



## Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

Die vorliegende Studie gewährt tiefe Einblicke in die Besonderheiten vermögender Privatkunden und zeigt, wie Wealth-Management-Anbieter im harten Wettbewerb um diese spezielle Kundengruppe punkten können.

**Von Dr. Dirk Vater und Dr. Nikola Glusac**

**Dr. Dirk Vater** ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und leitet die Praxisgruppen Banken im deutschsprachigen Raum und Retail-Banking auf weltweiter Ebene.

*dirk.vater@bain.com*

**Dr. Nikola Glusac** ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Banken.

*nikola.glusac@bain.com*

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketing Director, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Marketing & Communications, Tel. +49 89 5123 1246

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2014 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-11/14-1500

## Executive Summary

Eingeschränkte Ertragspotenziale und steigende Kosten setzen das Wealth Management in Deutschland seit Jahren unter Druck. Während die anhaltende Niedrigzinsphase, der wachsende Wettbewerb und das nachhaltig veränderte Kundenverhalten die Erträge einschränken, erhöhen die zunehmenden regulatorischen Anforderungen Komplexität und Kosten. Die unbefriedigende Ertragslage zwingt die Wealth-Management-Anbieter in Deutschland mehr und mehr, ihr Geschäftsmodell zu überprüfen und neu auszurichten.

Im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen steht dabei der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen. Die Wealth-Management-Anbieter leisten in den Augen der meisten Vermögenden sehr gute Arbeit. Deutschlands Millionäre haben im Schnitt drei Bankverbindungen, bündeln bis zu 70 Prozent ihres Vermögens bei ihrer Erstbank und sind, anders als in weiten Teilen des Finanzsektors, mit den Leistungen ihrer Finanzpartner zufrieden. Ungeachtet dessen zeigen sich rund 30 Prozent der Befragten wechselbereit. Einen wichtigen Anteil an diesem scheinbaren Widerspruch hat die wenig spezifische Positionierung vieler Anbieter. Das größte Differenzierungspotenzial sehen die Vermögenden beim Produktangebot im weiteren Sinn, bei der Marke und bei der Expertise in der Beratung.

### **Digitalisierung wird auch das Wealth Management verändern**

Mit qualifizierter Beratung und passenden Produkten allein können die Banken im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts jedoch nicht mehr bestehen. Ähnlich wie im Massengeschäft ist auch im Geschäft mit vermögenden Privatkunden ein umfassendes digitales Angebot gefragt, das aus Kundensicht die Interaktion mit der Bank und den Zugang zu Informationen deutlich vereinfacht. Die Digitalisierung birgt indes eine besondere Herausforderung. Je selbständiger die Kunden agieren, desto größer wird die Versuchung, zumindest einen Teil des Vermögens in Eigenregie über Direktbanken oder andere Plattformen zu investieren und zu verwalten. Etablierte Anbieter können dem nur begegnen, indem sie die Digitalisierung forcieren und zugleich ihre Kunden durch exzellente Beratung binden.

Ein solcher Ansatz entspricht den Erwartungen der Vermögenden und leistet damit einen entscheidenden Beitrag zu deren Loyalität. Dies wiederum erhöht das Ertragspotenzial. Auch im Wealth Management kaufen loyale Kunden mehr Produkte, bleiben einer Bank länger treu und treiben mit ihren Weiterempfehlungen das Neugeschäft an. Der Schlüssel zum Erfolg im Wealth Management liegt damit in der konsequenten Kundenorientierung und klaren Positionierung. Banken, die diese Themen in den Mittelpunkt stellen und ihr Geschäftsmodell in diese Richtung weiterentwickeln, haben im intensiven Wettbewerb der kommenden Jahre einen klaren Vorsprung.

Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

## Kampf um jeden Euro: Der Wettbewerb im Wealth Management verschärft sich

**Viele in- und ausländische Banken buhlen um Deutschlands Millionäre. Eingeschränkte Ertragspotenziale und steigender Kostendruck zwingen nun alle, ihr Geschäftsmodell zu überprüfen.**

In Deutschland gibt es deutlich über 200.000 potenzielle Kunden mit einem frei verfügbaren Vermögen von mehr als einer Million Euro. Insgesamt summiert sich ihr Vermögen auf weit mehr als 500 Milliarden Euro – ein attraktiver, margenträchtiger Markt, der das Wealth Management zu den Vorzeigesparten vieler Finanzinstitute gemacht hat. Doch seit einigen Jahren gerät die einstige Paradedisziplin unter Druck. Während das Ertragspotenzial kaum wächst, steigt der Kostendruck deutlich.

Die Ursachen für die tiefgreifenden Veränderungen allein den aufsichtsrechtlichen Eingriffen nach Ausbruch der globalen Finanzkrise zuzuschreiben, wäre zu einfach. Fakt aber ist, dass sich durch die zunehmenden regulatorischen Anforderungen die Kosten drastisch erhöht haben. So haben die Novellierung des Wertpapierhandelsgesetzes und das Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz die Komplexität und die Vertriebskosten für alle Marktteilnehmer erhöht. Zugleich benötigen die Banken mehr Kapazitäten in ihren Zentralen, um den Anforderungen der EZB sowie globalen Regelwerken wie Basel III zu genügen.

### Erträge unter Druck und wenig Wachstum in Sicht

Die verschärfte Regulierung trifft die Branche in einer Zeit, in der Ertragspotenziale weiterhin limitiert sind. Nicht nur die anhaltend niedrigen Zinsen haben negative Auswirkungen auf das Ertragsniveau, auch das Anlageverhalten setzt die Erträge unter Druck. Die Asset Allocation der Kunden hat sich seit der Finanzkrise strukturell verändert, was sich unter anderem am höheren Anteil der Sichteinlagen zeigt. Hinzu kommen eine sinkende Nachfrage nach höhermargigen und der Trend hin zu mehr passiven Produkten. Je nach Geschäfts- und Gebührenmodell profitieren die Wealth-Management-Anbieter daher nicht vollumfänglich vom Aufschwung an den Aktienmärkten oder in volatilen

Zeiten von der höheren Transaktionshäufigkeit. Im Durchschnitt entfällt lediglich ein knappes Viertel ihrer Kapitalanlagen auf Aktien. Dieser Anteil ist bei Erstkunden von Großbanken sowie in- und ausländischen Privatbanken höher als bei den Erstkunden von Sparkassen und Genossenschaftsbanken (Abb. 1).

---

Den Wealth-Management-Anbietern steht heute ein deutlich besser informierter Kunde gegenüber.

---

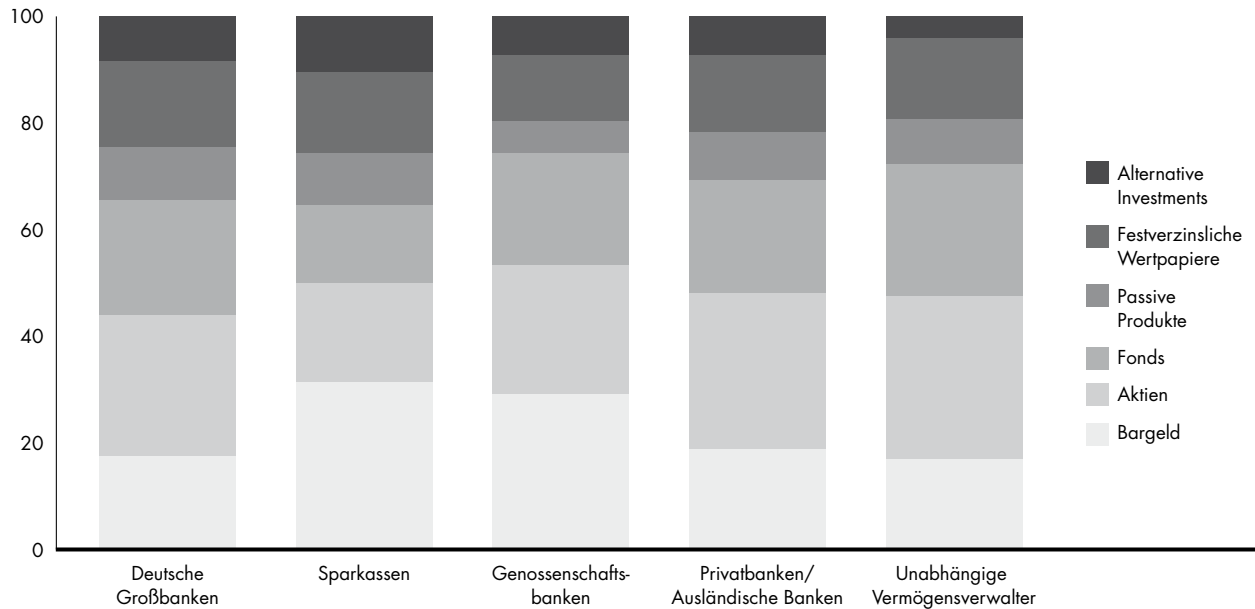
Das Ertragspotenzial im Wealth Management wird noch durch einen weiteren Faktor erheblich eingeschränkt: das nachhaltig veränderte Kundenverhalten im digitalen Zeitalter. Den Wealth-Management-Anbietern steht heute ein deutlich besser informierter Kunde gegenüber. Er scheut sich nicht, Teile seines Kapitals selbst anzulegen und zu verwalten, eine weitere Bank einzuschalten oder eine von seinem Wealth Manager empfohlene Anlagestrategie zum Beispiel bei einer Direktbank selbständig nachzubilden. Aktuell entfallen rund zehn Prozent der Erstbankverbindungen – definiert als Bank mit dem höchsten Anteil an den Kunden-Assets – auf Direktbanken. Diese haben häufig günstige und transparente Gebührenmodelle und bieten den Kunden digitale Zugangswege, die deren Convenience-Ansprüchen gerecht werden.

### Weniger Profitabilität durch massiven Wettbewerb und kostenintensive Betreuung minder ertragreicher Kunden

Der Wettbewerb um die Vermögenden nimmt zu. In- und ausländische Privatbanken, Großbanken, Sparkas-

### Abbildung 1: Vermögende Kunden haben diversifizierte Anlageformen

Asset Allocation zugeordnet zur Erstbank (in Prozent)



Quelle: Bain & Company

sen, Genossenschaftsbanken und unabhängige Vermögensverwalter kämpfen um jeden einzelnen Kunden. Oft unterhalten sie ein dichtes und teures Netz von Niederlassungen. Das geringe Marktwachstum führt dazu, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Markt- und Kundensegmenten verschwimmen. Beispiele dafür sind die einst elitären Vermögensverwalter und Privatbanken, aber auch Großbanken, die ihr Wealth Management immer mehr auch für weniger Vermögende öffnen. Nicht selten werden Kunden angenommen, die deutlich unter dem offiziellen Einstiegsvolumen liegen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken wiederum sprechen seit einigen Jahren verstärkt Millionäre an.

Der massive Wettbewerb erfordert beträchtliche Aufwendungen und wird in der Akquise häufig, aber keineswegs notwendigerweise, über den Preis ausgetragen. Mindestens in gleichem Umfang verringert die Verschiebung der Segmentgrenzen und die damit verbundene kostenintensivere Betreuung minder ertragreicher Kunden die Profitabilität. Nur die wenigsten Anbieter schaffen es, ihre gewonnenen Potenzialkun-

den zu vollwertigen Kunden zu entwickeln. Das liegt in erster Linie an den Kunden, die wesentlich mehr diversifizieren. Bei der Abschätzung des Potenzials und in der Ertragsplanung muss das einkalkuliert werden. Im Ergebnis haben viele Wealth-Management-Anbieter lediglich rund 60 Prozent Zielkunden in ihrem Portfolio.

Erste Banken reagieren bereits. Sie schließen Standorte, bauen Stellen ab oder ziehen sich ganz aus dem deutschen Markt zurück. Finanzstarke Anbieter machen sich dieses Umfeld zunutze und setzen auf Akquise. Das allein sichert jedoch auf Dauer kein auskömmliches Dasein im hart umkämpften Geschäft mit den Millionären und kann auch nur von wenigen Anbietern realisiert werden. Gefordert sind vielmehr die Überprüfung und Neuausrichtung der bestehenden Geschäftsmodelle, die einerseits die neuen Realitäten im Kundenverhalten berücksichtigen und andererseits die auch im Wealth Management relevante Digitalisierung.

Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

## **Drei Banken pro Kopf: Diversifikation ist die neue Normalität**

**Die exklusive Zusammenarbeit mit einer Bank gehört der Vergangenheit an. Vermögende überlegen sich heute sehr genau, welches Finanzinstitut sie für welche Aufgabe einsetzen.**

Je älter und vermögender ein Kunde ist, desto mehr Bankverbindungen unterhält er. Während sich Kunden mit einem frei verfügbaren Vermögen von einer bis zu drei Millionen Euro im Durchschnitt mit 2,8 Bankverbindungen begnügen, beanspruchen diejenigen mit über fünf Millionen Euro im Schnitt 3,4 Finanzinstitute.

Der Grad der Diversifikation unterscheidet sich je nach Wahl der Erstbank. Erstkunden von Großbanken, in- und ausländischen Privatbanken sowie Genossenschaftsbanken kommen im Durchschnitt auf drei Bankverbindungen. Kunden von unabhängigen Vermögensverwaltern nutzen dagegen 3,5 Institute. Weniger diversifiziert sind die Erstkunden der Sparkassen. Sie haben 2,3 Bankverbindungen. Dass die Diversifikation zur neuen Normalität heranreift, unterstreicht ein weiteres Ergebnis: Rund 80 Prozent der Befragten wollen die Zahl ihrer Bankverbindungen beibehalten, eine Reduzierung plant kaum jemand.

### **Vermögende minimieren ihr Risiko und nutzen unterschiedliche Kompetenzen**

Die Hauptgründe für diese starke Diversifikation sind zum einen die unterschiedlichen Kompetenzen der Banken, zum anderen wollen die Kunden auf diese Weise ihr Risiko minimieren. Bei unabhängigen Vermögensverwaltern führen nahezu 90 Prozent der Befragten diese beiden Argumente an. Bei anderen Institutsgruppen sind es immerhin 60 Prozent. Weitere Gründe wie bessere Preise und Konditionen spielen eine untergeordnete Rolle (Abb. 2). Die Zweit- und Drittbankverbindung wird mehrheitlich komplementär ausgewählt. Mehr als 70 Prozent der Erstkunden der Sparkassen nutzen eine deutsche Großbank als Zweitbank. Erstkunden von deutschen Großbanken vertrauen wiederum meist Privatbanken und ausländischen Instituten einen Teil ihres Kapitals an (Abb. 3).

Für die Banken lohnt es sich, sich als Erstverbindung zu etablieren: Mit 50 bis 70 Prozent verbucht die Erstbank den Löwenanteil des Kundenvermögens für sich. Auf die Zweitbank entfällt ein Viertel bis ein Drittel des Vermögens, bei der Drittbank sind es 15 bis 20 Prozent.

### **Konzentration bestimmter Produkte auf einzelne Anbieter**

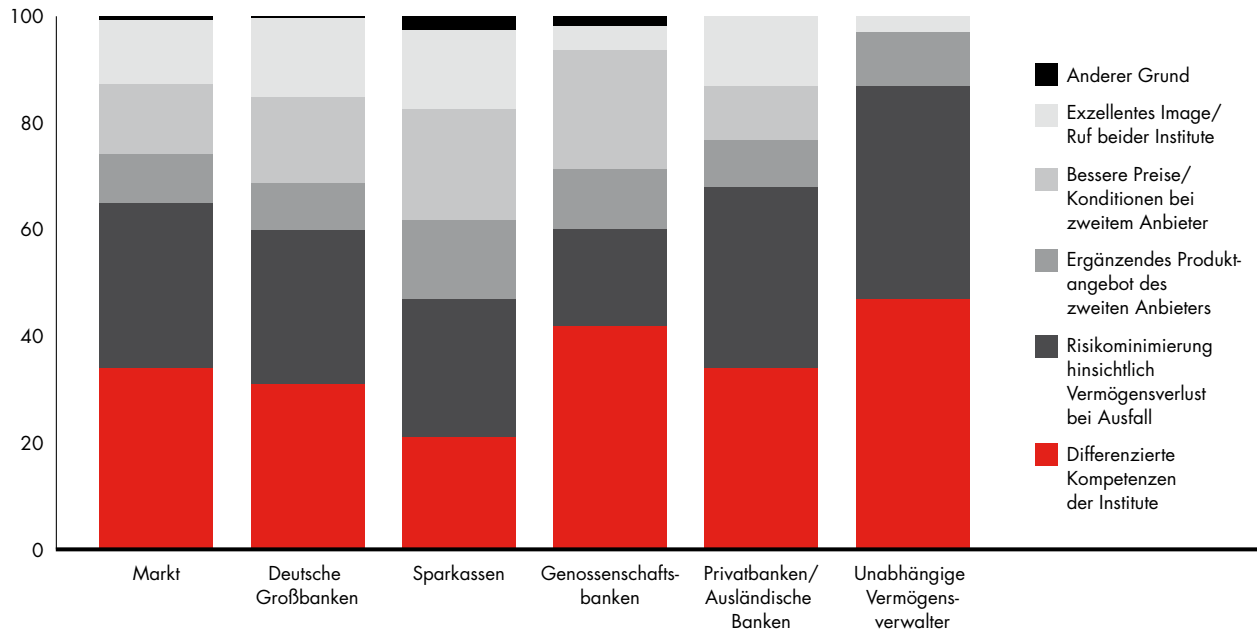
Vermögende Privatkunden überlegen sehr genau, welche Produkte sie von welcher Bank nutzen. Bei durchschnittlich drei Bankverbindungen lassen sie sich im Schnitt von 2,1 Anbietern bei der Kapitalanlage beraten. Direktanlagen wickeln sie über 1,8 und ihren Zahlungsverkehr über 1,3 Banken ab. Auch bei den zusätzlichen Dienstleistungen ergibt sich ein differenziertes Bild: 45 Prozent der Befragten nutzen Angebote zur Risikoanalyse und 36 Prozent Instrumente zur Finanzplanung. Bei der Stiftungsberatung greifen nur fünf Prozent auf das Know-how ihrer Bank zurück.

Diese Erkenntnisse zwingen Wealth-Management-Anbieter zum Umdenken. Im Wettbewerb geht es nicht darum, das gesamte Vermögen eines Kunden zu verwalten und alle denkbaren Leistungen vorzuhalten. Vielmehr gilt es, sich als einer von zwei oder drei Ansprechpartnern für Finanzfragen zu etablieren. Ziel ist es, als Erstbank zumindest 50 Prozent des verfügbaren Kundenvermögens verwalten zu können und auf dieser Basis auskömmliche Erträge und attraktive Margen zu erwirtschaften. Bei der Planung und Ausgestaltung der Betreuungsmodelle müssen die realen Ertragspotenziale zugrunde gelegt werden. Die Entscheidung des Kunden für einen Vermögensverwalter aufgrund seiner besonderen Fähigkeiten verlangt von den Anbietern, sich differenzierend zu positionieren, klar die unterschiedlichen Kundensegmente anzusprechen und Angebote für die verschiedenen Bedürfnisse zu entwickeln.

Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

Abbildung 2: Risikominimierung und unterschiedliche Kompetenzen begründen Diversifizierung

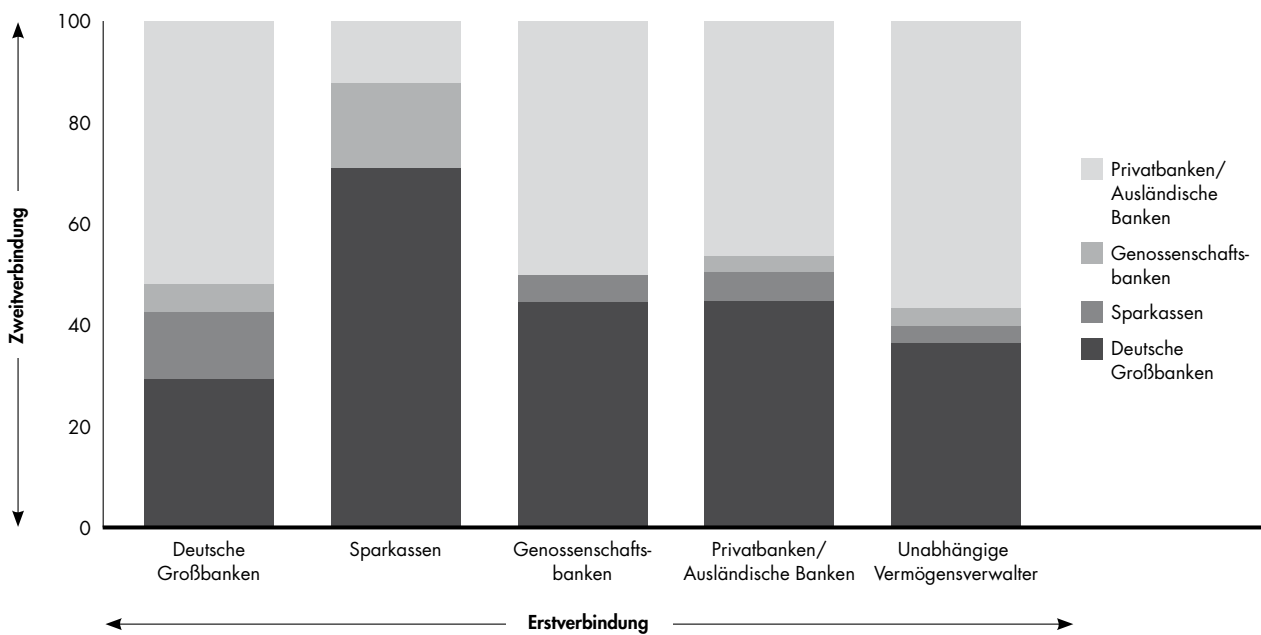
Gründe für Verteilung der Assets (in Prozent)



Quelle: Bain & Company

Abbildung 3: Kunden wählen ihre Zweitbank komplementär zum Institutstyp der Erstverbindung

Anteile Zweitverbindung Institutstypen (in Prozent)



Anm.: Zweitbankverbindung n=470  
Quelle: Bain & Company

Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

## Paradoxe Lage: Kunden sind hochzufrieden und doch wechselbereit

**Die breite Positionierung der Wealth-Management-Anbieter senkt die Hemmschwelle für Vermögende, trotz offenkundiger Zufriedenheit über einen Anbieterwechsel nachzudenken.**

Mit der Leistung ihres Vermögensverwalters sind die Befragten sehr zufrieden. Bain misst die Kundenloyalität weltweit und über alle Branchen hinweg mit dem Net Promoter Score (NPS). Diese Kennzahl ergibt sich aus den Antworten auf die Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihre Bank einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Dabei hat sich gezeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale und begeisterte Kunden stehen („Promotoren“), sieben und acht eher „passiv Zufriedene“ sind und Bewertungen von sechs oder weniger der Gruppe der „Kritiker“ zugerechnet werden müssen. Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS.

Bei Wealth-Management-Anbietern liegt der NPS 2014 im Durchschnitt bei 32 Prozent – damit überwiegt die Zahl der loyalen und empfehlungsbereiten Kunden bei Weitem. Dieses Ergebnis ist umso eindrucksvoller, da den Akteuren im Finanzsektor sonst eher Skepsis entgegenschlägt. Im Wealth Management dagegen verstehen es die Banken, mit guten Leistungen zu überzeugen und viele Kunden zu begeistern.

Deutlich wird allerdings auch, dass es Unterschiede je nach Vermögen gibt. Die messbare Zufriedenheit sinkt mit zunehmendem Vermögen. Während es unter den Kunden, die bis zu drei Millionen Euro besitzen, nur wenige Kritiker und einen erheblichen Anteil passiv Zufriedener gibt, fällt das Urteil der Kunden, die mehr als fünf Millionen Euro haben, schärfer aus. Hier gibt es zwar mehr Promotoren, aber auch deutlich mehr Kritiker. Der NPS liegt in der Folge bei nur 23 Prozent.

---

Die messbare Zufriedenheit sinkt mit zunehmendem Vermögen.

---

**Loyale Kunden kaufen mehr Produkte, bleiben länger treu und empfehlen häufiger**

Hohe Kundenloyalität hat für Wealth-Management-Anbieter einen enormen wirtschaftlichen Wert. Loyale Kunden kaufen mehr Produkte, bleiben einer Bank länger treu und empfehlen sie häufiger weiter. Die Unterschiede sind gravierend. So erwerben begeisterte Kunden im Schnitt fast 50 Prozent mehr Produkte als Kritiker, arbeiten mit ihrem Anbieter 1,2 Jahre länger zusammen und empfehlen ihre Bank drei Mal so häufig (Abb. 4).

Trotz dieser hohen Kundenzufriedenheit können sich Deutschlands Wealth Manager aber keineswegs entspannt zurücklehnen. Der Wettbewerb ist intensiv und die Kunden sind ausgesprochen wechselwillig.

**Rund 30 Prozent der Kunden zeigen Wechselbereitschaft**

Doch was veranlasst Kunden, trotz hoher Zufriedenheit über einen Wechsel nachzudenken? Entscheidenden Einfluss darauf hat das Bild, das sie von ihrem Finanzpartner haben. Bei der Frage nach der Positionierung ihrer Vermögensverwalter dominieren Begriffe wie „gut“, „kompetent“, „zuverlässig“ und „erfahren“ – durchweg wenig spezifische Bezeichnungen, die ein Großteil der Unternehmen für sich beanspruchen kann. Dieses unklare Bild senkt die Hemmschwelle für einen Wechsel.

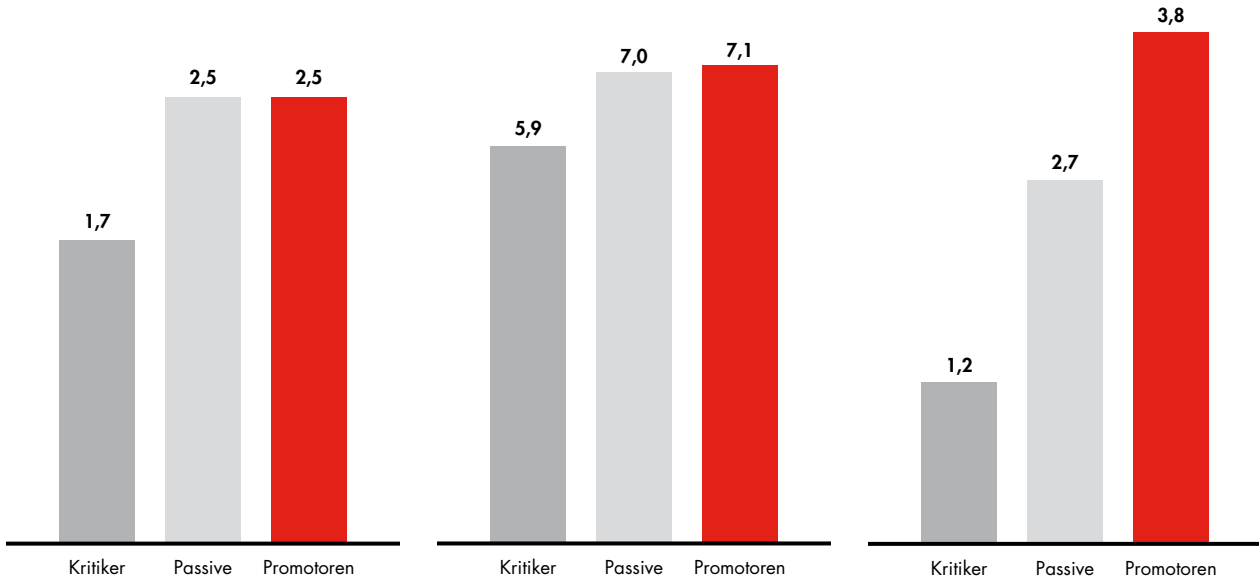


### Abbildung 4: Loyale Kunden haben deutlichen wirtschaftlichen Mehrwert

Anzahl Produkte nach NPS-Typ

Dauer Kundenbeziehung nach NPS-Typ (Jahre)

Anzahl Empfehlungen nach NPS-Typ



Anm.: Alle NPS-Werte in Bezug auf die Erstbankverbindung  
Quelle: Bain & Company

### Differenzierung über Produktangebot und Expertise der Mitarbeiter

Ein Schlüssel, um die aktuelle Zufriedenheit in langfristige Zusammenarbeit umzuwandeln, ist demzufolge die trennscharfe Positionierung. In der Bain-Studie geben die Kunden klare Hinweise, wo sie die größten Differenzierungspotenziale sehen. An vorderster Front stehen das Produktangebot, die Marke, das Onlineangebot und die Expertise der Mitarbeiter (Abb. 5).

Das Differenzierungspotenzial des Produktangebots mag auf den ersten Blick verwundern, ist bei genauerer Analyse aber nachvollziehbar. So bieten vor allem Großbanken ihren Kunden auch Finanzierungslösungen an, kleinere Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter tun dies in der Regel nicht. Ähnliches gilt für alle weiteren Wealth-Management-Dienstleistungen – angefangen beim Umfang von Anlageprodukten, dem

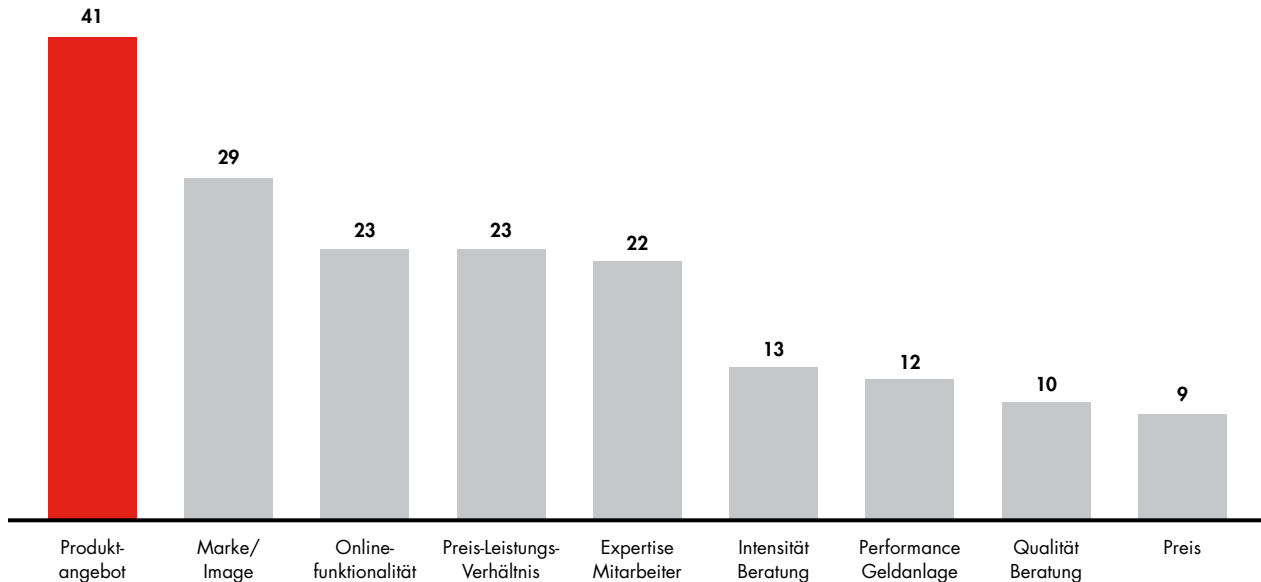
An vorderster Front stehen das Produktangebot, die Marke, das Onlineangebot und die Expertise der Mitarbeiter.

Immobilienmanagement und der Nachlassverwaltung über Financial Planning und Stiftungsberatung bis hin zu der Frage, ob Asset-Klassen wie Private Equity angeboten oder Eigenprodukte aufgelegt werden.

Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

*Abbildung 5:* Produktangebot, Mitarbeiter, Marke und Onlinefunktionalität machen den Unterschied

Differenzierungspotenzial für Banken (in Prozent)



Anm.: Multiple Choice, maximal zwei Antworten, prozentualer Anteil in Bezug auf alle Nennungen  
 Quelle: Bain & Company

Sich nur auf das Produktangebot zu konzentrieren, wäre jedoch ein Fehler. In der kumulierten Betrachtung erweist sich vor allem die tägliche Arbeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt als erfolgsentscheidend.

*Bislang bündelt nicht einmal die Hälfte der vermögenden Kunden private und geschäftliche Konten bei einer Bank.*

Eine nicht zu unterschätzende Rolle in der Beratung spielt die intelligente Verknüpfung privater und beruflicher Finanzthemen – ein Punkt, der schon lange auf der Agenda vieler Wealth-Management-Anbieter steht, aber mit überschaubarem Erfolg umgesetzt wird. Bislang bündelt nicht einmal die Hälfte der vermögenden Kunden private und geschäftliche Konten bei einer Bank. Auf die Frage, unter welchen Bedingungen

sie diese Haltung überdenken würden, nennen die Befragten an erster Stelle den Zugang zu Mehrwertdienstleistungen, gefolgt von gezielten Angeboten mit Sonderkonditionen und der Möglichkeit der Beratung aus einer Hand. Mit solchen Leistungen können sich Wealth Manager weiter differenzieren, ihre Positionierung klarer herausarbeiten und damit langfristig von der Begeisterung ihrer Kunden profitieren.

## Klare Erwartungen: Gefragt sind persönliche Beratung und digitale Angebote

**Dreh- und Angelpunkt der Kundenbeziehung im Wealth Management ist auch im digitalen Zeitalter der persönliche Berater. Doch das Kundenverhalten ändert sich von Grund auf.**

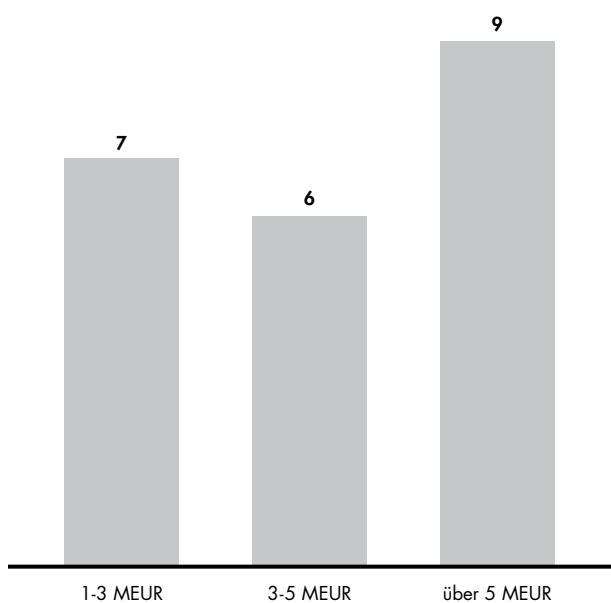
Bei der Aufstellung ihres Wealth Management befinden sich Finanzinstitute in Zeiten stagnierender Erträge und steigender Kosten in einem Dilemma. Sie wissen um die zentrale Bedeutung einer umfassenden persönlichen Betreuung durch Experten, befürchten aber, dass die Zahlungsbereitschaft für solche Dienstleistungen begrenzt ist oder gar abnehmen könnte. Angesichts des Investitionsbedarfs scheuen sie die zügige Digitalisierung. Auch vertreten manche die Auffassung, dass die vermögende Klientel althergebrachte Kommunikationsformen bevorzugt. Die Bain-Studie widerlegt dies nachdrücklich, zeichnet ein differenziertes Bild beim Thema Preismodelle und unterstreicht die enorme Bedeutung einer qualifizierten Beratung.

### Kunden wollen mindestens alle zwei Monate kontaktiert werden

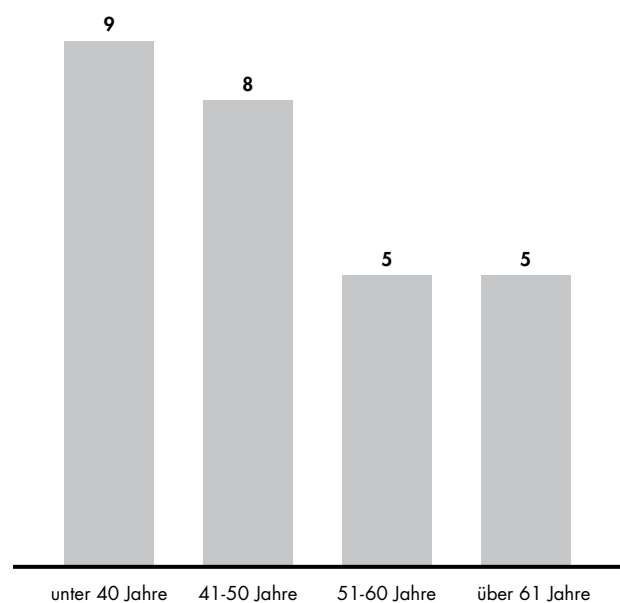
Die Zufriedenheit der Kunden im Wealth Management hängt nach wie vor entscheidend von der Qualität der persönlichen Beratung ab. Dabei steigt der Wunsch nach Beratungsintensität mit dem Wohlstand und sinkt mit dem Alter. Wer mehr als fünf Millionen Euro frei verfügbares Vermögen hat, erwartet im Durchschnitt neun Kontakte pro Jahr, bei drei bis fünf Millionen Euro genügen sechs Interaktionen. Und während die unter 40-Jährigen neun Kontakte pro Jahr von ihrer Bank fordern, reichen den über 60-Jährigen im Schnitt fünf Gespräche (Abb. 6).

*Abbildung 6:* Erwartung an Beratungsintensität variiert nach Vermögen und Alter

Geforderte Kontaktfrequenz nach Vermögenscluster (Anzahl pro Jahr)



Geforderte Kontaktfrequenz nach Altersgruppe (Anzahl pro Jahr)

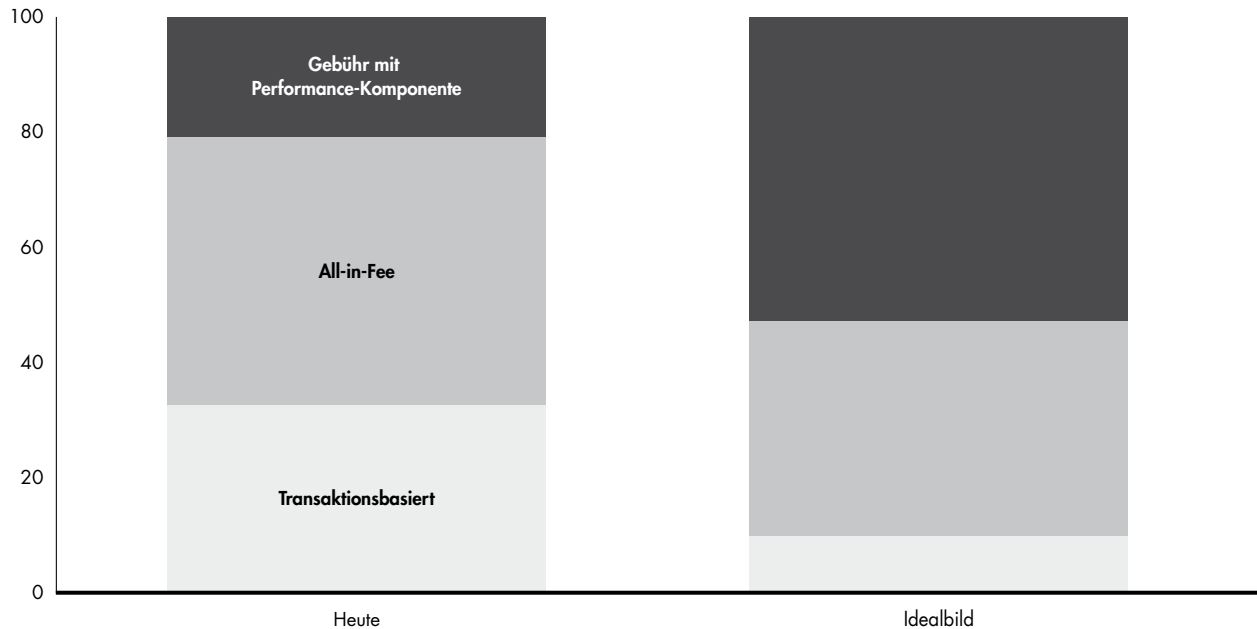


Quelle: Bain & Company

Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

Abbildung 7: Kunden wünschen sich Performance-Komponente in der Gebührenstruktur

Gebührenstruktur (in Prozent)



Quelle: Bain & Company

Unabhängig von der Kontaktfrequenz folgen die meisten Kunden der Empfehlung ihres Beraters. Dieser ist somit die erste Informationsquelle. 72 Prozent betrachten ihn als besonders wichtig für Produkt- und Anlageentscheidungen und schätzen insbesondere die Expertise bei der Asset Allocation und im Risikomanagement. Auf eigene Internetrecherchen setzen 50 Prozent, während 40 Prozent Empfehlungen von Freunden und Bekannten bei der Anlageentscheidung berücksichtigen.

**Heterogene Zahlungsbereitschaft der Kunden ist Risiko und Chance zugleich**

Der Preis allein hat aus Kundensicht das geringste Differenzierungspotenzial. Den Kunden im Wealth Management ist bewusst, dass eine gute Beratungsleistung Geld kostet. Wichtig ist deshalb die Betrachtung des Preis-Leistungs-Verhältnisses.

Gefragt nach ihrer Zahlungsbereitschaft gaben lediglich 20 Prozent ihrer Erwartung nach Preissenkungen Ausdruck. Ebenso viele wären sogar bereit, mehr zu zahlen.

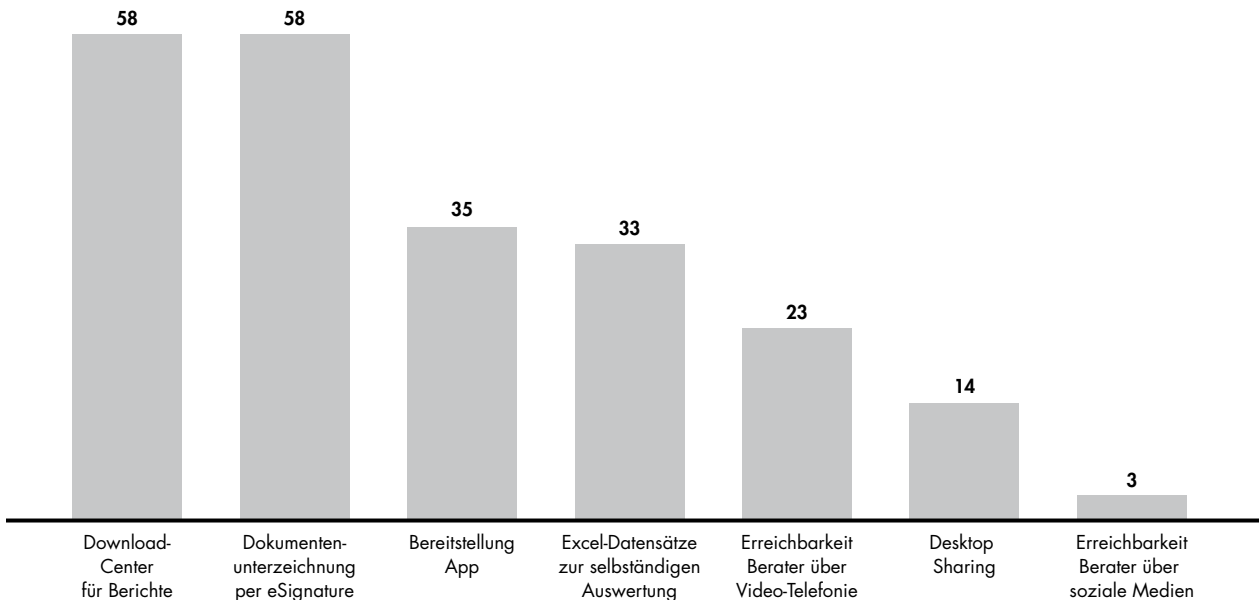
Bei der Gebührenstruktur besteht hingegen Handlungsbedarf. Die Kunden äußern mehrheitlich den Wunsch nach einer erheblich höheren Performance-Komponente (Abb. 7).

**Vermögende setzen auf digitale Kanäle**

Auch bei der Digitalisierung haben vermögende Privatkunden klare Erwartungen. Sie wollen einen wachsenden Anteil ihrer Kapitalanlage über digitale Kanäle erledigen können und mit ihrem Berater auch digital kommunizieren. Im Gegenzug sinkt die Bedeutung der Filialen. In den kommenden drei Jahren dürfte ihre Rolle bei der Beraterinteraktion um 13 Prozent, beim Produktabschluss um 21 Prozent zurückgehen. An die Stelle des persönlichen Austauschs in der gediegenen Atmosphäre eines Bankhauses oder der klassischen E-Mail tritt die Interaktion vor allem via Chat und Videokonferenz.

## Abbildung 8: Kunden schätzen Convenience digitaler Angebote

Erwartungen an Technologieangebot (in Prozent)



Anm.: Multiple Choice, prozentualer Anteil in Bezug auf alle Nennungen, gewichtet für Erstbankverbindung  
Quelle: Bain & Company

Hauptgrund dafür ist der Wunsch nach mehr Convenience, sprich: einer einfachen und bequemen Handhabung der Kapitalanlage. Fast 60 Prozent der Kunden fordern einen vereinfachten Datenzugang zu ihrer Bank, zum Beispiel über ein Downloadcenter für Berichte. Immerhin ein Drittel wünscht sich die Bereitstellung einer App und Excel-Datensätze, um selbständig Informationen auswerten und verarbeiten zu können (Abb. 8).

Die Digitalisierung birgt eine besondere Herausforderung für Wealth-Management-Anbieter. Je stärker die Kunden ihre Unabhängigkeit zu schätzen wissen und je selbständiger sie agieren, desto größer wird die Versuchung, zumindest einen Teil des Vermögens eigenständig über Direktbanken oder andere Plattformen zu investieren und zu verwalten. Schon heute steigt die Zahl der vermögenden Kunden, die mindestens ein Konto bei einer Direktbank unterhalten. Dieser Trend wird sich fortsetzen.

Die Digitalisierung wird den Wettbewerb im Wealth Management weiter verschärfen.

Konventionelle Wealth-Management-Anbieter können dieser Herausforderung nur begegnen, indem sie die Digitalisierung schnell vorantreiben und gleichzeitig ihre Kunden durch exzellente Beratung binden. Fakt ist jedoch, dass die Digitalisierung den Wettbewerb im Wealth Management weiter verschärfen wird. Mit Blick auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden müssen die Vermögensverwalter deshalb ihr Geschäftsmodell überprüfen und sich deutlich stärker fokussieren.

---

Was Millionäre von ihrer Bank erwarten

## Erfolgsformel im Wettbewerb: Kundenorientiert und klar positioniert

Die Kunden sind mit der Leistung ihrer Vermögensverwalter mehrheitlich sehr zufrieden. Dieses Vertrauen müssen die Banken in Zukunft stärker nutzen, um sich im hart umkämpften Milliardenmarkt durchzusetzen.

Der Margendruck bleibt hoch. Die verschärfte Regulierung führt zu steigenden Betreuungskosten. Niedrige Zinsen, hohe Wettbewerbsintensität, neue digitale Angreifer und ein verändertes Kundenverhalten im digitalen Zeitalter schränken die Möglichkeiten für Ertragssteigerungen ein. In dieser Situation hat oberste Priorität, die bestehenden Kunden bestmöglich zu betreuen, den Anteil am verwalteten Vermögen zu erhöhen und die Erstbank zu werden. Je trennschärfer die Positionierung eines Instituts ist und je transparenter das Preismodell, desto erfolgreicher lässt sich die selbstbewusste vermögende Klientel binden.

Angesichts des anhaltenden Kostendrucks kommen Wealth-Management-Anbieter nicht umhin, ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln – zumal die Digitalisierung beträchtliche Investitionen erfordert. Wertschöpfungstiefe wie -breite müssen hinterfragt werden. Nicht selten decken mittlere und kleine Anbieter eine ausgesprochen reichhaltige Palette an Dienstleistungen ab, häufig ohne die notwendigen Volumina. Sie halten beispielsweise ein eigenes Research und Asset Management vor oder Kapazitäten für Family-Office-Services. Künftig ist mit einer stärkeren Fokussierung zu rechnen.

Positionierung und Betreuungsmodell sind ebenso zu überprüfen wie Zielkundensegmente und Produkthan-

gebot. Viele Wealth-Management-Anbieter müssen sich entscheiden, ob sie die individuelle Vermögensberatung fortführen, sich auf Vermögensverwaltung konzentrieren oder eigene Produkte auflegen wollen. Bei der Neuausrichtung ist zudem Mut zu echter Kundensegmentierung gefragt. Kunden mit weniger Vermögen können weiterhin betreut werden, allerdings in einer Art, die dem Ertragspotenzial entspricht und profitables Wirtschaften ermöglicht. Für manche Wealth Manager kann es von Vorteil sein, sich mit ausgewählten Leistungen auf ein vergleichsweise kleines, aber hochattraktives Kundensegment zu konzentrieren.

Unerlässlich ist auch die Restrukturierung von Prozessen und Strukturen, um die Effizienz zu steigern, sowie eine Vereinheitlichung und Verbesserung der (hohen) Qualitätsstandards in der Kundenbetreuung. Der Kunde muss unabhängig von Standort und Kommunikationskanal jederzeit seine Bank wiedererkennen können.

Die Digitalisierung ist die zentrale Herausforderung für alle Häuser, um auf das grundlegend veränderte Kundenverhalten zu reagieren – selbst auf die Gefahr hin, dass sie die Autonomie ihrer Kunden fördern. Nur mit einem erstklassigen analogen und digitalen Angebot haben Wealth Manager die Chance, sich als erster Ansprechpartner in Vermögensfragen zu etablieren. Das versetzt sie in die Lage, auch in Zukunft ein profitables Geschäft zu betreiben. Die Bain-Studie zeigt, wie sehr diese besondere Kundengruppe ihre Vermögensverwalter zu schätzen weiß. Deutlich wird aber auch, dass sich kein Anbieter auf diesen Meriten ausruhen darf.

---

### Über die Studie

Die Studie basiert auf ausführlichen Befragungen von 531 Privatkunden von mehr als 20 Wealth-Management-Anbietern in Deutschland, darunter deutsche Großbanken, in- und ausländische Privatbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken und unabhängige Vermögensverwalter. Die Befragten besitzen ein frei verfügbares Vermögen von mehr als einer Million Euro und stellen einen Querschnitt aller relevanten Wealth-Management-Anbieter, Altersgruppen und Vermögensklassen dar. Die Studie ermöglicht eine Gesamtsicht auf die befragten Kunden im Hinblick auf alle Finanzdienstleistungen. Sie schafft Transparenz über die genutzten Bankverbindungen, inklusive der Vermögensverteilung auf einzelne Anbieter, über die Produktnutzung sowie die Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus konkretisiert die Studie die Ansprüche dieser besonderen Kundengruppe an Betreuungsintensität und digitale Angebote.

# Über Bain & Company

## Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

## Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

## Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT  
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE  
MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME  
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH