

ERFOLGSMODELLE FÜR EINE DIGITALE ZUKUNFT

Studie zum Wealth Management in Deutschland



INHALT

ZUSAMMENFASSUNG	04
<hr/>	
1. STUDIENERGEBNISSE	08
1.1 Profitabilität des Wealth Managements: Branche in Gefahr	09
1.2 Kundensicht: Portfoliomanagement nicht mehr differenzierend	12
1.3 Leistungen: zu viel Manufaktur, zu wenig Standardisierung	14
1.4 Prozesse & Ressourcen: Ungenutzte Potenziale und erhöhte Steuerungsbedarfe	18
2. STRATEGISCHE OPTIONEN	20
3. WERTHEBEL	26
3.1 Strategie und Steuerung: Wachstum mit Weitblick	27
3.2 Fokussierung von Leistungen: The Power of Pricing	30
3.3 Optimierung von Prozessen: VW-Lösungen und gesamthafte Beratung	34
3.4 Change Management: Neue Wege wagen	38
4. AUSBLICK	40
<hr/>	
Über die Autoren	43

ZUSAMMEN- FASSUNG

Das Wealth Management in Deutschland steht vor großen Herausforderungen aufgrund von Veränderungen im Asset Management, Verschärfung der Regulatorik und zunehmender Digitalisierung. Interviews mit Vertretern von 15 Banken, die 200 Mrd. EUR Assets under Management betreuen, zeigen, dass die Branche aktuell nur knapp profitabel ist, wobei eine weitere Verschlechterung der Ertragslage erwartet wird. Aktuelle Wachstumsinitiativen, wie sie von vielen Häusern verfolgt werden, stellen für die Branche als Ganzes keine erfolgversprechende Strategie dar. Zur Erreichung einer nachhaltigen Profitabilität ist vielmehr eine strategische Neupositionierung und konsequente Umsetzung von digitalen Werthebeln notwendig.

In unserer Branchenstudie „Erfolgsmodelle für eine digitale Zukunft – Studie zum Wealth Management in Deutschland“ stellen wir dar, wie die Branche die aktuelle Situation einschätzt, welche neuen strategischen Ansätze sinnvoll sind und wie diese umgesetzt werden können. Hierzu haben wir strukturierte Interviews mit Top-Führungskräften von 15 Banken geführt, die einen repräsentativen Querschnitt der Bankenlandschaft in Deutschland darstellen. Zusammen betreuen diese Institute 200 Mrd. EUR Assets under Management und stellen damit 20 % des Marktvolumens dar. Der Fokus der Analyse lag auf dem „Private Banking Segment“, d. h. Kunden mit liquiden Assets zwischen 0,5 und 3 Mio. EUR. Auf Basis unserer Interviews und der anschließenden kritischen Diskussion der Ergebnisse mit den Ansprechpartnern ergab sich eine Vielzahl spannender Erkenntnisse hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen und strategischen Implikationen für die Branche.

WEALTH MANAGEMENT NUR KNAPP PROFITABEL, WEITERE VERSCHLECHTERUNG ERWARTET

Die Wealth Management Branche bewegt sich Anfang der 2020er Jahre in einem herausfordernden Umfeld, vgl. Kapitel 1. Die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer sieht das Geschäft gerade noch als profitabel oder bereits als unprofitabel an. Diese Einschätzung wird durch die in den letzten Monaten und Jahren veröffentlichten Jahresabschlüsse der im Wealth Management tätigen Banken untermauert. Der damit verbundene Paradigmenwechsel sollte nicht unterschätzt werden, zumal Wealth Management bis dato als ein für Banken hochattraktives Geschäftsfeld angesehen wird, mit wenig Bedarf an Risikokapital, einem hohen Anteil an Provisionserträgen und einem quasi automatischen Wachstum auf Grund der allgemeinen Geldvermögensmehrung.

RAHMENBEDINGUNGEN: NICHT NUR GEGENWIND

Ein häufig genannter Grund für diese Entwicklung ist die deutliche Verschärfung von regulatorischen Anforderungen an das Anlagegeschäft, die nicht nur den Vertriebsprozess aufwändiger machen, sondern in hohen zusätzlichen Kosten für die Anpassung von Prozessen und IT-Unterstützung resultieren. Weiterhin führt eine gestiegene Preistransparenz zu einer höheren Preissensitivität bei den Kunden. Der Margendruck wird außerdem durch die massiv zunehmende Bedeutung kostengünstiger passiver Anlageinstrumente wie ETFs sowie die Schwierigkeiten teurerer aktiv gemanagter Anlagelösungen, die Vergleichsmärkte nach Kosten nachhaltig zu schlagen, verschärft.

Die Zinsentwicklung hin zu einer niedrigen und flachen Zinsstrukturkurve hat einen zweiseitigen Effekt: einerseits sinken die erzielbaren Zinsüberschüsse aus den üblicherweise hohen Einlagenbeständen im Geschäft mit Wealth Management Kunden, andererseits ergeben sich durch die Zinssituation allerdings auch gute Gesprächsanlässe für eine Transformation von Einlagen zum Wertpapiergeschäft.

Neben diesen Herausforderungen hat die Branche aber in den letzten Jahren auch von positiven Faktoren profitiert. Der historisch einmalige Bullenmarkt seit der letzten Finanzkrise 2008/09 hat zu einem erheblichen, quasi anstrengungslosen Wachstum der Assets under Management in der Branche geführt, was sich in entsprechend steigende Provisionserlöse übersetzt. Gleichzeitig haben sich Befürchtungen der vergangenen Jahre, die Entwicklung neuer digitaler Services wie z. B. Robo Advice könnte zu einer Disruption der Wealth Management Branche analog anderer Sparten in Financial Services führen, bisher nicht bewahrheitet. Das traditionelle, beraterzentrierte Geschäftsmodell scheint sich als nachhaltig und stabil zu erweisen.

WACHSTUMSFOKUS FÜR BRANCHE ALS GANZES NICHT ZIELFÜHREND

Dennoch besteht in der Branche dringender Handlungsbedarf, um eine auskömmliche Profitabilität der Geschäftsmodelle nachhaltig sicherzustellen. Ein „Weiter so“ birgt ein zu großes Risiko, beim nächsten Markteinbruch sofort in die Verlustzone abzurutschen. Zudem ist keinesfalls garantiert, dass es neuen Disruptoren nicht doch noch gelingen kann, zu einer ernstzunehmenden Bedrohung für die etablierten Institute zu werden.

Viele Institute erwarten, dass sie ihre Herausforderungen durch Wachstum bewältigen können, u. a. durch Abwerbung von Mitarbeitern und deren Kunden vom Wettbewerb. Angesichts des erwarteten mäßigen Wachstums des Gesamtmarktes und bei sich erhöhendem Margendruck wird eine solche Strategie zu einem massiven Verdrängungswettbewerb bei steigenden Personalkosten führen, was für die Branche insgesamt nicht erfolgreich sein kann.

Schwierig ist naturgemäß eine Umstellung von bisher erfolgreichen Arbeitsweisen. Ein starker Fokus auf die Einzeltitelberatung im Wertpapiergeschäft lässt Potenziale ungenutzt, die sich aus einer gesamthaften Beratung über alle Assetklassen hinweg ergeben können. Dies erfordert aber eine Neupositionierung des Beraters* weg vom aktiven Portfoliomanager hin zum ganzheitlichen Vermögensstrukturierer. Der Fokus der Weiterentwicklung liegt somit auf Verhaltensänderungen der Mitarbeiter und einem erfolgreichen Kulturwandel in den Instituten.

Herausfordernd ist auch die mittelständische Struktur der Wealth Management Branche mit ihrer Vielzahl an kleineren Häusern. Hier sind umfangreiche technologiegetriebene Investitionen nur begrenzt möglich.

STRATEGISCHE POSITIONIERUNG ZU SCHÄRFEN

Einigkeit besteht bei allen Instituten, dass die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle in Richtung von Hybridmodellen geht, die eine intelligente Kombination aus ganzheitlichem Vermögensmanagement, Online-Interaktion zwischen Bank und Kunde für Informationen und einfache Transaktionen sowie persönlicher Beratung darstellen.

Notwendig ist zudem eine Schärfung der jeweiligen konkreten strategischen Positionierung und darauf aufbauend die Fokussierung der eigenen Wertschöpfung. Aus den Diskussionen im Rahmen der Studiendurchführung ergeben sich drei denkbare Positionierungen, vgl. Kapitel 2:

- **Voll-Service-Anbieter**, i. d. R. die großen Universalbanken können alle Service- und Beratungsleistungen in ihrer vollen Wertschöpfungstiefe anbieten
- **Vertriebsbanken**, i. d. R. lokale Institute haben ihr Alleinstellungsmerkmal im privilegierten lokalen Kundenzugang und sollten möglichst viele Aktivitäten an strategische Partner outsourcen
- **Spezialanbieter**, z. B. kleinere Privatbanken haben einen fokussierten Beratungs- und Kundenansatz mit spezieller Expertise (z. B. bei Immobilien oder alternativen Assets)

**Rein aus Gründen der Lesbarkeit wird regelmäßig die männliche Form verwendet, wobei andere Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.*

UNTERSTÜZENDE WERTHEBEL: VON PRICING BIS PROZESSEN

Sämtliche Aktivitäten, die nicht zur relevanten Positionierung passen, sollten im Hinblick auf die notwendige Fortführung überprüft werden. Unabhängig von der strategischen Positionierung gibt es große Potenziale aus der Verbesserung der operativen Effizienz der Geschäftsmodelle, vgl. Kapitel 3. Beispiele hierfür sind:

- **Verbesserung der strategischen Ausrichtung und Steuerung der Geschäftsmodelle** wie z. B. ein stringentes Expansionscontrolling zur Sicherstellung einer auskömmlichen Profitabilität von Wachstumsinitiativen
- **Fokussierung von Leistungen und Services** wie z. B. durch eine Zusammenarbeit mit externen Partnern über Open Banking Lösungen oder innovative Pricing-Modelle, die eine Stabilisierung bzw. sogar Ausweitung des durchschnittlichen Margenniveaus ermöglichen
- **Optimierung und Digitalisierung von Prozessen** wie z. B. eine Reduzierung der Leistungskomplexität durch eine Vermögensverwaltungsoffensive, die Optimierung von Prozessen sowie eine verbesserte Unterstützung und Steuerung der Kundenberater
- **Effektives Change Management** über Vorbilder für die Mitarbeiter, die Herstellung von Verständnis und Überzeugung, die Stärkung von Talenten und Fähigkeiten sowie über formale Mechanismen

WEALTH MANAGEMENT: ERFOLGSMODELLE FÜR EINE DIGITALE ZUKUNFT

Das Wealth Management selbst glaubt trotz aller Herausforderungen richtigerweise an eine positive Entwicklung der Branche (vgl. Kapitel 4). Hierfür spricht nicht nur ein weiteres kontinuierliches Wachstum der Assets sondern auch, dass im Zielbild des Hybridmodells die persönliche Beratung weiterhin Kernbestandteil des Wealth Managements ist. Voraussetzung für eine positive Entwicklung sind die Identifikation nachhaltiger Geschäftsmodelle und deren stringente Umsetzung. Die notwendige Digitalisierung sollte daher als Chance verstanden werden, administrative und regulatorische Themen effizienter zu erledigen und sich auf Kundenberatung zu fokussieren, was immer Anspruch der Branche war und weiterhin sein muss.

01

STUDIEN ERGEBNISSE

Obwohl das Wealth Management ein grundsätzlich attraktives Geschäftsfeld ist, sehen die Teilnehmer die aktuelle Lage kritisch. Nach Einschätzung der Mehrheit der Institute ist die Branche aktuell nicht oder nur knapp profitabel. Da gleichzeitig die Margen weiter schrumpfen, wird sich der Konsolidierungsdruck erhöhen. Des Weiteren verändern sich Kundenerwartungen grundlegend – so wird Expertise im Portfoliomanagement nicht mehr als differenzierendes Kriterium gesehen. Vor diesem Hintergrund steht die Branche vor der Herausforderung, einerseits durch Standardisierung Effizienz- und Kostenpotenziale zu realisieren, um wieder profitabel zu werden, und andererseits Leistungsangebote auf strategischer Ebene wie z. B. gesamthafte Vermögensberatung auszubauen.

01.1

PROFITABILITÄT DES WEALTH MANagements: BRANCHE IN GEFAHR

Obwohl das Wealth Management aufgrund des hohen Provisionsanteils der Erträge ein grundsätzlich attraktives Geschäftsfeld ist, ist die Branche aktuell nur knapp oder nicht profitabel. Diese unbefriedigende Profitabilität wird nicht durch den Wettbewerb von Fintechs ausgelöst, die aktuell eine geringe Bedeutung haben, sondern durch gestiegene regulatorische Kosten und sinkende Erträge. Die Teilnehmer gehen davon, dass sich die Situation verschärfen und der Konsolidierungsdruck weiter erhöhen wird.



Das Wealth Management stellt für Banken ein grundsätzlich attraktives Geschäftsfeld dar. Ein positiver Faktor hierbei ist der günstige Ertragsmix, der mehr vom Provisions- und weniger vom Zinsüberschuss geprägt ist und deshalb unabhängig von der – aus Sicht der Banken – negativen Zinsentwicklung der vergangenen Jahre ist. Zudem profitiert es vom natürlichen Wachstumstrend bei den Geldvermögen, der in den vergangenen zehn Jahren besonders ausgeprägt war und zu einer quasi automatischen Steigerung von AuM-abhängigen Erlösen führt.

BRANCHE NUR KNAPP PROFITABEL UND WEITERER MARGENRÜCKGANG ERWARTET

Dennoch stellen drei Viertel der befragten Studienteilnehmer fest, dass die Branche nur knapp profitabel ist und ein Viertel hält sie sogar für nicht profitabel. Als Profitabilitätskriterium wurde u. a. ein Return-on-Equity von mindestens 10 % definiert. Zudem erwartet die überwiegende Mehrzahl eine weitere Verschärfung der Lage durch zurückgehende Margen. Gründe hierfür liegen in einem überproportionalen Anstieg der Kosten im Vergleich zu den Erträgen, z. B. auf Grund erhöhter regulatorischer Anforderungen und IT-Investitionen. Das Management der Kosten wird erschwert durch die teilweise mittelständische Unternehmensstruktur im Wealth Management, die die Hebung von Skalenvorteilen erschwert. Die Entwicklung der Erträge wiederum leidet unter steigender Gebührentransparenz und dem Wachstum passiv gemanagter Anlageinstrumente mit niedrigeren Margen.

DIGITALISIERUNG WIRD NICHT ALS RISIKO GESEHEN

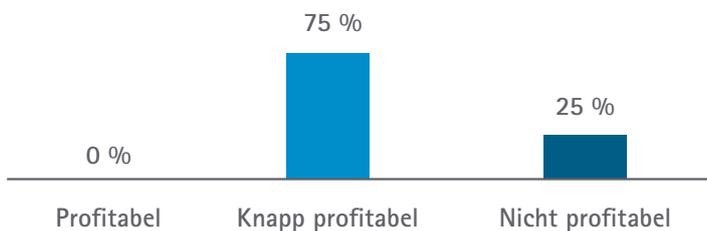
Hieraus ergibt sich für die Branche dringender Handlungsbedarf zur Steigerung der Profitabilität. Sollte in den kommenden Jahren der Rückenwind steigender Kapitalmarktkurse ausbleiben oder es sogar zu einem Markteinbruch und damit verbunden zu einem starken Rückgang AuM-getriebener Erlöse kommen, könnten manche Institute in die Verlustzone abrutschen. Zu hinterfragen sind demnach auch Wachstumsstrategien – vgl. Abschnitt 2 – die auf das Abwerben von Beratern und deren Kunden vom Wettbewerb setzen. Diese führen lediglich zu einer Umverteilung von Erträgen bei insgesamt steigenden Personalkosten für die Branche.

Positiv ist vor diesem Hintergrund zu bewerten, dass in der Vergangenheit gehegte Befürchtungen einer Disruption der Branche durch neue Serviceangebote wie Robo Advisor bisher nicht eingetreten sind und nach Einschätzung der Studienteilnehmer auch künftig nicht eintreten werden. Solche Services entfalten ihren Nutzen als Teil eines Omnikanalangebots, aber nicht stand-alone als vollwertige Alternative zur persönlichen Beratung. Auch in Zukunft werden beraterzentrierte Servicemodelle im Wealth Management vorherrschen, die allerdings durch die Ergänzung digitaler Informations-, Beratungs- und Interaktionsangebote zeitgemäß weiterentwickelt werden müssen.

GRAFIK 1.1: PROFITABILITÄT DER BRANCHE UND MARGENENTWICKLUNG

Anteil der Teilnehmerantworten in %

Ist die Branche profitabel?



Wie werden sich Margen entwickeln?





01.2

KUNDENSICHT: PORTFOLIOMANAGEMENT NICHT MEHR DIFFERENZIEREND

Die Kriterien der Kunden bei der Auswahl von Wealth Management Leistungen sind wie zu erwarten konservativ, wobei sich nach Einschätzung der Teilnehmer aber die Bedeutung der Akquisewege verändern wird. Expertise im Portfoliomanagement stellt künftig kein differenzierendes Merkmal mehr dar, während die Bedeutung gesamthafter Vermögensberatung inkl. illiquider Assetklassen zunimmt.



Bei allen Veränderungen in unterschiedlichsten Lebensbereichen auf Grund von Digitalisierung oder sich wandelnden Lebens-einstellungen erweisen sich Wealth Management Kunden als vergleichsweise konservativ. Nach der in Grafik 1.2 dargestellten Einschätzung der befragten Institute treffen Wealth Management Kunden die Entscheidung für die Auswahl eines Instituts nach „klassischen“ Kriterien wie Umfang des Services, Empfehlungen durch Freunde oder Kollegen und die allgemeine Bekanntheit des Instituts.

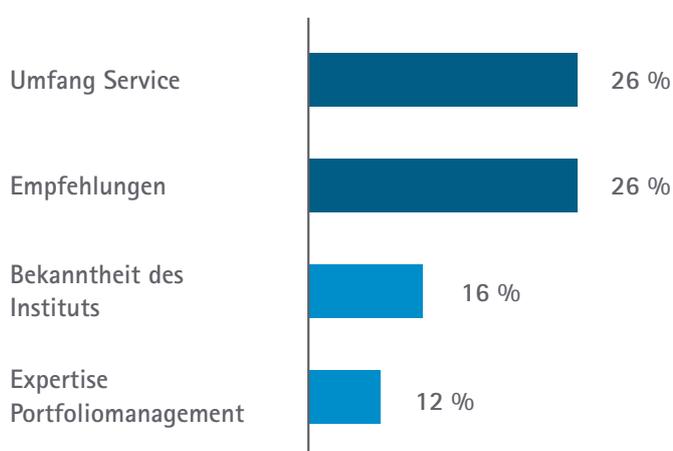
Die Akquisitionswege werden sich in Zukunft verändern, wenn auch nur langsam. Empfehlungen und klassische Akquisitionsmaßnahmen werden auch künftig ihre zentrale Bedeutung behalten, während Akquisition über Online- und Social-Media-Kanäle an Bedeutung gewinnen könnte, wenn auch von einem äußerst niedrigen Niveau aus. Bemerkenswert ist, dass zwar einerseits zahlreiche Institute eine Wachstumsstrategie basierend auf Einstellungen von Kundenberatern und Gewinnung neuer Kunden verfolgen, andererseits aber kein einziges Institut Erkenntnisse über die dabei entstehenden Akquisitionskosten im Verhältnis zum Life-Cycle-Value neu gewonnener Kunden hat. Damit bleibt unklar, inwiefern solche Wachstumsstrategien wirklich wertsteigernd im Vergleich zu einem alternativen Einsatz der Ressourcen eines Instituts sind.

EXPERTISE IM PORTFOLIOMANAGEMENT KÜNFTIG KEIN DIFFERENZIERUNGSMERKMAL

Die Expertise im Portfoliomanagement hat im Vergleich mit den zuvor genannten Kriterien eine relativ geringe und in Zukunft weiter fallende Bedeutung. Das Wachstum passiver Anlageinstrumente wie ETFs und die Schwierigkeiten, aktiven Portfoliomanagements Vergleichsindizes bzw. den Markt „zu schlagen“, sind hierbei wichtige Faktoren. Gleichzeitig positionieren sich aber immer noch viele Institute über ihre Fähigkeiten im Portfoliomanagement. Eine solche Positionierung wird vor dem Hintergrund der Kundenerwartungen künftig nicht mehr ausreichend für eine klares Alleinstellungsmerkmal im Markt sein. Im Gegenzug zu einer künftig verminderten Bedeutung des Portfoliomanagements steigt jedoch die Relevanz einer gesamthaften Vermögensberatung über alle Assetklassen hinweg, wie im folgenden Abschnitt 1.3 weiter ausgeführt wird.

GRAFIK 1.2: ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN DER KUNDEN BEI AUSWAHL PRIVATE BANKING

Anteil der Teilnehmerantworten in %



01.3

LEISTUNGEN: ZU VIEL MANUFAKTUR, ZU WENIG STANDARDISIERUNG

Um Effizienz- und Kostenpotenziale zu heben, bedarf es einer deutlichen Standardisierung des Leistungsangebots. Hierzu gehört auch die Steigerung des Anteils der Vermögensverwaltungslösungen, der aktuell bei 50-60 % liegt, aber eine signifikante Streubreite aufweist. Solche Ansätze sind zwingende Voraussetzung für den Ausbau der Kompetenzen in der gesamthaften Beratung, die zukünftig Standard sein wird.



Kernleistung im Wealth Management ist die Beratung der Kunden, wobei es hier unterschiedliche Schwerpunkte geben kann. Manche Institute legen einen klaren Schwerpunkt auf die Beratung zur optimalen Strukturierung von Wertpapierportfolios, während andere den Anspruch erheben, eine gesamthaftige Beratung über alle Assetklassen einschließlich z. B. Immobilien oder Unternehmensanteile anzubieten. Manche Institute verfügen über Spezialisten für Erbschaft und Nachfolge, ganzheitliche Finanzplanung, Stiftungsmanagement oder Immobilien. Insbesondere die Universalbanken geben hier die Vernetzung mit ihren Firmenkundenabteilungen als Erfolgsfaktor an, da große private Vermögen sehr häufig ihren Ursprung in unternehmerischer Tätigkeit haben.

NOTWENDIGKEIT DER STANDARDISIERUNG UND VV-LÖSUNGEN

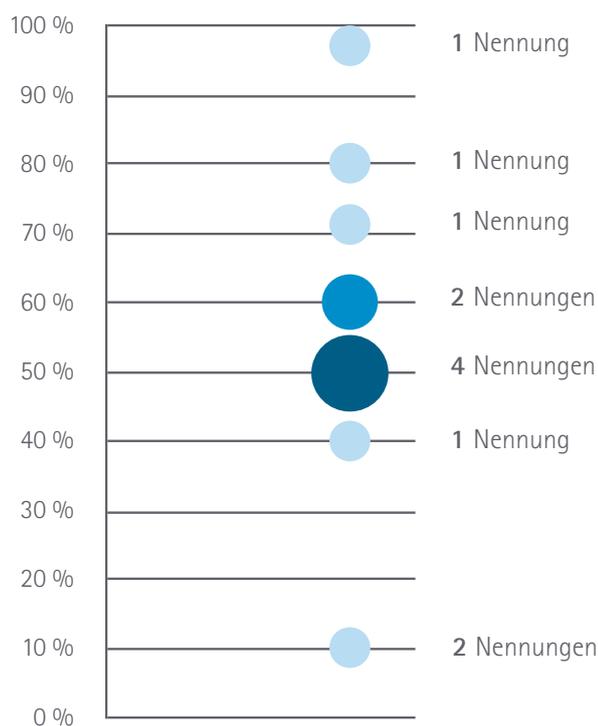
Innerhalb des Wertpapiergeschäfts findet sich eine extreme Streubreite von Vermögensverwaltungs-Quoten, die von nahe Null bis an die 100 % reichen, wobei der Durchschnitt bei 50-60 % liegt (vgl. Grafik 1.3.1). Alle Studienteilnehmer streben als strategisches Ziel jedoch den Ausbau von VV-Quoten an, woraus sich ein hohes Potenzial zur Standardisierung und Effizienzgewinne in der Kundeninteraktion ergeben. Viele Institute sehen das Angebot der Wertpapierberatung jedoch nach wie vor als notwendig an, da dies den Erwartungen eines Teils der Kundschaft entspricht. Die Umsteuerung auf VV erfolgt bei diesen Insti-

tuten langfristig, da vor allem Neukunden primär WV-Lösungen angeboten werden. Die Steigerung von WV-Quoten birgt auch Vorteile im Pricing, da sich hierdurch automatisch prozentuale Erlöse bezogen auf die AuM erzielen lassen.

GRAFIK 1.3.1: STARKE STREUUNG BEI DEN VERMÖGENSVERWALTUNGS-ANTEILEN

Anzahl Nennungen (12 von 15 Instituten)

Wie hoch ist die WV-Quote?



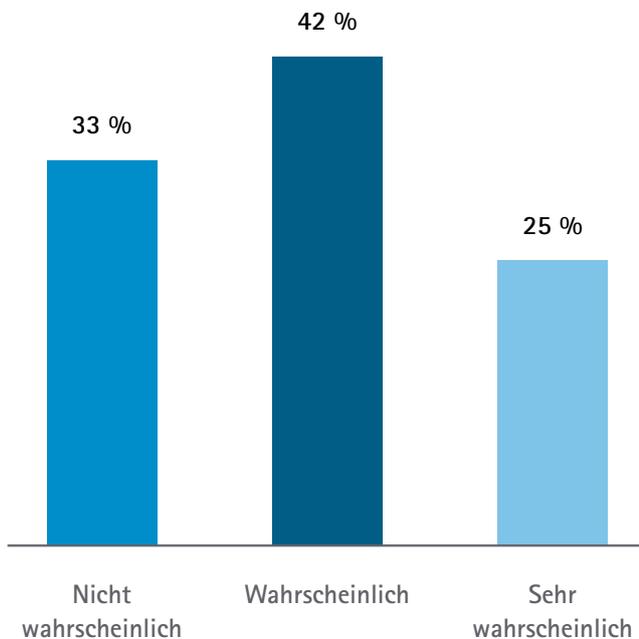
STEIGENDE BEDEUTUNG GANZHEITLICHER BERATUNG

Eine steigende Bedeutung von WV-Lösungen schafft beim Betreuer Freiräume für das Bespielen anderer Beratungsthemen, da eine laufende Vermögensverwaltung weniger beratungsintensiv ist als eine fortlaufende Beratung zu einzelnen Anlageinstrumenten. Mehrheitlich erwarten die Studienteilnehmer eine künftig steigende Bedeutung der gesamthaften Beratung, bei welcher der Mehrwert einer persönlichen und individuellen Betreuung besonders deutlich wird. Daher glauben zwei Drittel der befragten Institute, dass es wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich ist, dass gesamthafte Beratungsansätze zukünftig zum Standard werden (vgl. Grafik 1.3.2). Einzelne Teilnehmer nennen ausdrücklich den Ausbau der Beratung illiquider Assetklassen wie z. B. Private Equity als Ziel für die Zukunft. Ein wesentlicher Nutzen eines gesamthaften Beratungsansatzes liegt auch in der Möglichkeit der Transformation von Kundeneinlagen in andere Assetklassen. Nicht zuletzt lässt sich nur bei Berücksichtigung aller Vermögenswerte des Kunden eine optimale Strategie für den Wertpapieranteil erarbeiten. Beispielsweise können Anleger bei Berücksichtigung aller ihrer Vermögensbestandteile wie Rentenansprüche oder Immobilien in ihrem Wertpapierportfolio höhere Aktienquoten vertragen, als wenn das Wertpapierportfolio unter der Annahme optimiert wird, es sei das einzige Vermögen des Kunden.

GRAFIK 1.3.2: GESAMTHAFTE BERATUNG ALS STANDARD

Anteil der Teilnehmerantworten in %

Wird gesamthafte Beratung über alle Assets zukünftig zum Standard?



ZUNEHMENDE BEDEUTUNG UND VERÄNDERUNG DES PRICINGS

Das Preisniveau wird von den Studienteilnehmern aktuell nicht als wesentliches Entscheidungskriterium für die Wahl einer Bankverbindung angesehen, wobei für die Zukunft eine weiter steigende Transparenz über die Preise erwartet wird, was die preisliche Wettbewerbsintensität erhöhen kann. Dennoch zeigt dieses Befragungsergebnis Spielräume für Margenstabilisierung bzw. -ausweitung durch intelligentes Pricing und dass Margen durch großzügige Sonderkonditionen nicht leichtfertig aufgegeben werden sollten.

Hinsichtlich der unterschiedlichen Pricing-Komponenten ergibt sich eine differenzierte Erwartungshaltung: Während die Bedeutung prozentualer Fees auf die verwalteten Assets unter Management als gleichbleibend wichtig oder sogar wichtiger erwartet wird, geht die Mehrzahl der Studienteilnehmer von einem Rückgang transaktionsbasierter Fees aus. Die meisten Institute – abgesehen von Einzelmeinungen – gehen davon aus, dass Beratungshonorare sich auch in Zukunft nicht durchsetzen werden.

Insgesamt spiegelt sich in diesen Einschätzungen die Erwartung eines in Zukunft steigenden Margendrucks wider, woraus sich die Notwendigkeit einer höheren Preisdisziplin in Form einer sehr selektiven Vergabe von Sonderkonditionen ergibt. Im Vergleich zu anderen Branchen erscheint die Nutzung innovativer Pricingmethoden und psychologischer Preishebel im Wealth Management rudimentär, woraus sich die Möglichkeit für die Einführung wertbasierter Pricing-Ansätze ergibt, die den erzeugten Kundennutzen widerspiegeln.

**»NEUE ERTRAGSPOT-
TENZIALE AUF BASIS
GESAMTHAFTER
VERMÖGENSBERA-
TUNG WERDEN
ENTSCHEIDEND FÜR
DIE PROFITABILITÄT
SEIN.«**

Chief Digital Officer einer Privatbank

01.4

PROZESSE UND RESSOURCEN: UNGENUTZTE POTEN- ZIALE UND ERHÖHTE STEUERUNGSBEDARFE

Die Optimierung und Digitalisierung von Prozessen ist einer der entscheidenden Hebel zur Senkung der Kosten im Wealth Management. Kernherausforderungen sind hierbei neben der IT-Infrastruktur die zu stärkende Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Insbesondere bei der Unterstützung und stringenten Steuerung von Kundenberatern bestehen signifikante Effizienzpotenziale.

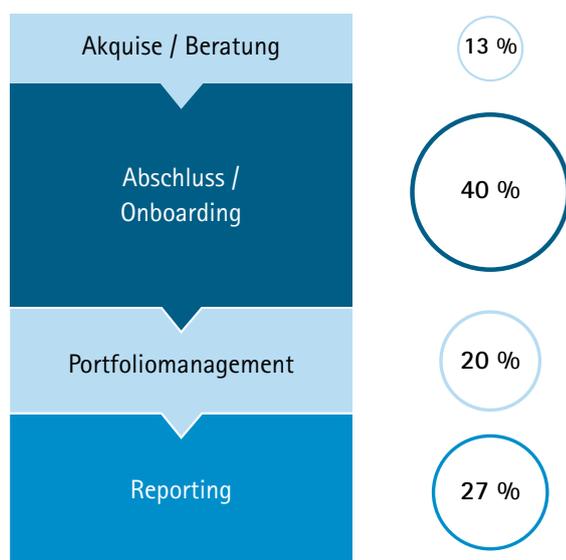


Eine Möglichkeit zur Senkung von Kosten im Wealth Management besteht in der Standardisierung und Digitalisierung von Prozessen, wobei es dabei ein Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und individueller Kundenorientierung gibt, die im Wealth Management naturgemäß eine große Rolle spielt. Generell scheint in der mittelständisch geprägten Branche eine Manufakturkultur einem Selbstverständnis als individuelle und hochpreisige Anbieter sowie geringer Standardisierung vorzuherrschen, was die notwendigen Veränderungen hin zu mehr Kosteneffizienz erschwert. Der größte Digitalisierungsbedarf entlang der gesamten Prozesskette wird in den Schritten „Abschluss/Onboarding“ und „Reporting“ gesehen. Ein Hauptkostentreiber im Wealth Management sind steigende regulatorische Anforderungen, die durch eine Prozessdigitalisierung nach Einschätzung der Studienteilnehmer gesenkt werden können.

GRAFIK 1.4: DIGITALISIERUNGSBEDARFE ENTLANG DER PROZESSKETTE

Anteil der Teilnehmerantworten in %

In welchem Prozessschritt sehen Sie den größten Digitalisierungsbedarf?



ANPASSUNG DER IT-INFRASTRUKTUR UND VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT DER BELEGSCHAFT

Als Kernherausforderungen bei der Digitalisierung werden die Anpassungsfähigkeit der IT-Infrastruktur sowie die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft genannt. In den auf Wealth Management spezialisierten mittelständischen Privatbanken fehlen oft die notwendigen Skalen für große IT-Investitionen, während in den Universalbanken das Wealth Management mit den anderen Geschäftsbereichen in einem Konkurrenzverhältnis um knappe IT-Ressourcen steht. Bei der Belegschaft werden ein deutlicher Bedarf für Verbesserungen der Kenntnisse hinsichtlich Innovationen, vorhandenen Geschäftsmodellen sowie Tools und eine Notwendigkeit zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft gesehen. Hierbei ist mit der Nutzung digitaler Tools ein verhältnismäßig „einfaches“ Thema genannt, das als vordringlich für Schulungsbedarf erachtet wird. Als sinnvolle Ansätze für erfolgreiches Change Management werden dabei eine klare Kommunikation der Branchensituation, eine Darstellung der eigenen Zielvorstellungen des Instituts sowie eine konsequente Umsetzung eingeleiteter Maßnahmen gesehen.

UNTERSTÜTZUNG UND STEUERUNG DER KUNDENBERATER

Die Philosophie der Individualität im Wealth Management zeigt sich auch in der Arbeitsweise der Kundenbetreuer, was zu unterschiedlichen Beratungsergebnissen und einer heterogenen Durchdringung der Kundenstämme führt. Die Studienteilnehmer sehen daher mehrheitlich einen hohen Mehrwert in einer stärkeren Unterstützung und Steuerung der Kundenberater, z.B. in den Bereichen regulatorische Anforderungen, Customer Relationship Management oder Produktberatung. Hierbei ergibt sich die Herausforderung, die Kundenberater einerseits von den Vorteilen einer Prozessunterstützung zu überzeugen und damit unternehmerische Initiative zu erhalten und andererseits die Notwendigkeit für die Steuerung klar zu kommunizieren.

02

STRATEGISCHE OPTIONEN

Die strategische Kernherausforderung ist die Rückkehr auf einen profitablen Wachstumspfad. Aktuell jedoch verfolgen die meisten Häuser undifferenzierte Wachstumsstrategien, die den Verdrängungswettbewerb weiter verschärfen werden und keine Lösung für die Branche als Ganzes darstellen. Die Umsetzung von Hybridmodellen, welche de facto den Branchenkonsens darstellen, muss daher mit einer Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle und einer fokussierten Erweiterung des Leistungsspektrums und damit des Share of Wallet bei den bestehenden Kunden einhergehen.

341.79
154.18

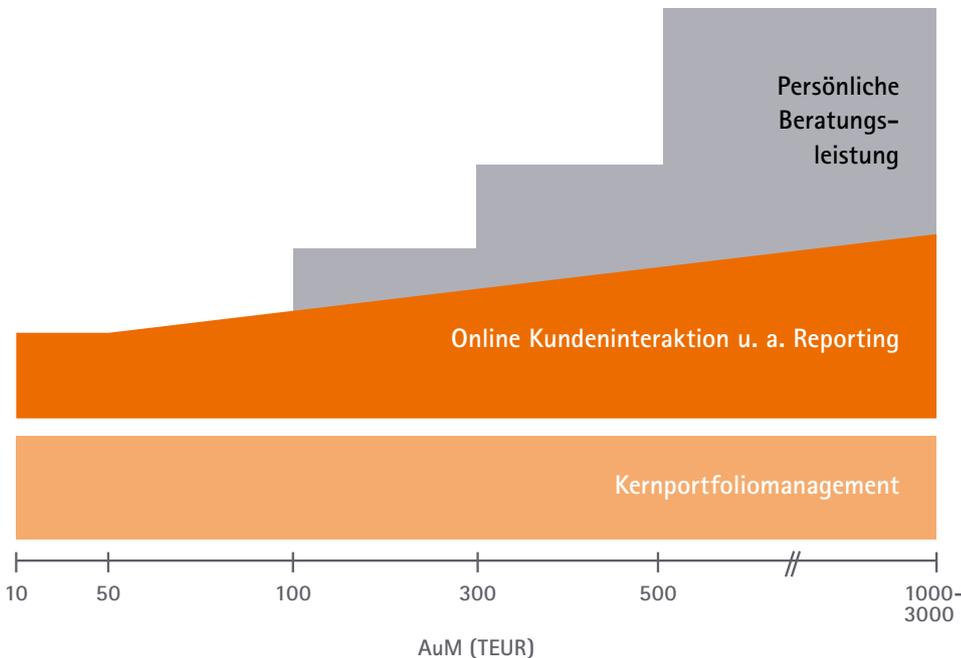
Auf Basis der dargestellten Studienergebnisse ergeben sich eine Vielzahl von Fragen hinsichtlich der strategischen Weiterentwicklung der Branche, der Geschäftsmodelle und der Wege zur Sicherstellung nachhaltiger Profitabilität. Obwohl die Antworten für verschiedene Häuser u. a. auf Basis der Größe und Wettbewerbssituation unterschiedlich ausfallen, so gibt es jedoch auch Aspekte, über die weitgehende Einigkeit besteht. Hierzu gehören Hybridmodelle als Kombination aus persönlicher Beratung mit digitaler Unterstützung, die von allen Teilnehmern als Grundlage für die strategische Weiterentwicklung angesehen werden.

HYBRIDMODELLE SIND „BRANCHENKONSENS“

Unter Hybridmodellen wird im Folgenden die intelligente Kombination von persönlicher Beratung und standardisierten/digitalisierten Prozessen verstanden, welche erlauben, Kunden weiter individuell zu betreuen, aber gleichzeitig Effizienzpotenziale bei den nicht-differenzierenden Prozessen zu heben (vgl. Grafik 2.1). Hybridmodelle können in drei Kernelemente gegliedert werden:

- **Kernprozesse** u. a. das Portfoliomanagement, die weitgehend standardisiert und idealerweise über Open Banking Lösungen in Zusammenarbeit mit externen Partnern abgebildet werden sollten
- Eine Stärkung der **Online-Interaktion** mit den Kunden zu „Standardthemen“ wie Reporting und einfachen Transaktionen
- **Persönliche Betreuung** wird vor allem beratend und bei größeren Volumina angeboten

GRAFIK 2.1: HYBRIDMODELL



In dieser stringenten Form stellen Hybridmodelle eine radikale Abkehr von den bisherigen Geschäftsmodellen dar, deren Fokus auf hoher Individualität in Kundenansprache, Produkten und Prozessen liegt, die in der Regel nur in geringem Umfang digitalisiert sind. Um ein konkretes Beispiel zu geben: Viele Häuser positionieren sich immer noch über vermeintlich differenzierende Expertise im Portfoliomanagement und (impliziten) Timing-Ansatz. So wird das Weltgeschehen analysiert, kommentiert und es werden kurzfristige Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dieser Ansatz widerspricht jedoch der Logik des Hybridmodells, nicht differenzierende Prozesse weitgehend zu standardisieren, zu denen nach Einschätzung der Mehrzahl der Studienteilnehmer auch das Portfolio Management gehört. Oder anders formuliert: Hybridmodelle stellen zwar den „Branchenkonsens“ dar, aber die tiefgreifenden Implikationen sind noch nicht vollständig realisiert worden. Eigentlich erzwingt gerade die mittelständische Struktur der Branche eine konsequente Fokussierung der Geschäftsmodelle. So verwaltet die weit überwiegende Mehrheit der analysierten Häuser unter 10 Mrd. AuM und verfügt somit nur über begrenzte Ressourcen und Know-How, um eine große Bandbreite von kostenträchtigen Aktivitäten mit geringen Skalen zu betreiben.

Vor diesem Hintergrund ist bezeichnend, dass die Steigerung der Profitabilität primär durch Wachstum hinsichtlich Kunden und Assets erreicht werden soll. Ca. 40 % der Teilnehmer setzen primär auf Wachstum, während weitere 40 % auf eine Kombination aus Umsatzsteigerung und Kostensenkung setzen. Die restlichen Teilnehmer machten keine Angaben. Wichtig ist hierbei, dass aus den Analysen und auch den Feedbackgesprächen deutlich wurde, dass die Wachstumsstrategien nur selten auf neuen Kundengruppen oder Leistungen basierten, d. h. eher den Eindruck eines „Weiter so“ erwecken.

WACHSTUMSFOKUS FÜR BRANCHE ALS GANZES NICHT ZIELFÜHREND

Auch wenn eine solche „Growth first!“ Strategie vielleicht für einzelne Häuser mit sehr starker Marktposition, Marke und Skalenvorteilen funktionieren mag, stellt sie keine Lösung für die Branche als Ganzes dar. Dies lässt sich durch folgende Argumente begründen:

- Bei vergleichbaren Geschäftsmodellen und damit vergleichbaren Kosten, sinkenden Margen und nur leicht steigenden Assets-under-Management führen die Wachstumsstrategien zu einem sich weiter verschärfenden **Verdrängungswettbewerb**
- Die Annahme, dass Profitabilität durch Wachstum erreicht werden kann, setzt eine **signifikante Fixkostengression** voraus, die in einer service-orientierten Branche wie Wealth Management anzuzweifeln ist
- Somit ergibt sich das Risiko, dass auf diese Weise **unprofitable Geschäftsmodelle und Strukturen weiterverfolgt werden**

NOTWENDIGE AUSDIFFERENZIERUNG DER GESCHÄFTSMODELLE

Als Alternative zu einer auf Volumenwachstum ausgerichteten Strategie bietet sich im Zuge der Umsetzung des Hybridmodells die Fokussierung auf Leistungen und Services an, die vom Kunden honoriert und bezahlt werden, sowie eine signifikante und stringente Senkung der Kostenbasis. Hierzu gehört eine Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle in den Dimensionen Höhe des verwalteten Vermögens (AuM), d. h. die Fähigkeit, Skaleneffekte zu nutzen, und der Wettbewerbssituation.

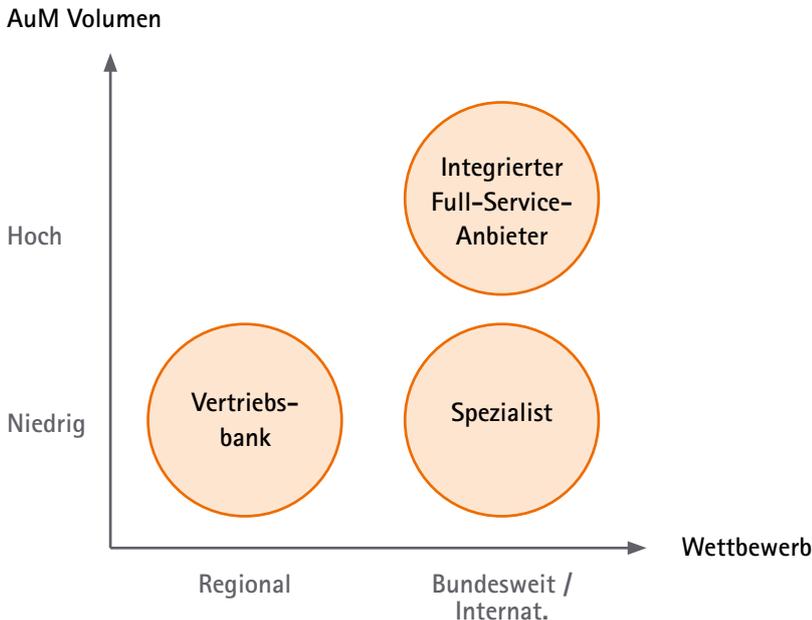
Auf dieser Basis ergeben sich drei grundlegende strategische Optionen (vgl. Tabelle 2.0 und Grafik 2.2 auf Folgeseite)

- **„Integrierter Full-Service-Anbieter“** z. B. geeignet für Großbanken
- **„Vertriebsbank“** z. B. Institute mit starkem regionalem Fokus wie Sparkassen
- **„Spezialist“** z. B. für unabhängige Privatbanken

TABELLE 2.0: ÜBERSICHT STRATEGISCHER OPTIONEN

	Integrierter Full-Service-Anbieter	Vertriebsbank	Spezialist
Typischer Institutstyp	Großbank	Sparkasse oder VR-Bank mit starker regionaler Präsenz	Privatbank
Zielkunden	Retail, Mass Affluent und Private Banking bis zu Family Offices, Corporate Banking	Retail, Mass Affluent, Private Banking und Firmenkunden	Fokus auf klar definierte Zielkunden aus Private Banking-Segment mit spezifischen Anforderungen, ggf. fokussiertes Firmenkunden-Geschäft
Leistungsumfang	Alle gängigen Services/Leistungsangebote	„Basis-Leistungen“ mit Fokus auf Wertpapiergeschäft	„Basis-Leistungen“ plus Spezialleistungen je nach Zielkunden
Wertschöpfungstiefe	Hoch u. a. proprietäre Lösung zur Sicherstellung der Innovationsführerschaft	Gering d. h. Nutzung von Open Banking Lösungen zur Hebung von Effizienzpotenzialen	Gering d. h. Open Banking Lösungen in Kombination mit (begrenzten) Speziallösungen für Zielkunden
Wettbewerbsvorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Breite des Leistungsangebots - Kostenvorteile durch Skaleneffekte - Innovationsführerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Starke lokale Marktstellung - Wettbewerbsfähige Kostenstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokussiertes Leistungsangebot mit persönlicher Marke - Spezielle Beratungsexpertise - Wettbewerbsfähige Kostenstruktur

GRAFIK 2.2: ÜBERSICHT STRATEGISCHER OPTIONEN



HERAUSFORDERUNGEN DER TRANSFORMATION

Aktuell positionieren sich die meisten der Anbieter einschließlich der kleineren Häuser mit deutlich unter 10 Mrd. AuM de facto als integrierte Full-Service-Anbieter, d. h. mit breitem Leistungsangebot an Service und hoher Wertschöpfungstiefe, was zu geringer Fokussierung und hohen Kosten führt. Dies bedeutet, dass mit Ausnahme der Großbanken, die ihre jeweils speziellen Herausforderungen zu bewältigen haben, der Mehrzahl der Häuser eine Transformation in Richtung „Vertriebsbank“ oder „Spezialist“ bevorsteht. Dies setzt eine umfassende strategische Analyse, die jedes Institut für sich durchzuführen hat, eine Festlegung der Strategie und deren Kommunikation voraus.

Unabhängig von dieser institutsspezifischen Diskussion lassen sich jedoch eine Reihe von Werthebeln identifizieren, die in unterschiedlicher Gewichtung die Umsetzung der neuen Strategie unterstützen können, die in Kapitel 3 anhand ausgewählter Anwendungsbeispiele eingehender geschildert werden. Hierzu gehören:

- **Strategische Ausrichtung und Steuerung** u. a. Expansionscontrolling
- **Fokussierung von Leistungen und Services** u. a. innovative Pricingansätze und Wandlung von Einlagen
- **Optimierung und Digitalisierung von Prozessen** u. a. Ansätze zur Steigerung der Vermögensverwaltungs-Quote und stringenter Steuerung von Kundenberatern
- **Change Management** u. a. Verdeutlichen der Dringlichkeit der Veränderung, Formulierung von klarer Vision und Strategie sowie eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur



03

WERTHEBEL

Grundlage für die erfolgreiche Transformation auf Einzelinstitutsebene ist eine klare strategische Ausrichtung inklusive der Entscheidung, welche Zielkunden fokussiert adressiert werden sollen und mit welcher Wertschöpfungstiefe dies getan werden soll. Zur erfolgreichen Umsetzung gehört auch die stringente Steuerung, wie das Controlling von Wachstumsinitiativen zeigt. Die meisten Häuser stehen zudem vor der Herausforderung, ihr Leistungsangebot zu verschlanken, um Komplexität aus den Prozessen zu nehmen, und gleichzeitig Leistungen für die definierte Zielkundengruppe auszubauen. Um diesen Balanceakt zu vollziehen, bedarf es einer deutlich verbesserten prozessualen Unterstützung aber auch Steuerung der Kundenberater. Um die Akzeptanz für diesen grundlegenden und umfangreichen Wandel sicher zu stellen, ist ein begleitendes Change Management unverzichtbar.

03.1

STRATEGIE UND STEUERUNG: WACHSTUM MIT WEITBLICK

Die Umsetzung unterschiedlicher strategischer Optionen bedeutet zunächst eine kritische Überprüfung des aktuellen Geschäftsmodells, in der Regel Fokussierung des Leistungsangebots, Reduzierung der Wertschöpfungstiefe und eine stringente Steuerung und Umsetzung. Eine besondere Herausforderung stellt die Steuerung und Optimierung von Wachstumsinitiativen dar, da Akquisitionskosten im Verhältnis zum Wert von Neukunden in der Regel signifikant unterschätzt werden.



Die Mehrzahl der Institute steht vor der Herausforderung, ihre Positionierung in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld und ihre grundlegende Strategie zu überprüfen und anzupassen. Wie in Kapitel 2 geschildert, sind insbesondere die strategischen Optionen als „Vertriebsbank“ oder „Spezialist“ von Relevanz. Die notwendige gesamthafte Strategieentwicklung kann in folgende Teilschritte gegliedert werden. Zunächst sollte jedes Institut für sich die aktuelle Strategie auf Basis der vorgestellten Studienergebnisse kritisch überprüfen und sich für ein grundlegendes Geschäftsmodell entscheiden, wobei u. a. eigene Stärken und die Wettbewerbssituation zu beachten sind. Auf Basis des gewählten Geschäftsmodells sind u. a. Anpassungsbedarfe bzgl. Leistungsangebot und Wertschöpfungstiefe zu identifizieren. In der Regel ist das Leistungsangebot zu fokussieren, um Komplexität in der folgenden Prozesskette zu reduzieren. Ebenso gehört hierzu die stringente Nutzung von White-Label-Lösungen zur Erzielung von Skaleneffekten, was insbesondere für Häuser mit kleineren Volumina von Relevanz ist. Schließlich ist die Entwicklung eines Steuerungscockpits auf Basis institutsspezifischer Anforderungen notwendig, um u. a. die Kerndimensionen Produkte, Kosten und Wachstum stringent zu steuern.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR ORGANISCHE WACHSTUMSINITIATIVEN

Eine besondere Herausforderung stellt die Umsetzung von nachhaltig profitablen Wachstumsinitiativen dar. Wie bereits geschildert, ist eine unabdingliche Voraussetzung ein fokussiertes und differenzierendes Leistungsangebot, da man sich sonst einem ruinösen Verdrängungswettbewerb aussetzt. Typischerweise erfolgt organisches Wachstum über das Recruiting von erfolgreichen Kundenberatern anderer Häuser in der Hoffnung, Kunden und Portfolien „zu kaufen“. Jedoch gelingt es in der Regel, nur einen Bruchteil der Kunden zu transferieren – Branchenexperten gehen von 10-15 % aus. Somit läuft die Wachstumsinitiative letztendlich auf Kaltakquise hinaus.

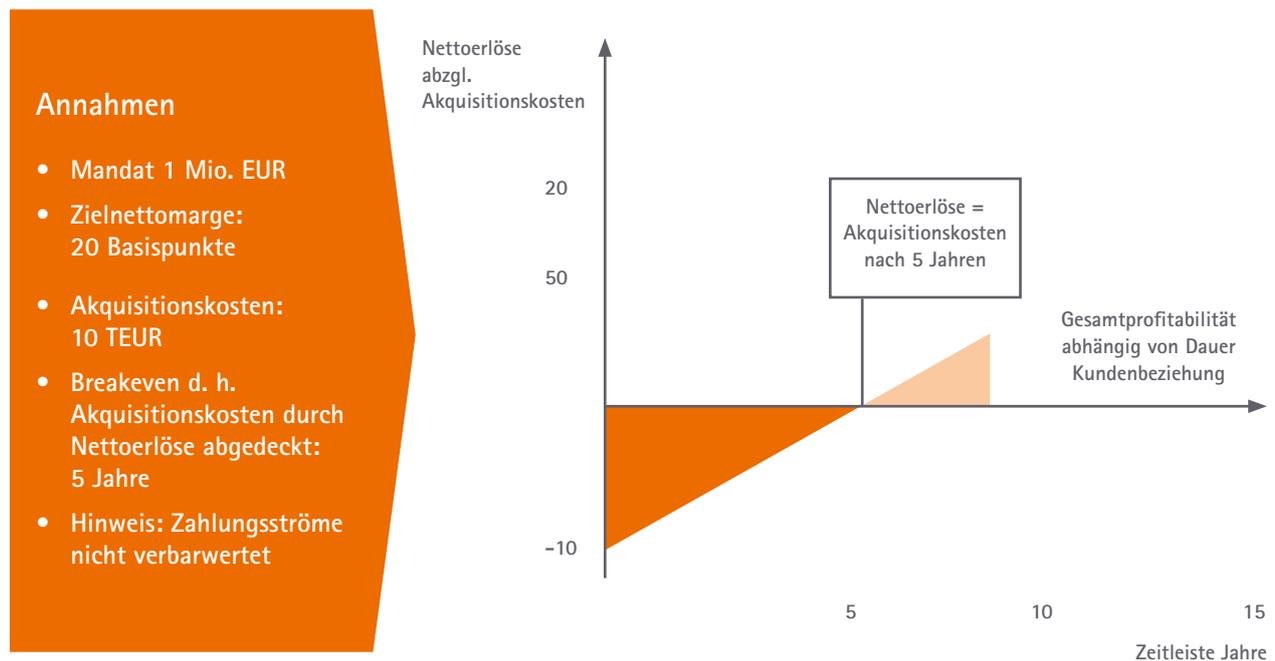
Sofern signifikante Wachstumsziele angestrebt werden, sollte diese Initiative auch beplant und kontinuierlich gesteuert werden. Im Rahmen der Studie wurden die Ansprechpartner gefragt, ob Indikatoren wie das Verhältnis des Life Cycle Value zu den Akquisitionskosten, die in anderen Branchen zur Expansionssteuerung üblich sind, verwendet werden. Obwohl die grundsätzliche Sinnhaftigkeit eines solchen Ansatzes bestätigt wurde, wurden in der Regel keine solchen Indikatoren verwendet, da u. a. die Daten nicht vorliegen.

EXPANSION INTELLIGENT STEuern

Die Bedeutung eines dezidierten Expansionscontrollings verdeutlicht eine kurze Beispielrechnung (vgl. Grafik 3.1) auf Basis der aktuellen, personalintensiven Betreuungsmodelle. In dieser werden die Akquisitionskosten für ein Mandat von 1 Mio. EUR auf Basis von Expertenschätzungen mit ca. 10 TEUR beziffert. Bei einer Nettomarge von 20 Basispunkten, die für viele Häuser heute bereits sehr ambitioniert ist, sind die Akquisitionskosten erst nach 5 Jahren „verdient“. Diese vereinfachte Rechnung, welche außer Acht lässt, dass die Akquisitionskosten Teil der laufenden Kosten sind, verdeutlicht die Relevanz des Controllings für die Planung und Steuerung der Expansion. Die notwendigen Analysen erfordern eine enge Zusammenarbeit zwischen der Leitung des Wealth Managements, Kundenberatern und Controlling, um initial die notwendige Datenbasis zu schaffen und Wachstumsoptionen zu bewerten. Auf Basis dieser Optionenbewertung ergeben sich strategische Implikationen u. a. für den gewählten Wachstumspfad (z. B. Kaltakquise von Neukunden oder Erhöhung des Share of Wallet bei Bestandskunden oder in Familienverbänden) und den Akquisemodus (klassische Relationship-Akquise vs. Kooperationen/digitale Medien). Neben der Minimierung von Akquisekosten ist die Fluktuation soweit wie möglich zu reduzieren, wobei der Wechsel zur Erbgeneration diesen Bemühungen natürliche Grenzen setzt.



GRAFIK 3.1: NETTOERLÖSE EINES WEALTH MANAGEMENT KUNDEN VS. AKQUISITIONSKOSTEN



Zusammenfassend bestehen die **Nutzenvorteile eines Expansionscontrollings** in:

- **Transparenz** über langfristigen Beitrag des Wachstums zur Profitabilität
- Wahl des optimalen **Wachstumspfads** (Neukunden, Share of Wallet)
- Entscheidung bzgl. **Akquisitionsmodus** (Relationship, Kooperationen, digital)
- **Controlling des tatsächlichen Wachstums** (und Kosten) im Vergleich zur Planung und **Gegensteuerungsmaßnahmen**

03.2

FOKUSSIERUNG VON LEISTUNGEN: THE POWER OF PRICING

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung sind auch Umfang und Ausgestaltung des Leistungsangebots und dessen Abbildung zu überprüfen und zu optimieren. In den meisten Fällen sind Leistungsangebote zu fokussieren, d. h. auf die Zielkunden auszurichten und die Wertschöpfungstiefe zu reduzieren. Zwei unterstützende Ansätze sind die Nutzung von wertorientierten Pricingansätzen, die ein Kunden- und Umsatzwachstum ermöglichen, und die Bepreisung und Wandlung von Sichteinlagen in Kooperation mit Zinsmärkten.

Auf Basis der strategischen Optionen ergeben sich signifikante Anpassungsbedarfe hinsichtlich der angebotenen Leistungen und mit welcher Wertschöpfungstiefe diese erbracht werden. Generell ist die Palette der Leistungen, die von den meisten Instituten aktuell angeboten wird, sehr breit gefasst, d. h. reicht von der Beratung von Wertpapieren, über das Angebot von Immobilienexpertise bis zu Erbfolge- und Stiftungsmanagement. In der Regel werden diese Leistungen mit internen Ressourcen erbracht. Um die in Kapitel 2 geschilderten strategischen Optionen umzusetzen, bestehen Anpassungsbedarfe hinsichtlich

- **Fokussierung der Leistungen**, welche auf die definierte Zielkundengruppe zugeschnitten sein und in der Breite reduziert werden müssen
- **Verstärkte Nutzung von White-Label- / Open-Banking-Lösungen**, um Skalenvorteile in nicht differenzierenden Prozessen zu heben.

Im Folgenden soll der Handlungsbedarf an zwei konkreten Ansatzpunkten dargestellt werden: zum einen differenzierte Leistungsangebote in Verbindung mit wertorientierten Pricingansätzen, zum anderen Open-Banking-Lösungen wie z. B. Zinsmärkte das Durchsetzen von Verwahrtgelten unterstützen können.

AKTUELLE POSITIONIERUNG VON LEISTUNGSANGEBOTEN UND PRICING

Analysiert man die aktuelle Positionierung von Kernleistungen wie der Vermögensverwaltung so fällt auf, dass in der Regel eine „Standard“-Vermögensverwaltungs-Lösung mit einem einzigen Preispunkt (Basispunkte bezogen auf das verwaltete Vermögen) angeboten wird. Hieraus ergeben sich aus Sicht der Anbieter folgende Nachteile:

- Angebote werden als **„Pauschalpreis“ für alle Leistungen** des Hauses verstanden, was die Leistungen für Kunden, die ggf. einen geringen Leistungsumfang wünschen, zu „teuer“ macht, während für Kunden, die das Leistungsangebot voll ausschöpfen, diese zu „preiswert“ sind. Kurz gesagt werden Ertragspotenziale nicht ausgeschöpft, während gleichzeitig weniger betreuungsintensive Kunden abgeschreckt werden

- Der Einstieg in das Abschlussgespräch mit einem einzigen Preis, der nicht im Vergleich zu anderen Preispunkten „verankert“ wird, führt fast automatisch zu einer **Verhandlungssituation mit dem Kunden**, dem dann in der Regel **Sonderkonditionen** gewährt werden
- Insgesamt ergibt sich daraus eine deutliche **Differenz zwischen den intern angestrebten und tatsächlich realisierten Bruttomargen**

DIFFERENZIERUNG VON „MEHRWERT“-LEISTUNGEN UND PREISPUNKTEN

Wie könnte ein alternativer Ansatz für die Präsentation von WV-Lösungen und die zugehörige Pricing-Logik beispielhaft aussehen? Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass das Institut auf Kunden fokussiert, die besonderen Wert auf eine gesamthafte Vermögensanalyse und -beratung legen. Für diese Kunden ist eine Vermögensverwaltungs-Lösung für das Wertpapierportfolio besonders geeignet, da für diese die strategische Diskussion im Vordergrund steht und nicht die Beratung von Einzeltiteln.

In Grafik 3.2.1 werden beispielhaft differenzierte WV-Angebote dargestellt, die sich durch den angebotenen Leistungsumfang unterscheiden. Bei der Darstellung und im Abschlussgespräch kommen verschiedene psychologische Preishebel zum Einsatz. Die Darstellung der verschiedenen Angebote eröffnet dem Kunden eine Wahlfreiheit, die unterschiedliche Zahlungsbereitschaften adressiert. Dadurch ist ein bedürfnisorientiertes Beratungs- und Verkaufsgespräch möglich und die Kunden können zwischen verschiedenen Servicelevels entscheiden. Das hochpreisige Angebot „Platin“ fungiert als Ankerpreis, aufgrund dessen die anderen Preise als relativ günstig wahrgenommen werden. Das Angebot, das die Bank bevorzugt verkaufen möchte, hier der „Gold“-Level, wird hervorgehoben und als das meistgekaufte beschrieben, womit der Preishebel „soziale Bewährtheit“ adressiert wird.

GRAFIK 3.2.1: PSYCHOLOGISCHE PREISHEBEL AM BEISPIEL DIFFERENZIERTER VERMÖGENS-VERWALTUNGSANGEBOTE

BRONZE	SILBER	GOLD	PLATIN
100 Bps / AuM	120 Bps / AuM	140 Bps / AuM	160 Bps / AuM
<ul style="list-style-type: none"> • Professionelles WV-Management • Erstberatung und strategische Assetallokation • Reporting 4mal/Jahr und tel. Folgeberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelles WV-Management • Erstberatung und strategische Assetallokation • Reporting 4mal/Jahr • Jährliche persönliche Folgeberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelles WV-Management • Erstberatung und strategische Assetallokation • Vierteljährliches Reporting 4mal/Jahr • Persönliche Folgeberatung 4mal/Jahr • Analyse Gesamtvermögen inkl. illiquider Anteil und Optimierungsansätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelles WV-Management • Erstberatung und strategische Assetallokation • Vierteljährliches Reporting • Vierteljährliche persönliche Folgeberatung • Analyse Gesamtvermögen inkl. illiquider Anteil und Optimierungsansätze • Vertiefte Immobilienberatung
			Ankerpreise

Aus Sicht der Institute ergibt sich durch eine konsequente Umsetzung von solchen in anderen Branchen längst bewährten Preismodellen eine Reihe von Nutzensvorteilen:

- **Erfolgreichere Kundenakquisition**, da Mehrwerte klar beschrieben und differenziert werden
- **Schaffung von Verhandlungsspielräumen** durch differenzierte Angebote und deren Bepreisung
- **Erhöhung der Pricingdisziplin** und damit Verringerung der Margenerosion
- Hebung kurz-/mittelfristiger **Umsatzpotenziale**

EINLAGEN UND ZINSMARKTPLATZ: LAGARDE WEITERGEBEN

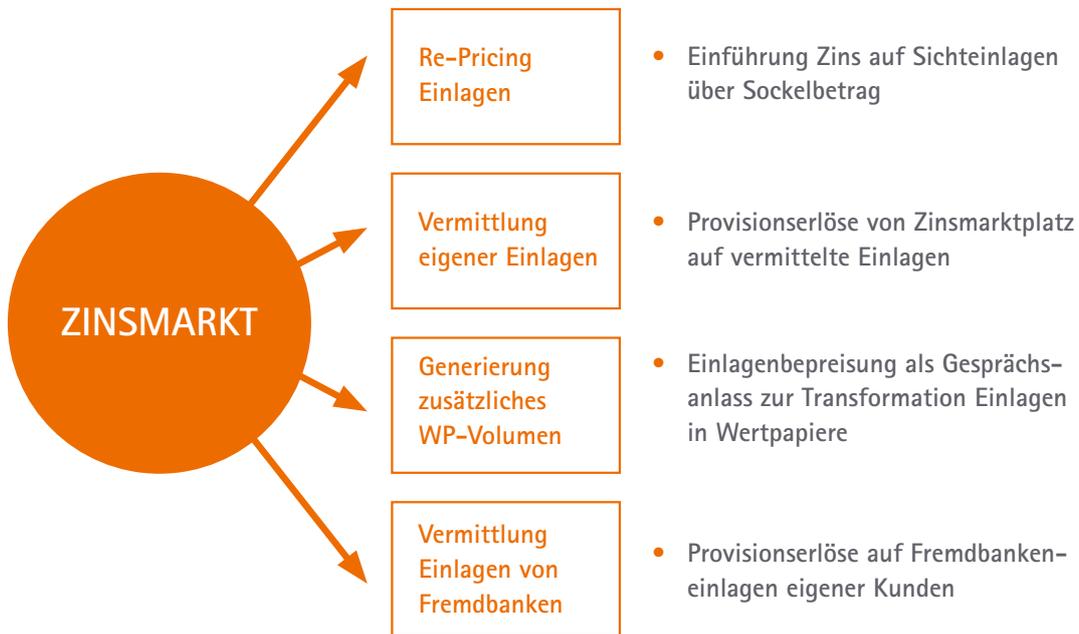
Die Negativzinsen der EZB stellen im Wealth Management sowohl für die Banken als auch für die Kunden einen schmerzhaften Aderlass dar. Besonders betroffen sind die auf Wealth Management spezialisierten Banken, da deren Kunden häufig über große Einlagenbestände verfügen, während das Kreditgeschäft weniger ausgeprägt ist. Weniger betroffen sind Universalbanken, da diese über ein umfangreicheres Kreditgeschäft verfügen, so dass Passivüberhänge in geringerem Umfang anzutreffen sind. Die Institute haben im Umgang mit den Negativzinsen die Wahl zwischen zwei Übeln: Einerseits könnten sie ihre Kunden von den Negativzinsen abschirmen und die dafür anfallenden Verluste selbst tragen. Andererseits könnten sie die Negativzinsen an ihre Kunden weitergeben mit dem Risiko eines Rückgangs der Kundenzufriedenheit.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma stellt eine Kooperation mit einem Einlagenmarktplatz wie Deposit Solutions oder Welt-sparen dar, über den Kundeneinlagen an Drittbanken vermittelt werden, die unter dem Schutz der europäischen Einlagensicherung stehen. Einzelne Institute wie z. B. die Deutsche Bank haben bereits eine solche Kooperation gestartet, mehrere andere bewerten die Möglichkeiten hierzu.

ERLÖSPOTENZIALE AUS VERSCHIEDENEN QUELLEN

Aus einer solchen Kooperation ergeben sich erhebliche Erlöspotenziale in Höhe von bis zu 50 Basispunkte bezogen auf das Einlagenvolumen von Wealth Management Kunden. Größter Hebel hierbei ist die Möglichkeit der Durchsetzung von Verwahr-entgelten bei den eigenen Kunden, da diesen nun ein Alternativangebot mit attraktiveren Einlagenzinsen anderer europäischer Banken unterbreitet werden kann. Zudem können im Falle einer erfolgreichen Vermittlung von Einlagen Negativzinsen bei der Zentralbank eingespart werden, da sich das Zentralbankguthaben des Instituts vermindert. Nicht zuletzt bieten die Einführung von Verwahr-entgelten und das neue Angebot einer Kooperation mit einem Einlagenmarktplatz einen guten Gesprächsanlass, um mit den Kunden über die notwendige Höhe an verfügbarer Liquidität und ggf. die Umschichtung von Liquidität in Wert-papiere zu sprechen.

GRAFIK 3.1: ZINSMARKT UND AUSGEWÄHLTE OPTIMIERUNGSANSÄTZE



Nachteile einer solchen Kooperation sind jedoch, dass jeweils nur 100 TEUR je Institut auf dem Zinsmarktplatz je Kunde durch die europäische Einlagensicherung abgedeckt sind und ein Wealth Management Institut darüber hinaus manche auf den Einlagenmarktplätzen vertretenen Banken aus Bonitätsgründen den eigenen Kunden gar nicht erst anbieten will.

Beispielhafte notwendige Arbeitspakete zur Evaluierung und Umsetzung einer solchen Zusammenarbeit sind:

- **Potenzialanalyse** nach Kundengruppen
- Entwicklung eines **Einlagen-Pricingmodells**
- **Auswahl eines Einlagenmarktplatzes** für die Kooperation
- Festlegung der **Eckpunkte der Zusammenarbeit** mit dem Einlagenmarktplatz
- Entwicklung eines **Ansprechekonzepts** für persönliche und digitale Kanäle
- **Technische Anbindung** des Einlagenmarktplatzes

03.3

OPTIMIERUNG VON PROZESSEN: W-LÖSUNGEN UND GESAMTHAFTE BERATUNG

Zur erfolgreichen Umsetzung von Hybridmodellen ist die Optimierung und anschließende Digitalisierung von Prozessen unabdinglich. Der Königsweg ist hierbei die Komplexität am Anfang des Prozesses zu reduzieren, z. B. durch eine offensive Nutzung von Vermögensverwaltungs-Lösungen, die noch erhebliches Potenzial haben. Ein weiterer unterstützender Ansatzpunkt ist die stringenteren Steuerung der Kundenberater.



Ein entscheidendes Element für die erfolgreiche Umsetzung von Hybridmodellen, die den strategischen Branchenkonsens darstellen, ist die Optimierung und Digitalisierung von Prozessen. Viele Häuser sehen in diesem Bereich noch erhebliches Potenzial, Kosten zu senken. Zur Erreichung von signifikanten Einsparungen sollte im ersten Schritt das Leistungs- und Serviceangebot kritisch geprüft werden, da durch eine Reduzierung der Komplexität am Anfang der Prozessabläufe die größte Wirkung erzielt wird. Auf dieser Basis können dann Prozesse optimiert und anschließend digitalisiert werden.

Das Management von Portfolien in Form einer Vermögensverwaltungs-Lösung ist ein klassisches Beispiel für die Reduzierung von Komplexität im Wealth Management. Bekanntermaßen bieten Vermögensverwaltungs-Lösungen im Vergleich zur Beratung von Einzeltiteln signifikante Kostenvorteile im Beratungsprozess, hinsichtlich den regulatorischen Anforderungen und im Portfoliomanagement. Vor diesem Hintergrund ist die Steigerung des Anteils der Vermögensverwaltungs-Lösungen, welche, wie in Abschnitt 1.4 gezeigt, eine hohe Streubreite aufweist, ein entscheidender Hebel zur Senkung der Prozesskosten, der im Folgenden eingehender geschildert wird. Ein weiterer Ansatzpunkt, der von den teilnehmenden Häusern als besonders wertvoll erachtet wurde, ist die stärkere Unterstützung und Steuerung der Kundenberater, wobei es hier nicht um ein Mikromanagement der Aktivitäten geht, sondern durch strategische Vorgaben und inhaltliche Leitlinien die Beratungsarbeit zu erleichtern und administrative Aufgaben zu verschlanken.

REDUZIERUNG LEISTUNGSKOMPLEXITÄT: VERMÖGENSVERWALTUNGS-OFFENSIVE

Eine Steigerung der W-Quote bietet aus Sicht eines Instituts eine Vielzahl von Vorteilen. Aus Sicht des Kunden weisen W-Portfolios in der Regel unter Risiko-Rendite-Gesichtspunkten eine optimalere Struktur auf als Depots, die sich aus Wertpapier-

beratung ergeben. Aus Sicht der Bank ergeben sich daraus eine auf lange Sicht höhere Kundenzufriedenheit sowie geringere Rechts- und Reputationsrisiken.

Wirtschaftlich vorteilhaft sind WV-Lösungen aus Sicht der Bank aus zweierlei Gründen: Zwar ergibt sich initial beim Aufsetzen der WV-Lösung ein höherer Beratungsaufwand, allerdings ist der Folgeberatungsaufwand geringer, wenn die WV quasi automatisch weiterläuft. Daher kann ein Kundenbetreuer ein größeres Kundenportfolio von WV-Lösungen managen als Kunden mit Wertpapierberatung. Bei den Studienteilnehmern ist deutlich zu erkennen, dass Institute mit geringeren WV-Quoten auch geringere Portfoliogrößen je Kundenbetreuer aufweisen. Zudem fallen durch prozentuale Fees bezogen auf die AuM in der Vermögensverwaltung die Erträge ebenfalls automatisch an, ohne dass immer wieder neue Wertpapiertransaktionen durchgeführt werden müssen, die ggf. zu einem Interessenkonflikt zwischen Bank und Kunde führen können. Standardisierte WV-Lösungen können auch in kleineren Losgrößen angeboten werden, womit ein niederschwelliges Eintrittsangebot für Kunden mit (noch) kleineren Wertpapier-Volumina geschaffen werden kann. Insofern kann von einer WV-Offensive nicht nur das Geschäftsfeld Wealth Management im Kundensegment Private Banking profitieren sondern auch angrenzende Kundensegmente wie Mass Affluent.

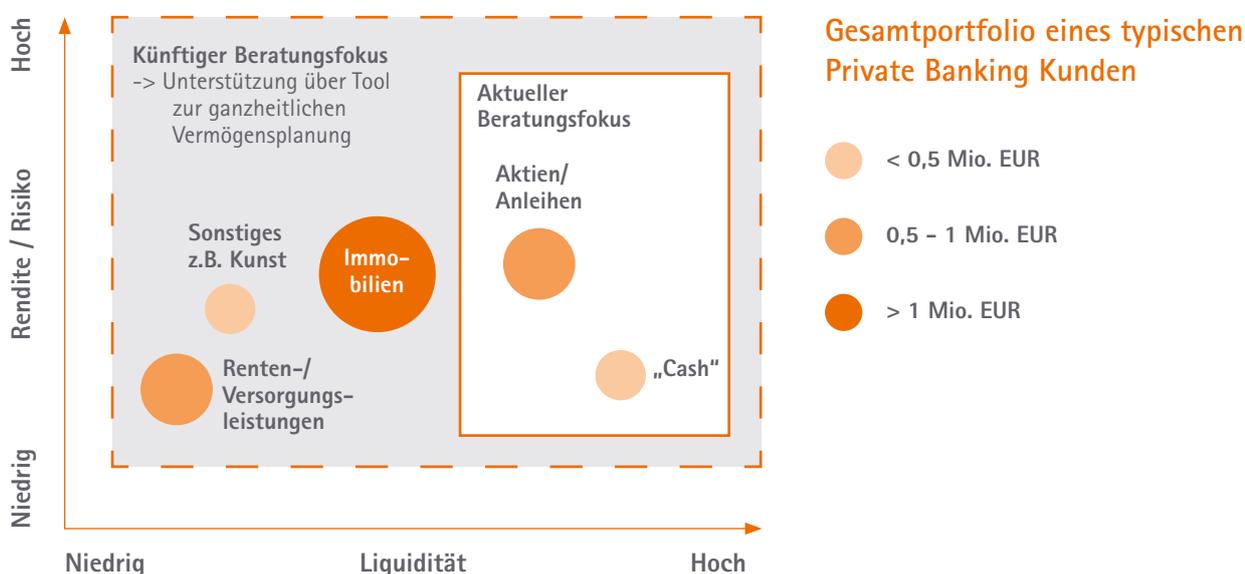
Eine erfolgreiche WV-Offensive bedarf folgender Umsetzungsschritte:

- **Analyse der Verteilung des Wertpapier-Volumens** und der Profitabilität nach Kundengruppen und Produkten
- Festlegung **Anpassungsbedarf der Produktpalette**
- Anpassung **Steuerungsmodell für die Kundenberater** zur Sicherstellung eines hohen Anreizes für die Ausweitung des WV-Geschäfts
- **Wandel der Beraterrolle** und der Beratungspraxis vom Produktverkauf hin zur Strukturierung des Gesamtvermögens

GANZHEITLICHE BERATUNG STÄRKEN

Wenn es mittelfristig erfolgreich gelingt, durch eine stärkere Nutzung von WV-Lösungen zeitliche Freiräume bei den Kundenberatern zu schaffen, kann der Beratungsfokus auf eine ganzheitliche Beratung aller Assetklassen erweitert werden (vgl. Grafik 3.3.1). Hierdurch wird die Positionierung des Kundenberaters weg vom aktiven Portfoliomanager hin zum ganzheitlichen Vermögensstrukturierer umgesetzt.

GRAFIK 3.3.1: GESAMTHEITLICHE BERATUNG IN DER VERMÖGENSANLAGE



Meist fokussiert sich die Vermögensberatung heute auf den liquiden Teil des Anlageportfolios, nämlich börsengehandelte Wertpapiere, Fonds und Barmittel. Eine Einbeziehung von weniger liquiden Vermögenswerten wie Immobilien oder Renten- und Versorgungsleistungen hat aus Kundensicht den Vorteil, dass sich eine andere objektive Risikoeinschätzung ergibt, was zu einer größeren Risikotoleranz bei der Anlage der liquiden Vermögensbestandteile führen kann. Vorteile aus Banksicht sind eine höhere Transparenz bzgl. der finanziellen Bedarfe des Kunden und verbesserte Cross-Selling-Ansätze z. B. die Begleitung und Finanzierung von Immobilientransaktionen. Ein weiterer strategischer Vorteil aus Banksicht ist, dass die gesamthafte Vermögensberatung in hohem Maße individuell ist, d. h. hier kann ein Mehrwert für den Kunden gestiftet werden, der im Gegensatz zum Management des Wertpapierportfolios nur schwer standardisiert und repliziert werden kann.

Gleichzeitig stellt ein solcher Beratungsansatz aber auch eine echte Herausforderung für den Berater dar, der sich ggf. die Fähigkeiten für seine neue Rolle als gesamtheitlicher Vermögensstrukturierer aneignen muss. Befürchtungen hinsichtlich des Analyse- und Datenpflegeaufwands für eine ganzheitliche Vermögensanalyse lassen sich inzwischen entkräften auf Grund der Verfügbarkeit von einfach bedienbaren Analysetools am Markt. Diese beinhalten z. B.

- **Digitale Support- und Beratungsprozesse**, d. h. Datengewinnung, Strukturierung und Darstellung
- **Reduzierung des Erhebungs- und Pflegeaufwands** für den Bankberater
- **Ziel- / Szenario-basierte Finanzplanung**
- **Automatisierte Portfoliooptimierung** über alle Assets

ANSÄTZE ZUR OPTIMIERUNG VON PROZESSEN

Auf Basis eines fokussierten Leistungsangebots kann man sich nun der Optimierung der Prozesse selbst zuwenden. Die Herausforderung liegt hierbei nicht darin, top-down die idealen Prozesse zu definieren, sondern die Prozessbeteiligten durch

**»VOM PORTFOLIO-
MANAGER ZUM TRUSTED
ADVISOR: DAS IST DER
ZUKÜNFTIGE ANSPRUCH
AN KUNDENBERATER.«**

innovative Ansätze zu motivieren, sich von etablierten Denkmustern zu lösen und den oft mühseligen Weg der Prozessoptimierung durchzuhalten. Die wichtigsten Arbeitsschritte sind hierbei:

- **Effiziente Bestandsaufnahme von Prozessen/Kosten** auf Basis langjährig erprobter Methoden und Tools
- **Geführte Ideenentwicklung** in Workshops mit cross-funktionalem Team
- Stringente **Ideenprüfung und -priorisierung**
- Planung der **Umsetzung und Verankerung**
- Unterstützung **Roll-out inkl. Change Management**

UNTERSTÜTZUNG UND STEUERUNG VON KUNDENBERATERN

Entlang des „Lebenszyklus“ eines Wealth Management Kunden ergeben sich für den Kundenberater eine Vielzahl von Aufgaben, die durch entsprechende Steuerungsimpulse und inhaltliche Unterstützung optimiert werden können (vgl. Grafik 3.3.2). Im Anschluss sind diese u. a. in den Prozess-Schritten „Abschluss / Onboarding“ und „Reporting“ in Zusammenarbeit mit externen IT-Anbietern zu digitalisieren, welches die Stringenz der Prozesse weiter erhöht.

Aus einer erfolgreichen Optimierung der Prozesse, wie am Beispiel der Kundenberater geschildert, resultiert eine Reihe von Nutzensvorteilen, die sich nicht auf die Kostenreduzierung beschränken:

- **Geringere Kosten und damit Steigerung der Profitabilität** auf Basis von
 - Geringerem Ressourcenbedarf
 - Verringerung Fehlerquote
 - Verkürzung von Laufzeiten
- **Höhere Flexibilität der Prozesse** bei notwendigen Anpassungen

GRAFIK 3.3.2: UNTERSTÜTZUNG UND STEUERUNG VON KUNDENBERATERN – AUSGEWÄHLTE OPTIMIERUNGSPOTENZIALE



03.4

CHANGE MANAGEMENT: NEUE WEGE WAGEN

Die Umsetzung der strategischen Optionen und Werthebel bedeutet für die Mitarbeiter eine umfassende Veränderung ihrer Aufgaben und Rollen. Um die Veränderungsbereitschaft, die in vielen Häusern noch gering ausgeprägt ist, zu stärken, bedarf es eines begleitenden Change Managements. Dieses sollte auf einer klaren Strategie für das Haus basieren und sich durch eine stringente Kommunikation und ganzheitlichen Ansatz auszeichnen.



Eine der generellen Herausforderungen bei der Umsetzung der strategischen Optionen und der bisher geschilderten Werthebel ist die Stärkung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter insb. der Kundenberater. Wie in Abschnitt 1.4 dargelegt, ist diese in vielen Häusern gering ausgeprägt. Gründe hierfür sind u. a.:

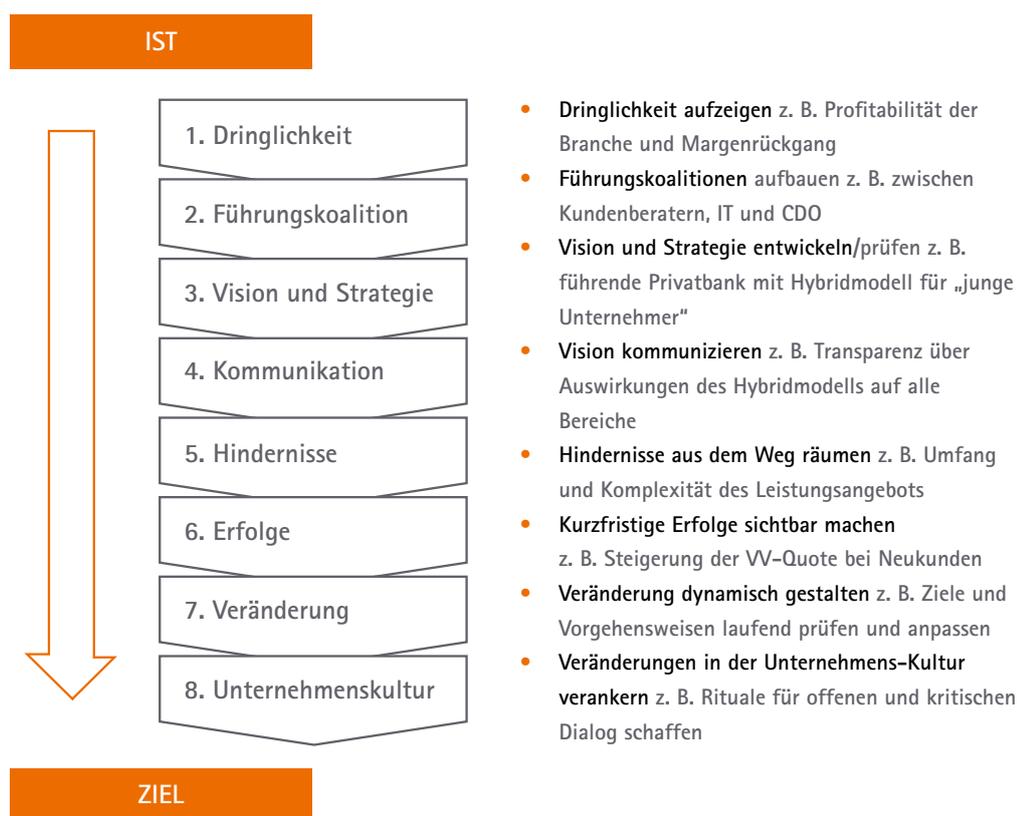
- **Unzureichende Kenntnisse** der Innovationsgeschwindigkeit außerhalb des unmittelbaren Umfelds und daher Nicht-Erkennen von Veränderungsbedarfen
- **Fehlende Vision**, wie sich die Branche entwickeln kann oder wie die Umsetzung eines Hybridmodells für das eigene Institut konkret aussieht
- **Fokussierung auf Hindernisse** oder Negativszenarien („Wenn alles digitalisiert ist, wofür braucht man mich noch?“)

Auch wenn diese Herausforderungen in vielen Branchen zu finden sind, so sind diese in Financial Services/Wealth Management besonders deutlich zu beobachten. Dieses besondere Beharrungsvermögen wird u.a. durch die altersbedingt konservative Klientel begünstigt sowie den Anspruch an eine hochindividualisierte Betreuung, die die Steuerung durch Führungskräfte erschwert. Vor diesem Hintergrund erfordert die Umsetzung von Innovationen und das Einbringen einer gewissen industriellen Effizienz, die schnell negativ mit Retailbanking assoziiert wird, besonderes Fingerspitzengefühl gepaart mit inhaltlicher Klarheit und Stringenz.

CHANGE MANAGEMENT: VON DER „DRINGLICHKEIT“ ZUR NEUEN UNTERNEHMENSKULTUR

Daher ist es entscheidend, jeglichen Change Management Ansatz institutsspezifisch anzupassen. Auf Basis einer Evaluierungsphase, die typischerweise aus separaten Workshops mit Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern besteht, kann ein Vorgehen z. B. auf Basis des Kotter-Modells angewendet werden.

GRAFIK 3.4: CHANGE MANAGEMENT ANSÄTZE FÜR WEALTH MANAGEMENT (AUF BASIS KOTTER-MODELL)



Auch wenn das Vorgehen die sukzessive Abarbeitung der acht Phasen vorsieht, werden diese je nach institutsspezifischem Bedarf unterschiedlich gewichtet und teilweise parallelisiert, um den Veränderungsprozess möglichst schnell durchzuführen. Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Change Management sind u. a.

- **Vorbild zu sein**, d. h. Unterstützung und Klarheit der Kommunikation des Senior-Managements
- **Verständnis und Überzeugung zu zeigen**, d. h. Empathie für Schwierigkeiten des Veränderungsprozesses bei gleichzeitig klarer Haltung der Führungskräfte
- **Talente und Fähigkeiten zu stärken**, d. h. bei Bedarf das Change Management Programm durch Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen
- **Formale Mechanismen zu nutzen** wie z. B. Incentivesysteme, welche nachhaltig die Kulturveränderung unterstützen

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung ist, dass die verschiedenen Aspekte kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden und sich deren Wirkung gegenseitig verstärkt.

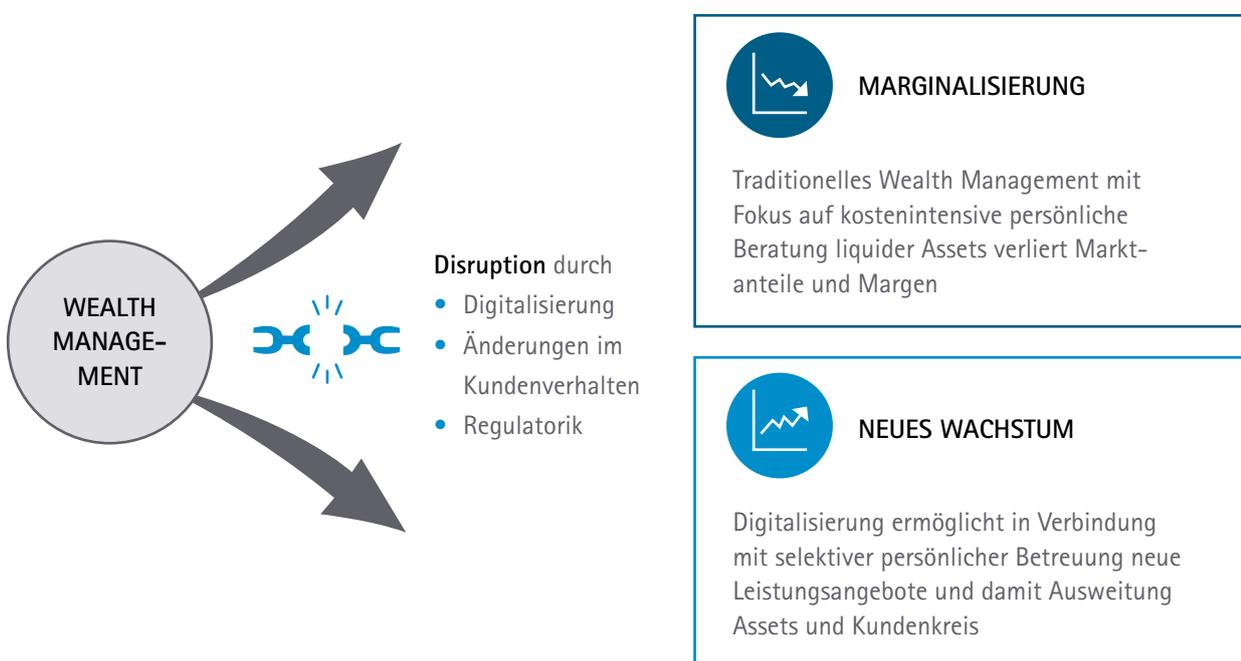
04

AUSBLICK

Das Wealth Management steht am Scheideweg zwischen Marginalisierung und Wachstum – die weitere Entwicklung liegt bei den Entscheidern. Die Branche selbst glaubt trotz aller Herausforderungen plausiblerweise an eine positive Entwicklung. Hierfür spricht nicht nur ein weiteres kontinuierliches Wachstum der Assets, sondern auch, dass im Zielbild des Hybridmodells die persönliche Beratung weiterhin Kernbestandteil des Wealth Management ist. Diese sollte eine starke Motivation für alle Häuser mit breiter Kundenbasis sein.

Die Lage des Wealth Managements in Deutschland ist unbestritten eine kritische: auf Basis der Studienergebnisse ist die Branche nur knapp profitabel, ein weiterer Margenrückgang wird erwartet und es wird davon ausgegangen, dass der Konsolidierungsdruck zunimmt. Kurz gesagt steht das Wealth Management am Scheideweg: wenn die Branche weiter auf kostenintensive Betreuung schwerpunktmäßig liquider Assets setzt, droht die Marginalisierung der Branche mit einem ruinösen Wettbewerb, in dem nur wenige Marktteilnehmer bestehen werden. Im alternativen Wachstumsszenario schafft die Branche den Dreh in Richtung Digitalisierung und gewinnt über neue Leistungsangebote neue Kundengruppen und Assets. Auch wenn manches für ein Marginalisierungsszenario spricht – neben der beschriebenen Profitabilitätssituation, der mittelständischen Struktur und einem starken Beharrungsvermögen – lassen sich mindestens ebenso viele Argumente für ein Wachstumsszenario finden.

GRAFIK 4.1: WEALTH MANAGEMENT AM SCHEIDEWEG



WEALTH MANAGEMENT: ERFOLGSMODELLE FÜR EINE DIGITALE ZUKUNFT

Das Wealth Management selbst glaubt trotz aller Herausforderungen plausiblerweise an eine positive Entwicklung der Branche. Hierfür spricht ein weiteres kontinuierliches Wachstum der Assets, welches nicht allein aufgrund von Kursentwicklungen erfolgt, sondern auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der zunehmenden Bedeutung privater Altersvorsorge und des Nachholbedarfs deutscher Haushalte bei der Investition in Wertpapiere notwendig sein wird. Zudem bieten Megatrends wie nachhaltiges Investieren (Stichwort: ESG) Ansatzpunkte für neue Investmentphilosophien und das Gewinnen jüngerer Kundengruppen. Die bisherigen Erfahrungen und das Zielbild des Hybridmodells zeigen, dass die persönliche Beratung weiterhin Kernbestandteil des Wealth Management sein wird, welches eine starke Motivation für alle Häuser mit breiter Kundenbasis sein sollte. Voraussetzung für eine positive Entwicklung sind die Identifikation nachhaltiger Geschäftsmodelle und deren stringente Umsetzung. Die notwendige Digitalisierung sollte daher als Chance verstanden werden, administrative und regulatorische Themen effizienter zu erledigen und sich auf Kundenberatung zu fokussieren, was immer Anspruch der Branche war und weiterhin sein muss.



ÜBER DIE AUTOREN

DR. NORBERT PADDAGS

ist Geschäftsführer von Dr. Paddags Consulting in Hamburg, das Banken zu allen Aspekten des Wealth Managements berät. Zuvor war er als Berater u. a. bei McKinsey & Company tätig und übte über 15 Jahre verschiedene Führungsfunktionen insb. in Kapitalmarkt Bereichen verschiedener Banken aus. Norbert Paddags lehrt seit mehreren Jahren an verschiedenen Hochschulen u. a. Finanz- und Kapitalmarktthemen und ist Autor und Referent zu den Themen Digitalisierung und Disruption im Wealth Management. Er studierte Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Oxford und promovierte über Zentralbankpolitik an der FU Berlin.

Neuer Wall 10 | 20354 Hamburg | Telefon: +49 40 4663244-0 | Email: info@paddags.com | www.paddags.com

PROF. DR. GÖSTA JAMIN

lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen am Rhein in den Fachgebieten Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit sind das Vermögensanlagegeschäft von Banken, Finanzierung von KMU, die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen für Finanzdienstleister sowie Business Building bei Startups. Zuvor war er als Leiter des Zentralbereichs Geschäftskunden und kleine Firmen bei der UniCredit Bank AG sowie als Berater in der Banking Practice von McKinsey & Company tätig. Er studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Würzburg, promovierte dort in empirischer Kapitalmarktforschung und ist ausgebildeter Bankkaufmann.

Einkornallee 28 | 74523 Burgbretzingen | Telefon: +49 173 8056833 | Email: gj@goestajamin.de | www.goestajamin.de

DR. PADDAGS
CONSULTING | DPSC

Neuer Wall 10 | 20354 Hamburg | Telefon +49 (0)40 466 32 440 | E-Mail info@paddags.com