



KUNDENTYPOLOGIE IM WEALTH MANAGEMENT

# Die Wünsche der Wohlhabenden

NR.2 □ FEBRUAR 2008

# die bank

Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis

## MANAGEMENTMETHODEN

Vorbild USA?

## CHILENISCHER BANKENMARKT

Fels in der Brandung

## SUCHMASCHINEN

Die neue Generation

[www.die-bank.de](http://www.die-bank.de)



4 190879 008002

02

## KUNDENTYPOLOGIE IM WEALTH MANAGEMENT

# Die Wünsche der Wohlhabenden

Unter dem Titel „Typologie des Erfolgs“ hat das Wealth Management der Hypo-Vereinsbank jetzt die erste qualitative Untersuchung über Vermögende vorgestellt. Ziel der Studie ist es, diese Kundengruppe in Deutschland noch genauer kennen und verstehen zu lernen: Welche Wünsche, Sehnsüchte und Ziele beschäftigen wohlhabende Menschen, und wie verändern sich diese im Laufe der Zeit? Der Mensch und seine Lebenswelt stehen dabei im Mittelpunkt – auch jenseits seiner Einstellung zu Finanzdienstleistern. Gabriele Volz | Wolfgang J. Reittinger

→ Keywords: Privatkunden, Vermögensverwaltung

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. Diese Redensart trifft häufig auf die wachsende Zahl wohlhabender Menschen in Deutschland zu. Vielleicht gerade deshalb ist über sie trotz ihrer großen Bedeutung für Volkswirtschaft und Gesellschaft nur äußerst wenig

**„Vermögende pflegen sich abzugrenzen und ein gesellschaftliches Leben unter ihresgleichen vorzuziehen. Diese so genannte Entre-nous-Mentalität führt zu einem hohen Stellenwert der Familie sowie des engen und vertrauten Freundeskreises.“**

bekannt. Scheu vor der Öffentlichkeit, bedingt durch Klischees und Stereotypen in der Gesellschaft, der Wunsch nach Diskretion, aber auch das allgemein sensibel gehandhabte Thema „Einkommen und Vermögen“ sind die Hauptgründe für eine bislang überraschend spärliche Forschung in diesem Bereich. Um neue Erkenntnisse über die Befindlichkeiten der Vermögenden zu gewinnen, hat die HypoVereinsbank sich qualitativ mit dieser Untersuchungsgruppe auseinandergesetzt und mit der Studie „Typologie des Erfolgs“ völliges Neuland betreten.

Die Rolle der Bank beschränkte sich dabei auf die Auswahl eines renommierten und unabhängigen Forschungsinstituts und die finanzielle Unterstützung der Arbeiten. Die Konzeption des Studiendesigns sowie die Durchführung und Auswertung übernahm das Heidelberger Sozialforschungsinstitut Sinus Socio-vision. Das Institut sieht in dem Projekt eine Pionierarbeit, weil es gelang, sich mit den Befragten so intensiv über Selbstbilder, Wertewelten und das heikle Thema Geld zu unterhalten. Insgesamt gaben 58 Personen mit einem Vermögen zwischen 1 Mio und weit über 10 Mio € in Gruppenworkshops und Einzelexplorationen Auskunft über ihre Einstellungen, die Rolle des Geldes und ihre Beziehung zu Banken. Damit gewährt diese Leitstudie erstmals tiefe Einblicke in die Lebenswelt vermögender Menschen. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

### Das Phänomen des Erfolgs

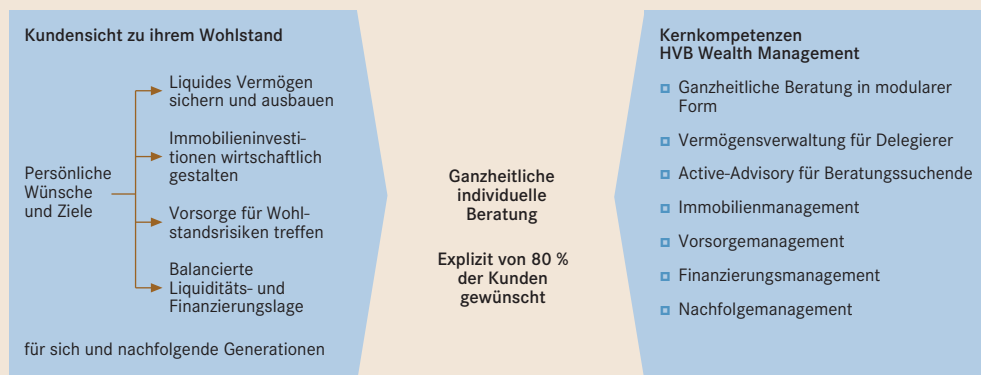
Die Erfolgsorientierung ist eines der zentralen Studienergebnisse. Vermögende definieren sich meist weniger über ihren finanziellen Besitz als vielmehr über den persönlichen, also menschlichen Erfolg, der ihnen zu diesem Wohlstand verholfen hat. Um diese neue – vom Reichtum losgelöste – Perspektive hervorzuheben und das Klischee einer puren Fixiertheit auf Geld aufzulösen, wurde auch der Studientitel „Typologie des Erfolgs“ gewählt.



## GANZHEITLICHE, INDIVIDUELLE BERATUNG IM WEALTH MANAGEMENT:

Die Kernkompetenzen orientieren sich am Kundenanspruch

► 1



Leistungsstarke Basisprodukte (Zahlungsverkehr und Einlagen) als Grundlage

Quelle: HVB Wealth Management.



Vor diesem Hintergrund pflegen Vermögende sich abzugrenzen und ein gesellschaftliches Leben unter ihresgleichen vorzuziehen. Diese so genannte Entrepreneur-Mentalität führt zu einem hohen Stellenwert der Familie sowie des engsten und vertrauten Freundeskreises.

Die Themen, die vermögende Menschen bewegen, unterscheiden sich nicht unbedingt von denen der breiten Gesellschaft. Zwar geben sich die Befragten auf

**„Gerade auf Grund der besonderen Beanspruchung Vermögender legen diese gesteigerten Wert auf Effizienz und Sicherheit in der Gestaltung ihrer persönlichen und geschäftlichen Beziehungen.“**

der einen Seite betont kosmopolitisch, auf der anderen Seite gilt Deutschland als Heimat, als der Platz, an dem man verwurzelt ist – wenn auch in unterschiedlich starkem Maße. Einig sind sich die Vermögenden in der Identitätskraft der deutschen Sprache und in ihrer Kritik am Zeitgeist, der Anglizismen hofiert und als banal gilt.

#### Ein Netz der Werte

Demgegenüber besitzt das Thema Nachhaltigkeit größte Relevanz für das persönliche Leben. Nachhaltigkeit ist für Vermögende eine Haltung, die sich durch verantwortungs- und vertrauensvolle Beziehungen auszeichnet. Gleichzeitig sind sie sich der Ambivalenz des Begriffs bewusst, der nicht selten mit Klischees und stereotypen Assoziationen in Bezug auf umwelt- und wirtschaftspolitische Themen behaftet ist. Jenseits dieses Charakters als „Reizwort“, im Sinne seiner Bedeutung als „Wert“-Beständigkeit, trifft Nachhaltigkeit den Geschmack der vermögenden Klasse.

Die Wertbeständigkeit vertrauensvoller Beziehungen spiegelt sich auch in der Bildung von formellen und informellen Netzwerken. Gerade aufgrund der besonderen Beanspruchung Vermögender legen diese gesteigerten Wert auf Effizienz und Sicherheit in der Gestaltung ihrer persönlichen und geschäftlichen Beziehungen. Persönliche Empfehlungen dienen als Qualitätsmerkmal. Vermögende unterscheiden zudem strikt zwischen der engsten Privat- und der Geschäftssphäre, mit Überlappungen ist man sehr zurückhaltend und vorsichtig. Beziehungen und Kontakte differenzieren sie deshalb sehr stark nach dem Grad der Intimität, der

persönlichen Bindungen, aber auch der Rollen, Interessen und Themen, die angesprochen werden.

#### Die Rolle des Geldes

Das Verhältnis zum Geld ist ambivalent und steckt voll scheinbarer Widersprüche. Kaum einer der Befragten konzentriert sich in erster Linie darauf, und doch ist es für alle der entscheidende Ausdruck des Erfolgs. Beim Thema Geld bleibt man betont gelassen, achtet aber genau auf seine rege Vermehrung. Geld begründet sichtbar einen großen Unterschied zu anderen Menschen: Vermögende werden dadurch zum Objekt des Interesses von Unternehmen und anderen Personen.

#### Der Bankberater im Brennpunkt

Persönliche Beziehungen besitzen für Vermögende einen elementaren Stellenwert. Das betrifft auch ihren Umgang mit Banken. Die Studie analysiert hierfür fünf einzelne Faktoren des so genannten „Bankenpentagramms“: Umgebung, Verhalten, Fähigkeiten, Werte und Mission. Gerade bezüglich ihrer Umgebung besitzen Vermögende ein ausgeprägtes Gespür für Ästhetik. Sie wünschen sich eine kompetente, individuelle Beratung in stilvollem Ambiente mit modern ausgestatteten Büroräumen.

Ebenso möchten Vermögende als Topkunden mit außergewöhnlichem Status bedient und möglichst dauerhaft durch ein und denselben Berater betreut werden. Dieser stellt die entscheidende Schnittstelle dar, das „Gesicht“ der Bank. Viele Erwartungen der vermögenden Kunden an die Bank beziehen sich auf ihn. Die Anforderungen sind hoch: Er soll als Ansprechpartner leicht erreichbar sein und das Vermögenswohl seiner Kunden aktiv im Auge haben. Das erfordert kommunikative und soziale Kompetenz, Sensibilität, Diskretion, Seriosität und viel Erfahrung.

Solch hohen Ansprüchen muss sich heute jeder Kundenbetreuer stellen, der erfolgreich und dauerhaft Topkunden beraten möchte. 44 % der deutschen Bankmanager sehen das größte Wachstumspotenzial der kommenden Jahre im Privatkundengeschäft und hier besonders in der ganzheitlichen Beratung.<sup>1</sup> Nur wer versteht, worauf Vermögende achten und welches Verhältnis sie zu Banken suchen, hat gute Chancen, diese Klientel zufrieden zu stellen. Der Berater muss sein Gegenüber kennen, Wissen über seine Wünsche und Ziele haben und diese verstehen. Nur dann können Kunden langfristig an eine Bank gebunden werden.



### Nähe zum Kunden

Das Wealth Management der HypoVereinsbank setzt auf eine starke regionale Präsenz. Innerhalb eines Jahres wurden die Standorte in Deutschland von 13 auf 44 mehr als verdreifacht, vier neue werden demnächst eröffnet. Damit verfügt die Bank über ein sehr dichtes Filialnetz in der Betreuung vermögender Privat- und Geschäftskunden. Mit dieser bundesweiten Präsenz erreicht sie 90 % ihrer Klientel mit mehr als 400 Betreuern direkt vor Ort.

Exemplarisch für das Betreuungskonzept steht die kürzlich eröffnete Wealth-Management-Repräsentanz München im neu gestalteten Palais Preysing. Hier wird sichtbar, wie zum Beispiel stilvolle und modern ausgestattete Beratungsräume und ein gehobenes Ambiente in der gebotenen Privatsphäre zu der im Studienergebnis geforderten „Beratung auf Augenhöhe“ beitragen.

Genau deshalb hat die HypoVereinsbank die Studie „Typologie des Erfolgs“ initiiert und lässt deren Ergebnisse direkt in die Beratungsphilosophie ihres Wealth Managements einfließen. Trends sollen aufgespürt, sich ändernde Kundenbedürfnisse aufgegriffen und die eigenen Dienstleistungen und Services kontinuierlich optimiert werden. Einige Antworten aus dem Geschäftsmodell des HVB Wealth Management:

### Ganzheitlicher Beratungsansatz

Vermögende Privatanleger denken, wenn es um ihren Wohlstand geht, nicht nur an ihr Depot und ihre Sparanlagen. Sie wollen umfassende Lösungen zur Realisierung ihrer finanziellen Ziele und Wünsche, zum Beispiel

- einen Gesamtüberblick über finanzielle Verhältnisse,
- liquides Vermögen sichern und ausbauen,
- proaktive Information über Marktchancen und -risiken (zum Beispiel Abgeltungsteuer) erhalten,
- eine gute Rendite erzielen,
- Immobilieninvestitionen wirtschaftlich gestalten,
- Vorsorge für Wohlstandsrisiken treffen,
- eine balancierte Liquiditäts- und Finanzierungslage für die kurz- und mittelfristige Zukunft, aber auch für Erben sicherstellen ► 1.

Solche Kernbedarfe können nur durch ausführliche und individuelle Beratung richtig adressiert werden. Dies ist der differenzierende Wettbewerbsfaktor für jeden Wealth-Management-Anbieter. Basis für jegliche Geschäftsbeziehung mit vermögenden Kunden ist Vertrauen in die Bank ihrer Wahl. Vertrauen entsteht durch eine Folge positiver Erlebnisse im Kontakt zur Bank.

Topkunden wünschen sich stimmige, ganzheitliche Strategien zur Optimierung ihrer Vermögenssituation, die alle Aspekte ihres Wohlstandes berücksichtigen. 80 % der Kunden geben dies explizit an, wie eine Befragung im Wealth Management der HypoVereinsbank im Juli 2007 ergeben hat. Gerade diese Kundengruppe verfügt über eine Vielzahl von Möglichkeiten, verschiedene Finanzinstrumente zu kombinieren. Für Unternehmer vermischen sich dabei zusätzlich private und unternehmerische Sphären.

Ein Wealth Manager, der Kundenwünsche in den Mittelpunkt stellt, muss durch kompetente, proaktive Beratung alle Kundenbedarfe berücksichtigen und durch die Entwicklung und Vermittlung einer integrierten Sicht diese Komplexität auflösen. Qualitativ hochwertige Einzellösungen, die ein stimmiges, regelmäßig aktualisiertes Gesamtbild zeigen, geben dem Kunden das gute Gefühl, das Beste aus seinen Möglichkeiten gemacht zu haben. Dies erzeugt Zufriedenheit. Langfristig zufriedene Kunden werden zu treuen Kunden. Treue Kunden geben unaufgefordert Empfehlungen.

Daher hat die HypoVereinsbank für das Wealth Management klare Kernkompetenzen in den Vordergrund gestellt ► 1. Damit entsteht die Chance, sich durch einen konkreten Qualitätsanspruch auszuzeichnen. Zur glaubwürdigen Vermittlung der Kernkompetenzen gehören auch ein hohes Maß an Transparenz und nachvollziehbares Agieren. Kunden sollten nie den Eindruck haben, der Berater wollte etwas verheimlichen: Preise müssen genauso transparent





„Beim Thema Geld bleibt man betont gelassen, achtet aber genau auf seine rege Vermehrung.“



und selbstbewusst vertreten werden wie die Performance der Anlageprodukte. Mit Blick auf die MiFID zählen transparente Konditionen und die geforderte Offenlegung von Preisen heute zum Standard einer partnerschaftlichen Kundenbeziehung.

### Qualitätsstandards im Kundengespräch

Klare Beratungsgrundsätze helfen, das Leistungsversprechen konkret erlebbar zu machen. Erfolgsfaktoren für das Wealth Management sind dabei neben regionaler Nähe insbesondere erstklassig ausgebildete Mitarbeiter. Um eine optimale Beratung zu gewährleisten, ist es nicht nur entscheidend, alle relevanten Kundenbedarfe aktiv zu adressieren. Ebenso wichtig ist, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen zu verstehen und zu berücksichtigen. Eine finanzielle Gesamtstrategie ist daher unverzichtbar. Die Grundlage dafür: Eine Gesamtsicht des Betreuers und die fundierte Kenntnis der aktuellen Lebenssituation und der Ziele des Kunden. Die Positionierung der Beratung ist von elementarer Bedeutung für eine Differenzierung im Markt.

Durch die Etablierung hoher Qualitätsstandards sorgt die HypoVereinsbank für ein durchgängiges Betreuungskonzept an allen Standorten. Die Umsetzung dieser Schlüsselgrößen manifestiert sich in einer eigenen Markenverfassung, der so genannten „HVB Wealth Management Verfassung“. Diese folgt der Erkenntnis, dass es konkrete Details sind, die den Erfolg beim Kunden bestimmen: Handlungen der Mitarbeiter, erlebbare Leistungen, Kommunikation und sichtbare Erkennungszeichen.

Kern der Verfassung sind zehn Leitsätze mit konkreten Handlungsmaßstäben, die das Ziel unterstützen sollen, bester Wealth Manager in Bezug auf Kundenzufriedenheit, Produkt- und Servicequalität zu werden. Standardisierte Hilfsmittel, einheitliche Präsentationen, klar definierte Schnittstellen zu Spezialisten und ein Mindestmaß an Dokumentation gegenüber dem Kunden sind nur einige Beispiele für Erfolgsfaktoren in der Beratung.

Um den Blick auf die gesamte finanzielle Situation sowie die Ziele des Kunden zu ermöglichen und optimale Anlagevorschläge für sein gesamtes Portfolio zu erarbeiten, wurde der „WEM BeratungsDialog“ entwickelt. Diese systematische Beratung sieht ein jährliches Update vor, da sich nicht nur Ansprüche und Bedürfnisse von Kunden, sondern auch Rahmenbedingungen laufend verändern. Im Ergebnis wird das Produkt- und Service-Portefeuille laufend angepasst.

Neben einer ganzheitlichen Beratung stehen geeignete Umsetzungsmöglichkeiten und Finanzprodukte für Kunden mit sehr großen Vermögen im Mittelpunkt. Maßgeschneiderte eigene Lösungen und externe Produkte – nach dem Prinzip der Open Architecture – ergeben den optimalen Mix. Dabei stoßen innovative Anlageprodukte aus dem eigenen Haus auf hohes Interesse, wenn sie extern geratet sind: So bescheinigt zum Beispiel das Institut für Vermögensaufbau der Vermögensverwaltung HVB FirstMandat fünf Sterne für ein „ausgezeichnetes Risiko-Rendite-Verhältnis“. Daneben können die Topkunden der HypoVereinsbank das kostenlose HVB FirstPaket nutzen. Es beinhaltet ein Girokonto, ein Anlageprodukt mit attraktiver Verzinsung für Neugelder, umfangreiche Wealth Management-Beratungsleistungen sowie die exklusive Kreditkarte HVB PremiumCard.

### Fazit

Die HVB-Wealth-Management-Studie „Typologie des Erfolgs“ versteht sich bewusst nicht als „Forschungsarbeit für den Elfenbeinturm“, sondern als Einladung zum Kundengespräch. Wealth Management-Kunden sind auf der Suche nach verlässlichen und kompetenten Banken, die ihre Erwartungen erfüllen. Der Bedarf an qualifizierter und vertrauenswürdiger Beratung ist eher größer als kleiner geworden. Aus dieser Situation ergibt sich deshalb eine große Chance: Wer es schafft, die Kunden konsequent in den Mittelpunkt zu stellen und Wealth Management um die hohen Kundenerwartungen herum zu entwickeln, kann sich von den Mitbewerbern abheben. ▣

**Autoren:** Gabriele Volz ist Leiterin Marketing im Wealth Management der HypoVereinsbank und Herausgeberin der Studie „Typologie des Erfolgs“. Dr. Wolfgang J. Reitinger ist Leiter Family Office und Products & Services im Wealth Management der HypoVereinsbank.

1 Quelle: Steria Mummert Consulting, F.A.Z.-Institut.