

Heike Brost · Martin Faust  
Wolfgang J. Reittinger  
*Hrsg.*

# Private Banking und Wealth Management

Strategien und Erfolgsfaktoren

*3. Auflage*



Frankfurt School  
Verlag



Springer Gabler

---

## **Edition Frankfurt School**

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16192>

---

Heike Brost · Martin Faust  
Wolfgang J. Reittinger  
(Hrsg.)

# Private Banking und Wealth Management

Strategien und Erfolgsfaktoren

3. Auflage



Frankfurt School  
Verlag



Springer Gabler

*Hrsg.*

Heike Brost  
Frankfurt School of Finance & Management  
Frankfurt am Main, Deutschland

Wolfgang J. Reitinger  
Frankfurt School of Finance & Management  
Frankfurt am Main, Deutschland

Martin Faust  
Frankfurt School of Finance & Management  
Frankfurt am Main, Deutschland

ISSN 2524-700X  
Edition Frankfurt School  
ISBN 978-3-658-23778-3  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23779-0>

ISSN 2524-7018 (electronic)  
ISBN 978-3-658-23779-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, unveränderter Nachdruck 2019  
Ursprünglich erschienen im Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 2006, 2007, 2014  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Vorwort

Die Betreuung vermögender Privatkunden gilt als eines der attraktivsten Geschäftsfelder in der Finanzdienstleistungsbranche. Dies führte dazu, dass weltweit nahezu alle Marktteilnehmer entweder versuchten, in dieses Segment – Private Banking oder auch Wealth Management genannt – einzutreten oder ihren Marktanteil deutlich auszubauen. Hierzu wurden erhebliche Mittel investiert – mit sehr unterschiedlichen Erfolgen.

Ging es in früheren Jahren fast nur um Wachstumsstrategien, so ist das Streben nach Profitabilität in den Vordergrund gerückt. Die Margen sind insbesondere in der Folge der Finanzkrise 2008/2009 stark gesunken. Verantwortlich hierfür sind niedrigere Erträge, aber auch steigende Kosten. Den dauerhaft veränderten Rahmenbedingungen müssen sich die Anbieter stellen.

Umfangreiche regulatorische Veränderungen haben das Geschäftsfeld Private Banking/ Wealth Management nachhaltig beeinflusst. Zu nennen sind hier beispielhaft die europäisch bestimmte MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) sowie nationale Regulierungen, wie die Schaffung des Kapitalanlagegesetzbuches (KAGB). Zielsetzung ist es, für den Kunden die Qualität der Beratung und die Transparenz der Produkte zu erhöhen. Für die Finanzdienstleister ist die Umsetzung mit umfangreichen Anpassungen in der IT und den Prozessen sowie hohen Kosten verbunden.

Starke Impulse gehen auch von Seiten der Kunden aus. Das steigende Anspruchsniveau der Kunden erhöht den Druck auf die Anbieter von Private-Banking-Dienstleistungen, ihr Leistungsportfolio weiter zu individualisieren und zu verbessern. Die Betreuung großer privater Vermögen erfordert heute mehr denn je eine klare, auf den Kunden ausgerichtete Strategie sowie ein Portfolio hochwertiger Leistungen, die im Sinne einer ganzheitlichen Betreuung zu einem individuellen Angebot arrangiert werden. Der Kunde will persönliche und gleichzeitig professionelle Beratung erleben.

Seit der ersten Auflage im Jahr 2006 hat sich das Buch zu einem Standardwerk im Private Banking und Wealth Management entwickelt. Die (seitdem) eingetretenen fundamentalen Veränderungen machten eine grundlegende Überarbeitung des Buches notwendig. Hierfür konnten wir neue Autoren aus dem In- und Ausland gewinnen.

Ein besonderer Fokus dieses Buches liegt auf den Markt- und Beratungsstrategien sowie den Erfolgsfaktoren im Private Banking und Wealth Management. Diesem Zweck dienen neben den wissenschaftlichen Beiträgen ganz besonders die Fachbeiträge hochrangiger Repräsentanten aus der Bank- und Finanzdienstleistungspraxis.

Nach einem Überblick über die Marktsegmente und das Leistungsangebot werden im ersten Teil des Buches die verschiedenen regionalen Märkte des Private Banking beschrieben. Dabei konzentrieren wir uns im Wesentlichen auf das jeweilige Onshore-Geschäft. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich die wesentlichen Elemente des Private Banking international weitgehend angenähert haben. Im zweiten Teil stellen wir die Strategien der verschiedenen Wettbewerber dar – seien es die in- und ausländischen Geschäfts- und Privatbanken, die Genossenschaften, die Sparkassen, aber auch bankunabhängige Berater, wie freie Finanzdienstleister oder Family Offices. Im dritten Teil widmen wir uns dem Leistungsangebot – von Beratungsleistungen bis zu den einzelnen Produktangeboten. Abgerundet wird das Buch im vierten Teil mit einer Darstellung der künftigen Herausforderungen bzw. der Erfolgsfaktoren. Zu nennen sind hierbei insbesondere die Preis- und Markenstrategien, die komplexe Aufgabe der Vertriebssteuerung im Private Banking sowie regulatorische Anforderungen einschließlich des Risikomanagements und der Compliance.

Das Buch richtet sich an Private Banker und Wealth Manager, die als Bankmitarbeiter oder als unabhängige Berater tätig sind, an Unternehmensberater sowie an alle weiteren Interessierten, die mit der Betreuung vermögender Kunden in Berührung kommen. Auch der vermögende Kunde selbst mag mit Interesse lesen, wie sich die Branche heute und künftig positioniert, um Kunden zu halten und Neukunden zu gewinnen.

Die Herausgeber danken den Autoren für die sehr interessanten und fundierten Beiträge, die das strategisch wichtige Thema facettenreich beleuchten. Unser Dank gilt auch dem Frankfurt School Verlag für die Unterstützung bei der Erstellung des Buches. Hier ist insbesondere unser Lektor, Dr. Thomas Lorenz, zu nennen.

Den Lesern wünschen wir eine anregende Lektüre, die zu wertvollen Ideen in ihrer beruflichen Tätigkeit führen mag. Für Anmerkungen sowie einen weiteren Gedanken-austausch stehen wir sehr gerne zur Verfügung.

Frankfurt am Main, im Februar 2014

DR. HEIKE BROST  
PROF. DR. MARTIN FAUST  
PROF. DR. WOLFGANG J. REITTINGER

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Herausgeber .....	XI
Autorenverzeichnis .....	XIII
Private Banking und Wealth Management – Ein Überblick über Marktsegmente und Leistungsangebote .....	1
<i>Martin Faust</i>	
<b>I Märkte .....</b>	<b>23</b>
Private Banking in Deutschland – Status quo, Entwicklungen und Perspektiven .....	25
<i>Katrin Lumma/Wolfgang Knoke/Ilmhart-Wolfram Kühn</i>	
Private Banking in Europa .....	55
<i>Peter Damisch</i>	
The Private Banking Market in North America .....	81
<i>Timothy Kochis/Vishal Wadhwa</i>	
Emerging Markets for Private Banking in Asia .....	99
<i>Yashodhara Mishra/Clemens Meyer</i>	
Private Banking in Brasilien .....	115
<i>Osvaldo Cervi/Vilmar Grüttnar/Christian de Lamboy</i>	
<b>II Strategien .....</b>	<b>141</b>
Neue Geschäftsmodelle und Wachstumsstrategien im Private Banking .....	143
<i>Horst Schmidt</i>	
Integratives Modell im Asset Management und Wealth Management – Herausforderungen und optimaler Transformationsprozess .....	163
<i>Markus Müller</i>	

Private Banking für Unternehmer aus der Perspektive einer Privatbank .....	197
<i>Leonhard von Metzler</i>	
Herausforderungen bei der Implementierung von Private Banking in einer Sparkasse .....	215
<i>Gerd Räth</i>	
Das Private-Banking-Angebot der genossenschaftlichen Finanzgruppe – ein zukunftsweisendes Kooperationsmodell .....	237
<i>Stefan Schwab</i>	
Positionierung und Differenzierung einer Auslandsbank .....	263
<i>Axel Hörger</i>	
Die Betreuungsstrategie für gehobene Privatkunden eines mittelständischen Finanzdienstleisters .....	279
<i>Franz-Josef Rosemeyer</i>	
Positionierung der unabhängigen Vermögensmanager im Wealth Management .....	293
<i>Alfred Straubinger</i>	
Betreuungskonzept und Leistungsangebot von Family Offices .....	319
<i>Peter Schaubach</i>	
<b>III Leistungsangebot .....</b>	<b>339</b>
Standardisierung versus Individualisierung des Leistungsangebots im Private Banking .....	341
<i>Heike Brost</i>	
Ganzheitliche Beratungslösungen im Private Banking .....	357
<i>Wolfgang J. Reitinger</i>	
Asset Allocation im Private Banking – Modelle auf Gesamtvermögensebene ...	387
<i>Lars Edler/Jakob von Ganske/Wolfgang Leoni</i>	
Wertpapierberatung und Vermögensverwaltung im Private Banking .....	421
<i>Oliver Postler</i>	

Angebot von geschlossenen Fonds im Private Banking und Wealth Management .....	437
<i>Martin Faust</i>	
Inhalt und Bedeutung des Immobilienmanagements im Private Banking .....	461
<i>Marcus Disselkamp</i>	
<b>IV Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>493</b>
Strategische Erfolgsfaktoren für das Private Wealth Management .....	495
<i>Wolfgang J. Reittinger</i>	
Herausforderungen und Chancen im Private Banking – Regulatorische Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse im Wandel .....	537
<i>Rolf Bögli/Anja Hochberg</i>	
Kunden, Kundenwünsche und Kundenorientierung im Private Banking .....	557
<i>Heiko Schlag</i>	
Neue Ansätze für die Vertriebssteuerung im Wealth Management .....	585
<i>Bernd Türk/Markus Hujara</i>	
Erfolgreiche Markenführung im Private Banking .....	603
<i>Archibald Graf von Keyserlingk/Britt Lüder/Florian Horstmann</i>	
Pricing im Wealth Management .....	627
<i>Jan Engelke/Petra Brunner/Georg Wübker</i>	
Social Media im Private Banking .....	653
<i>Michael Schüllermann</i>	
Risk Management and Compliance in Private Banking .....	675
<i>Osmond W. M. Plummer</i>	

# Herausgeber

## Dr. Heike Brost



Dr. Heike Brost leitet den Bereich „Konzeption und Programmentwicklung“ und verantwortet die institutionellen Akkreditierungen an der Frankfurt School of Finance & Management.

Nach Ausbildung zur Bankkauffrau, Studium der Wirtschaftswissenschaft und bankbetrieblichem Traineeprogramm war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum. Im Jahr 2004 schloss sie bei Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Süchting ihre Promotion zum Dr. rer. oec. ab.

Seit 2001 ist Heike Brost als Dozentin und Autorin für die Frankfurt School of Finance & Management tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Corporate Banking, Private Banking und Bank-Controlling.

## Prof. Dr. Martin Faust



Prof. Dr. Martin Faust ist seit 2002 Professor für Bankbetriebslehre an der Frankfurt School of Finance and Management. Ein Forschungs- und Lehrschwerpunkt von Martin Faust liegt im Private Banking und Wealth Management.

Nach Abschluss der Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Westdeutschen Landesbank in Düsseldorf absolvierte Martin Faust ein Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum. Danach war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft von Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Süchting. Die Promotion zum Dr. rer. oec. erfolgte 2001.

Neben seinem Engagement in den Studiengängen der Frankfurt School of Finance & Management ist Martin Faust auch wissenschaftlicher Leiter des Financial Planner und Financial Consultant sowie als Dozent in den Weiterbildungsprogrammen tätig.

Martin Faust ist Autor einer Vielzahl von Studienbriefen und Mitherausgeber der Bücher „Nachhaltige Geldanlagen“ und „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“.

**Prof. Dr. Wolfgang J. Reittinger**



Prof. Dr. Wolfgang J. Reittinger ist Programmdirektor und Professor für Private Wealth Management an der Frankfurt School of Finance & Management. Er ist Spezialist im Bereich Financial und Estate Planning und verantwortet diese Programme an der Frankfurt School of Finance & Management.

Darüber hinaus ist Wolfgang J. Reittinger Programmdirektor für den Master in Risk Management & Regulation.

Als Professor lehrt er insbesondere im Bereich Private Wealth Management nach seiner fast 30-jährigen Erfahrungen in der Praxis.

Wolfgang J. Reittinger ist auch als Dozent für andere Institutionen im In- und Ausland tätig und Visiting Professor an der SWUFE Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu, China.

## Autorenverzeichnis

<b>Rolf Bögli</b>	Head of Premium Clients Switzerland & Global External Asset Managers, Credit Suisse AG, Zürich
<b>Dr. Heike Brost</b>	Dipl.-Ökonomin, Leiterin Konzeption und Programmwicklung, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main
<b>Petra Brunner</b>	Partnerin, Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Zürich
<b>Osvaldo Cervi</b>	Presidente da operação financeira, Alelo, São Paulo
<b>Dr. Peter Nicolai Damisch</b>	Managing Director, Mitglied der Geschäftsleitung, HSBC Schweiz und HSBC Global Private Banking Europe, Zürich/Genf
<b>Dr. Marcus Disselkamp</b>	Geschäftsführender Gesellschafter, Immobilis GmbH, München
<b>Dr. Lars Edler</b>	Leiter Investmentstrategie, Sal. Oppenheim jr. & Cie. AG & Co. KGaA, Köln
<b>Dr. Jan Engelke</b>	Partner, Geschäftsführer der Schweizer Gesellschaft von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Zürich
<b>Prof. Dr. Martin Faust</b>	Professor für Bankbetriebslehre, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main
<b>Jakob von Ganske</b>	Direktor Investment Consulting und Risikomanagement, Deutsche Oppenheim Family Office AG, Köln
<b>Vilmar Grüttner</b>	Gerente de divisão estratégica & organização, Banco do Brasil S.A., Brasília
<b>Dr. Anja Hochberg</b>	Chief Investment Officer Europa & Schweiz, Credit Suisse AG, Zürich

<b>Axel Hörger</b>	Vorstandsvorsitzender, UBS Deutschland AG, Frankfurt am Main
<b>Florian Horstmann</b>	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, Bremen
<b>Markus Hujara</b>	Leitung Vertriebsstrategie & -prozesse Wealth Management, Commerzbank AG, Frankfurt am Main
<b>Wolfgang Knoke</b>	Manger, zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Münster
<b>Timothy Kochis</b>	Chief Executive Officer, Kochis Global, San Francisco
<b>Archibald Graf von Keyserlingk</b>	Managing Partner, Keylens Management Consultants, München
<b>Ilmhart-Wolfram Kühn</b>	Leiter Competence Team Private Wealth Banking, zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Münster
<b>Christian de Lamboy</b>	Diretor, Instituto ARC, São Paulo
<b>Dr. Wolfgang Leoni</b>	Chief Executive Officer, Chief Investment Officer, Sal. Oppenheim jr. & Cie. AG & Co. KGaA, Köln
<b>Dr. Katrin Lumma</b>	Partnerin, zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Münster
<b>Britt Lüder</b>	Senior Consultant, Keylens Management Consultants, München
<b>Dr. Leonhard von Metzler</b>	Direktor Private Banking, B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA, Frankfurt am Main
<b>Clemens Meyer</b>	Unternehmensberater, Migration/Post Merger Integration, Steria Mummert Consulting, Hamburg

<b>Yashodhara Mishra</b>	Managing Director, Head Private Clients, Taurus Wealth Advisors Pte Ltd., Chief Editor FPAS, Committee Member AIAM, Singapore
<b>Markus Müller</b>	Global Head of Investment Office, Deutsche Asset & Wealth Management Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main
<b>Osmond W.M. Plummer</b>	Managing Director, <a href="http://www.wealthcoaching.ch">www.wealthcoaching.ch</a> , Versoix
<b>Oliver Postler</b>	Chief Investment Officer, HypoVereinsbank Privatkundenbank, München
<b>Gerd Räth</b>	Generalbevollmächtigter, Leiter Vertriebsmanagement Privatkunden und Personal, Nassauische Sparkasse, Wiesbaden
<b>Prof. Dr. Wolfgang J. Reittinger</b>	Programmdirektor, Professor für Private Wealth Management, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main
<b>Franz-Josef Rosemeyer</b>	Vorstand, A.S.I. Wirtschaftsberatung AG, Münster
<b>Prof. Dr. Peter Schaubach</b>	Director, CFFO Competence Center for Family Office, PFI Private Finance Institute, EBS Business School, Oestrich-Winkel
<b>Heiko Schlag</b>	Vorstandsvorsitzender, Julius Bär Europe AG, Frankfurt am Main
<b>Horst Schmidt</b>	Vorstandsvorsitzender, Bethmann Bank AG, Frankfurt am Main
<b>Dr. Stefan Schwab</b>	Vorstandsvorsitzender, DZ Privatbank S.A., Luxemburg
<b>Dr. Michael Schüllermann</b>	Unternehmensberater CMC/BDU, Dreieich bei Frankfurt am Main

<b>Alfred Straubinger</b>	Vorstand, Döttinger/Straubinger AG, München
<b>Dr. Bernd Türk</b>	Zentralbereichsleiter Vermögensverwaltung, Commerzbank AG, Frankfurt am Main
<b>Vishal Wadhwa</b>	Senior Vice President, Citi Private Bank, San Fransisco (2007-2012)
<b>Dr. Georg Wübker</b>	Senior Partner, Global Head of Banking, Simon- Kucher & Partners Strategy & Marketing Con- sultants, Bonn

# Private Banking und Wealth Management – Ein Überblick über Marktsegmente und Leistungsangebote

*Martin Faust*

**1 Klare strategische Ausrichtung der Banken wegen wachsender Attraktivität vermögender Privatkunden**

**2 Private Banking und Wealth Management – Begriffsabgrenzung und Kundensegmentierung**

- 2.1 Definition und Abgrenzung der Begriffe
- 2.2 Kundensegmente in der Praxis

**3 Anforderungen der Kunden**

- 3.1 Individuelle Bedürfnisse und gestiegene Anforderungen
- 3.2 Ganzheitliche Beratung und Betreuung im Mittelpunkt
  - 3.2.1 Bedarf an ganzheitlicher Beratung
  - 3.2.2 Anforderungen an eine ganzheitliche Beratung

**4 Leistungen im Private Banking und Wealth Management**

- 4.1 Besonderheiten der Finanzdienstleistung
- 4.2 Leistungsangebot für vermögende Privatkunden
  - 4.2.1 Überblick über das Leistungsangebot
  - 4.2.2 Finanzplanung (Financial Planning)
  - 4.2.3 Erbschafts- und Nachfolgeplanung (Estate Planning)
  - 4.2.4 Family Office

**5 Fazit und Ausblick**

**Literatur**

# 1 Klare strategische Ausrichtung der Banken wegen wachsender Attraktivität vermögender Privatkunden

In den letzten Jahren ist die Gruppe der vermögenden und sehr vermögenden Personen immer stärker in den Fokus der Finanzdienstleister gerückt. Die Zahl der Menschen, die zu den High Net Worth Individuals (HNWI) und den Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI) mit einem liquiden Vermögen von mehr als 1 Mio. USD bzw. 30 Mio. USD zählen, ist weltweit stark gestiegen. Besonders hohe Wachstumsraten verzeichneten die Schwellenländer in Asien und Südamerika.<sup>1</sup>

Da verlässliche Daten fehlen, schwanken die Schätzungen über die Zahl der Menschen, die zu den HNWI und den UHNWI zählen, stark.<sup>2</sup> So gehen Cap Gemini/RBC Wealth Management in ihrem World Wealth Report 2013 von mehr als 1 Mio. Personen in Deutschland aus. Damit lebt weltweit fast jeder zehnte Vermögensmillionär in Deutschland.<sup>3</sup> Berücksichtigt man auch die Personen mit geringerem Vermögen, so kommen Schätzungen zum Ergebnis, dass etwa 620.000 Haushalte über ein liquides Vermögen von 300.000 EUR bis 500.000 EUR verfügen. Bei etwa 380.000 Haushalten beträgt es 500.000 EUR bis 3 Mio. EUR. 30.000 Haushalte liegen noch darüber.<sup>4</sup>

Eine Vielzahl von Untersuchungen belegt, dass das Vermögen der privaten Haushalte in den nächsten Jahren in Deutschland weiter ansteigen wird und sich die Zahl der vermögenden und sehr vermögenden Kunden weiter erhöht. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Durch die demografischen Herausforderungen, denen die sozialen Sicherungseinrichtungen ausgesetzt sind, gewinnt die private Vorsorge zunehmend an Bedeutung. Um den Lebensstandard auch im Alter aufrecht zu erhalten, ist der Aufbau eines Kapitalstockes notwendig. Darüber hinaus wurden in den letzten Jahrzehnten enorme Vermögenswerte angesammelt, die nun an die nächste Generation übertragen werden. Dieses gilt nicht nur für Privat-, sondern auch für Betriebsvermögen.

Mit dem steigenden Vermögen und der größeren ökonomischen Aufgeklärtheit wachsen die Ansprüche an den Finanzdienstleister und seine Mitarbeiter. Gefragt sind nicht mehr nur einzelne Produkte, sondern Problemlösungen, z.B. in den Bereichen Altersvorsorge, Existenzgründung und Nachfolgeplanung. Hierbei sind die Interdependenzen zwischen

---

<sup>1</sup> Vgl. Cap Gemini/RBC Wealth Management (2013), S. 5.

<sup>2</sup> Es liegen einige Studien zur Entwicklung der Zahl der vermögenden Personen vor, deren Ergebnisse z.T. deutlich voneinander abweichen: u.a. Cap Gemini/RBC Wealth Management (2013), Credit Suisse (2012), McKinsey (2013).

<sup>3</sup> Vgl. Cap Gemini/RBC Wealth Management (2013), S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. zeb/rolfes.schierenbeck.associates (2012).

den verschiedenen Bedarfsfeldern, wie Geldanlage, Vorsorge und Finanzierung, zu berücksichtigen. Da die Mehrzahl der Kunden freiberuflich oder unternehmerisch tätig ist, ist es kaum möglich, den privaten Kunden vom Geschäftskunden zu trennen.

Neben dem prognostizierten Wachstum ist das Segment des Private Banking und Wealth Management auch deshalb interessant, da höhere Margen als in traditionellen Bankbereichen erzielt werden können. Dem stehen jedoch auch höhere Kosten gegenüber. Da die Kunden sehr betreuungsintensiv sind, ist es erforderlich, entsprechende Kapazitäten u.a. an Sachmitteln und qualifiziertem Personal vorzuhalten.

Das Private Banking und Wealth Management steht sowohl auf der Ertrags- als auch auf der Kostenseite unter Druck. Die Margen vieler Geschäfte sinken oder stagnieren bei steigenden Kosten insbesondere aufgrund der zunehmenden Anforderungen durch die Regulierung. Für die Sicherung einer nachhaltigen Profitabilität ist es mehr denn je notwendig, die Ressourcen effizient einzusetzen. Hierzu tragen wesentlich eine stärkere Fokussierung auf attraktive Kundengruppen und die von diesen nachgefragten Leistungen bei.

Zielsetzung dieses Beitrages ist es, Private Banking und Wealth Management näher zu charakterisieren und einen Überblick über das Leistungsangebot zu geben. Hierzu ist es zunächst wichtig, die Begriffe Private Banking und Wealth Management zu definieren und gegenüber den anderen Kundensegmenten abzugrenzen. Die gestiegenen Anforderungen der Kunden und ihre Auswirkungen auf das Leistungsangebot werden im dritten Abschnitt beschrieben. Im Mittelpunkt des vierten Abschnitts steht das umfassende Leistungsangebot im Private Banking und Wealth Management. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und einem Ausblick.

## 2 Private Banking und Wealth Management – Begriffsabgrenzung und Kundensegmentierung

### 2.1 Definition und Abgrenzung der Begriffe

In den letzten Jahren sind Kreditinstitute und andere Finanzdienstleister dazu übergegangen, die Kundengruppen immer stärker voneinander zu differenzieren. Dieses ist erforderlich, um zielgerichteter und effizienter auf die Bedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente einzugehen. Sprach man noch vor wenigen Jahren nur vom Privatkundengeschäft, so ist im Rahmen der zunehmenden Differenzierung der Kundensegmente eine Reihe von neuen Begriffen entstanden.

Werden die Kunden in unterschiedliche Gruppen aufgeteilt, so spricht man von einer Marktsegmentierung. Eine Segmentierung dient der Aufteilung des Marktes in Kundensegmente, die in sich homogen und nach außen heterogen sind. Dies ermöglicht einen effizienteren Einsatz der absatzpolitischen Instrumente.

Die Segmentierung der Kunden kann auf der Basis verschiedener Kriterien erfolgen,<sup>5</sup> z. B. nach:

- geografischen Kriterien (z.B. Wohnort);
- sozio-ökonomischen Kriterien (z.B. Einkommen, Vermögen, Schulabschluss, Ausbildung);
- demografischen Kriterien (z.B. Familienstand, Alter, Geschlecht, Lebensphase);
- psychografischen Kriterien (z.B. Lebensstil, Risikoneigung, Persönlichkeitsprofil);
- Kriterien des Kundenverhaltens (z.B. Nachfrage nach bestimmten Leistungen, Mediennutzung, Preissensitivität);
- Kriterien der Kosten- und Leistungsrechnung (z.B. Ertrag, Deckungsbeitrag).

Obwohl in der Literatur eine Vielzahl von Segmentierungsverfahren entwickelt und diskutiert wurde, erfolgt die Differenzierung der Kundensegmente in der Praxis i. d. R. aus Vereinfachungsgründen auf der Basis des liquiden Vermögens und des Einkommens. Hierbei wird unterstellt, dass sich die individuellen Bedürfnisse der Kunden und damit der Beratungsbedarf sowie das Ertragspotenzial aus den beiden Kriterien ableiten lassen. Darüber hinaus werden bei der Zuordnung vielfach noch das Einkommens- und Vermögenspotenzial sowie familiäre Verhältnisse berücksichtigt.

In Literatur und Praxis wird üblicherweise der Privatkundenmarkt in drei Teilsegmente gegliedert:

- Retail Banking (auch Personal Banking, Mengenkunden oder Standardkunden);
- Private Banking (Affluent- bzw. Individualkunden, vermögende Kunden);
- Wealth Management (sehr vermögende Privatkunden).

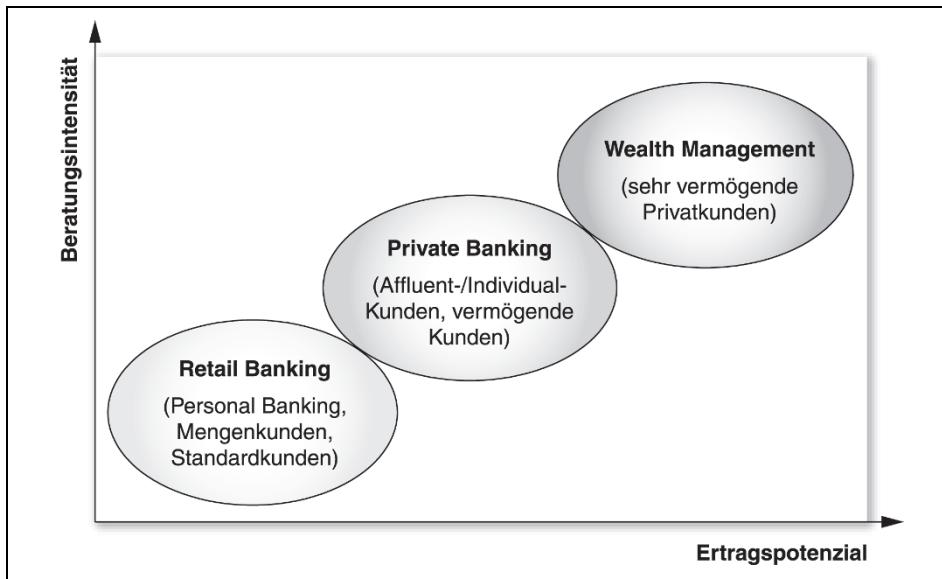
Eine einheitliche Definition und damit auch eine klare Abgrenzung der für diesen Beitrag relevanten Begriffe Private Banking und Wealth Management erfolgt weder in der Literatur noch in der Praxis. Eine eindeutige Systematisierung wird darüber hinaus durch die Vielzahl unterschiedlicher unternehmensspezifischer Bezeichnungen für die einzelnen Geschäftsfelder und Kundensegmente erschwert.

---

<sup>5</sup> Vgl. Swoboda (2004), S. 142.

Geht man von drei Kundensegmenten aus, dann können diese entsprechend ihrem Beratungsbedarf und ihrem Ertragspotenzial eingeordnet werden.

Abbildung 1: Segmentierung des Privatkundenmarktes



Der Begriff Private Banking wurde lange Zeit in enger Verbindung mit Privatbankiers und Privatbanken verwendet. Seitdem sich immer mehr Banken und Finanzdienstleister den vermögenden Kunden zuwenden, steht Private Banking nicht mehr nur für das Geschäftsmodell einer Bank, sondern für ein spezifisches Geschäftsfeld und Kundensegment. In Abgrenzung zum Retail Banking, das sich an die große Masse der Kunden richtet und sich durch einen hohen Grad an Standardisierung auszeichnet, steht Private Banking für das Angebot von individuellen, auf die spezifischen Bedürfnisse vermögender Privatkunden abgestimmten Produkten sowie Beratungs- und Serviceleistungen. Während der Begriff Private Banking bereits seit langem im deutschen Sprachgebrauch Verwendung findet, hat die Bezeichnung Wealth Management bzw. Private Wealth Management erst vor wenigen Jahren Einzug gehalten. In diesem Segment werden die Personen und Familien zusammengefasst, die über ein sehr hohes Vermögen, i.d.R. im höheren einstelligen Millionenbereich, verfügen.

In der Literatur wird der Begriff Private Wealth Management auch im Sinne einer Steuerung des Gesamtvermögens verwendet. Einige Autoren sehen im Private Wealth

Management somit eine spezielle Dienstleistung im Rahmen des Private Banking.<sup>6</sup> Der Begriff Wealth Management ist deutlich umfassender als der doch sehr enge Terminus Private Banking. Hierdurch soll betont werden, dass neben Bankgeschäften auch andere Bedarfsfelder der Kunden wie beispielsweise Alters- und Risikovorsorge sowie Erbschaftsplanung und Unternehmensnachfolge abgedeckt werden.

Im Rahmen dieses Beitrages wird – in Anlehnung an die Begriffsverwendung in der Praxis – das Wealth Management als ein eigenes Kundensegment und nicht als spezialisierte Finanzdienstleistung gesehen.

## 2.2 Kundensegmente in der Praxis

Die Abgrenzung des Private Banking zu den anderen Kundensegmenten erfolgt in der Praxis uneinheitlich und weicht von Institut zu Institut stark voneinander ab. Ursächlich hierfür ist die unterschiedliche Kundenstruktur von z.B. Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Großbanken und Privatbankiers.

In den letzten Jahren ist eine zunehmende Inflationierung des Begriffes – wohl auch unter Marketing-Gesichtspunkten – zu beobachten. So werden bei einigen Banken bereits Kunden mit einem liquiden Vermögen von 100.000 EUR dem Private Banking zugeordnet, bei anderen beträgt das Mindestvermögen mehrere Millionen Euro.

Während bei Privatbankiers ein potenzieller Kunde über ein Geldvermögen von mindestens 500.000 EUR bis 1 Mio. EUR verfügen sollte, reichen bei einigen Sparkassen und Genossenschaftsbanken bereits 100.000 EUR bis 200.000 EUR für eine Aufnahme in dieses Segment aus. Die Betragsgrenzen werden in der Praxis häufig flexibel gehandhabt. Viele Finanzdienstleister sind bereit, auch Kunden unterhalb der – häufig auch nach außen kommunizierten – Volumina zu betreuen, wenn sie Vermögens- und Ertragspotenzial sehen aufgrund z.B. eines hohen Einkommens oder möglicher Erbschaften und Schenkungen. Darüber hinaus werden auch Familienverbünde berücksichtigt, um nicht die Geschäftsverbindung zu gefährden. So werden auch Familienmitglieder mit geringem Einkommen und Vermögen im Private Banking betreut.

In Abhängigkeit von den Eintrittsgrenzen unterscheiden sich die Kundenbedürfnisse und damit auch die im Private Banking der einzelnen Häuser angebotenen Produkte und Dienstleistungen sehr stark voneinander. Unabhängig von der institutsspezifischen Seg-

---

<sup>6</sup> Vgl. Rudolf/Baedorf (2011), Schaubach (2011).

mentierung steigt mit dem Vermögen grundsätzlich der Grad der Komplexität und Individualität der Leistungen an.

Stand das Private Banking ursprünglich für die Top-Klientel eines Institutes, so haben einige Banken oberhalb des Private Banking ein weiteres Kundensegment eingeführt, das so genannte Wealth Management. Das Vermögen dieser Kunden unterscheidet sich nicht nur in der Höhe, sondern auch in der Struktur von dem der Private-Banking-Kunden. Häufig handelt es sich um Einzelpersonen oder Familienverbünde, die über größere unternehmerische Beteiligungen verfügen. Hieraus ergeben sich gegenüber den Private-Banking-Kunden abweichende und individuellere Bedürfnisse.

In der Praxis finden sich verschiedenste Segmentierungen und Bezeichnungen. Diese sind auch davon abhängig, ob die Bank nur vermögende Kunden oder alle Privatkunden betreut. Während die Privatbankiers auch weiterhin überwiegend nur von einem Kundensegment, dem Private Banking, sprechen, sind die Großbanken und einige regional oder bundesweit tätige Privatbanken dazu übergegangen, drei Segmente zu unterscheiden. Einige Banken bezeichnen das mittlere Segment als Individualkunden und das Top-Segment als Private Banking, andere sprechen bereits beim mittleren Segment vom Private Banking und darauf aufbauend vom Wealth Management. Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die ein eigenes Segment für vermögende Privatkunden einrichten, haben aufgrund ihrer Unternehmenskultur lange gezögert, dieses als Private Banking zu bezeichnen. Zwischenzeitlich hat man sich jedoch der Terminologie des Marktes angepasst. Mit der Ausnahme besonders großer Institute verfügen öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken nicht über ein Geschäftsfeld Wealth Management.

### 3 Anforderungen der Kunden

#### 3.1 Individuelle Bedürfnisse und gestiegene Anforderungen

Im Mittelpunkt des Private Banking müssen der Kunde und damit seine Interessen sowie Bedürfnisse stehen. So banal wie diese Erkenntnis ist, so problematisch ist jedoch die Umsetzung in der Praxis. Eine wesentliche Ursache liegt in den sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen der Menschen. Die Gruppe der vermögenden Personen zeigt sich bei genauerem Hinsehen als ausgesprochen heterogen. Die individuellen Bedürfnisse sind durch eine Vielzahl von Faktoren geprägt. Betrachtet man nur die Determinanten für die finanziellen Bedürfnisse, so sind dies u.a. die aktuelle Lebensphase, die Höhe und Struktur des Vermögens, die Risikobereitschaft und die Anlageziele.

Zu differenzieren ist zwischen dem „alten“, über mehrere Generationen aufgebauten (*inherited wealth*) und dem „neuen“, selbst erworbenen Vermögen (*earned wealth*).<sup>7</sup> Während erstere Gruppe stärker sicherheitsorientiert ist, ist der neue Reichtum aufgrund eigener positiver Erfahrungen bereit, bei der Anlage des Vermögens höhere Risiken einzugehen. Die Struktur des Vermögens unterscheidet sich ebenfalls deutlich. Wurde das Vermögen über mehrere Generationen erworben, so dominiert zumeist die Anlage in Immobilien, erwies sie sich doch über die Jahrzehnte oder Jahrhunderte auch bei Kriegen und wirtschaftlichen Krisen als am wertstabilsten. Die Vermögensstruktur des neuen Reichtums ist geprägt durch die Beteiligung am selbst aufgebauten Unternehmen. Daneben erfolgt die Anlage primär in Unternehmensbeteiligungs-Wertpapieren. Im Vergleich zum „alten“ Vermögen besteht eine geringere Diversifikation.

Da bei vermögenden und insbesondere sehr vermögenden Personen die existenziellen Bedürfnisse gedeckt sind, treten andere Ziele wie Selbstverwirklichung oder das Streben nach Wertschätzung in den Vordergrund. Für die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen bedeutet dies, dass neben harten ökonomischen Kriterien auch z.B. ethisch-moralische Aspekte bei der Vermögensanlage und -gestaltung Berücksichtigung finden. Beispiele hierfür sind nachhaltige Geldanlagen in Umwelt- oder Sozialprojekte und die Errichtung einer Stiftung.

Die Kunden können in aktive und passive Investoren unterschieden werden. Passive Investoren delegieren finanzielle Entscheidungen und nutzen damit die Bequemlichkeitsvorteile, die ihnen Produkte wie Vermögensverwaltung oder Family Office bieten. Obwohl die Zeit ein wesentlicher Engpassfaktor bei vermögenden Kunden ist, möchte die Mehrzahl der Investoren die Entscheidungen über ihre finanziellen Verhältnisse nicht ganz aus der Hand geben. Sie werden daher als aktive Investoren bezeichnet.

Durch die zunehmende ökonomische Aufgeklärtheit sind die Ansprüche der Kunden an die Beratung kontinuierlich gestiegen. Dies gilt insbesondere für vermögende Personen, da sie zu einem hohen Anteil akademisch ausgebildet und in leitenden Positionen tätig sind. Aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit und vielfach auch universitären Ausbildung verfügen sie über – mehr oder minder fundierte – Kenntnisse im Bereich der Finanzierung und Geldanlage.

Die höhere Transparenz der Märkte und der Trend, eine Verbindung zu mehreren Finanzdienstleistern zu unterhalten, hat dazu geführt, dass die Kunden zunehmend besser informiert sind. Dies und der Reputationsverlust der Branche im letzten Jahrzehnt haben dazu beigetragen, dass die Kunden kritischer gegenüber Finanzdienstleistern geworden sind.

---

<sup>7</sup> Vgl. Cap Gemini/Merrill Lynch (2003), S. 9 ff.

Wenn auch weiterhin die persönliche Beziehung zum Berater im Vordergrund steht und den zentralen Erfolgsfaktor ausmacht, nutzen immer mehr vermögende Kunden die Möglichkeit, auf elektronischem Wege mit der Bank in Verbindung zu treten. Die elektronischen Medien dienen sowohl der Information, z.B. zur Entwicklung der Wertpapieranlagen, als auch der Erteilung von Aufträgen u.a. im Zahlungsverkehr. Der Kunde setzt hierbei *real-time*-Daten und eine schnelle Ausführung rund um die Uhr voraus. Darüber hinaus wird das persönliche Gespräch bis zu einem gewissen Grad durch Kontakte über E-Mail ersetzt. Dies führt zu der Erwartung einer jederzeitigen Erreichbarkeit des Beraters und der Notwendigkeit einer Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit.

Ein weiterer Grund für die erhöhten Anforderungen, die vermögende Kunden an ihren Finanzdienstleister stellen, ist die zunehmende Komplexität der Vermögen. Die Zahl der Vermögenswerte sowohl im Inland als auch verstärkt im Ausland ist gestiegen. So verfügen vermögende Personen regelmäßig über breit gestreute Wertpapiervermögen, unternehmerische Beteiligungen und direkte und indirekte Anlagen in Immobilien. Dazu kommen umfangreiche Kreditverpflichtungen und verschiedenste Vorsorgeprodukte. Hieraus ergibt sich eine Vielzahl von Interdependenzen, die für die meisten Personen nicht mehr zu erfassen und zu steuern sind.

Besondere Ansprüche bestehen an das Leistungsangebot und den Service. So fordern die Kunden eine individuelle Betreuung und ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot an Finanzdienstleistungen. Besonderen Wert wird auf Diskretion und Seriosität gelegt.

## 3.2 Ganzheitliche Beratung und Betreuung im Mittelpunkt

### 3.2.1 Bedarf an ganzheitlicher Beratung

Im Zuge einer stärkeren Orientierung an den Interessen der Eigenkapitalgeber im Rahmen des Shareholder Value sowie der wirtschaftlichen Schwierigkeiten einiger Institute lag in den letzten Jahren der Fokus bei vielen Kreditinstituten auf Maßnahmen zur Kostensenkung und zur Ertragssteigerung. Dabei wurden die Kundeninteressen vielfach vernachlässigt. Hier ist ein Umdenken dringend erforderlich und z.T. bereits eingeleitet. Aufgrund der veränderten Bedürfnisse und gestiegenen Anforderungen der Kunden wird ein Finanzdienstleister nur im Wettbewerb bestehen können, wenn eine bedarfs-gerechte und kontinuierliche Betreuung der Kunden erfolgt und damit der ganzheitliche Ansatz im Vordergrund steht. Dieser ist mit dem im Mengengeschäft und häufig auch im Private Banking vorzufindenden reinen Produktverkauf unvereinbar.

Die Mehrzahl der vermögenden Kunden erwartet heute von ihrem Finanzdienstleister eine ganzheitliche Betreuung und Beratung über alle Lebensphasen, die sämtliche finanziellen Bedürfnisse abdeckt und mögliche Wechselwirkungen zu anderen Bedarfsfeldern berücksichtigt.

Leistungen wie Financial Planning, Vermögensverwaltung und Immobilienmanagement gewinnen daher zunehmend an Bedeutung. Darüber hinaus gilt es, die Vermögensnachfolge im Rahmen des Estate Planning zu optimieren. Bei einem unternehmerisch oder freiberufllich tätigen Kunden ist bei allen Entscheidungen auch das betriebliche Vermögen miteinzubeziehen.

In der Praxis beschränkt sich die Analyse und Optimierung häufig nur auf Teilbereiche. Die Ursache liegt darin, dass die einzelnen Bedarfsfelder des Kunden traditionell nicht von einem Anbieter, sondern von verschiedenen Spezialisten betreut werden. So wendet sich der Kunde an sein Kreditinstitut, wenn es um die Themen Geldanlage und Finanzierung geht. Der Bereich der Vorsorge wird von Versicherungsberatern abgedeckt. Für die steuerlichen Belange ist der Steuerberater und für rechtliche Fragestellungen der Rechtsanwalt und Notar zuständig. I. d. R. verfügt der Kunde über Kontakte zu mehreren Banken und Versicherungen sowie freien Finanzdienstleistern.

Hieraus ergibt sich ein Geflecht von Beratern, die neben den Interessen des Kunden auch eigene Interessen vertreten. Da die verschiedenen Berater häufig nicht voneinander wissen, findet zwischen ihnen kein Informationsaustausch statt. Darüber hinaus verfügen sie häufig nur über ein auf das Fachgebiet begrenztes Wissen. Die erarbeiteten Teillösungen sind somit zwangsläufig suboptimal.

Die Ursache für dieses Kundenverhalten liegt häufig in dem mangelnden Vertrauen und der damit verbundenen geringen Bereitschaft, sich gegenüber seinem Berater vollständig zu öffnen. Es ist daher notwendig, die zunehmend kritischeren Kunden von den Vorteilen einer ganzheitlichen Betreuung zu überzeugen und mögliche Widerstände auszuruäumen.

Eine anlegergerechte Beratung ist nur möglich, wenn sämtliche Vermögenswerte, und damit auch Immobilien, Beteiligungen und unternehmerische Beteiligungen, berücksichtigt werden. Eine umfassende Analyse schließt die Finanzierung, die Risikoabsicherung über Versicherungen sowie die Altersvorsorge und Vermögensübertragung mit ein.

### 3.2.2 Anforderungen an eine ganzheitliche Beratung

Die Bedürfnisse der Kunden verändern sich je nach Lebensphase. Steht zunächst die Sicherung der Existenz und damit einfache Spar- und Versicherungsprodukte im Vordergrund, so gilt es später, das vorhandene Vermögen rentierlich und steuereffizient anzu-

legen. Im Alter erfolgt dann der Verzehr bzw. die Übertragung auf nachfolgende Generationen.

Beispielhaft können die verschiedenen Lebensphasen eines mittelständischen Unternehmers idealtypisch wie folgt abgegrenzt werden:

- berufliche und akademische Ausbildung;
- Berufseinstieg;
- Gründung einer neuen oder Übernahme einer bestehenden Firma;
- Leitung der eigenen Firma;
- Ausstieg aus dem Berufsleben und Veräußerung der Firma bzw. Schenkung an Familienmitglieder (Unternehmensnachfolge);
- Ruhestand (Verzehr bzw. Erhalt des Vermögens, Erbschaftsplanung).

Die ganzheitliche Betreuung eines Kunden stellt eine Vielzahl von Herausforderungen an die Qualität der Beratung und des Service. Es müssen in ausreichender Zahl qualifizierte Mitarbeiter vorgehalten werden, die sowohl über die erforderliche fachliche als auch soziale Kompetenz verfügen. Hierbei ist zu differenzieren zwischen Generalisten, die als Relationship Manager den Kontakt zum Kunden aufbauen und halten, sowie Spezialisten, die bei der Lösung komplexer Fragestellungen hinzugezogen werden. Der Berater muss die spezifischen Bedürfnisse seines Kunden kennen, um adäquate Problemlösungen anbieten zu können. Da es sich vielfach nicht nur um einen Privatkunden, sondern auch um einen Geschäftskunden handelt, sind die vorgeschlagenen Problemlösungen aufeinander abzustimmen.

Es ist notwendig, die gesamte Organisationsstruktur, aber auch die Unternehmensphilosophie auf die ganzheitliche Kundenbetreuung und -beratung auszurichten. Das Konzept kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit für den Kunden aber auch für den Finanzdienstleister überzeugt sind und es auch entsprechend über alle Hierarchiestufen gelebt wird. Hierzu können eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter sowie adäquate Anreizsysteme beitragen.

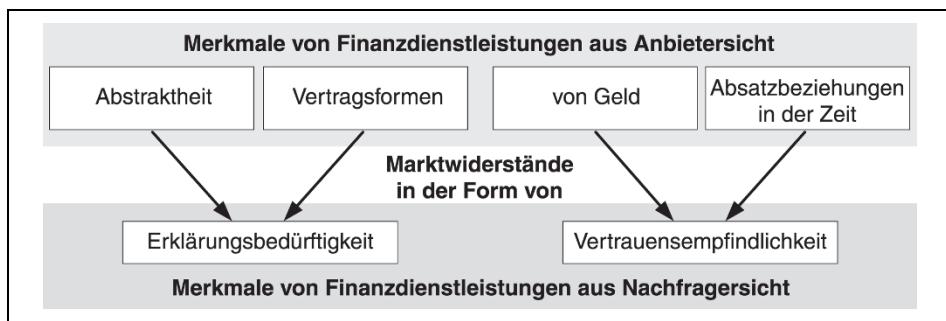
Zur Unterstützung der Mitarbeiter bei der ganzheitlichen Beratung sind aufgrund der Komplexität der Kunden sowie der umfangreichen rechtlichen und steuerlichen Regelungen leistungsstarke IT-Anwendungen unverzichtbar. Die Entwicklung und Pflege der entsprechenden Programme und Infrastruktur ist mit hohen Kosten verbunden. Reichen im Retail Banking einfache Softwarelösungen z.B. zur Finanzplanung aus, so bedarf es im Private Banking umfangreicherer Programme, die auch komplexere Vermögen adäquat erfassen und Szenarioanalysen ermöglichen.

## 4 Leistungen im Private Banking und Wealth Management

### 4.1 Besonderheiten der Finanzdienstleistung

Finanzdienstleistungen, insbesondere Leistungen für vermögende Kunden, unterscheiden sich stark von anderen Dienstleistungen. Die Merkmale können aus Anbieter- und Nachfragersicht differenziert werden.<sup>8</sup>

Abbildung 2: Merkmale von Finanzdienstleistungen aus Anbieter- und Nachfragersicht<sup>9</sup>



Finanzdienstleistungen drehen sich um das – bekanntermaßen sehr sensible – Gut Geld. Nachgefragt werden nicht reale Güter, sondern abstrakte Leistungen, d.h. der Nachfrager kann diese nicht erleben oder anfassen. Die Qualität der Dienstleistung lässt sich nur schwer einschätzen und häufig erst nach mehreren Jahren feststellen. Darüber hinaus geht der Kunde eine langfristige Vertragsbeziehung mit dem Finanzdienstleister ein. Er fragt nicht nur einzelne Produkte, sondern ein Bündel von Leistungen in den unterschiedlichsten Bedarfsfeldern nach. Insbesondere Bankleistungen werden im Vergleich zu Versicherungsleistungen regelmäßig in Anspruch genommen. Der Kunde hat daher häufig Kontakt zu seinem Finanzdienstleister, sei es persönlich in der Filiale oder über Telefon, Internet und Automaten. Es reicht daher nicht aus, lediglich bei Vertragsabschluss zu überzeugen, sondern es ist notwendig, stets qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen. Dies schließt auch einfache Basisleistungen wie Zahlungsverkehr oder Wertpapierabwicklung ein. Kommt es hier zur Unzufriedenheit der Kunden, dann strahlt dies negativ auf die gesamte Geschäftsbeziehung aus.

<sup>8</sup> Vgl. zu den Besonderheiten der Finanzdienstleistung Süchting/Paul (1998), S. 620 f.

<sup>9</sup> In enger Anlehnung an Süchting/Paul (1998), S. 620.

Aus den beschriebenen Merkmalen aus Nachfragersicht ergeben sich Marktwiderstände, die der Finanzdienstleister überwinden muss. So resultiert aus der Abstraktheit und den Vertragsformen die Erklärungsbedürftigkeit der Leistung. Da es sich um das Gut Geld handelt und eine Absatzbeziehung über die Zeit vorliegt, sind Finanzdienstleistungen sehr vertrauensempfindlich. Beide Marktwiderstände gelten insbesondere für das Private Banking.

Aufgrund der im Vergleich zum Retail-Bereich sehr hohen Volumina sind vermögende Kunden besonders sensibel. So führen eine höhere personelle Fluktuation, das Angebot nicht bedarfsgerechter Produkte und eine schlechte Performance der Geldanlagen zu einer massiven Störung des Vertrauensverhältnisses bis hin zum Verlust der Kundenbeziehung.

Aus der hohen und in den letzten Jahren stetig zunehmenden Komplexität der Produkte ergeben sich besondere Anforderungen an die Information und Aufklärung der Kunden. Um qualitativ hochwertige Finanzdienstleistungen zu erbringen, ist im Rahmen der Beratung die Einbeziehung des Kunden notwendig. Eine genaue Kenntnis der Wünsche und Ziele sowie der wirtschaftlichen und familiären Verhältnisse ist zwingend erforderlich. Daher bedarf es eines intensiven Kontaktes zwischen dem Berater und dem vermögenden Kunden. Um das erforderliche Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, sollte der Kontakt regelmäßig und nicht produktgetrieben erfolgen. Neben den fachlichen Kenntnissen sollte der Berater als Relationship Manager über eine hohe soziale Kompetenz und ein umfassendes Allgemeinwissen verfügen.

Die Besonderheiten der Private-Banking-Leistung haben auch Auswirkungen auf das Marketing. Während im Retail-Bereich eher unpersönliche Instrumente wie Print-, Internet- oder Fernsehwerbung eingesetzt werden, bedient man sich im Private Banking und Wealth Management der persönlichen Ansprache und auch besonderer Marketing-Instrumente wie dem Sponsoring. Der Erhöhung der Kundenbindung dienen Einladungen zu Events wie z.B. Ausstellungen oder Sportveranstaltungen.

Die besondere Vertrauensempfindlichkeit hat auch Einfluss auf die Neukundengewinnung. Da viele Leistungen eine intensive Beratung voraussetzen, sind einzelne Lockangebote, z.B. für Tagesgeld, für den Aufbau einer umfassenden Geschäftsbeziehung wenig erfolgreich. Von besonderer Bedeutung ist die Kundengewinnung über Empfehlungen und durch Kooperationen u.a. mit Steuerberatern oder Rechtsanwälten.

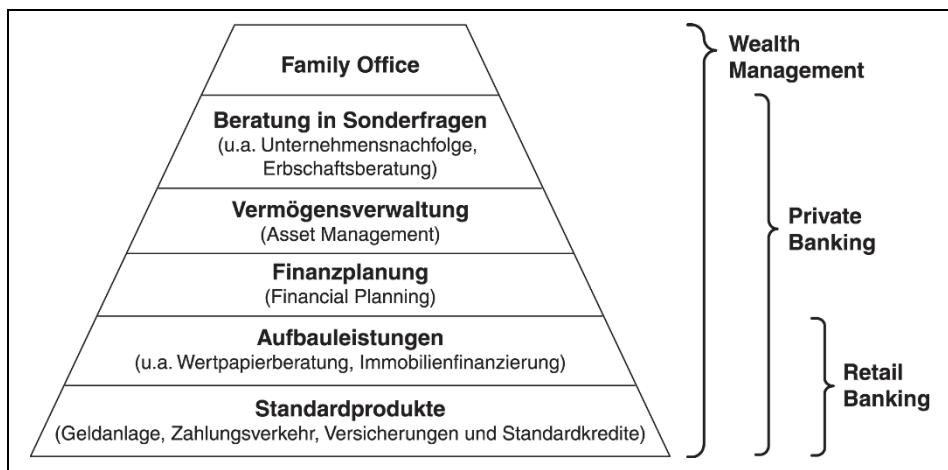
Ein zentrales Differenzierungsinstrument stellt die Marke dar. Das Ansehen des Finanzdienstleisters bei der Zielgruppe und damit die Reputation sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg im Markt. Durch unlautere Geschäftspraktiken, aber auch Eigentümerwechsel kann es zu Störungen kommen, die sich gravierend auf die Beziehung zum Private-Banking-Kunden und damit den Unternehmenserfolg auswirken.

## 4.2 Leistungsangebot für vermögende Privatkunden

### 4.2.1 Überblick über das Leistungsangebot

Eine Abgrenzung der Kundensegmente sollte nicht nur von der Höhe des Vermögens oder des Einkommens bestimmt werden, sondern sich auch an den nachgefragten Leistungen und damit den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Das Private Banking und insbesondere das Wealth Management zeichnen sich durch spezifische, teilweise exklusive Zusatzleistungen aus, die über die im Retail Banking angebotenen Standard- und Aufbauprodukte hinausgehen.<sup>10</sup>

Abbildung 3: Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen



Ein Kunde wird nur dann bereit sein, Bankleistungen nachzufragen, wenn er Vertrauen in die Bank und den Berater hat und darüber hinaus die angebotenen Produkte versteht. Dies gilt insbesondere für Private-Banking-Kunden, da diese über größere Vermögen verfügen und die angebotenen Problemlösungen deutlich komplexer sind als im Retail-Bereich. Mit dem Angebot von Spezialleistungen nimmt im Vergleich zu Standard- und Aufbauleistungen die Erklärungsbedürftigkeit und Vertrauensempfindlichkeit zu. Es steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter und damit auch die Kosten der Leistungserstellung. Dem stehen aufgrund der Individualität der Leistung und dem damit verbundenen Kundennutzen höhere Erträge gegenüber. Darüber hinaus ermöglicht das

<sup>10</sup> Eine Reihe von Leistungen wird in den weiteren Beiträgen näher erläutert.