

# Private Banking / Wealth Management Sentiment Index

---

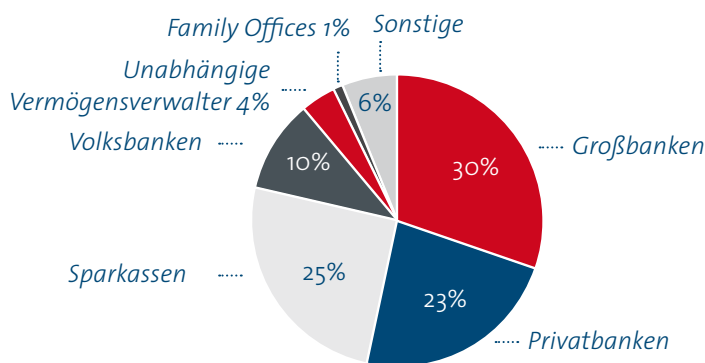
*Umfrage*

## Studienziel und -design

Nachdem wir seit vielen Jahren den deutschen Wealth-Management-Markt aktiv begleiten und marktführende Anbieter beraten, hat es uns immer verwundert, dass wir zwar interessiert auf Studien schauen, welche die Entwicklung der globalen und nationalen Assets under Management vorhersagen wollen, uns aber für die Stimmung und Herausforderung unserer Kollegen an der Vertriebs-Front scheinbar weniger interessieren.

Mit dieser Studie möchten wir dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Dazu haben wir im März/ April 2018 insgesamt 96 Mitarbeiter aus der Kundenberatung mit Hilfe eines strukturierten Online-Fragebogens interviewt. An dieser Stelle bedanken wir uns sehr herzlich bei den Teilnehmern und freuen uns bereits jetzt auf die nächste Iteration dieser Erhebung. Falls Sie zu dem oben genannten Teilnehmerkreis gehören und uns bei den nächsten Befragungswellen unterstützen wollen, freuen wir uns über eine formlose E-Mail an [wm@consileon.de](mailto:wm@consileon.de).

### Struktur der Teilnehmer nach Anbietergruppen

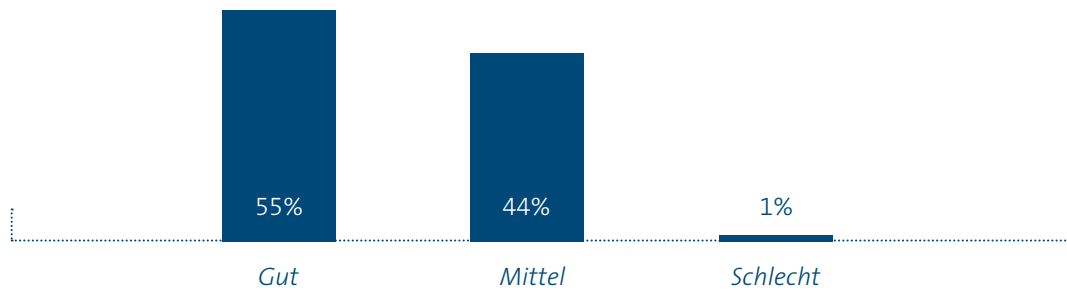


## Aus unserer Befragung haben sich fünf Kernpunkte herauskristallisiert:

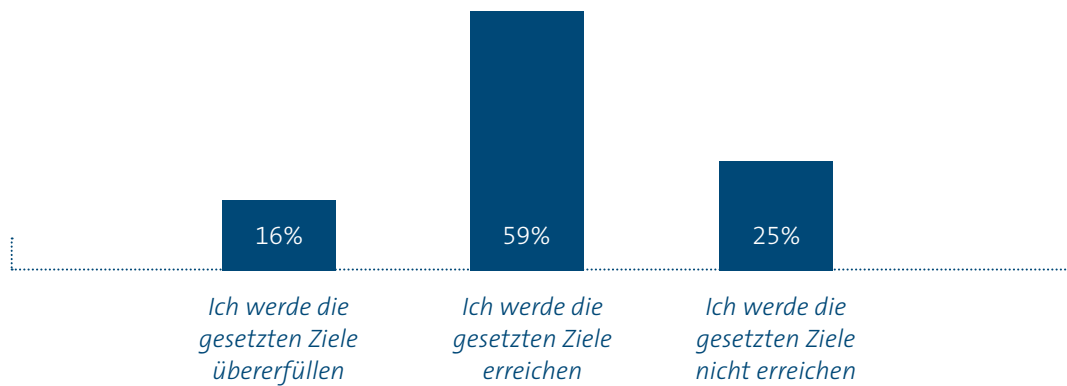
### 1. Geschäftslage und Wettbewerbssituation: grundsätzlich positiv

Die aktuelle Geschäftslage wird von 98% der Befragten als gut bis neutral eingeschätzt - nur ein Teilnehmer bewertete die Lage als „schlecht“. Gleichwohl scheint die Planung mancher Institute von einer noch optimistischeren Einschätzung geprägt gewesen zu sein: trotz der allgemein positiven Lageeinschätzung gab fast ein Viertel der Befragten an, dass sie die gesetzten vertrieblichen Ziele auf Sicht des nächsten halben Jahres wahrscheinlich nicht erreichen werden. In Summe verbleibt aber ein positives Bild: trotz allen Ärgers mit MiFid II und der Rückkehr der Volatilität an den Märkten ist die Stimmung im Vertrieb grundsätzlich sehr positiv, was die beiden folgenden Grafiken zeigen.

## Einschätzung der aktuellen Geschäftslage



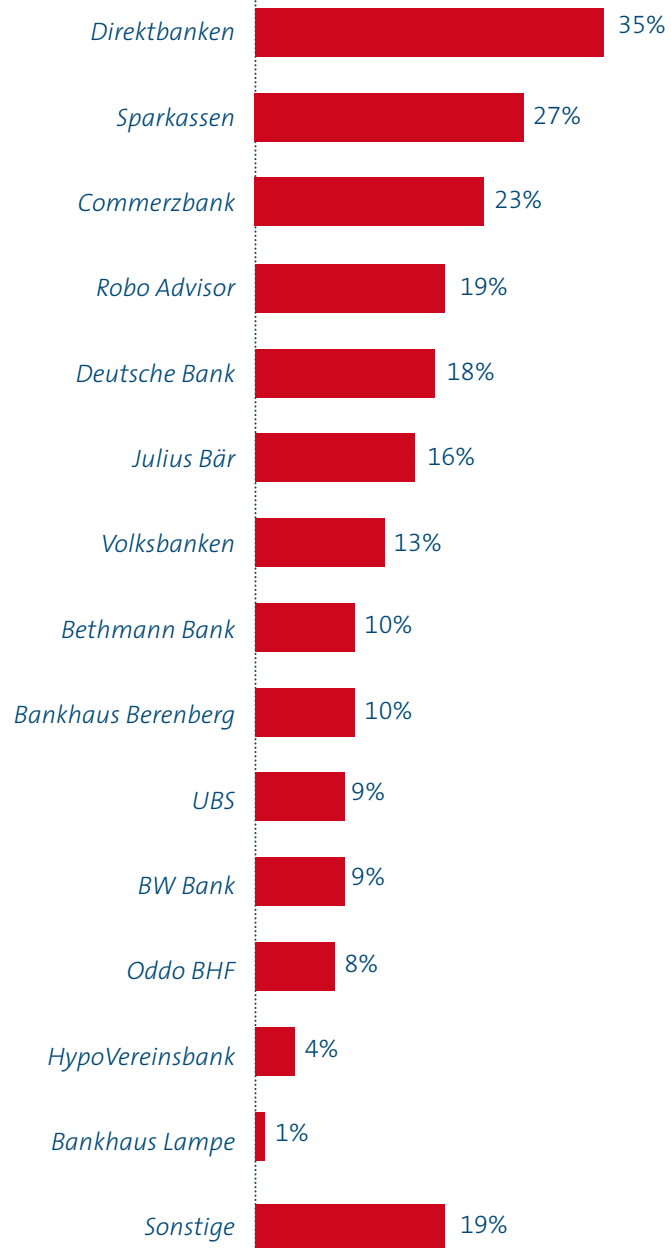
## Erwartungen in Bezug auf die Erreichung der gesetzten Vertriebsziele



## 2. Kampf der Geschäftsmodelle: Weckruf für klassische Anbieter

In Bezug auf die Wettbewerbssituation offenbart die Befragung ein Bild, dass wir in dieser Deutlichkeit nicht erwartet hatten: die Gruppe der Direktbanken wird als stärkster Wettbewerber im Wealth Management wahrgenommen. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass damit der Kampf der Geschäftsmodelle stärker wiegt als der Wettbewerb innerhalb des Segments. Dies wird besonders deutlich, wenn man die in beinahe 20% der Antworten genannten Robo-Advisors den Direktbanken zuschlägt: hier scheint sich ein Showdown zwischen dem tradierten Relationship-Banking auf der einen und den reinen Online-Modellen auf der anderen Seite anzubahnen. Auch wenn dies in Bezug auf die in der Vermögensverwaltung investierten Assets sicher aktuell ein Kampf des digitalen David gegen den etablierten Goliath ist: wir erachten dies als überdeutlichen Weckruf an die Management-Teams der klassischen Anbieter.

Welche Wettbewerber nehmen Sie besonders stark am Markt wahr?  
(Mehrfachantworten möglich)



Mit Blick auf den Wettbewerb innerhalb des Segments kristallisieren sich drei Gruppen heraus: dass die Sparkassenorganisation kollektiv sicherlich der größte Wettbewerber im fragmentierten deutschen Markt ist, wird dadurch deutlich, dass sie von rund einem Viertel der Befragten als signifikanter Wettbewerber genannt wurde. Ebenfalls in dieser Spitzengruppe befinden sich mit der Deutschen Bank und der Commerzbank die anderen Marktführer. Der auch über die Medien kommunizierte Wachstumskurs von Julius Baer kommt am Markt an: immerhin 16% der Befragten nennen die Schweizer Privatbank als relevanten Wettbewerber – damit hat sie zumindest in Bezug auf den im Markt wahrgenommenen Vertriebsdruck sowohl die lokalen Volksbanken als auch Häuser wie die Bethmann Bank oder das Bankhaus Berenberg hinter sich gelassen.

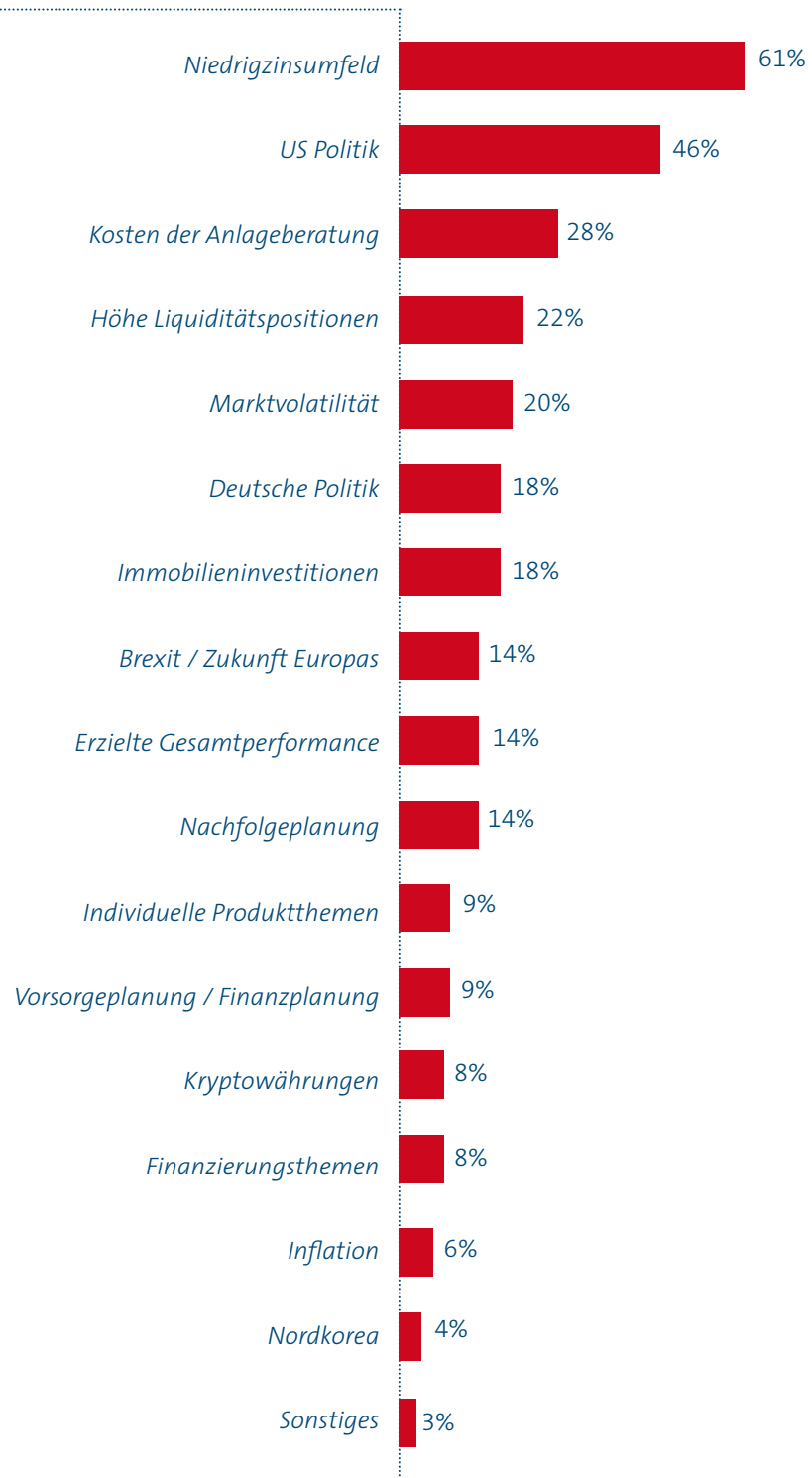
Das Mittelfeld belegen Häuser wie die UBS, die BW Bank und Oddo BHF. Die relativ schlechte Platzierung der HypoVereinsbank lässt sich angesichts der bundesweiten Umfrage wohl aus der beschränkten regionalen Abdeckung erklären. Die starke - auch regionale - Fragmentierung des Marktes lässt sich auch daran ablesen, dass insgesamt innerhalb der Kategorie „Sonstige“ noch weitere 12 Wettbewerber genannt wurden.



### 3. Persönliche Betreuung allein macht einsam: Herausforderung Kunde

In den Gesprächen mit Kunden dominiert ein Themen-Triumvirat: das Niedrigzinsumfeld, die US-Politik und - vor dem Hintergrund von MiFid II sicherlich ganz besonders nachvollziehbar - die Kosten der Anlageberatung.

#### Gesprächsthemen mit Kunden (Mehrfachantworten möglich)



Der letzte Punkt mit 28% zwingt einen schon fast, zum Thema der Wettbewerbssituation zurückzublicken: sind Direktbanken vielleicht deswegen auch bei vermögenden Kunden im Aufwind, weil sie ein klares Leistungsversprechen bieten? Unseres Erachtens setzt genau an dieser Stelle der Wettstreit der Geschäftsmodelle an: vielfach gelingt es etablierten Anbietern nicht, ihre Alleinstellungsmerkmale so zu transportieren, dass die immer digitaler werdende Kundschaft sie versteht und schätzt.

Mit der digitaler werdenden Klientel treffen etablierte Anbieter immer öfter auf Erwartungen und Gewohnheiten, die sich von der traditionellen Beratungssituation unterscheiden. Während Direktbanken von Haus aus darauf ausgelegt sind, potenzielle Kunden online zu erreichen und sie entsprechend klar über ihr Leistungsversprechen zu informieren, setzen die klassischen Anbieter voll und beinahe einzig auf die Beratung. Während man also bei den Direktbanken bereits online umfangreiche Informationen bekommt bevor irgendeine Entscheidung getroffen wird, ist der erste Entscheidungspunkt in der Customer Journey der Beratungsbanken bereits viel früher gesetzt – nämlich die Entscheidung, einen Beratungstermin zu vereinbaren. Auf der einen Seite haben wir einen Kunden, der Entscheidungen trifft, wenn er sich wohlfühlt und bereit dazu ist, und auf der anderen Seite sitzt ein Kunde seinem Berater gegenüber, dem vollstes Vertrauen geschenkt werden soll und der durch seine bloße Existenz eine Drucksituation schafft; und auch noch Mehrkosten mit sich bringt.

In anderen Worten: persönliche Betreuung allein ist auch im Wealth Management kein in der Breite tragfähiges Geschäftsmodell. Das Aufkommen der Fintechs im Anlagebereich führt vielen Kunden vor Augen, dass Vermögensverwaltung sowohl transparent als auch preiswert geliefert werden kann. Wenn sich der Mehrwert der persönlichen Beratung darauf beschränkt, alle vier Monate das Hochamt des Reportinggesprächs zu zelebrieren, werden sich wohl noch mehr Kunden die Frage stellen, ob dies einen Preisaufschlag von 20 - 50 Basispunkten rechtfertigt.

Daher bleiben wir bei unserer Kernthese: etablierte Wealth-Manager müssen - so sie weiter auf persönliche Beratung setzen - die Stärken der Mitarbeiter noch klarer einsetzen. Empathie und Intuition haben zum Beispiel in der Risikoprofilierung, dem Angebot von Lösungen und der langfristigen Vermögensbegleitung im Sinne eines Coachings eine klare Rolle, die zudem ein ebenso klares differenzierendes Moment bietet. Diese Chance gilt es durch die Neuordnung der Beraterrolle zu ergreifen.

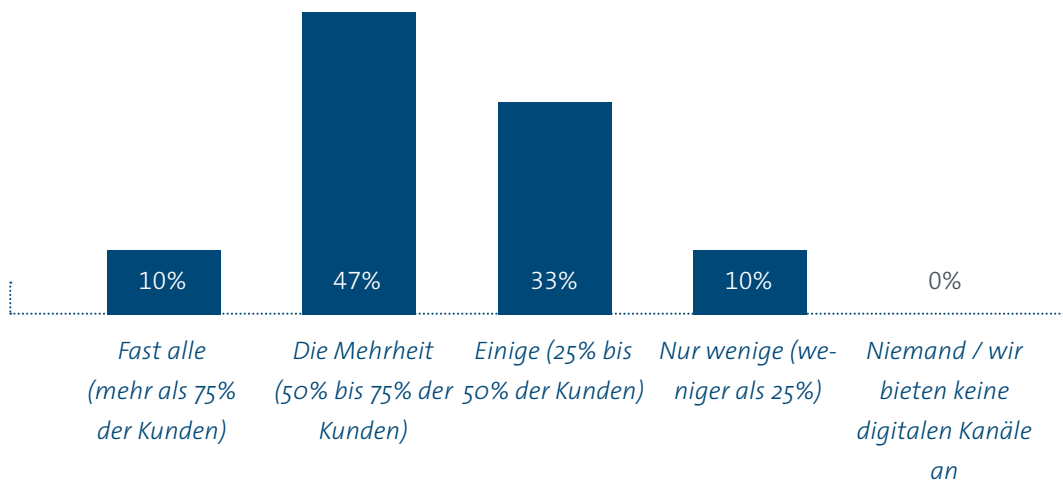
#### 4. Berater und Computer: Eigene Kompetenzbereiche

Die besondere Herausforderung besteht allerdings darin, dass gerade vermögende Kunden ein hybrides Kundenverhalten an den Tag legen: sie fordern in Bezug auf Interaktionsmöglichkeiten ein „sowohl als auch“. Sowohl persönlich, als auch digital. Daher genügt es leider nicht, lediglich die Beraterrolle zu modernisieren: auch die digitalen Zugangswege müssen ausgebaut werden. Dies ist für zwei Anbietergruppen eine besondere Herausforderung: Wealth-Management-Einheiten, die zu Universalbank-Strukturen gehören haben es zumeist schwer, die besonderen Belange der vermögenden Kunden im Mittelverteilungsstreit mit den Kollegen aus der Retail-Organisation durchzusetzen, während Anbieter wie kleine Privatbanken und Vermögensverwalter oftmals die notwendigen Investitionen für digitale Angebote vollends scheuen. Dabei besteht gerade für die zweite Gruppe Hoffnung: immer mehr Anbieter von Standardsoftware erlauben es kleinen Einheiten ein maßkonfektioniertes Online-Angebot zu günstigen Konditionen einzuführen.

##### Digitaler (Un)Reifegrad

Dass eine Modernisierung der Angebote dringend geboten ist zeigt unsere Befragung. Die Mehrzahl der Kunden nutzt bereits heute digitale Zugangswege zum Wealth Management. Vor diesem Hintergrund ist es schon fast dramatisch, dass die digitalen WM Basisangebote - so sie überhaupt angeboten werden - kaum die Kundenerwartungen erfüllen.

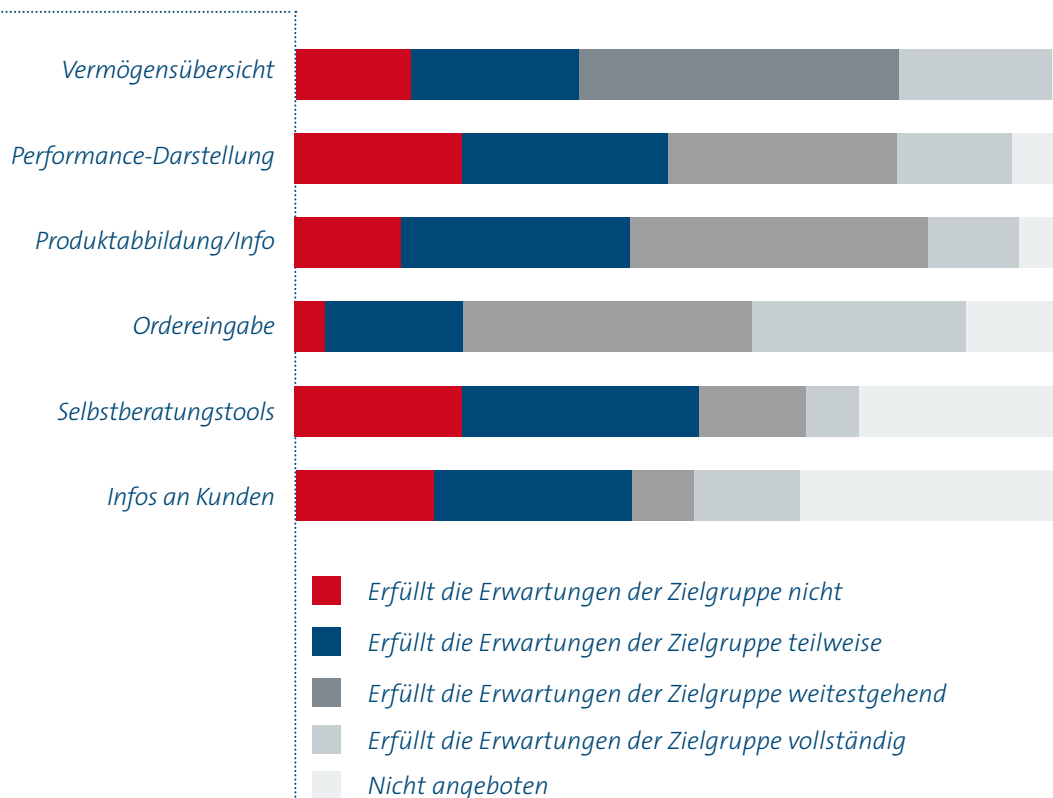
##### Wie viele Ihrer Kunden nutzen heute bereits digitale Zugangswege zu Ihrem Unternehmen





Gerade Bereiche wie das Reporting sind ideale Digitalisierungskandidaten: Vermögensübersichten und Performancedarstellungen sind Grundbedürfnisse aller Kunden, die zudem noch ganz besonders von Aktualität profitieren. Da wiegt es besonders schwer, dass nur 20% resp. 15% der Angebote die Erwartungen der Kunden vollumfänglich erfüllen.

### **Digitale Angebote: Erfüllung der Kundenansprüche**

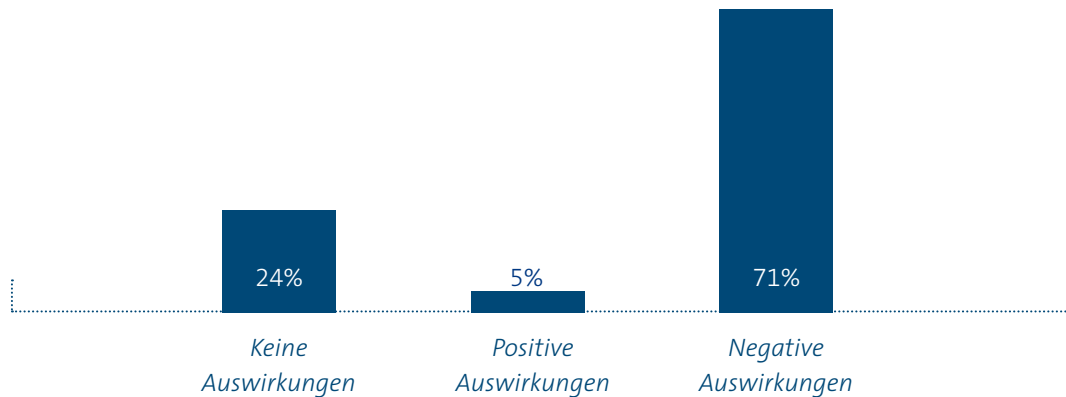


Dass 12% der Anbieter Ordereingabe nicht anbieten, kann man vor dem Hintergrund der auf Vermögensverwaltung fokussierten Geschäftsmodelle wohl noch einordnen. Was aber recht unverständlich ist, ist dass im Jahr fünf nach Start der ersten Deutschen RoboAdvisor Selbstberatungsoptionen immer noch digitales Neuland sind. Dies gilt auch für automatisch generierte Hinweise an Kunden - zum Beispiel bei Verletzung von Anlagegrenzen oder Wertpapier-Votenänderungen: gerade solche Überwachungsaufgaben sind bei „Kollege Computer“ besser aufgehoben als bei dem Kundenberater.

## 5. MiFid II: Auswirkungen

Im Januar 2018 sind die Neuregelungen von MiFid II in Kraft getreten. Grund genug, im Rahmen unserer Umfrage dieses Thema gesondert zu beleuchten.

Zunächst kann man festhalten, dass die überwiegende Anzahl der Befragten bestätigt hat, dass MiFid II Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit hatte. Dabei war die Einschätzung der Mehrheit der Befragten klar: die Einführung von MiFid II hat sich negativ auf die Geschäftstätigkeit ausgewirkt.



Interessant sind in diesem Zusammenhang die Detailkommentare in den Freitextfeldern, die nachstehend auszugsweise wiedergegeben werden.

Fast alle Teilnehmer haben den erhöhten Zeitaufwand angesprochen, der durch den aus Sicht der Befragten aufwendigeren Beratungsprozess, die Anforderungen in der Telefonberatung sowie durch einen allgemein angestiegenen administrativen Aufwand begründet wird.

Dass auch einzelne Häuser gewisse Schwierigkeiten bei der Umsetzung der MiFid II - Anforderungen hatten wird ebenfalls in den Antworten sichtbar. Viele Befragte haben die (technische) Umsetzung mitsamt der Kommunikation moniert (etwa: „Die Abläufe sind erst in 2018 klar geworden [...]").

Gleichzeitig wird des Öfteren darauf hingewiesen, dass die neuen Anforderungen die Kunden z. T. „überfordern“ oder dass die „Informationsflut die Kundschaft irritiert“. In der Konsequenz haben viele Berater die Meinung, dass die neuen Anforderungen die Kunden eher „unzufriedener“ machen und keinen „Kundenmehrwert“ haben. Es gab auch eine interessante Tendenz in den Antworten, die MiFid II quasi als Totengräber des Beratungsgeschäfts sieht: die von der Informationsflut irritierten Kunden würden in Scharen in die Online-Welt abwandern – dort würden sie weniger „geängelt“ werden. Diese Antworten stimmen vor dem Hintergrund des Primats des Beratungsmehrwerts zumindest nachdenklich: wie belastbar ist ein Geschäftsmodell, bei dem Kunden wegen einer solchen Regulierung den persönlichen Kundenberater gegen eine Execution-only-Plattform tauschen?

## Fazit

Die Lage ist gut, allerdings nicht so gut, wie manche Vertriebsverantwortliche sie gerne hätten. Dies stellt vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation, den Kunden-Gesprächsthemen und der digitalen (Un)Reife der Branche eventuell die sprichwörtliche „Ruhe vor dem Sturm“ dar. Eine Geschichte aus zwei Städten von Charles Dickens beginnt mit dem Satz: „It was the best of times, it was the worst of times...“ - so scheint es auch im deutschen Wealth Management: die Ertragslage ist stabil, die Kosten sind im Griff. Dabei droht mit der noch stärkeren Digitalisierung im Finanzbereich ein Entzaubern der Geschäftsmodelle. Dies bedingt ein aktives Gegensteuern seitens der etablierten Anbieter. Dabei lautet das Motto: gebt dem Berater, was des Beraters ist und dem Computer, was des Computers ist. Oder in weniger biblischen Worten: das Management der Vermögensverwalter ist aufgerufen, die jeweiligen Stärken durch zielgerichtete Maßnahmen auszubauen.

## **Die Autoren:**



**Karsten Junge**

ist Partner bei Consileon und dort auf Wealth Management und Affluent Banking spezialisiert.

[karsten.junge@consileon.de](mailto:karsten.junge@consileon.de)



**Barbara Schmitz**

ist Senior Consultant bei Consileon.

[barbara.schmitz@consileon.de](mailto:barbara.schmitz@consileon.de)

## Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei dem gesamten Consileon-Team Wealth Management.

### Umfrage | Private Banking / Wealth Management Sentiment Index

## Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versandeten. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner be-

le und internationale Referenzen im Bereich Insurance. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 45 Mio. von 2001 bis 2015 gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. **Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch schon in 2015 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2016“.** **Nehmen Sie uns in die Pflicht!** Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!



**Consileon im brand eins Ranking der »Beste Berater 2015 bis 2018«**

herrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationa-

## Herausgeber

Consileon Frankfurt GmbH

## Kontakt

Karsten Junge  
Königslacherstr. 15-21  
60528 Frankfurt  
[www.consileon.de](http://www.consileon.de)

© 2018 Consileon Frankfurt GmbH

