

Vermögensmanagement mit Geld-zurück-Garantie: begrenztes Risiko

Interview mit Christian Ohswald



Vor einem Jahr hat die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG im Private Banking ein neues Preismodell im Vermögensmanagement eingeführt. Nachdem die von der Bank empfohlene Anlagestrategie zu den gewöhnlichen Konditionen umgesetzt wurde, werden künftige Depot- und Managementgebühr sowie Transaktionsgebühren durch eine Flatrate in Höhe von 0,75 Prozent abgegolten. Dieses Honorar kann der Kunde bei Unzufriedenheit am Ende des Kalenderjahres unabhängig von der Performance zurückfordern. Einem möglichen Missbrauch ist freilich vorgebeugt: Beim dritten Mal in Folge wird der Kunde wieder auf das normale Gebührenmodell umgestellt. Auch ohne dies ist das Risiko nach Einschätzung von Christian Ohswald begrenzt: Er rechnet mit nicht mehr als maximal 15 Prozent Honorar-Rückforderungen. Red.

bm Warum haben Sie die Geld-zurück-Garantie in Abhängigkeit von der Kundenzufriedenheit eingeführt?

Es gibt Untersuchungen, die bestätigen, dass Kunden mit Finanzdienstleistungen und der üblichen (meist undurchsichtigen) Gebührenstruktur nicht zufrieden sind. Dieses Dilemma lösen einige Anbieter,

indem sie ihr Entgelt zum Beispiel von einer gewissen Mindestperformance abhängig machen. Wir wollten bewusst einen anderen Weg gehen, weil mir dieser Ansatz erstens zu wenig weit geht und zweitens häufig ebenfalls ziemlich umständlich zu verstehen ist, welcher Spensatz bei welchem Ereignis wie zur Anwendung kommt.

Außerdem ist die Zufriedenheit mit einer Beziehung (und als solche sehe ich eine Zusammenarbeit im Private Banking)



Dr. Christian Ohswald, Leitung Raiffeisen Private Banking Wien, Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG, Wien

von mehr Faktoren abhängig als von der – zugegebenermaßen wichtigen – Performance. Deshalb haben wir uns entschlossen, dem Kunden die Einschätzung zu überlassen, ob er mit uns zufrieden ist.

bm Wie unterscheidet sich Ihr Modell von dem, was Delbrück Bethmann Maffei 2005 für die Vermögensverwaltung eingeführt hatte?

Dass es dieses Modell bei Delbrück so nicht mehr gibt, hat meiner Einschätzung nach zwei Gründe:

- Der eine ist das Beifahrersyndrom als generelles Dilemma der Vermögensverwaltung. Der Kunde kann nicht selbst in die Lenkung eingreifen. Und wenn man nicht in die Prozesse eingebunden ist, stellt sich schneller ein subjektives Gefühl der Unzufriedenheit ein.

- Zum anderen lag dem Modell bei Delbrück eine relativ ausführliche und statistische Befragung zugrunde.

Das Beifahrersyndrom haben wir dadurch vermieden, dass das Vermögen nur gemanagt, nicht verwaltet wird. So fühlt sich der Kunde unterjährig in den Verwaltungsprozess involviert, was die Zufriedenheit steigert. Außerdem wird die Unzufriedenheit bei uns nicht mit einem statistischen Fragebogen unterlegt.

bm Welche Begründungen für Unzufriedenheit akzeptieren Sie?

Jede. Schließlich geht es um ein „Gefühl“, für das es keine objektiven Beschreibungen geben kann. Schließlich wirken gleiche Ereignisse auf verschiedene Menschen völlig unterschiedlich.

Wenn ein Kunde unzufrieden ist, soll die Inanspruchnahme der Leistungsgarantie für ihn kein Canossa-Gang sein, und er soll sich nicht verhöhrt fühlen. Die Leistungsgarantie gilt ohne Fußangeln und „Wenn und Aber“.

„Die Inanspruchnahme der Leistungsgarantie soll für den Kunden kein Canossa-Gang sein.“

dass die Geschäftsbeziehung endet, sondern nur, dass wir in das herkömmliche Preismodell mit Einzelverrechnung wechseln.

bm Mit welchem Anteil der Kunden, die von der Gebührenerückstattung Gebrauch machen, rechnen Sie?

Wir rechnen mit einem Anteil von maximal zehn bis 15 Prozent.

bm Wie viele unzufriedene Kunden kann sich die Bank leisten – und was geschieht, sollte dieser Anteil einmal überschritten werden?

Erst bei einer Quote von über 50 Prozent würde sich für uns ein wirtschaftlicher Nachteil ergeben.

bm Werden Sie den Anteil derjenigen, die ihre Gebühren zurückfordern, veröffentlichen?

Die reine Größenordnung ja. An eine Veröffentlichung der Namen jener Kunden, die die Garantie ziehen, ist aber selbstverständlich nicht gedacht.

bm Gilt das auch dann, wenn der Kunde im Laufe des Jahres einmal der Entscheidung seines Beraters nicht gefolgt ist?

Da dem Kunden bei einer von uns empfohlenen Transaktion keine zusätzlichen Kosten entstehen, gibt es keine wirtschaftlichen Gründe, einer Empfehlung nicht zu folgen. Würde sich eine nachhaltige Veränderung der von uns empfohlenen Asset Allocation ergeben, hat der Kunde immer noch die Gelegenheit, in das klassische Gebührenmodell zu wechseln.

bm Läuft man mit einem solchen Preismodell nicht Gefahr, von Kunden ausgenutzt zu werden?

Gegen vorsätzlichen Missbrauch gibt es eine Exit-Strategie. Die Gefahr ist aber eher gering!

bm Wie sieht diese Exit-Strategie aus?

Der Kunde kann die Refundierung zweimal hintereinander geltend machen. Bei einem dritten Mal bedeutet das nicht automatisch,

den auswirken? Besteht hier nicht die Gefahr, dass der eine oder andere glaubt, für die Unzufriedenen mitbezahlen zu müssen, oder dass Kunden einfach das Gefühl haben, mit ihrer an sich positiven Einschätzung der erbrachten Leistung vielleicht falsch zu liegen?

In der Welt des Retailbanking könnte eine solche Argumentationsschleife vermutlich Eigendynamik entwickeln. Aber in unserer Welt sehe ich so etwas nicht.

Unsere Berater betreuen 80 bis 160 Kunden und unterhalten regelmäßig drei bis vier Kundenkontakte pro Jahr. In einem solchen Umfeld rechne ich nicht damit, dass es zu einem solchen „Joker-Syndrom“ kommt.

bm Ist die Geld-zurück-Garantie ein Wettbewerbsvorteil, der bei der Gewinnung neuer Kunden hilft?

Unser Gebührenmodell ist in dieser Ausprägung im deutschsprachigen Europa einzigartig und bringt uns natürlich eine große Aufmerksamkeit, was zu einem deutlichen Anstieg der Medienanfragen, aber natürlich auch einem deutlich gestiegenen Kundeninteresse führt. Erfreulicher Höhepunkt ist die diesjährig erstmalige Auszeichnung im Elitereport.

bm Glauben Sie, dass sich das Modell generell am Markt durchsetzen wird?

Das müssen Sie meine Mitbewerber fragen.

bm Ließe sich das Konzept Ihrer Meinung nach auch auf das Mengengeschäft übertragen?

Nein, weil es auf die Qualität einer persönlichen Beziehung abstellt, die auf das Mengengeschäft nicht (oder nur sehr schwer) übersetzt werden kann!

