern. Der

Kunde will umfassend und ehrlich über die Situation an den Finanzmärkten und am Finanzplatz informiert werden und sucht mehr denn je Sicherheit für sein Vermögen und damit Vertrauen. Der Kundenberater sollte sich umfassend darüber informieren, wo sein Kunde aktuell steht: Vertraut der Kunde mir und meinem Unternehmen noch? Ist er abwanderungsgefährdet? Denkt er über eine stärkere Streuung seines Vermögens nach? Oder auch: Kann ich ihn dazu bewegen, eine andere Bankverbindung in dieser Phase aufzugeben?

Aufbau von partnerschaftlichen Beziehungen

Empathie ist eine wunderbare Tugend. Wer sie gerade in diesen Zeiten unter Beweis stellen kann, erlebt einerseits eine ganz andere Nähe zu den Kunden und erkennt und nutzt andererseits die vielen Chancen, die der Aufbau einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung bietet. Er stellt ge-

(Fortsetzung von Seite 44)

Die Kundenbeziehung steht im Zentrum der Kundenbindung und enthält die Beratungsqualität, ein integriertes Familienmodell, attraktive Preismodelle sowie andere Dienste. Ein integriertes Familienmodell hat zum Ziel, nicht nur den Kunden als Einzelperson in den Beratungs- und Betreuungsprozess einzubeziehen, sondern seine gesamte Familie. Dadurch können die Kinder schon früh von der Leistung des unabhängigen Vermögensverwalters überzeugt und längerfristig möglicherweise Mittelabflüsse durch Vererbung des Vermögens verhindert werden. Nicht unterschätzt werden dürfen die anderen Dienste, welche ein unabhängiger Vermögensverwalter seinen Kunden erbringt. Dies

kann bis hin zum Giessen der Zimmerpflanzen in der Ferienwohnung reichen. Dies mag erstaunen, stellt aber kundenseitig einen Vertrauensbeweis dar und der unabhängige Vermögensverwalter signalisiert gleichzeitig individuelle Betreuung und Kundennähe. Der letzte Bereich umfasst die Organisation, diese enthält das Beschwerdemanagement, die Imagepflege und die Ausstrahlung von Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz und Sicherheit.

Irren ist menschlich, stehen Sie dazu

Der Kunde toleriert nicht allzu gravierende Fehler und in den meisten Fällen auch zwischenzeitlich eine schlechte Performance. Entscheidend ist die jeweilige Reaktion des Vermögensverwalters. So ist beispielsweise

in Krisenzeiten an den Kapitalmärkten für die meisten Kunden nicht zwingend die Anlagerendite, sondern das Verhalten beziehungsweise die resultierenden Massnahmen des Beraters ausschlaggebend. Um den Kunden bei Laune zu halten sind Kundennähe, Transparenz und permanente Information in diesen Tagen wichtiger denn je.

Allgemein haben die Kunden insbesondere an den unabhängigen Vermögensverwalter sehr hohe Erwartungen, wenn es um die Korrektur von Fehlern geht. Werden diese Erwartungen vom Vermögensverwalter jedoch schnell, effizient und vollumfänglich erfüllt, kann die Kundenbeziehung dadurch sogar gestärkt werden.