

**Kunden- und ertragsorientierte Ansätze
der Preisgestaltung für Beratungsleistungen
im Private Banking**

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Staatswissenschaften
vorgelegt der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Basel

von Claudia Eva Riegler

von Graz (Österreich)

Difo-Druck GmbH

Bamberg 2005

Genehmigt von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel auf Antrag von Prof. Dr. Dr. h. c. Henner Schierenbeck und Ass. Prof. Dr. Claudia B. Wöhle.

Basel, den 9. Mai 2005

Der Dekan

Prof. Dr. Heinz Zimmermann

Vorwort

Zum erfolgreichen Zustandekommen der vorliegenden Dissertation haben zahlreiche Personen beigetragen. Ihnen allen spreche ich an dieser Stelle meinen besten Dank aus:

Mein Dank geht zunächst an Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck für die Übernahme des Referats und die wertvollen Anregungen während der Entstehungszeit der Doktorandenarbeit. Ass. Prof. Dr. Claudia B. Wöhle danke ich für die Übernahme des Korreferats und die interessanten Gespräche.

Aufrichtiger Dank kommt all den Kolleginnen und Kollegen zu, die während meiner beruflichen Tätigkeit durch zahlreiche Diskussionen direkt oder indirekt einen Beitrag zur vorliegenden Dissertation geleistet haben. Namentlich gilt es hier insbesondere zu erwähnen: Dr. Wolf-Dieter Schlechthaupt, der mich während meiner Tätigkeit bei UBS dazu ermutigt hat, das Doktorat in Angriff zu nehmen, sowie Dr. Martin W. Mende und Dr. Olaf Hoffmann, die während der Anstellung bei Credit Suisse soweit möglich die für das Voranbringen der Dissertation nötigen Freiräume zugestanden haben.

Ausdrücklicher Dank gebührt Hedi Stöcklin, in deren „Dalbe“ ich mich während meiner Zeit in Basel sehr wohl fühlte. Ihr allzeit herzlicher Zuspruch hat das Durchleben schwieriger Phasen sehr erleichtert.

Herzlichst danke ich meinem Partner Daniel Lang. Sein liebevolles Verständnis und seine emotionale wie praktische Unterstützung haben wesentlich zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen.

Ganz besonderer Dank gilt schlußendlich meinen lieben Eltern. Sie standen mir aus dem „fernen Graz“ während des gesamten Entstehungsprozesses der Dissertation stets positiv und aufmunternd zur Seite.

Zürich, im Mai 2005

Claudia E. Riegler

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	i
Inhaltsverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	xi
Einleitung	xvii
Teil 1: Herausforderungen im Private Banking und Empirie der preislichen Gestaltung von Beratungsleistung.....	1
A. Private Banking im Überblick	1
B. Herausforderungen im Private Banking	33
C. Empirische Erhebung der Preisgestaltung von Beratungsleistungen in der Schweiz.....	61
Teil 2: Konzeption von Beratungsangeboten im Private Banking.....	103
A. Preispolitische Aktionsinstrumente und Konzeptdimensionen	103
B. Standortbestimmung und Zielformulierung für Beratungsangebote	131
C. Generieren von Beratungsangeboten	164
Teil 3: Auswirkungen neuer Beratungsangebote auf die Rentabilität und Implikationen für die Steuerung im Private Banking.....	197
A. Rentabilitätssimulation neuer Beratungsangebote.....	197
B. Incentivierung und Steuerung bei Einführung neuer Beratungsangebote	227
Zusammenfassung	249
Handlungsempfehlung und Ausblick	257
Anhang	261
Literaturverzeichnis.....	263

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	i
Inhaltsverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	xi

Einleitung	xvii
-------------------------	-------------

Teil 1: Herausforderungen im Private Banking und Empirie der preislichen Gestaltung von Beratungsleistung.....	1
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

A. Private Banking im Überblick.....	1
---------------------------------------------	----------

I. Begriff und Geschäftsfeldabgrenzung.....	1
II. Gegebenheiten im Private Banking.....	7
1. Regulatorische Rahmenbedingungen	8
2. Nachfrager	10
3. Anbieter	16
III. Dienstleistung Beratung	21
1. Charakteristika und Natur von Dienstleistungen	21
2. Beratungsleistung und Wertschöpfung	25
3. Beratung im Rahmen des Leistungsangebots	28
a. Traditionelle Kernangebote	28
b. Moderne Leistungsangebote.....	30
c. Ergänzende und unterstützende Leistungen	31

B. Herausforderungen im Private Banking	33
------------------------------------------------------	-----------

I. Kundenorientierung.....	34
1. Heterogenität.....	35
2. Segmentierung	35
3. Kundenbedürfnisse und -erwartungen	39
II. Vertriebsgestaltung.....	41
1. Vertriebskanäle und Produktangebot.....	41
2. Servicemodelle.....	43
3. Relationship Manager als Schlüsselgröße	47
III. Nachhaltige Ertragsorientierung	48
1. Kostenprofil	49
2. Ertragsprofil.....	50
3. Ausrichtung der Steuerung	56

C. Empirische Erhebung der Preisgestaltung von Beratungsleistungen in der Schweiz	61
------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

I. Preismodellauswertung	62
1. Datenbasis	62
2. Untersuchte Leistungskategorien und Preismodelle.....	62
a. Leistungskategorien nach Fokus auf und Preis für (Anlage-)Beratung	63
b. Arten von Preismodellen	64

3.	Anwendung von Preismodellen nach Leistungskategorie	68
a.	Administrationsleistungen	69
b.	Leistungen mit potentiell begleitender Beratung	70
c.	Eigenständige Beratungsleistungen.....	75
II.	Preisniveau und Leistungstransparenz nach Leistungskategorie	76
1.	Administrationsleistungen	77
2.	Leistungen mit potentiell begleitender Beratung.....	81
a.	Eigenständige Wertpapiertransaktionen (nicht-diskretionäre Vermögensverwaltung).....	81
b.	Leistungen diskretionärer Vermögensverwaltung.....	87
3.	Vergleich der Leistungskategorien unter Einbezug eigenständiger Beratung	90
III.	Anwendung von Beratungspreisen in der Praxis	95
1.	Volumenmodelle für Anlageberatung	95
2.	Alternative Preismodellgestaltung für Investmentberatung	97
3.	Preismodelle in Anlehnung an spezielle Beratungsleistungen	100
Teil 2:	Konzeption von Beratungsangeboten im Private Banking.....	103
A.	Preispolitische Aktionsinstrumente und Konzeptdimensionen.....	103
I.	Grundlagen	103
1.	Preisbegriff.....	103
2.	Preispolitik	104
3.	Gestaltung des Preisquotienten.....	107
II.	Aktionsinstrumente	108
1.	Preislinienpolitik.....	109
2.	Preismodifikationen	110
a.	Preisdifferenzierung	110
b.	Preisvariation.....	115
3.	Preisdurchsetzung	117
III.	Strategische Konzeptdimensionen	121
1.	Kundennutzenorientierung.....	123
2.	Kosten- und Ertragsorientierung.....	125
3.	Wettbewerbsorientierung.....	127
B.	Standortbestimmung und Zielformulierung für Beratungsangebote.....	131
I.	Standortbestimmung im Überblick	132
1.	Erhebung interner Daten	133
2.	Erhebung externer Daten	135
3.	Datenanalyse	136
II.	Informationsgewinnung und Relevanz kundenorientierter Information.....	138
1.	Bedarf an Nachfragerinformationen	139
2.	Methoden und Instrumente der Informationsgewinnung.....	140
3.	Informationsinstrumente mit direktem Einbezug des Nachfragers ...	142
a.	Preispräferenzbefragungen	142
b.	Conjoint-Analyse.....	143

III.	Zielformulierung	145
1.	Zielkundensegmentierung.....	146
2.	Definition des Wertangebots (Value Proposition).....	150
a.	Wertangebot und Kundennutzengenerierung.....	150
b.	Treiber von Wertangeboten.....	154
3.	Beratungsangebote als wesentlicher Teil des Wertangebots	158
C.	Generieren von Beratungsangeboten.....	164
I.	Leistungsvariation im Zuge der Leistungsdefinition	165
1.	Leistungsveränderung.....	167
2.	Bündelung von Leistung (und Preis)	168
3.	Entbündelung von Leistung (und Preis)	174
II.	Differenzierung des Preises.....	177
1.	Preisindividualisierung	177
2.	Mengenrabatte und nichtlineare Tarife.....	179
3.	Personenbezogene, räumliche und zeitliche Preisdifferenzierung	186
III.	Konkretisierung und Auswahl eines konkreten Beratungsangebots	187
1.	Faktoren bei der Auswahl der Preisbezugsbasis.....	187
2.	Faktoren bei der Bestimmung des Preisniveaus	189
3.	Auswahl des zu implementierenden Angebots.....	191
a.	Auswahl basierend auf Ertragspotential und Wertwahrnehmung des Kunden	191
b.	Berücksichtigung von Kundensensitivitäten im Rahmen des Auswahlprozesses	193
Teil 3:	Auswirkungen neuer Beratungsangebote auf die Rentabilität und Implikationen für die Steuerung im Private Banking.....	197
A.	Rentabilitätssimulation neuer Beratungsangebote.....	197
I.	Beschreibung des fiktiven Anbieters.....	197
1.	Basisdaten	197
2.	Kennzahlensystem	201
a.	Rentabilität als Zielgröße	201
b.	Kennzahlen im Überblick.....	203
3.	Wesentliche Erkenntnisse der Erstanalyse	205
a.	Ertragslage IST.....	205
b.	Ertragslage SOLL.....	206
II.	ROAMA bei Reduktion von Transaktionsgebühren.....	207
1.	Ersetzen volumenabhängiger Gebühren durch Ticket Fees	208
2.	Senkung volumenabhängiger Gebühren.....	210
3.	Quantitative Vorgaben zur Stabilisierung der Ertragsbasis	212
III.	ROAMA bei ausgewählten Preismodellen für Beratungsleistung.....	214
1.	Zeitmodell.....	214
2.	Volumenmodell	217
3.	Performancemodell.....	219
4.	Modellkombination.....	222

B.	Incentivierung und Steuerung bei Einführung neuer Beratungsangebote	227
I.	Anreizsystem für den Relationship Manager	227
1.	Ziel und Abgrenzung	228
2.	Anforderungen	229
3.	Variable Vergütung.....	230
II.	Verknüpfung von Incentivierung und operativen Zielen	231
1.	Ertragsorientierte Zielvorgaben	232
2.	Kundenorientierte Zielvorgaben	235
3.	Zielvorgaben in Abhängigkeit vom Servicemodell	239
III.	Unterstützung unternehmerischen Handelns.....	240
1.	Ziel von Kundenrentabilitätsanalysen	241
2.	Identifikation rentabler Kunden.....	243
3.	Sensibilisierung für Ertrags- und Preisuntergrenzen	245
	Zusammenfassung	249
	Handlungsempfehlung und Ausblick	257
	Anhang	261
	Literaturverzeichnis.....	263

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Kundensegmentierung nach Wert des Anlagevermögens	5
Abb. 2:	Traditionelle versus erweiterte Terminologie von Onshore und Offshore Private Banking	6
Abb. 3:	Kanalnutzung nach Segment in der Schweiz	7
Abb. 4:	Verwaltetes Gesamtvermögen und Vermögensuntergrenze für Kunden der fünf größten Anbieter im Private Banking	11
Abb. 5:	Anzahl HNWI in Mio. von 2001 bis 2003 (Regionalbetrachtung)	12
Abb. 6:	Finanzvermögen von HNWI nach Region in USD Trio., 2001–2008E	13
Abb. 7:	Vermögenskonzentration in einzelnen Kundensegmenten in Europa (in %)	14
Abb. 8:	Vermögenskonzentration in einzelnen Kundensegmenten in den USA (in %)	15
Abb. 9:	Überblick über den Bankensektor in der Schweiz	17
Abb. 10:	Die größten Online Broker in der Schweiz im Jahr 2001 (nach Anzahl der Kunden)	19
Abb. 11:	Economies of Scale und Wertschöpfungspotential bei Bankleistungen	27
Abb. 12:	Erwartete Veränderung von Vermögensursprung und -profil: 2003 im Vergleich zu 2006	38
Abb. 13:	Die Rolle des Relationship Managers in ausgewählten Servicemodellen des Private Banking	45
Abb. 14:	Unterschiede in der Zeitallokation des Relationship Managers	46
Abb. 15:	Durchschnittliches Kostenprofil und dessen Entwicklung im Private Banking (in %)	50
Abb. 16:	Durchschnittliches Ertragsprofil und dessen Entwicklung im Private Banking (in %)	51
Abb. 17:	Bandbreite von Zielerträgen für 2002 nach Segment (RoA brutto in bps)	52
Abb. 18:	Aktienindexentwicklung der Weltbörsen: April 2000 bis April 2003	53
Abb. 19:	Dominanz von Gebühren im Zuge der Leistungsverrechnung von Private-Banking-Anbietern	55
Abb. 20:	Anpassung der Steuerung im Rahmen nachhaltig ertragsorientierten Managements	56
Abb. 21:	Quantitative Performancemeßgrößen im Private Banking 2000 im Vergleich zu 2003	59
Abb. 22:	Übersicht über die Leistungskategorien	63
Abb. 23:	Ausgewählte Preismodelle und deren Bezugsbasen	64
Abb. 24:	Staffel- versus Stufentarif	65

Abbildungsverzeichnis

Abb. 25:	Anwendungshäufigkeit von Preismodellen und Preisdifferenzierung für Administrationsleistungen	70
Abb. 26:	Anwendungshäufigkeit grundlegender Preismodelle und weiterer preislicher Differenzierung für Wertpapiergeschäfte (ohne Mandat).....	71
Abb. 27:	Anwendungshäufigkeit von Preismodellen und -strukturen in der diskretionären Vermögensverwaltung und damit einhergehende Modelle für Wertschriftentransaktionen	74
Abb. 28:	Preise für Transaktionen und Administration bei CHF 1.5 Mio. AuM (in CHF)	78
Abb. 29:	Preise für Administration bei CHF 5 Mio. AuM (in CHF).....	79
Abb. 30:	Administrationspreise traditioneller Anbieter im Vergleich zu Online-Anbietern bei CHF 1.5 Mio. AuM (in CHF)	80
Abb. 31:	Tarifmodelle und Transaktionspreise pro Anbieter (in % bezogen auf die Transaktionshöhe).....	82
Abb. 32:	Preise für Wertpapiertransaktionen (Trx) (in CHF).....	84
Abb. 33:	Gegenüberstellung von Gebühren für unterschiedliche Wertpapiertransaktionen ausgewählter Private-Banking-Anbieter mit konkurrierenden Online-Angeboten (in CHF)	86
Abb. 34:	Vergleich von Administrations- und Transaktionskosten bei steigender Transaktionszahl bei einem Vermögen von CHF 5 Mio. (UBS AG traditionell versus Tradepac) (in CHF)	87
Abb. 35:	Vermögensverwaltungsmandat zum Einzelpreis bei CHF 1.5 Mio. u. CHF 5 Mio. AuM (in CHF und in % bezogen auf die AuM).....	88
Abb. 36:	Vermögensverwaltungsmandat zum Pauschalpreis bei CHF 1.5 Mio. u. CHF 5 Mio. AuM (in CHF und in % bezogen auf die AuM).....	89
Abb. 37:	Gegenüberstellung des Vermögensverwaltungsmandats zu Pauschalpreis und Einzelpreis bei CHF 1.5 Mio. AuM (in CHF).....	90
Abb. 38:	Vermögensverwaltungsmandat zum Einzelpreis im Vergleich zur reinen Administration bei CHF 5 Mio. AuM (in CHF)	92
Abb. 39:	Gegenüberstellung von Administration, Beratung und Vermögensverwaltungsmandat zum Einzelpreis bei CHF 5 Mio. AuM (in % bezogen auf die AuM).....	93
Abb. 40:	Überblick der Rangfolge der zehn Anbieter bei ausgewählten Leistungen.....	94
Abb. 41:	Prozentuale Veränderung des Administrationspreises im Vergleich zum Beratungsmandatspreis bei CHF 1.5 Mio. AuM (in % bezogen auf die AuM).....	96
Abb. 42:	Prozentuale Veränderung des Administrationspreises im Vergleich zum Beratungsmandatspreis bei CHF 5 Mio. AuM (in % bezogen auf die AuM).....	96
Abb. 43:	Beratung im Leistungsbündel zum Paketpreis.....	99
Abb. 44:	Übersicht über preispolitische Instrumente.....	106
Abb. 45:	Ziele der Preisdifferenzierung.....	111

Abb. 46:	Preisdifferenzierung: Arten und Formen	113
Abb. 47:	Aufgabenfelder der Preisdurchsetzung	118
Abb. 48:	Kundennutzenorientierte Preiskonzepte	123
Abb. 49:	Kosten- und ertragsorientierte Verfahren der Preissetzung	125
Abb. 50:	Raster für wesentliche konzeptionelle Stufen und Schritte im Angebots- gestaltungsprozeß.....	131
Abb. 51:	Positionierung hinsichtlich Preis und Leistungsqualität	138
Abb. 52:	Informationsquellen und Informationserhebungsformen.....	140
Abb. 53:	Methoden zur Informationserhebung hinsichtlich der Preisreaktion von Kunden	142
Abb. 54:	Klassische und psychographische Segmentierungskriterien.....	147
Abb. 55:	Zusammenhang zw. Leistungsangebot und wahrgenommenem Nutzen eines Nachfragers.....	152
Abb. 56:	Wesentliche Komponenten eines Wertangebots.....	154
Abb. 57:	Mögliche Differenzierungsmerkmale im Rahmen unterschiedlicher Strategiekonzepte	156
Abb. 58:	Positionierung mehrerer Preis-Qualitäts-Verhältnisse konkurrierender Anbieter.....	157
Abb. 59:	Konzeptioneller Kern im Rahmen der Generierung eines Beratungs- angebots	164
Abb. 60:	Arten, Formen und Instrumente der Preisdifferenzierung	166
Abb. 61:	Maximalpreise für Einzelleistungen und Leistungsbündel.....	171
Abb. 62:	Einzelpreis versus Bündelpreis	172
Abb. 63:	Gemischte Preisbündelung.....	173
Abb. 64:	Argumente für Leistungs- und Preisbündelung	174
Abb. 65:	Argumente für Entbündelung von Leistungen und Preisen.....	175
Abb. 66:	Preise für Transaktionen als durchgerechneter und angestoßener Mengenrabatt	180
Abb. 67:	Gesamtpreise bzw. -erträge: durchgerechneter Mengenrabatt versus angestoßener Rabatt	181
Abb. 68:	Kostenverlauf für Nachfrager bei durchgerechnetem Mengenrabatt.....	182
Abb. 69:	Preispunktstrategie	183
Abb. 70:	Entwicklung von Durchschnittspreisen bei der Anwendung von Pauschalpreisen.....	185
Abb. 71:	Gängige Preisbezugsbasen im Überblick.....	188
Abb. 72:	Zusammenführung von Ertragspotential und Angebotswert aus Kundensicht	192
Abb. 73:	Steigung der Gleichgewichtslinie als Maß für Preis- und Qualitäts- sensitivitäten.....	194

Abbildungsverzeichnis

Abb. 74:	Zusammenführen von Ertragspotential und Kundensensibilitäten	195
Abb. 75:	Assets under Management and Administration (AMA)	198
Abb. 76:	Basisangaben zum Anbieter.....	199
Abb. 77:	Transaktionstätigkeit des Kundenstamms.....	200
Abb. 78:	Rotation des Kundenvermögens	200
Abb. 79:	Kundenstamm in Anlehnung an Kundenaktivität.....	201
Abb. 80:	ROE Kennzahlensystem	203
Abb. 81:	ROE Kennzahlen des Anbieters.....	204
Abb. 82:	Ertragszusammensetzung.....	205
Abb. 83:	Zusammensetzung der Kommissions- und Dienstleistungserträge	206
Abb. 84:	Sonderkonditionen nach Vermögensklasse	207
Abb. 85:	Beitrag der Transaktionserträge zum ROAMA in bps in der Ausgangslage	209
Abb. 86:	Beitrag der Transaktionserträge zum ROAMA in bps bei einer generellen Ticket Fee	210
Abb. 87:	Auswirkungen einer 30 %-igen Reduktion volumenabhängiger Transaktionspreise in bps.....	211
Abb. 88:	Auswirkungen einer 60 %-igen Reduktion volumenabhängiger Transaktionspreise in bps.....	212
Abb. 89:	Auswirkungen von Transaktionspreisreduktionen auf absolute Ertragszahlen und ROAMA.....	213
Abb. 90:	Ertragsbeiträge bei Anwendung eines stundenbasierten Zeitmodells.....	215
Abb. 91:	Transaktionsgebührensparnis und Beratungszeitzusatzkosten für Beratungskunden.....	217
Abb. 92:	Transaktionsgebührensparnis für Kunden ohne Verwaltungsmandat	219
Abb. 93:	Überperformance in Abhängigkeit von der Partizipationshöhe des Anbieters	220
Abb. 94:	Ersparnisse von Beratungskunden nach AMA-Bandbreiten	223
Abb. 95:	Vergangene und künftige Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung.....	236
Abb. 96:	Kundenorientierte Kernmeßgrößen.....	236
Abb. 97:	Kundenportfolio – Segmentierung nach Varianz der Bedürfnisse und Rentabilitäten	244
Abb. 98:	Handlungsalternativen nach Profitabilität und Kundenzugehörigkeit zu Zielsegment.....	244

Abkürzungsverzeichnis

A-abh.	aktionsabhängig
AuA	Assets under Administration
Aufl.	Auflage
AuM	Assets under Management
AMA	Assets under Management and Administration
APA	Active Portfolio Advisory
APS	Active Portfolio Supervision
BankG	Bankengesetz (Bundesgesetz vom 8. November 1934 über die Banken und Sparkassen)
BCG	The Boston Consulting Group
Bio.	Billion(en)
BK	Beratungskunde
bp(s)	basis point(s); Basispunkt(e)
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
C/I	Cost-Income-Ratio
CRM	Client Relationship Management
D	Deutschland

Abkürzungsverzeichnis

d.h.	das heißt
DL-	Dienstleistungs-
EBK	Eidgenössische Bankenkommission
Ed.	Edition
EK	Eigenkapital
EKQ	Eigenkapitalquote
erw.	erweitert(e)
EUR	Euro; Umrechnung: 1 EUR = 1.5 CHF
exkl.	exklusive
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f(f)	folgende Seite(n)
FT	Financial Times
FTd	Financial Times deutsch
FTonline	Financial Times online (www.ft.com)
G&V	Gewinn- und Verlustrechnung
HB	Handelsblatt
HBR	Harvard Business Review
HNWI	High Net Worth Individual
Hrsg.	Herausgeber
HZ	Handelszeitung
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive

IT	Information Technology
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert(s)
Mio.	Million(en)
MIS	Management Information System
Mrd.	Milliarde(n)
n.a.	not applicable/nicht zutreffend
NNA	Net New Assets
n. St.	nach Steuern
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o.a.	ohne Angabe
ÖBA	(Österreichisches) Bank Archiv: Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.V.	ohne Verfasser
p	Preis
p.a.	per annum
Publ.	Publikation
PWC	PricewaterhouseCoopers
RM	Relationship Manager
RoA	Return on Assets (Ertrag auf Vermögen)
ROAMA	Return on Assets under Management and Administration

Abkürzungsverzeichnis

RoC	Return on Capital
ROE	Return on Equity
r.W.	relative Wichtigkeit
SALAP	Structured Asset and Liability Advisory Process
SBA	Swiss Bankers Association (=SBVg)
SBVg	Schweizerische Bankiervereinigung
SFBC	Swiss Federal Banking Commission (=EBK)
SGBR	St. Gallen Business Review
SNB	Schweizerische Nationalbank, Swiss National Bank
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen)
TCHF	CHF in Tausend
TEUR	EUR in Tausend
Trx	Transaktion
TUSD	USD in Tausend
u.a.	unter anderem
UHNWI	Ultra High Net Worth Individual
USD	US-Amerikanischer Dollar; Umrechnung: 1 USD = 1.5 CHF
UPP	Unique Price Proposition(s)
USP	Unique Selling Proposition(s)
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem

V-abh.	volumenabhängig
Verf.	Verfasser(in)
vgl.	vergleiche
VHNWI	Very High Net Worth Individual
VIP	Very Important Person
vollst.	vollständig
vs.	versus
VSB	Vereinbarung über die Sorgfaltspflicht von Banken
VV	Vermögensverwaltung
v. St.	vor Steuern
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zw.	zwischen

Einleitung

Das Private Banking ist aufgrund der hohen Rentabilität und des fortschreitenden Wachstums des globalen investierbaren Vermögens von Privatpersonen weiterhin ein begehrtes Geschäftsfeld.¹ Es durchläuft eine Phase umfassenden Wandels, die im Gefolge sich verändernder externer wie interner Rahmenbedingungen neue Spielregeln in sich birgt und eine Neuorientierung der Wettbewerber erfordert. Diese Entwicklung stellt Private-Banking-Anbieter vor neue Herausforderungen und eröffnet zugleich bislang verborgene, interessante Perspektiven. Im erfolgreichen Wettstreit um die Gunst der Kunden gilt es, sich den ständig wechselnden Anforderungen zu stellen, die Auseinandersetzung mit diesen nicht zu scheuen und erweiterte Horizonte wahrzunehmen.

Zahlreiche Faktoren bringen Bewegung in die Umwelt der Private-Banking-Anbieter und verlangen Anpassungen auf den verschiedensten Ebenen der Unternehmen: Steigender Wettbewerb, wachsende Ansprüche der Kunden und damit der Ruf nach nutzen- und wertsteigernden Leistungen und Services führen zur Notwendigkeit, traditionelle Angebote und Servicemodelle zu überdenken. Althergebrachte Ertragsstrukturen geraten ins Wanken, da insbesondere Transaktionserträge zunehmend unter Druck geraten, so daß sie mittel- wie langfristig nicht mehr zur Quersubventionierung von Beratungsleistungen herangezogen werden können. Die Wertschöpfung der Private-Banking-Anbieter unterliegt damit einem unaufhaltsamen Wandel.²

Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, alternative Wege bei der Formulierung von Beratungsangeboten einzuschlagen, die sowohl den Bedürfnisse der Kunden entsprechen als auch die Ertragsstrukturen der Private-Banking-Anbieter nachhaltig stabilisieren bzw. steigern. Dafür bedarf es der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Konzepte, die der Kunden- und Ertragsorientierung folgen. Ziel dieser Arbeit ist es, hierfür zum einen Anhaltspunkte für das Vorgehen zu erarbeiten, zum anderen potentielle Auswirkungen möglicher Angebote auf die Ertragsbasis darzustellen.

¹ Vgl. Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2004), S. 4ff; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 12; BCG (2003), S. 8f; Casal/Zingg (2000), S. B3.

² Vgl. Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2004), S. 15ff; IBM Business Consulting Services (2003), S. 12ff; Booz Allen Hamilton/Reuters (2003), S. 4ff; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 8ff; Casal/Zingg (2000), S. B3.

Einleitung

Im **ersten von insgesamt drei Teilen** geht es darum, die Ausgangslage im Private Banking zu beschreiben, welche für die Gestaltung von Preis und Beratungsleistung eine Rolle spielt. Dafür werden im ersten Kapitel im Überblick das Geschäftsfeld Private Banking selbst, das allgemeine Private-Banking-Umfeld und Besonderheiten von Beratungsleistungen im Rahmen der Private-Banking-Angebotspalette beschrieben.

Im Anschluß daran werden zentrale Herausforderungen für Private-Banking-Anbieter näher erörtert, die sich auf die eine oder andere Art und Weise in der Gestaltung von Preis und Beratungsleistung niederschlagen oder auf die mit neuen Beratungsangeboten reagiert werden kann. Als wesentliche Gruppen von Herausforderungen für Private-Banking-Anbieter werden zum einen die Orientierung am Kunden, die Gestaltung des Vertriebs sowie die nachhaltige Ertragsorientierung erachtet.

Den Abschluß des ersten Teils bildet eine empirische Erhebung der Preisgestaltung von Beratungsleistungen in der Schweiz, die vierzig in der Schweiz tätige Private-Banking-Anbieter erfaßt. Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung ist eine Preismodellauswertung bezogen auf die untersuchten Leistungskategorien Administrationsleistungen, begleitende Beratung und eigenständige Beratungsleistung. Es folgen Vergleiche von Preisniveau und Leistungstransparenz der genannten Kategorien. Der letzte Abschnitt des Kapitels erläutert die konkrete Anwendung von Beratungspreisen in der Praxis.

Der **zweite Teil** der Arbeit widmet sich der Konzeption von Beratungsangeboten im Private Banking, die dem Primat der Kunden- und Ertragsorientierung folgen. Eingangs werden hierfür neben Grundlagen der Preispolitik preispolitische Aktionsinstrumente und strategische Konzeptdimensionen der Preispolitik präsentiert. Die möglichen Konzeptdimensionen Kunden-, Kosten- und Wettbewerbsorientierung werden im Verlauf der Arbeit kombiniert und nicht, wie in der Theorie dargestellt, isoliert angewendet. Sie dienen dem Private-Banking-Anbieter im Zuge des Gestaltungsprozesses als Orientierungshilfe.

Das zweite Kapitel werden für den Gestaltungsprozeß von Beratungsangeboten zentrale Komponenten der Standortbestimmung sowie der Formulierung von Zielsegmenten und Wertangeboten (Value Propositions) besprochen, die der Definition eines geeigneten Beratungsangebots (bzw. Preis-Leistungs-Verhältnisses) vorangehen. Zudem wird der Notwendigkeit der differenzierten Informationsgewinnung – insbesondere der Erhebung kundenorientierter Information – während des gesamten Gestaltungsprozesses besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Das abschließende Kapitel des zweiten Teils widmet sich jenen Schritten, die in direktem Zusammenhang mit dem Generieren eines Beratungsangebots zu sehen sind. Dazu zählen die Variation der Leistung im Zuge der Leistungsdefinition sowie die Differenzierung des Preises, zudem die Konkretisierung und die finale Auswahl des zu implementierenden Beratungsangebots.

Der **dritte Teil** beschäftigt sich mit den Implikationen neuer Beratungsangebote auf die Rentabilität des Private-Banking-Anbieters sowie mit den Anforderungen an die Steuerung und Incentivierung des Relationship Managers und den möglichen Auswirkungen neuer Beratungsangebote auf die Incentivierung.

Im Zuge der Rentabilitätssimulation für neue Beratungsangebote wird ein fiktiver Private-Banking-Anbieter vorgestellt, der die Quersubventionierung von Investmentberatungsleistung durch Erträge aus Transaktionsleistungen reduzieren möchte. Dazu wird zu Beginn die Ausgangslage des Anbieters in Hinblick auf dessen Kundenstamm, wesentliche finanzielle Kennzahlen und mögliches Ziel der Implementierung eines neuen Angebots dargestellt. Im Zuge der Simulation der Beratungsangebote werden insbesondere mögliche Einflüsse unterschiedlicher Preismodelle auf die Ertragsbasis geprüft.

Im Anschluß daran folgt als letztes Kapitel eine Auseinandersetzung mit Aspekten der Incentivierung und Steuerung des Relationship Managers. Dabei wird generell versucht, Anhaltspunkte dafür zu finden, was bei der Einführung neuer Beratungsangebote in Hinblick auf die Incentivierung zu beachten ist. Ausgangspunkt hierfür bilden Ausführungen zu Komponenten von Anreizsystemen für Relationship Manager, gefolgt von Überlegungen zu der Notwendigkeit, Incentivierung mit operativen Zielen bzw. Zielvorgaben zu verknüpfen. Am Ende des Kapitels folgt schließlich eine kurze Analyse der begleitenden Maßnahmen bzw. Instrumente, durch die der Anbieter die Zielgerichtetheit und das unternehmerische Handeln des Relationship Managers zusätzlich unterstützen kann.

Teil 1: Herausforderungen im Private Banking und Empirie der preislichen Gestaltung von Beratungsleistung

A. Private Banking im Überblick

In diesem Kapitel findet sich eine kurze Vorstellung des Begriffs und des Geschäftsfeldes Private Banking, welcher eine Darstellung des Umfelds für Private-Banking-Anbieter folgt. Den Abschluß des Kapitels bilden Ausführungen über charakteristische Merkmale von Beratungsleistungen vor dem Hintergrund des Dienstleistungsbegriffs, gefolgt von einem Abriss der gängigen (Beratungs-)Leistungsangebote von Anbietern sowie grundsätzlichen Überlegungen zu deren Wertschöpfung im Private Banking.

I. Begriff und Geschäftsfeldabgrenzung

Immer wieder fällt in der Finanz- und Fachpresse sowie in der betriebswirtschaftlichen Praxis der Begriff des Private Banking, der auf unterschiedliche Art und Weise Verwendung findet. Aufgrund der herrschenden **Auslegungsvielfalt** hinsichtlich dessen, was unter Private Banking verstanden wird und wen es tangiert, bedarf es deshalb eingangs einer für diese Arbeit gültigen allgemeinen Begriffsfestlegung sowie einer groben Skizzierung jener Größen, die Private Banking maßgeblich beeinflussen.

Einer allgemein anerkannten und zugleich eindeutigen Definition unterliegt der Begriff des Private Banking nicht. Für seine Umschreibung und Inhaltsbestimmung werden im deutschsprachigen Raum teilweise **ähnlich klingende Ausdrücke** wie Privatbank, Privatbankier und Vermögensverwaltung verwendet oder sogar als Synonym verstanden. Dadurch besteht in breitem Umfang zusätzlicher Interpretationsspielraum dafür, welcher Inhalt sich hinter dem Begriff verbirgt.

Grundsätzlich stellt **Private Banking** ein Geschäftsfeld von Banken dar, das oftmals in Anlehnung an die Kernaktivitäten desselben definiert und deshalb mit Vermögensverwaltung bzw. Portfolio Management gleichgesetzt¹ wird. Eine Erweiterung dieser Definition hinsichtlich des Tätigkeitsfeldes führt zu einer Beschreibung von Private Banking als „Anlagebera-

¹ Vgl. Bernet (1996a), S. 37; Schweizerische Bankiervereinigung (2000b), S. 2.

tung und Vermögensverwaltung für internationale private und institutionelle Kunden“². Andere Auseinandersetzungen mit dem Begriff stellen ausschließlich auf vermögende Privatpersonen ab, ergänzen jedoch den Geschäftsbereich um das „zusätzliche Angebot von speziellen Dienstleistungen insbesondere im Beratungsbereich, gekoppelt mit einem hohen Servicegrad“,³ oder bezeichnen Private Banking ganz allgemein als „Geschäft mit anlageorientierten vermögenden oder vermögensbildenden Kunden“.⁴ Stehen das Leistungsangebot und der Fokus auf die Bedürfnisse der Nachfrager im Mittelpunkt der Betrachtung, wird Private Banking entweder als „Bankgeschäft mit den vermögenden Privatkunden (...), in dessen Rahmen sämtliche Finanzdienstleistungen und die damit verbundenen Beratungs- und ergänzenden Zusatzdienstleistungen zur Erfüllung der speziellen Bedürfnisse dieser anspruchsvollen Kundengruppe bereitgestellt werden“,⁵ verstanden oder umschrieben als „die Spezialisierung auf bestimmte Finanzdienstleistungen mit einer hohen persönlichen Service- und Qualitätskomponente, die den Bedarf einer institutsspezifisch klar definierten, vermögenden Privatkundengruppe abdecken. Ziel ist u.a. die kundenindividuelle Planung und Realisation der langfristigen, persönlichen und finanziellen Zukunftsvorstellungen.“⁶ Um die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung und des damit im Idealfall einhergehenden Vertrauens in den Vordergrund zu stellen, findet sich für Private Banking die Bezeichnung Relationship Banking, wobei sich dieses nicht auf das Geschäftsfeld Private Banking beschränkt.⁷

Die Bezeichnung **Privatbank** zielt im Gegensatz zu Private Banking im weitesten Sinn auf die privatrechtliche Organisation eines Bankinstituts ab.⁸ Dies entspricht einem im englischen Sprachgebiet gebräuchlichen Verständnis von Private Banking, bei dem es als „Banking conducted as a partnership or individual proprietorship, as distinguished from incorporated banking“⁹ begriffen wird. Hinsichtlich der Geschäftstätigkeit handelt es sich bei Privatbanken streng genommen um Universalbanken,¹⁰ welche grundsätzlich alle Sparten des Bankgeschäfts betreiben, wobei der Schwerpunkt und die Stärke i.d.R. nicht im Massengeschäft, sondern bei der individuellen Betreuung von Privat- und Firmenkunden liegen. Letzteres begründet sich u.a. in dem Umstand, daß Privatbanken über kein flächendeckendes Filialnetz

² UBS AG, http://www.ubs.com/g/index/about/bterms/content_p.html.

³ Pechlaner (1995), S. 16.

⁴ Deutsche Bank (2002), S. 211.

⁵ Schierenbeck (1998), S. 5.

⁶ Tilmes (2000), S. 60.

⁷ Vgl. Bernet (1996a), S. 39.

⁸ Vgl. Gramlich/Grill/Egger (1995), S. 1255f.

⁹ Woelfel (1994), S. 925.

¹⁰ Vgl. Gramlich/Grill/Egger (1995), S. 1256; Wetzell (1996), S. 86; Tilmes (2000), S. 61; Woelfel (1994), S. 925.

verfügen und der persönliche Kontakt zu den Nachfragern im Vordergrund steht.¹¹ Im engeren Sinne geht Privatbank auf Privatbankier¹² zurück, jenen Typus, der Mitte und Ende des 18. Jahrhunderts v.a. in größeren Städten wie Basel, Genf und Zürich die ersten Banken in der Schweiz gründete.¹³ Nach schweizerischem Recht tritt der Privatbankier als Teilhaber von Banken der Rechtsform einer Einzelfirma, der Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft in Erscheinung und haftet mit seinem privaten Vermögen.¹⁴

Aus dieser kurzen Übersicht läßt sich bereits ersehen, daß Private Banking sowohl für den Privatbankier als auch für eine Privatbank prinzipiell als (ein) Geschäftsfeld (neben anderen) interessante Aspekte und Herausforderungen in sich bergen kann, jedoch eine dem Private Banking gleichbedeutende Verwendung der Begriffe im Rahmen dieser Arbeit nicht zulässig ist.¹⁵

Unter Berücksichtigung oben genannter Definitionsansätze gilt im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich folgende Definition von Private Banking:

Private Banking bezieht sich auf ein kundenbedürfnis- wie qualitätsorientiertes Beratungs- und Betreuungskonzept von Banken für vermögende Privatkunden, welches erlaubt, durch Bereitstellung von Finanz- und Beratungsdienstleistungen sowie ergänzender Zusatzleistungen auf anspruchsvolle Kundenbedürfnisse zu reagieren.

Ohne bereits im Detail auf das herrschende Umfeld im Private Banking einzugehen, läßt sich zur **Funktionsweise des Geschäftsfeldes** sagen, daß die im Private-Banking-Markt agierenden Nachfrager eine wichtige Bestimmungsgröße darstellen. Wesentliche Merkmale des Private Banking, wie die vermögenden Privatkunden mit ihren individuellen Bedürfnissen einerseits und die langfristige, auf Vertrauen basierende Beziehung zu diesen Kunden andererseits, stehen dabei mehr und mehr im Zentrum der Betrachtung.¹⁶

Die **anspruchsvollen Nachfrager** von Private-Banking-Leistungen bilden nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse eine sehr heterogene Zielgruppe. In vielen Fällen werden diese Nachfrager anhand ihrer Anlagevolumina (liquides Vermögen) grob segmentiert. Auf

¹¹ Vgl. Wetzel (1996), S. 83; Gramlich/Grill/Egger (1995), S. 1256.

¹² Vgl. Schweizerische Nationalbank (2001), S. 26; Gramlich/Grill/Egger (1995), S. 1255f.

¹³ Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung (2000b), S. 3; Schweizerische Nationalbank (2001), S. 26.

¹⁴ Vgl. Schweizerische Nationalbank (2001), S. 21; Wöhle (1999), S. 6f; UBS AG, http://www.ubs.com/g/index/about/bterms/content_p.html.

¹⁵ In der Literatur finden sich weiterführende interessante historische und begriffliche Auseinandersetzungen mit den Themen Private Banking, Privatbankier und Privatbank; vgl. dazu Maude/Molyneux (1996); Schäpper (1997); Wöhle (1999); Tilmes (2000).

diese Weise erfolgt einerseits eine Abgrenzung vermögender Privatkunden von dem meist als Retail Banking bezeichneten Massengeschäft, andererseits wird innerhalb der dem Private Banking zugeordneten Kundengruppe nochmals eine vermögenswertbezogene Unterscheidung vorgenommen, welche sich an dem liquiden Vermögen¹⁷ (finanzielles Vermögen bzw. Anlagevermögen) der Kunden orientiert und nicht liquides bzw. finanzielles Vermögen wie z.B. Immobilien, Kunst- und andere Wertgegenstände etc. explizit ausschließt. Eine mögliche Variante einer solchen Unterteilung von Nachfragern sieht begrifflich wie folgt aus: High Net Income oder Affluent Clients, High Net Worth Individuals, Very High Net Worth Individuals und Ultra High Net Worth Individuals, wobei sich das Segment der Affluent Clients nicht immer dem Private Banking zuordnen läßt, sondern oftmals als Segment der Personal Banking¹⁸ Customers im Gegensatz zu Private Banking Customers betrachtet wird. Innerhalb des Affluent Segments besteht im Einzelfall wiederum – je nachdem, ob Beratungsbedarf besteht oder nicht – eine Aufteilung in Mass und Core Affluent Clients.¹⁹ Abb. 1²⁰ gibt ein Beispiel für Kundensegmentierung nach Anlagevermögen wieder, wobei die in der Graphik gewählten Grenzen in der Praxis stark variieren.

¹⁶ Vgl. Schierenbeck (1998), S. 5.

¹⁷ Wird innerhalb dieser Arbeit der Begriff Vermögen ohne nähere Spezifizierung verwendet, so meint er das liquide bzw. finanzielle Vermögen; andernfalls wird explizit eine Spezifizierung vorgenommen.

¹⁸ Vgl. Deutsche Bank (2002), S. 210; die Deutsche Bank beispielsweise grenzt den Geschäftsbereich Personal Banking wie folgt von dem des Private Banking ab: „Grundsätzlich: Geschäft mit Privatkunden, Geschäftskunden und kleineren Firmen. Hier: Filialgeschäft einschließlich ergänzender Vertriebswege wie Selbstbedienung, Online Banking und Kartengeschäft. Es umfaßt nicht das → Private Banking.“

¹⁹ Vgl. o.V. (2000), S. 21; Smith/Walter (1997), S. 108; Klöppelt (1996), S. 203; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 1; PricewaterhouseCoopers (1999), S. 2; Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 20; Rotz (2001), S. B15.

²⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 12; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 33.

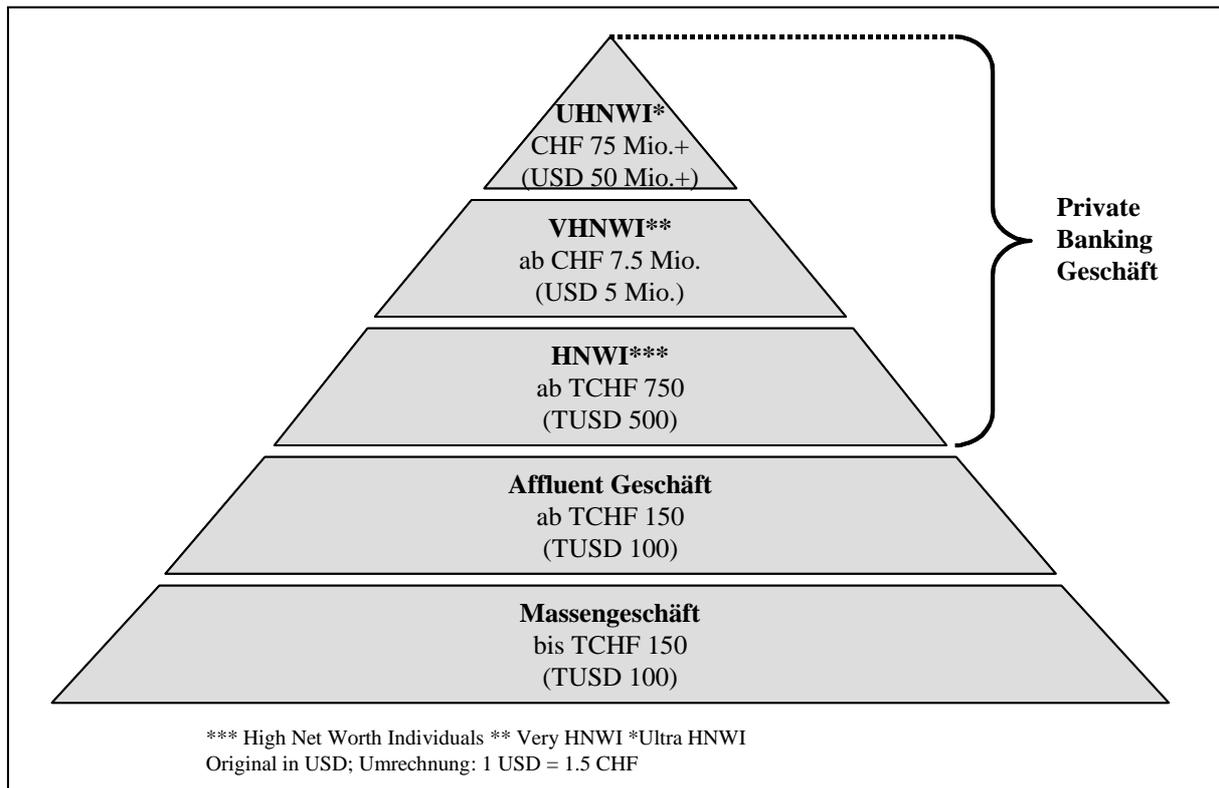


Abb. 1: Kundensegmentierung nach Wert des Anlagevermögens

Der **Private-Banking-Markt** selbst lässt sich traditionell in nationales oder **Onshore** und in internationales oder **Offshore Private Banking** unterteilen. Ob ein Nachfrager dem Onshore- oder dem Offshore-Segment angehört, hängt davon ab, ob die Vermögenswerte in dem Land, welches als die Residenz bzw. als Domizil des Nachfragers gilt, gehalten und bewirtschaftet werden oder nicht. Bei Onshore Private Banking liegt der Wohnsitz des Kunden in dem Land der Leistungsbeanspruchung, während bei Offshore Private Banking die wesentlichen Bankleistungen in einem Land erbracht werden, das nicht dem Wohnsitz entspricht.²¹ Zu den bedeutendsten Offshore-Zentren gehören neben Zürich und Genf in der Schweiz London, New York, Luxemburg, die Channel Islands, Dublin, Miami, die Karibik, Hongkong und Singapur.²² Vermögen, die dem Offshore Private Banking zuzuordnen sind, gelten zu einem großen Teil als steuerlich nicht deklariert. Von der traditionellen Aufteilung des Marktes abweichend können beispielsweise deklarierte Offshore-Vermögen auch dem International Private Banking zugeordnet werden, während nicht deklarierte Vermögen weiterhin dem Offshore Private Banking angehören. Abb. 2²³ veranschaulicht den Unterschied zwischen der traditionellen und der eben vorgeschlagenen Marktaufteilung von Kundenvermögen.

²¹ Vgl. Klöppelt (1996), S. 202; Maude/Molyneux (1996), S. 20.

²² Vgl. Tilmes (2000), S. 69; Maude/Molyneux (1996), S. 20; Klöppelt (1996), S. 204f.

²³ In Anlehnung an PricewaterhouseCoopers (2002), S. 33.

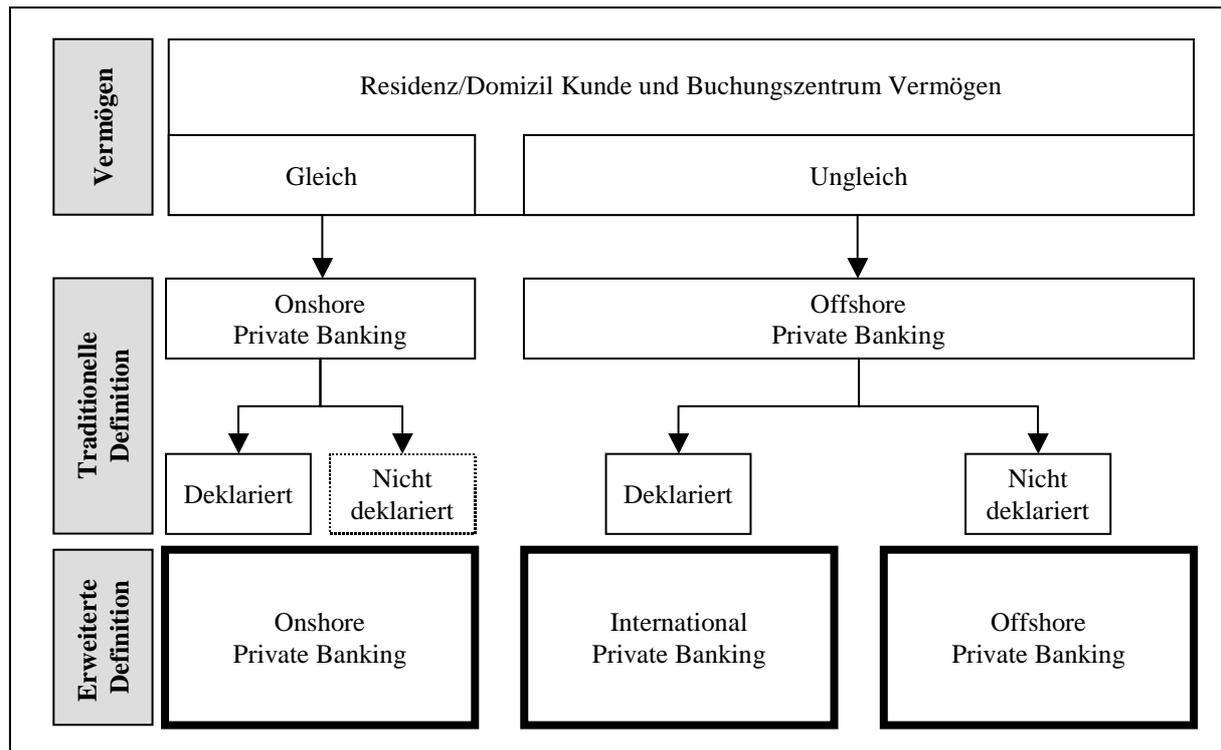


Abb. 2: Traditionelle versus erweiterte Terminologie von Onshore und Offshore Private Banking

Die Segmentierung der Nachfrager kristallisiert sich mehr und mehr als wesentlicher Faktor im Geschäftsfeld des Private Banking heraus. Für bedürfnisgerechte Beratung und Betreuung vermögiger Privatkunden erscheint eine reine Orientierung an deren Vermögenshöhe als unbefriedigend.²⁴

Hinsichtlich des **Leistungsangebots** für Private-Banking-Nachfrager reicht das Verständnis der Anbieter vom Angebot einzelner Produkte bis hin zum Financial Coaching²⁵, welches verstärkt auf den Aspekt der Beratung, das Angebot integrierter, ganzheitlicher Lösungsansätze und auf Relationship Management abstellt. Letzteres versteht sich als Beziehungsgeschäft, das auf Vertrauen basiert und für welches gilt, daß „im Mittelpunkt des künftigen Private Banking nicht in erster Linie Wissen und Können einer Institution stehen dürfte, sondern eine persönliche Beziehung zwischen Menschen. Die Banktechnologie soll diese Entwicklung fördern und unterstützen.“²⁶

Im Private Banking werden die Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern deshalb primär vom **Kundenberater oder Relationship Manager**²⁷ getragen, wenngleich auch andere Möglichkeiten, wie z.B. das Internet, genutzt werden. Im Retail Banking kommen im Ver-

²⁴ Vgl. Teil 2, B.III.

²⁵ Vgl. Bernet (1996a), S. 37; Bernet (1997), S. 348.

²⁶ Bernet (1996a), S. 39.

²⁷ Vgl. Maude/Molyneux (1996), S. 19.

gleich dazu neben persönlichen Kundenbetreuern und Ansprechpersonen an den Schaltern in Bankfilialen deutlich häufiger Kanäle wie das Internet und Call Center zum Einsatz.²⁸ Die Motivation seitens der Anbieter für diesen Unterschied liegt im wesentlichen darin, daß im Private Banking Kundenbindung und Komfort im Vordergrund stehen, während im Retail Banking v.a. Effizienzüberlegungen zur Diversifizierung der Kontaktkanäle führen. Es kann allerdings auch für Private-Banking-Anbieter notwendig werden, auf ein Kundenbedürfnis nach weiteren Kanälen neben dem Relationship Manager entsprechend zu reagieren (Customer Convenience). In Anlehnung an eine Studie von PWC präsentiert Abb. 3²⁹ die Wichtigkeit einzelner Kommunikationskanäle am Beispiel des Marktes Schweiz.

Die 2001 von PWC durchgeführte Befragung³⁰ kommt zu dem Ergebnis, daß der Fokus bei der Kommunikation zwischen Bank und vermögenden Privatkunden weiterhin auf dem Relationship Manager liegen wird. In einigen Ländern wie beispielsweise in Großbritannien und Deutschland nimmt die Bedeutung des Call Centers zu; jedoch werden E-Channels (E-Banking, E-Brokerage, diverse Online Services u.a.) in einigen Ländern, z.B. in der Schweiz, zunehmend beliebter.³¹

Kanal	Segment			
	Affluents	HNWI	VHNWI	UHNWI
Relationship Manager	hoch	hoch	hoch	hoch
E-Channels	mittel	mittel	mittel	mittel
Call Center	mittel	gering	gering	gering

Abb. 3: Kanalnutzung nach Segment in der Schweiz

II. Gegebenheiten im Private Banking

Das Unternehmensumfeld von Private-Banking-Anbietern ist zahlreichen Einflüssen von außen unterworfen. Die externen Gegebenheiten und Trends hinsichtlich Rahmenbedingun-

²⁸ Vgl. Rotz (2001), S. B15.

²⁹ In Anlehnung an PricewaterhouseCoopers (2001), S. 34.

³⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 34.

³¹ Zugang zu Services und Leistungen mittels elektronischer Medien wird auch im Private Banking hohe Bedeutung beigemessen; vgl. dazu Schierenbeck/Neukomm/Schwarz, et al. (2000), S. 2f u. S. 74; Schierenbeck (1999), S. 11; Porter (2001), S. 63ff; NetSys Technologies (2000), S. 10. Im Private Banking wird der Zugang zum Internet einerseits als zusätzlicher Service für anspruchsvolle Kunden gesehen und

gen, Markt-, Nachfrage- und Wettbewerbsstrukturen wiederum ändern sich kontinuierlich und führen zu Anpassungen im Wettbewerbsumfeld. Die Finanzbranche durchläuft einen Transformationsprozeß, welcher schlußendlich zu einem Wandel mit neuen Spielregeln führt, der eine Neupositionierung der Wettbewerber impliziert.³²

1. Regulatorische Rahmenbedingungen

Ausgangsbasis für das Agieren eines Private-Banking-Anbieters bilden **länderspezifische Rahmenbedingungen**, welche durch rechtliche, politische und ökonomische sowie personelle, gesellschaftliche, kulturelle, geographische und technologische Faktoren geprägt werden. Das bestehende Rechtssystem, politische wie wirtschaftliche Stabilität, aber auch die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften (Bildungssystem), Werte, Vor- und Einstellungen der Gesellschaft, kulturelle Anschauungen und Besonderheiten, geographische Lage und die Verfügbarkeit technologischer Standards zählen zu jenen Faktoren, die Einfluß auf die Tätigkeit des Anbieters ausüben.

Die genannten Rahmenbedingungen unterscheiden sich in den einzelnen Ländern mehr oder weniger stark voneinander. In der Schweiz beispielsweise, die als ein Land mit hochentwickeltem Finanzsystem gilt, in welchem Anbieter von Bankdienstleistungen weit über die nationalen Grenzen hinaus agieren, existiert eine Vielfalt rechtlicher Faktoren, die das Handeln des Anbieters beeinflussen. Als wichtigste bankensektorspezifische Institutionen der Schweiz³³ gelten die Schweizerische Nationalbank SNB (Swiss National Bank), die Eidgenössische Bankenkommission EBK (Swiss Federal Banking Commission, SFBC) und die Schweizerische Bankiervereinigung SBVg (Swiss Bankers Association, SBA). Diese tragen wesentlich zur Gestaltung der für Private-Banking-Anbieter geltenden regulatorischen Rahmenbedingungen bei.³⁴

Ein Anbieter mit Sitz in der Schweiz sieht sich demnach zum einen den Rahmenbedingungen, welche die genannten bankenspezifischen Institutionen SNB, EBK und SBVg v.a. innerhalb der Schweiz gestalten, gegenüber. Zusätzlich interessieren in Abhängigkeit davon, in welchen

andererseits als Möglichkeit, die Beziehung zu diesem zu verbessern; vgl. NetSys Technologies (2000), S. 13.

³² Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 2; Tilmes (2000), S. 181; PricewaterhouseCoopers (1999), S. 2; Bernet (1997), S. 347ff.

³³ Vgl. The Economist Intelligence Unit Ltd. (2002), S. 9ff.

Ländern Private-Banking-Anbieter direkt vertreten sind oder aus welchen Ländern die in der Schweiz betreuten Kunden stammen, jene Rahmenbedingungen und Faktoren, die in den bearbeiteten Märkten außerhalb der Schweiz gelten. Das bedeutet, daß die Komplexität der Rahmenbedingungen steigt.

Auf einen Anbieter aus der Schweiz, der beispielsweise Kunden aus Italien betreut, können z.B. rechtliche Faktoren aus Italien Einfluß haben. Anhand eines **Beispiels aus der italienischen Steuergesetzgebung** läßt sich ein solcher Einfluß aus dem Ausland auf Private-Banking-Anbieter in der Schweiz illustrieren: Im November 2001 erklärte Italien eine ursprünglich bis Mai 2002 geltende, danach jedoch verlängerte Steueramnestie (scudo fiscale). Für Bürger aus Italien ergibt sich dadurch die Möglichkeit, während einer definierten Übergangsperiode im Ausland befindliches, aber der Steuerbehörde gegenüber nicht deklariertes Vermögen gegen Bezahlung einer geringen Strafsteuer von 2.5 % nach Italien zurückzuführen.³⁵ Diese Steueramnestie zeigte v.a. im Tessin Wirkung, wo im Frühjahr/Sommer 2002 schätzungsweise rund CHF 400 Mrd. – etwa ein Zehntel der gesamten Kundenvermögen in der Schweiz – verwaltet wurden. Der Abfluß von Vermögen aus dem Tessin aufgrund des Steuerdekrets wird auf etwa CHF 35 Mrd. geschätzt. Ein großer Teil dieser Vermögen wurde auf Konten derselben Schweizer Banken, nun allerdings auf Konten von Niederlassungen in Italien, überwiesen. D.h. der in Italien gesetzte rechtliche Faktor und die dadurch ausgelöste Repatriierung von Vermögen führten zu einer Verschiebung von Offshore-Vermögen zum italienischen Onshore-Markt. Insgesamt konnten letzterem durch die Repatriierung rund CHF 90 Mrd. (EUR 60 Mrd.) zugeführt werden. Dies entspricht etwa 11 % des auf CHF 825 Mrd. (EUR 550 Mrd.) geschätzten Vermögens von Italienern, das außerhalb der Landesgrenzen angelegt ist, wobei CHF 450 Mrd. (EUR 300 Mrd.) als liquide beziffert werden.³⁶

³⁴ Für Ausführungen zu den Zuständigkeiten der genannten Institutionen vgl. deren Internetseiten (www.snb.ch; www.ebk.ch; www.swissbanking.org) oder ausgewählte Publikationen derselben: z.B. Schweizerische Bankiervereinigung (2002); Schweizerische Bankiervereinigung (2003).

³⁵ Vgl. Torgler/Schaltegger (2002), S. 2; Stival (2002), online; Fromm/Wanner (2002), online; Tzermias (2003), S. 27.

³⁶ Vgl. o.V. (2002), online; Stival (2002), online; Dresdner Bank (2003), S. 8f; Fromm/Wanner (2002), online; Tartler (2003b), online.

Ebenso wird sich die **Steueramnestie in Deutschland** (1. Januar 2004 bis 31. März 2005), wie die vorangegangene Amnestie in Italien, nicht auf Private-Banking-Anbieter in Deutschland allein auswirken.³⁷

2. Nachfrager

Traditionell erfolgt eine **Klassifikation** der Kunden im Private Banking nach Vermögenshöhe; die meisten Anbieter wahren jedoch Diskretion in Hinblick auf die Höhe des Vermögens, dessen es bedarf, um an ihrem Institut als Private-Banking-Kunde eingestuft zu werden - **Eintrittsgrenze**.³⁸ Bei den großen Anbietern existiert zumindest eine vage Orientierung darüber, wie eine Einteilung der Nachfrager nach Depotgröße bzw. nach der Profitabilität des Kunden basierend auf potentielltem Wachstum und Portfolio-Mix³⁹ erfolgt. Bei einem Vergleich des mindestens notwendigen liquiden Vermögens, das der Nachfrager beim Anbieter plazieren soll, um bei diesem als Private-Banking-Kunde zu gelten, zeigen sich z.B. bei fünf der größten Anbieter im Geschäftsfeld Private Banking auffällige Unterschiede. Die Eintrittsgrenze liegt im Jahr 2001 zwischen CHF 150'000 und CHF 15 Mio.: Bei der Deutschen Bank beispielsweise gilt ein Kunde ab einer Vermögenshöhe von CHF 150'000 (EUR 100'000) als Private-Banking-Kunde, während bei JP Morgan Chase bis zu CHF 15 Mio. (USD 10 Mio.) erforderlich sind, um dort Kunde im Private Banking zu werden (Abb. 4⁴⁰). Tendenziell liegen die genannten Schranken bei Anbietern in Europa niedriger als bei jenen aus den USA.⁴¹ Zudem verändern sie sich je nach strategischer Positionierung im Laufe der Zeit.⁴²

³⁷ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2004), S. 1ff und weiterführend <http://www.bundesfinanzministerium.de>; Deutsche Bundesregierung (2003); Tartler (2003a), online; Tartler (2003b), online.

³⁸ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 20.

³⁹ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 20.

⁴⁰ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 20.

⁴¹ Vgl. Pictet & Cie (2001), S. 24.

⁴² Liegen diese Eintrittsbarrieren beispielsweise im Jahr 2001 wie abgebildet bei UBS AG und Credit Suisse bei CHF 1 Mio. bzw. CHF 0.5 Mio., so gilt im Jahr 2004 bei beiden Anbietern eine Grenze von CHF 0.25 Mio.

Anbieter	Total AuM in CHF (USD) Mrd.	Erwünschte Vermögensuntergrenze pro Kunde in CHF Mio.
UBS AG	639 (426)	1
JP Morgan Chase	480 (320)	7.5 - 15
Credit Suisse	422 (281)	0.5
Deutsche Bank	312 (208)	0.15
Citigroup	225 (150)	7.5

Abb. 4: Verwaltetes Gesamtvermögen und Vermögensuntergrenze für Kunden der fünf größten Anbieter im Private Banking

Zahlreiche Leistungen im Private Banking richten sich an Kunden mit einer Vermögenshöhe von CHF 7.5 Mio. (USD 5 Mio.) und mehr, aber auch bei Kunden mit weit geringerem Vermögen existiert ein Bedürfnis für „broad product offerings and tailored, concise advice“⁴³. Im Durchschnitt sehen Anbieter jedoch jene Individuen mit Vermögenswerten zwischen CHF 750'000 (USD 500'000) und CHF 7.5 Mio. (USD 5 Mio.) als das attraktivste Segment im Private Banking an.⁴⁴

Die am liquiden Vermögen orientierten Segmentierungsüberlegungen von Anbietern basieren zu einem Gutteil auf Marktpotentialschätzungen innerhalb einer Kundengruppe: Mehr als 7.7 Mio. HNWI weltweit verfügen jeweils über ein finanzielles Vermögen von mehr als CHF 1.5 Mio. (USD 1 Mio.).⁴⁵ Abb. 5⁴⁶ und Abb. 6⁴⁷ reflektieren die jüngste Entwicklung von HNWI und deren (potentielles) Vermögen.

⁴³ BCG (2001), S. 6.

⁴⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 61.

⁴⁵ Vgl. Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2004), S. 2ff.

⁴⁶ Vgl. Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2004), S. 2.

⁴⁷ Vgl. Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2004), S. 8.

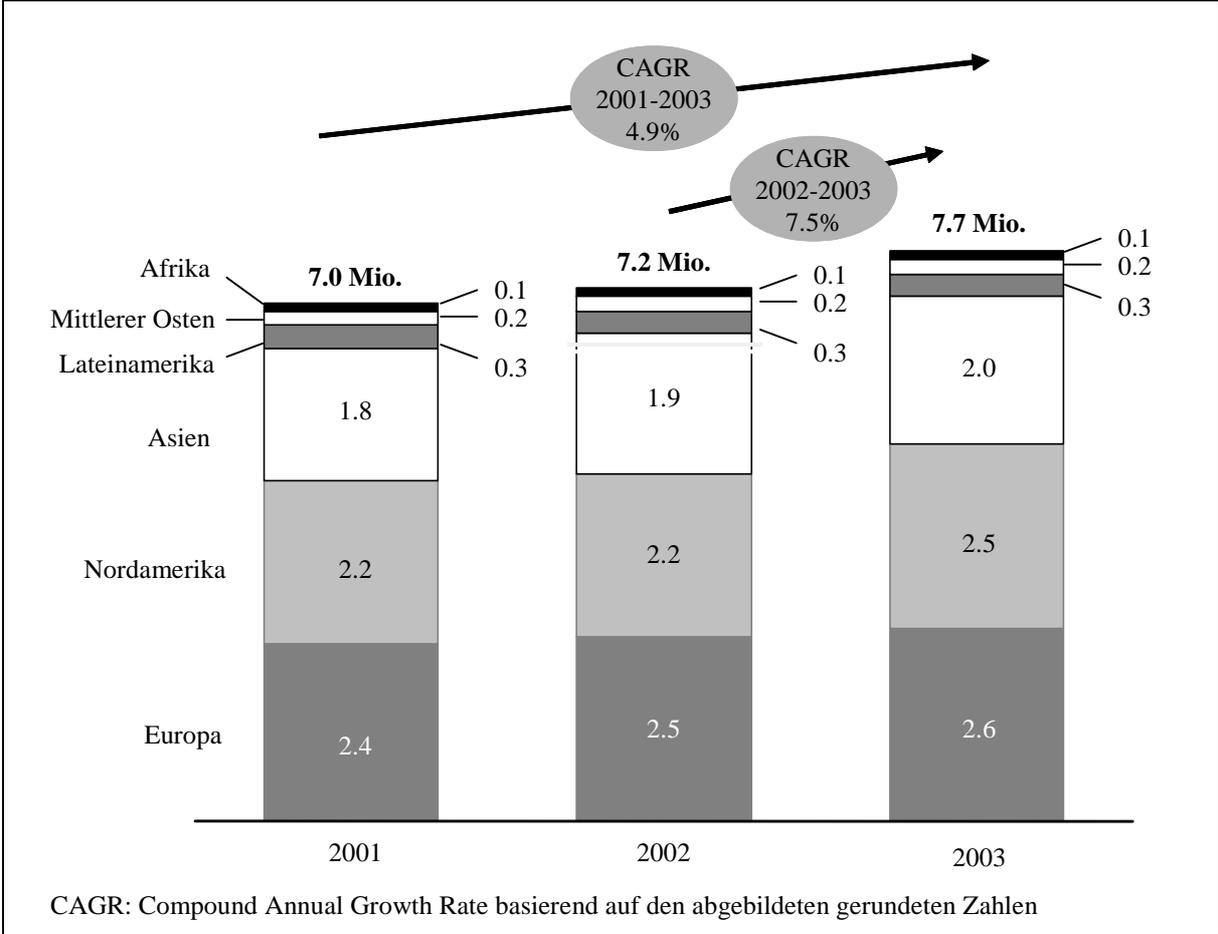


Abb. 5: Anzahl HNWI in Mio. von 2001 bis 2003 (Regionalbetrachtung)

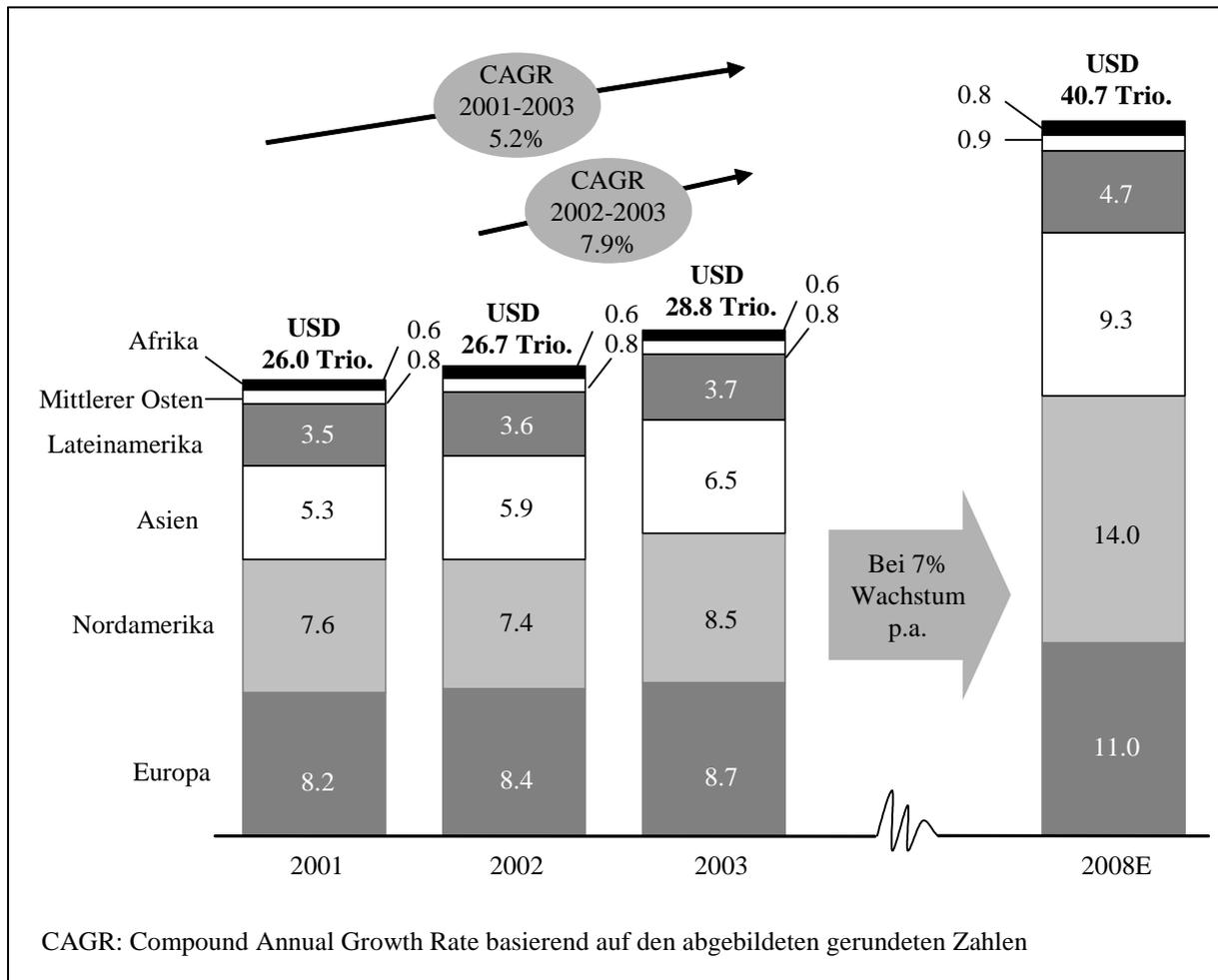


Abb. 6: Finanzvermögen von HNWI nach Region in USD Trio., 2001–2008E

Das globale Wachstum des Vermögens von HNWI verlangsamte sich von 18 % (1999) auf 6 % (2000).⁴⁸ Von 2001 bis 2003 lag die Compound Annual Growth Rate (CAGR) des Finanzvermögens von HNWI bei rund 5,2 % p.a. (Anzahl HNWI: 4,9 %), bei einer Betrachtung von 2002 bis 2003 bereits wieder bei 7,9 % p.a. (Anzahl HNWI: 7,5 %); bis 2008 rechnet man mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum des Finanzvermögens der HNWI von rund 7 % rechnet.⁴⁹ Der Wachstumsrückgang läßt sich u.a. dadurch erklären, daß die verantwortlichen **Wachstumstreiber** Vermögenskonzentration – welche aufgrund von laufend wachsenden Einkommensunterschieden entsteht – und Kreation von Vermögen durch Neugeld und Unternehmensverkauf unter dem Einfluß der abgeschwächten Marktsituation stehen, denn aus langfristiger Perspektive bilden Wirtschaftswachstum und starke Finanzmärkte die Haupteinflußfaktoren für die genannten Wachstumstreiber von Vermögen der HNWI.⁵⁰ In-

⁴⁸ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 21; Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2001), S. 2f; Pictet & Cie (2001), S. 21; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff.

⁴⁹ Vgl. Abb. 5 und Abb. 6; die Compound Average Growth Rate (CAGR) wird als n-te Wurzel aus dem relativen Wachstum des Endwertes gegenüber dem Anfangswert für n Perioden (hier Jahre) berechnet.

⁵⁰ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 23.

Teil 1: Herausforderungen und Empirie

nerhalb dieser Parameter spielen soziale wie politische Faktoren eine Rolle für die Art und Weise der Entstehung und Verteilung von Vermögen. Ein durch soziale Faktoren, einen sich laufend verändernden Arbeitsmarkt und öffentliche Politik induzierter Trend der letzten Jahre zeigt eine Vermögenskonzentration beim Segment der Affluent Clients sowohl in Europa als auch in den USA, wobei dieser Trend in Europa eine schwächere Ausprägung annimmt als in den USA (Abb. 7 und Abb. 8).⁵¹

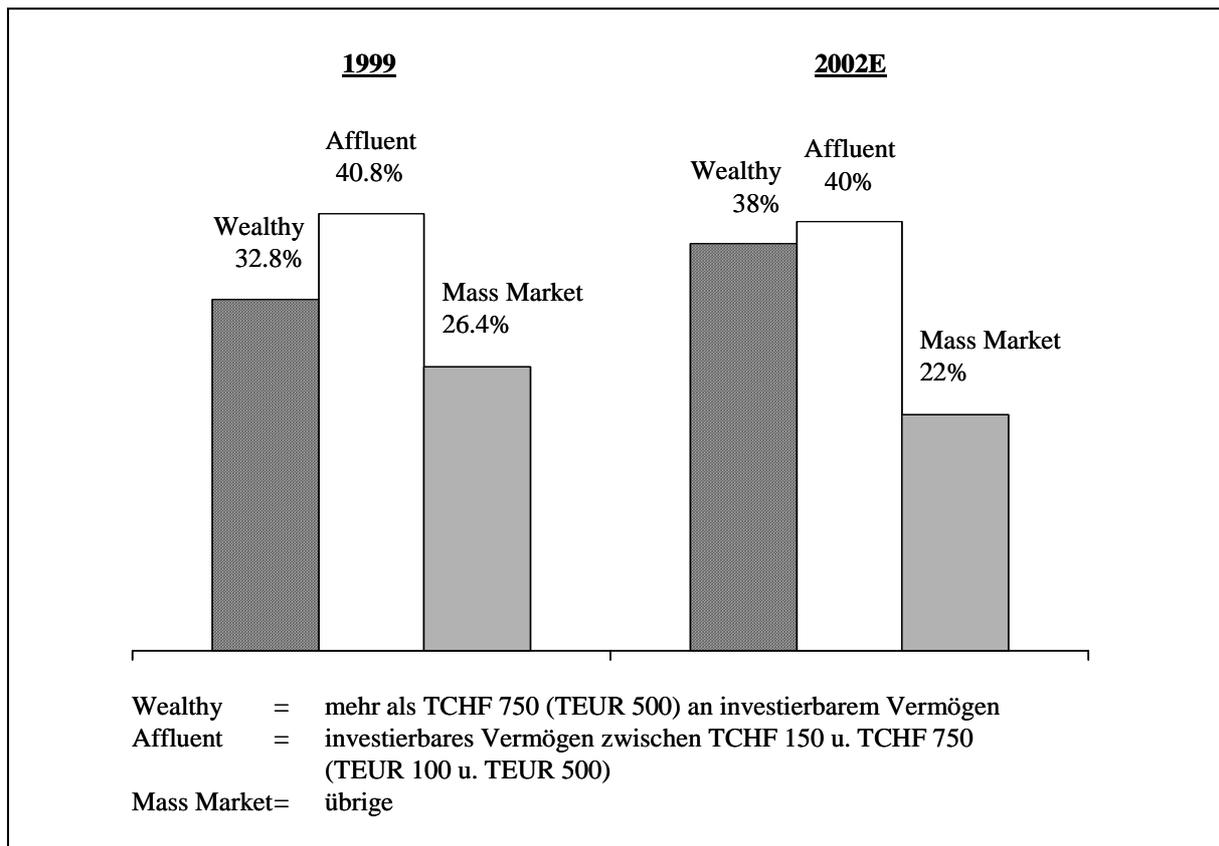


Abb. 7: Vermögenskonzentration in einzelnen Kundensegmenten in Europa (in %)

⁵¹ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 24.

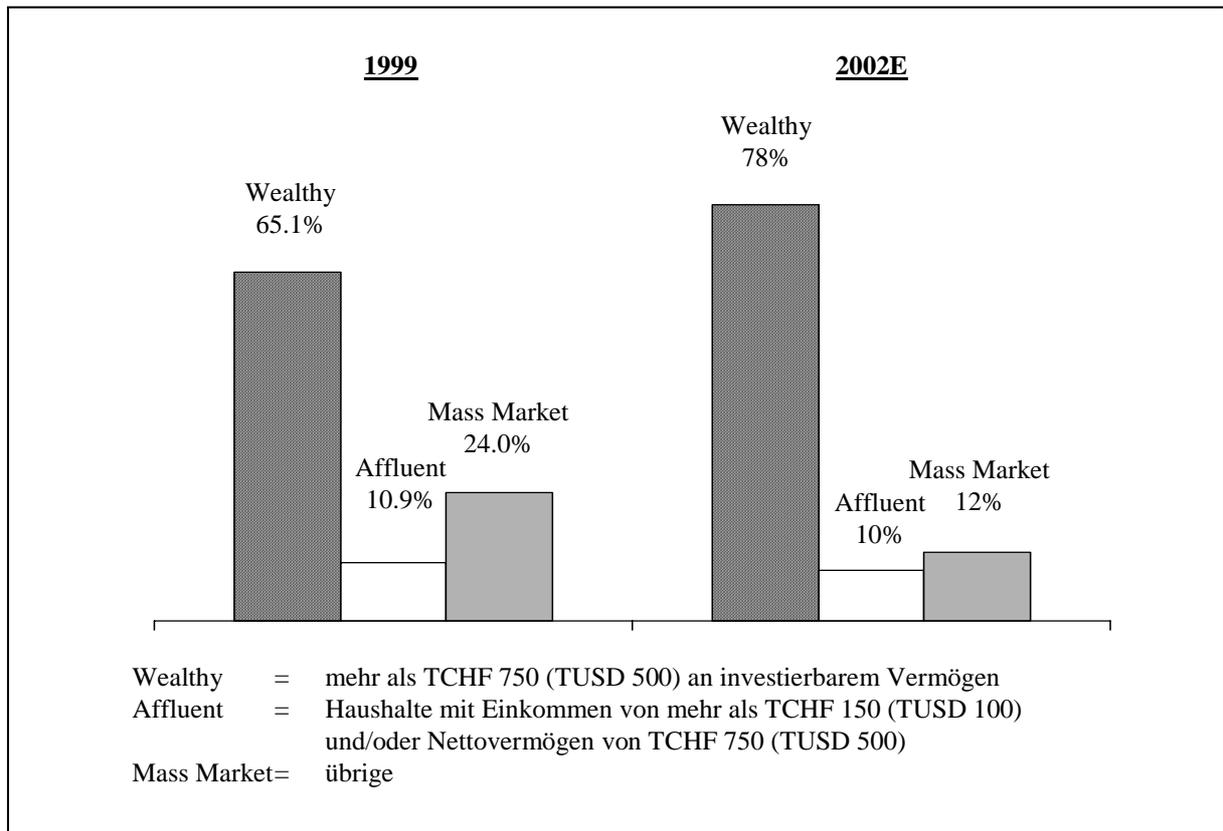


Abb. 8: Vermögenskonzentration in einzelnen Kundensegmenten in den USA (in %)

Booz, Allen & Hamilton⁵² schätzen zum Vergleich die **Wachstumsraten** von investierbarem Vermögen bei wohlhabenden Individuen in den OECD-Ländern in den Jahren 2001 bis 2004 auf 6 % p.a., wobei das Segment der UHNWI (> CHF 7.5 Mio. [EUR 5 Mio.]) bei einem erwarteten Anstieg von 9.3 % p.a. einem rascheren Wachstum unterliegt als die Segmente der HNWI (CHF 1.5 Mio. – CHF 7.5 Mio. [EUR 1 Mio. – EUR 5 Mio.]) mit 6.4 % p.a. und der Core Affluents (CHF 0.75 – CHF 1.5 Mio. [EUR 0.5 Mio. – EUR 1 Mio.]) mit 5 %. Letzteres Segment wächst zwar im Durchschnitt nicht auffällig schnell; schließt man bei der Definition alle Vermögen ab CHF 150'000 (EUR 100'000) ein und betrachtet dabei die unter 35jährigen Affluent Clients, so steigt die Wachstumsrate um das Dreifache.⁵³

Zur Wahl der Eintrittsgrenze ist zu vermerken, daß neben der Marktpotentialeinschätzung weitere Faktoren ihre Höhe beeinflussen. So spielt es durchaus eine Rolle, ob ein Anbieter ohne vorhandene Infrastruktur und mit geringem Marktanteil neu in einen Markt eintritt bzw. seinen Marktanteil erweitert oder bereits mit guter Infrastruktur und gewissem Marktanteil in einem Markt agiert: Je tiefer die Eintrittsgrenze des Private-Banking-Anbieters, desto mehr sind Bedürfnisse einer vergleichsweise breiten Nachfragermasse zu berücksichtigen, z.B. der

⁵² Vgl. Pictet & Cie (2001), S. 22.

⁵³ Vgl. Pictet & Cie (2001), S. 23.

Zugang zu Online-Banking, um den Zahlungsverkehr abzuwickeln. Für Anbieter, die in einem gesättigten Heimatmarkt agieren, in dem sie bereits einen **hohen Marktanteil** errungen haben, kann es durchaus **sinnvoll sein, die Eintrittsbarriere zu senken, um weitere Wachstumspotentiale im Heimatmarkt zu erschließen**. Dies insbesondere dann, wenn Leistungsangebote für eine breitere Nachfragerbasis bereits zur Verfügung stehen und keine oder kaum noch Investitionen hierfür getätigt werden müssen. Das Senken der Eintrittsgrenze ist allerdings nicht nur mit einer Veränderung des Leistungsangebotes und damit mit sich wandelnden Anforderungen an Infrastruktur und Mitarbeiter (z.B. durch sich verändernde Betreuungskonzepte) verbunden. Das Image der sogenannten Exklusivität wird verwässert, sofern es an die Höhe der Eintrittsgrenze gebunden ist. Gleichzeitig erfahren Nachfrager mit vergleichsweise geringen finanziellen Vermögen erhöhte Wertschätzung.

Baut ein Anbieter im Gegensatz dazu beispielsweise in einem für ihn neuen ausländischen Markt das Private-Banking-Geschäft organisch wachsend neu auf, steht ihm zu Beginn i.d.R. eine einfachere Infrastruktur zur Verfügung als heimischen Anbietern. D.h., daß im **Aufbau** potentiell kostenintensive Leistungsangebote wie z.B. Online-Banking nicht angeboten werden. In diesem Fall erscheint es sinnvoll, die **Eintrittsgrenze im Vergleich zu heimischen Anbietern hoch anzusetzen**, Massenleistungen bewußt auszuschließen und sich auf individualisierte Leistungen zu konzentrieren. Dies gilt tendenziell auch für heimische Anbieter mit vergleichsweise geringem Marktanteil, welchen es an Infrastruktur für Massenleistungen fehlt.

3. Anbieter

Der globale **Private-Banking-Markt** präsentiert sich als **stark fragmentiert** und weist eine **geringe Konzentration** auf: Auf den weltweit größten Private-Banking-Anbieter (UBS AG) mit Assets under Management (AuM) im Private Banking in der Höhe von CHF 701 Mrd.⁵⁴ (USD 467 Mrd.) entfällt damit nur ein Anteil von 1.6 % jenes Vermögens, das HNWI gemäß World Wealth Report 2004 ihr eigen nennen.⁵⁵ Schätzungen in diesem Report sprechen von 7.7 Mio. Individuen, die im Jahr 2003 finanzielle Vermögenswerte in der Höhe von mehr als CHF 1.5 Mio. (USD 1 Mio.) besaßen (2000 waren es noch 7.2 Mio. Individuen⁵⁶). In Summe haben diese HNWI CHF 43.3 Trio. (USD 28.8 Trio.), wobei sich schätzungsweise rund 30 %

⁵⁴ Zum Zeitpunkt Ende 2003 international verwaltete Vermögen im Wealth Management; vgl. UBS AG (2004), S. 21.

⁵⁵ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 19.

des Gesamtvermögens in Nordamerika, rund 30 % in Europa, rund 23 % in der Region Asia-Pacific, rund 13 % im Mittleren Osten und das verbleibende Vermögen im Rest der Welt befinden.⁵⁷ Die zehn größten Private-Banking-Anbieter teilen sich etwa 8 % des weltweiten Vermögens der HNWI.⁵⁸ Der Marktanteil von Global Wealth Management für HNWI der fünf führenden im Private Banking tätigen Anbieter liegt bei etwa 5 %, ⁵⁹ was wiederum Aufschluß über den Grad der Zersplitterung gibt.

Bei einem Blick in die Schweiz läßt die Betrachtung jener Banken unterschiedlicher Größe und Struktur, welche sich potentiell dem Geschäftsfeld Private Banking widmen können, erahnen, wie umkämpft der Markt sein muß. Abb. 9⁶⁰ zeigt eine Übersicht über die Struktur des Bankensektors in der Schweiz und somit über jene 592 (im Jahr 1991) bzw. 375 (im Jahr 2000) Banken, die allein auf dem Markt Schweiz grundsätzlich Private-Banking-Leistungen als Angebot für vermögende Privatkunden ins Auge fassen konnten.⁶¹

<u>Bankengruppe</u>	<u>1991</u>	<u>1995</u>	<u>2001</u>	<u>1991 - 2001</u>
Großbanken	4	4	3	-25.00%
Kantonalbanken	28	25	24	-14.29%
Regionalbanken & Sparkassen	189	127	94	-50.26%
Raiffeisenbanken	2	1	1	-50.00%
Handelsbanken	24	20	12	-50.00%
Börsenbanken	54	54	61	12.96%
Privatbanken	19	17	17	-10.53%
Auslandsbanken	233	155	150	-35.62%
Weitere Banken	39	10	7	-82.05%
<u>Total</u>	<u>592</u>	<u>413</u>	<u>369</u>	<u>-37.67%</u>

Abb. 9: Überblick über den Bankensektor in der Schweiz

Obwohl, wie aus Abb. 9 ersichtlich, in den vergangenen Jahren eine Konsolidierung auf dem Schweizer Bankensektor stattgefunden und sich die **Anzahl der Banken reduziert** hat, **steigt**

⁵⁶ Vgl. Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2001), S. 3.

⁵⁷ Vgl. Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2004), S. 2ff.

⁵⁸ Vgl. Pictet & Cie (2001), S. 24.

⁵⁹ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 3.

⁶⁰ Vgl. Schweizerische Nationalbank (2001), S. 22; Schweizerische Nationalbank (2002), S. 23.

⁶¹ Ausführungen zu den Tätigkeitsbereichen der einzelnen Bankengruppen finden sich bei Schweizerische Nationalbank (2001), S. 21ff; Wöhle (1999), S. 33ff.

die **Zahl der Banken und Nicht-Banken, die Private-Banking-Leistungen anbieten.**⁶²

Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, daß z.B. Bankengruppen wie Kantonalbanken und Raiffeisenbanken, die traditionell nicht im Geschäftsfeld Private Banking tätig waren, beginnen, dieses zu erschließen. Zum anderen bemühen sich nicht nur Banken, sondern vermehrt auch bankfremde Anbieter – wie beispielsweise Treuhänder, Rechtsanwälte, Versicherungen – mit Vermögensberatungsleistungen um die vermögenden Nachfrager und erhöhen den Wettbewerbsdruck auf bestehende Private-Banking-Anbieter.

Zusätzlich zur steigenden Anzahl von Wettbewerbern spüren Anbieter in der Schweiz, wie alle Private-Banking-Anbieter in Europa, steigenden **Preisdruck**⁶³ durch die vermehrte Präsenz von aggressiv auftretenden, starken **US-Institutionen**, welche Vermögen zu günstigeren Konditionen verwalten als ihre Wettbewerber aus anderen Ländern; es besteht eine Preisdifferenz von etwa 30 % zwischen den für Nachfrager entstehenden Kosten für Wealth-Management-Leistungen von US-Anbietern in Relation zu vergleichbaren Services europäischer Anbieter. Aus diesem Grund z.B. haben europäische Anbieter Schwierigkeiten, mit vergleichbaren Services in den US-Markt einzudringen, während sich der europäische Markt für US-Anbieter diesbezüglich als attraktiv präsentiert.⁶⁴

Steigender Druck auf die Erträge entsteht zudem infolge des Angebots von **Direktanbietern**, welche Online-Angebote zur Verfügung stellen. Ertragseinbußen im Kommissionsgeschäft⁶⁵, welches vorwiegend Gebühren und Kommissionen aus dem Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft, dem Kundenhandel und Depotgebühren umfaßt⁶⁶, resultieren nämlich nicht nur daraus, daß sich die Depotvolumina und die Transaktionsaktivitäten aufgrund der ungünstigen Börsenlage stark reduziert haben, sondern auch daraus, daß Kunden immer weniger dazu bereit sind, für die Durchführung von Börsentransaktionen bei regulären Private-Banking-Anbietern mehr zu bezahlen als bei Direktanbietern.⁶⁷ Abb. 10⁶⁸ zeigt für das Jahr 2001 die fünf größten Online Broker in der Schweiz. Hier gilt zu beachten, daß sich das Bild rasch ändert und sich bereits einige wenige Jahre später anders und weniger transparent präsentiert.

⁶² Vgl. Pictet & Cie (2001), S. 25.

⁶³ Vgl. Cavelti (2001), S. 17; o.V. (2001c), online.

⁶⁴ Vgl. BCG (2001), S. 7.

⁶⁵ Vgl. o.V. (2001a), S. 1.

⁶⁶ Vgl. Credit Suisse Group (2004), S. 113; UBS AG (2002), S. 110.

⁶⁷ Vgl. Imwinkelried (2000), S. 48.

⁶⁸ Vgl. Cavelti (2001), S. 17.

Online-Broker	Institut	Kunden *Schätzung
Yourtrade	CS	27'000-28'000
Tradepac	UBS	8'000-10'000*
Consors		10'000
Swissquotes	Swissquote/Zürich FS	10'000
BKB Easy Trading	Basler KB	7'000
E-Sider	Banque Cantonale Vaudoise	4'000*
Balfolio	Bâloise	
Yellowtrade	Postfinance	

Abb. 10: Die größten Online Broker in der Schweiz im Jahr 2001 (nach Anzahl der Kunden)

Hinsichtlich der Rolle der Direktanbieter auf dem Private-Banking-Markt herrschen ambivalente Ansichten: Einerseits konzentrieren sich Direktanbieter auf ein **Teilangebot des Private Banking**, welches dort traditionell zur Quersubventionierung von Investmentberatung dient, und erodieren eine wichtige Ertragsbasis des Private Banking. Sie nutzen das Internet i.d.R. technisch ausgereifter als die Private-Banking-Branche im allgemeinen, liegen hinsichtlich Preis und Liefergeschwindigkeit bei Transaktionen im Vorteil⁶⁹ und finden deshalb als Konkurrenz für das Private-Banking-Geschäft Erwähnung. Andererseits werden Direktanbieter nicht als reale Bedrohung für das traditionelle Private-Banking-Angebot aufgefaßt,⁷⁰ solange sie sich ausschließlich auf das Angebot billiger Transaktionsabwicklung ohne Beratungsleistungen konzentrieren; zudem wird, Trendaussagen entsprechend, mit einer weltweit stattfindenden Konsolidierung im Bereich der Online Broker gerechnet.⁷¹

Auch im Online-Brokerage-Bereich macht sich eine sinkende Ertragskraft der Kunden bemerkbar. Dies liegt zum einen im steigenden Wettbewerb der Direktanbieter selbst, der Provisionen laufend sinken läßt. In den USA lag beispielsweise die durchschnittliche Provision je Order 1996 noch über CHF 75 (USD 50), im Vergleich dazu 1999 nur noch bei knapp CHF 24 (USD 16). Zum anderen gehen die Orderzahlen pro Kunde – v.a. bei unsicherer Marktlage – stetig zurück.⁷² Direktanbieter sehen sich deshalb veranlaßt, auf die sinkende Profitabilität zu reagieren und nach Möglichkeiten zu suchen, Wachstum und Ertragskraft durch eine Erweiterung des Angebots zu stabilisieren. Maßnahmen für die Konzentration auf

⁶⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 57.

⁷⁰ Vgl. o.V. (2000), S. 21; o.V. (2001b), S. 5; Porter (2001), S. 64.

⁷¹ Vgl. Cavelti (2001), S. 17.

neue Kundensegmente stellen hierbei z.B. die Einführung von Portfolio-Analyse und Anlageplanung gegen Entgelt sowie von Beratungsangeboten im Bereich Investmentfonds und für Produkte und Leistungen aus dem Bereich Allfinanz sowie diskretionäre Vermögensverwaltung dar.⁷³ Somit stehen Direktanbieter in direkter Konkurrenz zu traditionellen Private-Banking-Anbietern, die selbst häufiger über Beratung gegen Entgelt diskutieren⁷⁴ und diesbezüglich bereits versuchen, neue Wege zu beschreiten.⁷⁵ Ausschlaggebend für die tatsächliche Wettbewerbswirkung auf das Private Banking werden schlußendlich Qualität und Kundenfreundlichkeit der Angebote sein.⁷⁶

Private-Banking-Anbieter sehen sich zudem im Online-Bereich einem zusätzlichen Investitionsbedarf⁷⁷ gegenüber, der durch die oben erwähnten hohen Ansprüche von Kunden ausgelöst wird, welche mehr und mehr nach – teilweise unentgeltlichen – Online Services (z.B. Analysen, Reports, Zugriff auf Konten und Depots, etc., vgl. S. 7) verlangen. Die bestehenden Anbieter versuchen diesen Forderungen vor dem Hintergrund sich rasch verändernder technologischer Rahmenbedingungen⁷⁸ nachzukommen. Die damit verbundenen hohen Investitionskosten und jährlichen Betriebskosten⁷⁹ übervorteilen i.d.R. kleine Anbieter; d.h., eine große Zahl von Privatbanken und Vermögensverwaltern in der Schweiz könnte sich aufgrund des hohen Finanzierungsaufwands für Online-Angebote künftig mit einem Problem konfrontiert sehen.

Es wird vermutet, daß das Internet die Spezialisierung der Branche beschleunigen und eine Konzentration auf Kernkompetenzen fördern könnte.⁸⁰ Die gängige Praxis leistungsinadäquater Wertschöpfung im Private Banking gerät aufgrund der bestehenden Anbieterstrukturen ins Wanken. Es wird in Frage gestellt, ob Bereiche, in denen Kernkompetenzen liegen – wie beispielsweise die Betreuung und Beratung von Kunden –, welche aber selten oder im Vergleich zu anderen Leistungen zu geringe Erträge erzielen, weiterhin durch Erträge quersubventioniert werden sollen, die aus anderen Leistungen, wie beispielsweise dem Wertpapiergeschäft, resultieren.

⁷² Vgl. Rudolphi (2000), S. 26.

⁷³ Vgl. o.V. (2001b), S. 5; Cavelti (2001), S. 17; Rudolphi (2000), S. 26f.

⁷⁴ Vgl. Imwinkelried (2000), S. 48.

⁷⁵ Vgl. Deutsche Bank (neues Preismodell), UBS AG (APS, APA).

⁷⁶ Vgl. o.V. (2001b), S. 5; Cavelti (2001), S. 17; Rudolphi (2000), S. 26f.

⁷⁷ Vgl. Cavelti (2001), S. 17; o.V. (2001c), online.

⁷⁸ Vgl. Bernet (1996a), S. 33-36.

⁷⁹ Vgl. o.V. (2000), S. 21.

⁸⁰ Vgl. o.V. (2000), S. 21.

III. Dienstleistung Beratung

Neben traditionellen Beratungsangeboten halten sogenannte Angebote moderner Leistungsvarianten, die sich über das althergebrachte Leistungsspektrum weit hinaus erstrecken, Einzug in das Private Banking. Traditionelle wie neue Angebote der Private-Banking-Anbieter haben Dienstleistungscharakter; aufgrund der Natur von Dienstleistungen werden grundsätzliche Gegebenheiten und Anforderungen im Zuge des Vertriebs definieren. In diesem Kapitel werden deshalb zunächst die Besonderheiten von Dienstleistungen besprochen, welche das Agieren des Private-Banking-Anbieters beeinflussen. Im Anschluß wird Beratungsleistung zum einen in Hinblick auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung, zum anderen im Rahmen des Leistungsangebots von Private-Banking-Anbietern betrachtet.

1. Charakteristika und Natur von Dienstleistungen

Gestützt auf Ausführungen von Kotler⁸¹ werden die Begriffe Bankdienstleistung, Bankservice, Serviceprodukt, Dienstleistungsprodukt und Bankprodukt synonym verwendet. **Beratungsleistung als ein Bankprodukt** versteht sich dabei **nicht** als **eindeutig abgrenzbare Einzelleistung**, sondern als Leistungsbündel,⁸² welches Nutzen⁸³ stiftet. Auf die Begriffsbestimmung von Bankprodukten und damit auf Beratungsleistung lassen sich vier auf Dienstleistungsmerkmalen beruhende Definitionsansätze nach Bruhn⁸⁴ anwenden:

- **Tätigkeitsorientierte Begriffserklärung:** Aus diesem Blickwinkel können Bankprodukte vom Wesenskern her als jene physischen oder gedanklichen Tätigkeiten verstanden werden, deren Zweck im weitesten Sinn darin besteht, Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
- **Potentialorientierte Begriffserklärung:** Dieser Ansatz zielt auf die Bereitschaft und die Fähigkeit seitens des Anbieters ab, bei Bedarf durch den Produktionsfaktor Mensch und/oder Maschine eine Bankdienstleistung zu einem gewünschten Zeitpunkt und in erwarteter Form für den Nachfrager zu erbringen. Je nach der Dominanz personeller

⁸¹ Vgl. Kotler (1999), S. 95.

⁸² Vgl. Bernet (1996b), S. 25; Bieger (2000), S. 7; Diller (2000), S. 452.

⁸³ Vgl. Bieberstein (1995), S. 26; Bernet (1996b), S. 25.

⁸⁴ Vgl. (auch für weiterführende Literatur) Meffert/Bruhn (2000), S. 27f.

und/oder materieller interner Faktoren zur potentiellen Leistungserstellung kann zwischen personen- und objekt dominanten Bankprodukten unterschieden werden.⁸⁵

- **Prozeßorientierte Begriffserklärung:** In den Vordergrund tritt hierbei der Prozeß der Inanspruchnahme des potentiellen Bankprodukts, also die direkte Leistungserbringung des Anbieters für den Kunden, dem externen Faktor, durch dessen Verfügbarkeit erst die Endleistung erbracht werden kann. Die prozeßorientierte Definition fordert aufgrund der Notwendigkeit, den Kunden in die Erstellung der Bankdienstleistung einzubeziehen, entweder einen räumlichen oder zumindest (teilweise) zeitlichen Synchronismus des Kontakts⁸⁶ zwischen Anbieter und Nachfrager.
- **Ergebnisorientierte Begriffserklärung:** Das für den Nachfrager im Zuge des Leistungsprozesses entstandene Ergebnis bildet den Mittelpunkt der ergebnisorientierten Betrachtung. Das Ergebnis bezeichnet jenen Zustand, welcher nach Beendigung des Bankdienstleistungsprozesses vorliegt,⁸⁷ oder die Nutzenstiftung eines Bankprodukts.

Nutzenstiftung für den Kunden kann in mehreren Phasen der Erstellung des Bankprodukts erfolgen. Dieser Gedanke setzt sich dahingehend fort, daß nur eine Kombination von Dienstleistungsmerkmalen aus potential-, prozeß- und ergebnisorientierter Definition schlußendlich ein vollständiges Erfassen des Charakters einer Dienstleistung ermöglicht. Das Einbeziehen von Besonderheiten eines Bankprodukts aus allen drei Phasen bzw. Leistungsdimensionen in die Überlegungen versteht sich als phasenbezogene Integration der Erklärungsansätze.⁸⁸

Trotz der Heterogenität von Dienstleistungen und der Verwendung unterschiedlicher definitiver Ansätze treten bei der Betrachtung der spezifischen Charakteristika immer wieder die beiden Merkmale Intangibilität und Integration des externen Faktors in den Vordergrund.⁸⁹ Diese auch für viele Bankleistungen typischen grundlegenden Eigenschaften führen im Zuge von Leistungserstellung und Absatz zu Konsequenzen für Anbieter wie Nachfrager.

Dienstleistungen wird das Merkmal der **Intangibilität** zugeschrieben, weil sie im Zuge der Leistungserstellung häufig einen hohen Anteil immaterieller Qualitäten oder Leistungspotentiale besitzen. Intangible Merkmale lassen sich oftmals weder intellektuell (i.S.v. nicht nach-

⁸⁵ Vgl. Bieberstein (1995), S. 29f; Beispiel: Beratung als personendominante Dienstleistung, im Gegensatz zur Transaktionsausführung als objekt dominante Dienstleistung.

⁸⁶ Vgl. Bieberstein (1995), S. 32; Corsten (2000), S. 147.

⁸⁷ Vgl. Bieberstein (1995), S. 33.

⁸⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 28; Süchting/Paul (1998), S. 622.

vollziehbar oder vorstellbar) noch physisch (i.S.v. nicht materiell greifbar) fassen.⁹⁰ Diese Eigenheit kompliziert einerseits die Beurteilung der Qualität eines Bankprodukts, was eine Erhöhung des Kaufrisikos für Nachfrager in sich birgt, andererseits entstehen für den Anbieter dadurch gleichzeitig zusätzliche Herausforderungen im Bereich der Qualitätssicherung und Preisfindung (Preisrisiko).⁹¹ Die fehlende Tangibilität impliziert aus Sicht der Nachfrager Unsicherheit hinsichtlich des Leistungsergebnisses und fordert von ihnen in allen Phasen des Dienstleistungsprozesses Vertrauen. Mit der Intangibilität geht zudem eine Erschwernis bei der Wertschätzung des Bankprodukts in Form eines Preises einher. Je stärker die materielle und geistige Intangibilität einer Bankleistung ausgeprägt ist oder je weiter deren ersichtliche Ergebnisse in der Zukunft liegen, desto schwerer gestaltet sich die Beurteilung derselben.⁹²

Der **Integration des externen Faktors**, dem persönlichen Kontakt des Anbieters mit dem Nachfrager, kommt im Rahmen des Erbringens von Dienstleistungen eine wichtige Rolle zu, die je nach Art der Leistung(sphase) hinsichtlich des Integrationsgrades unterschiedlich aussehen kann. Da der Nachfrager bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen nicht nur konsumiert, sondern durch seine Integration in gewissem Maße mitproduziert, wird er als **Prosumer**⁹³ bezeichnet. Durch die Notwendigkeit des direkten oder indirekten Miteinbeziehens des Nachfragers ergeben sich insbesondere bei persönlichen Dienstleistungen, welche eine erhöhte Intensität der Integration erfordern, im Einzelfall erhebliche Unterschiede hinsichtlich des Leistungsinhalts. Die **Individualität** bzw. **Heterogenität** von Dienstleistungen wird dadurch unterstrichen. Die Heterogenität wiederum erhöht z.B. aufgrund mangelnder Standardisierbarkeit die **Leistungskomplexität** für den Anbieter, welche sich durch mangelnde Information hinsichtlich der Kundenbedürfnisse und -erwartungen verstärkt und dadurch wesentlich auf das Leistungsergebnis einwirkt. Dadurch, daß Konsum und Produktion zumindest zu großen Teilen⁹⁴ zusammenfallen (Uno-Actu-Prinzip), ergeben sich für den Nachfrager wiederum Intransparenzen hinsichtlich der Qualität und somit Qualitätsrisiken, weil eine Bankleistung weder ex ante inspiziert noch nach der Inanspruchnahme zurückgegeben werden kann. Sobald Konsum und Produktion eines Bankprodukts zusammenfallen, schlägt sich dies seitens des Anbieters in einer **fehlenden Lagerfähigkeit** der Leistung nieder. Dies bringt erhebliche Herausforderungen bei der Abstimmung von Angebot und Nachfrage sowie bei der

⁸⁹ Vgl. Diller (2000), S. 450ff; Bieger (2000), S. 8ff; Meffert/Bruhn (2000), S. 51ff; Corsten (1994), S. 44ff; Bouncken (2000), S. 10ff.

⁹⁰ Vgl. Diller (2000), S. 450; Meffert/Bruhn (2000), S. 51; Bieger (2000), S. 8; Bouncken (2000), S. 10.

⁹¹ Vgl. Diller (2000), S. 451; Bouncken (2000), S. 10f.

⁹² Vgl. Süchting/Paul (1998), S. 623; Bouncken (2000), S. 10f.

⁹³ Für weiterführende Literatur vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 293; Süchting/Paul (1998), S. 622; Bouncken (2000), S. 10.

Planung von Kapazitäten mit sich, weil letztlich nur die Bereitschaft und Fähigkeit zur Leistungserbringung, welche sich im Einzelfall als sehr kostenintensiv erweist, und nicht konkrete Leistungsergebnisse bereitgestellt werden können.⁹⁵

Die Intangibilität von Bankleistungen und die Integration des externen Faktors verursachen sowohl auf Nachfrage- als auch auf Angebotsseite ein besonderes Maß an leistungsbezogener wie transaktionspartnerbezogener **Informationsasymmetrie**, die wiederum auf den Grad der **Unsicherheit** der Transaktionspartner einwirkt.⁹⁶ Ein Bestreben der Kunden liegt möglicherweise darin, Unsicherheit bzw. Risiko durch Informationsbeschaffung zu reduzieren, wobei die Informationsökonomie hierfür die Unterscheidung folgender Leistungseigenschaften von Bankprodukten erlaubt:⁹⁷

- **Sucheigenschaften** einer Dienstleistung erlauben dem Nachfrager, diese oder zumindest deren Teilleistungen sowohl vor als auch nach dem Kauf bzw. der Leistungserstellung zu beurteilen.
- **Erfahrungseigenschaften** ermöglichen eine Beurteilung der Leistung nach dem Kauf oder während der Leistungserstellung bzw. Nutzung.
- **Vertrauenseigenschaften** hingegen können vom einzelnen Nachfrager nicht oder zumindest nicht von diesem allein qualifiziert werden.

Wenngleich bei Bankleistungen Erfahrungseigenschaften vorzufinden sind, so überwiegen doch die Vertrauenseigenschaften,⁹⁸ welche je nach Phase der Leistungsdimension unterschiedlich stark in den Vordergrund treten. Im Rahmen der Prozeßdimension beispielsweise gilt: Je höher der Grad der Integration des externen Faktors, für welchen Tiefe, Häufigkeit, Dauer und Ausmaß des Kundeneinflusses ausschlaggebende Komponenten sind, und je höher die daraus resultierende Individualität der Leistung (z.B. im Bereich der Vermögensverwaltung, Beratung), desto schwieriger gestaltet es sich für den Kunden, auf Erfahrung anderer Nachfrager wie auch auf eigene hinsichtlich der Leistungsqualität zurückzugreifen und desto wichtiger wird das Vertrauen. Der Vertrauenskomponente kommt umso mehr Bedeutung zu,

⁹⁴ Vgl. Diller (2000), S. 451; Corsten (1994), S. 148; Bieger (2000), S. 8ff.

⁹⁵ Vgl. Bieger (2000), S. 8f; Fassnacht (1996), S. 109; Meffert/Bruhn (2000), S. 51ff.

⁹⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 62ff; Süchting/Paul (1998), S. 623; Diller (2000), S. 453.

⁹⁷ Vgl. Süchting/Paul (1998), S. 623; Meffert/Bruhn (2000), S. 89; Bouncken (2000), S. 11.

⁹⁸ Vgl. Süchting/Paul (1998), S. 623; Meffert/Bruhn (2000), S. 65ff.

je höher die Intangibilität einer Dienstleistung. Je höher zusätzlich die Intensität des Kontakts, desto wichtiger wird zudem die Kommunikation der Leistungspotentiale.⁹⁹

Aus Kundensicht bergen insbesondere die Vertrauenseigenschaften von Bankleistungen potentielle Unsicherheiten hinsichtlich des Verhaltens der Anbieter in sich, weil die Gefahr versteckten opportunistischen und für den Nachfrager nachteiligen Verhaltens seitens der Anbieter besteht: Aus der Beschaffenheit der Dienstleistung selbst, insbesondere bei mangelnden oder fehlenden Sucheigenschaften, ergeben sich Qualitätsunsicherheiten vor dem Kauf (hidden characteristics), die zur Auswahl des falschen Anbieters (adverse selection) führen können. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, daß der Anbieter sein Verhalten nach dem Kauf der Dienstleistung ändert, der Nachfrager also vor dem Erwerb der Leistung mit möglicherweise verborgenen Absichten (hidden intentions) seitens des Transaktionspartners zu rechnen hat. Schließlich besteht seitens des Nachfragers ein Informationsdefizit hinsichtlich der notwendigen Handlungen zur Erreichung des vereinbarten Dienstleistungsergebnisses, so daß Anbieter Maßnahmen zum eigenen Vorteil auf Kosten des Kunden treffen können (hidden actions), die dem Nachfrager aufgrund der Vertrauenseigenschaften der Dienstleistung verborgen bleiben.¹⁰⁰

Im Zuge der Angebotserstellung können unter Rücksichtnahme auf die besonderen Merkmale von Dienstleistungen gezielte Maßnahmen zur Reduktion von Unsicherheit und Kaufrisiko getroffen werden. Seitens des Anbieters gilt es schlußendlich im Rahmen des Dienstleistungsprozesses spezifische Kundenbedürfnisse wahrzunehmen und durch eine auf diese zugeschnittene Preis-Leistungs-Definition von Bankprodukten für die Kunden Nutzen zu stiften.

2. Beratungsleistung und Wertschöpfung

Dienstleistungsprozesse können durch **Analyse der Wertkette** ertrags-, abnehmernutzen- und kostengerichtet betrachtet werden. Es gilt, Kosten- und Ertragstreiber transparent zu machen, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und daraus eine Steigerung der Wertschöpfung abzuleiten. Dabei erfolgt eine Gegenüberstellung von Zahlungsbereitschaft (=Wert) der Nachfrager einerseits und im Rahmen der Wertaktivitäten entstandenen Kosten andererseits. Der größte Teil der Wertschöpfung findet potentiell in jenen Kernbereichen statt, mit welchen sich ein Unternehmen am Markt positioniert, während für unterstützende oder ergänzende Aktivitäten

⁹⁹ Vgl. Bieger (2000), S. 11.

¹⁰⁰ Vgl. Süchting/Paul (1998), S. 624; Diller (2000), S. 453; Meffert/Bruhn (2000), S. 74ff.

gilt, diese zu einer vorab bestimmten Qualität einfach möglichst kostengünstig bereitzustellen.¹⁰¹ Unterstützende Leistungen können dabei durch Dritte zur Verfügung gestellt werden (Outsourcing), sofern sie nicht Teil des Kerngeschäfts bilden oder nicht von dem Anbieter selbst erbracht werden müssen.¹⁰²

Übertragen auf die Aktivitäten im Private Banking hieße dies vereinfacht, in jenen fixkostenintensiven Bereichen wie Kontoführung, Depotführung und Zahlungsverkehr, die sich durch geringe Wertschöpfungsintensität auszeichnen und durch die sich ein Private-Banking-Anbieter nicht wesentlich vom Markt abzuheben vermag, entweder vorhandene Größenvorteile zu nutzen oder andernfalls Angebote möglicher Drittanbieter¹⁰³ zu prüfen, um eine definierte Servicequalität kostengünstig anzubieten. In den **Kernaktivitäten Beratung** (insbesondere Anlageberatung und neue Beratungsleistungen) sowie **Vermögensverwaltung**, bei welchen Größenvorteile nicht primär im Vordergrund stehen, gilt es, sich innerhalb eines sehr fragmentierten Anbietermarktes vorteilhaft zu positionieren und das hohe Wertschöpfungspotential zu nutzen.

Bei Beratungsleistungen steht der direkte Kontakt zum Kunden im Blickfeld. Im Zuge der Beratungsleistung geht es zu Beginn in erster Linie darum, Bedürfnisse des Kunden zu evaluieren bzw. zu verstehen und unter Einsatz von Zeit die finanzielle Situation zu analysieren sowie unter Berücksichtigung individueller Ziele und Risikotoleranz qualitativ hochstehende Lösungen anzubieten. Lösungen können dabei erneut Beratungskomponenten enthalten. Standardisierung im Sinne einer Qualitätssicherung kann durch die Strukturierung des Beratungsprozesses und den unterstützenden Einsatz von Systemlösungen erfolgen. Kennzeichnend für Beratungsleistungen ist die Integration des externen Faktors, sprich: die direkte Einbindung des Nachfragers im Zuge des Erbringens der Leistung.

In Abhängigkeit von der Intensität der Fixkosten nehmen generell die Economies of Scale, die Größenvorteile, im Private Banking von oben genannten fixkostenintensiven Aktivitäten über Wertpapiertransaktionsgeschäft bzw. Wertschriftenhandel, Vermögensverwaltung, (Anlage-)

¹⁰¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 145; Gehrig (1996), S. 24; Bieger (2000), S. 91; Schierenbeck/Rolfes/Schüller (2001), S. 86; Diller (2000), S. 229.

¹⁰² Vgl. Schierenbeck/Lister (2001), S. 584.

¹⁰³ Outsourcing in diesen Bereichen erfolgt beispielsweise bei den externen Vermögensverwaltern, die in der Schweiz oftmals als allein operierende Einzelpersonen nur ihre Beratungsleistungen anbieten und bei allen anderen Leistungen auf die Infrastruktur der Privat- und Großbanken als Drittanbieter zurückgreifen.

Beratung und Betreuung ab, wohingegen die potentielle Wertschöpfung zunimmt (vgl. Abb. 11¹⁰⁴).

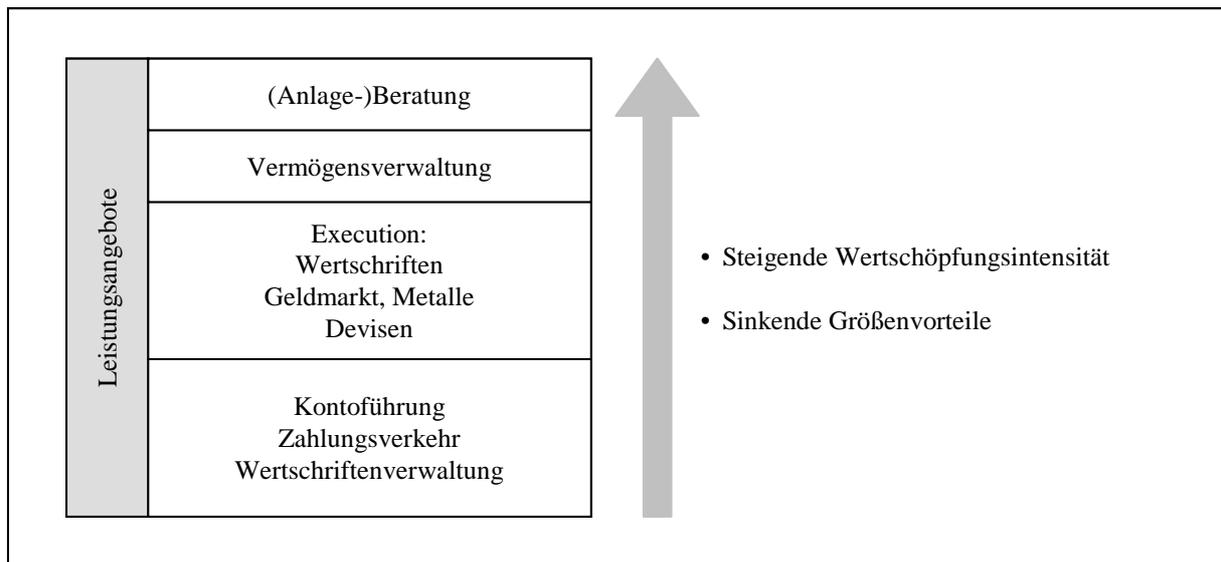


Abb. 11: Economies of Scale und Wertschöpfungspotential bei Bankleistungen

Untersuchungen zeigen, daß quer durch alle Kundensegmente hindurch Kommissionserträge aus dem Wertpapierhandel und der Vermögensverwaltung den größten Anteil einnehmen.¹⁰⁵ Potentiell wertschöpfungsintensive **Beratungs- und Betreuungsleistungen als Kernaktivitäten im Private Banking leisten oftmals keinen direkten Ertrag, sondern werden zu- meist durch Transaktionserträge quersubventioniert**, anstatt selbst zur realen Wertschöpfung beizutragen. Daraus resultiert eine nicht ursachengerechte und dem entstehenden Kundennutzen nicht entsprechende Ertragsgenerierung. Prozentuale Angaben hinsichtlich der Transaktions- und Vermögensabhängigkeit von Erträgen variieren, zeigen jedoch eine starke Abhängigkeit der Erträge von Aktivitäten, die keine Kernaktivitäten im Private Banking darstellen. Aussagen von Erhebungen über den Anteil transaktionsabhängiger Erträge am Gesamtertrag im Geschäftsfeld Private Banking variieren von mindestens 30–45 %¹⁰⁶ bis hin zu etwa 70 %¹⁰⁷.

Welche Aktivitäten bzw. Leistungen zu den Kernaktivitäten zählen, welche Rolle Beratungsleistungen einnehmen und welche der Aktivitäten und Leistungen als ergänzendes Leistungsangebot im Private Banking zu sehen sind, illustriert der folgende Abschnitt.

¹⁰⁴ In Anlehnung an Gehrig (1996), S. 25.

¹⁰⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 61.

¹⁰⁶ Vgl. Pictet & Cie (2001), S. 30.

¹⁰⁷ Vgl. Imwinkelried (2000), S. 48.

3. Beratung im Rahmen des Leistungsangebots

a. Traditionelle Kernangebote

Anlageberatung und **Vermögensverwaltung**¹⁰⁸ stellen im wesentlichen die beiden wichtigsten Elemente des typischen Kernangebots im Private Banking dar,¹⁰⁹ allerdings wird vereinzelt auch das **Depotgeschäft** als Bestandteil des traditionellen Kerngeschäfts angesehen.¹¹⁰ Sich verändernde Kundenbedürfnisse fordern jedoch eine starke qualitative wie quantitative Ausweitung des traditionellen Service- und Dienstleistungsangebots, so daß sich das Geschäftsfeld Private Banking mehr und mehr in Richtung Beratung und Service entwickelt.¹¹¹ Langfristig ausgerichtete Vermögensplanung beispielsweise, die ganz allgemein als umfassende Beratung mit daraus resultierenden maßgeschneiderten Lösungen verstanden werden kann, und andere Formen moderner Bankleistungsbündel gewinnen neben der klassischen Anlageberatung und der Vermögensverwaltung zunehmend an Bedeutung.¹¹²

Anlageberatung im engeren Sinn findet ihren Ausgangspunkt in der Initiative des Kunden und bedeutet auf den Einzelfall fokussierte Unterstützung des Kunden bei den Entscheidungs- und Abwicklungsprozessen, die im Rahmen von Kauf und Verkauf banküblicher Anlageobjekte anfallen. Im weiteren Sinn erfolgt eine Ausweitung der Aktivitäten dahingehend, daß dem Kunden die genannte Unterstützung im Rahmen einer auf seine individuellen Bedürfnisse abgestimmten Anlagepolitik permanent und begleitend zugute kommt, wobei das Angebot der im Beratungsprozeß integrierten Bankprodukte, des Beratungsumfangs und der Beratungsfrequenz sehr unterschiedliche Ausgestaltungsformen erfahren.¹¹³ Bei Tilmes findet sich für diese erweiterte Form der Anlageberatung der Begriff der Vermögensberatung.¹¹⁴ Sowohl bei der Anlageberatung im engeren als auch bei jener im weiteren Sinn liegen die Dispositionsrechte und -pflichten, also die Verfügungsmacht über Anlageentscheide, beim Kunden selber,¹¹⁵ weshalb es im Rahmen der Dienstleistungserstellung in zu definierenden, regel-

¹⁰⁸ Die Begriffe Vermögensverwaltung und diskretionäre Vermögensverwaltung werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet, ebenso die Begriffe Anlageberatung und nicht-diskretionäre Vermögensverwaltung.

¹⁰⁹ Vgl. Maude/Molyneux (1996), S. xiiiiff; Tilmes (2000), S. 72 u. 85.

¹¹⁰ Vgl. Wöhle (1999), S. 19ff; Schäli (1998), S. 38ff.

¹¹¹ Vgl. Maude/Molyneux (1996), S. xiiiiff; Tilmes (2000), S. 62.

¹¹² Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung (2000b), S. 5, Wöhle (1999), S. 23.

¹¹³ Vgl. Wöhle (1999), S. 14f; Tilmes (2000), S. 37f und 72; Emch/Renz/Bösch (1998), S. 480; Breuer (1993), S. 563.

¹¹⁴ Vgl. Tilmes (2000), S. 38.

¹¹⁵ Vgl. Tilmes (2000), S. 38 und 72; Wöhle (1999), S. 15; Pechlaner (1993), S. 38; Schäli (1998), S. 40.

mäßigen Abständen des Kontakts mit dem externen Faktor Kunde¹¹⁶ bedarf. Die Beratungsleistung im Zuge der Anlageberatung besteht in erster Linie darin, dem Nachfrager das Investment Know-how des Anbieters in direktem Kontakt zu vermitteln und auf dessen Bedürfnisse hin Anwendungs- bzw. Umsetzungsvorschläge zu unterbreiten.

Im Unterschied zur Anlageberatung überträgt der Kunde bei Beanspruchung der Leistung der **Vermögensverwaltung**¹¹⁷ dem Anbieter bis auf Widerruf die Dispositionsrechte und -pflichten mittels Vertrag (d.h. Vermögensverwaltungsauftrag oder Vermögensverwaltungsmandat), so daß dieser das Vermögen im Interesse und gemäß den Anlagezielen des Nachfragers verwaltet.¹¹⁸ Wie bei der im weiteren Sinn verstandenen Anlageberatung erfolgt zu Beginn die Erstellung eines Anlagekonzepts. Dieses basiert i.d.R. auf einer Analyse der individuellen Kundenbedürfnisse und -wünsche hinsichtlich Risikotoleranz-, Zeithorizont- und Ertragszielvorstellungen und berücksichtigt die bestehende Größe und Struktur des Kundenvermögens. Das Konzept wird sodann im Rahmen einer gewählten Anlagestrategie den Zielsetzungen entsprechend umgesetzt. Dabei erfolgt in regelmäßigen Abständen eine Überprüfung der Richtigkeit der Anlageentscheide bezüglich der umzusetzenden Strategie einerseits sowie die Erhebung sich potentiell wandelnder Kundenbedürfnisse und -anforderungen andererseits, um gegebenenfalls im Kundeninteresse Anpassungen vornehmen zu können.¹¹⁹ Im Rahmen der Vermögensverwaltung erfolgt die direkte Beratungsleistung in Form der Bedürfniserhebung für das Anlagekonzept. Das Investment Know-how des Anbieters wird im Anschluß nicht mehr wie in der Anlageberatung direkt vermittelt und ist somit nicht Gegenstand der unmittelbaren Beratungsleistung. Vielmehr wird das Know-how ohne direktes Einbeziehen des Nachfragers unmittelbar umgesetzt.

Inhalt, Umfang, Ausgestaltungsformen und Zielpublikum von Angeboten im Bereich der Vermögensverwaltung fallen je nach Anbieter sehr unterschiedlich aus. So kann das Angebot von Mandaten beispielsweise eine Auswahl fix vorgegebener, standardisierter wie auch individuell angepaßter Strategien umfassen. Die Anlageinstrumente für die Umsetzung der jeweiligen Strategie sind i.d.R. ebenfalls vielfältig. Sie reichen von direkten Anlagen bis hin zu An-

¹¹⁶ Siehe zu „externer Faktor“ auch S. 23.

¹¹⁷ Der englische Begriff Portfolio Management wird in Anlehnung an die Praxis im Private Banking synonym verwendet.

¹¹⁸ Vgl. Schäli (1998), S. 40f; Wöhle (1999), S. 15; Tilmes (2000), S. 38 und 72f.

¹¹⁹ Vgl. Emch/Renz/Bösch (1998), S. 480; Tilmes (2000), S. 38; Maude/Molyneux (1996), S. 83ff.

lagefonds, wobei Mandate nicht nur allein mit direkten Anlagen oder allein mit Anlagefonds, sondern auch mit Mischformen der Anlageinstrumente bewirtschaftet werden.¹²⁰

b. Moderne Leistungsangebote

Mit traditionell beschrittenen Wegen im Bereich der Vermögensberatung und -verwaltung gelingt es nicht immer, auf die sich verändernden Bedürfnisse der Nachfrager und die sich wandelnden Wettbewerbs- und Marktstrukturen zu reagieren. Anbieter suchen und entwickeln deshalb **neue Lösungsansätze**, um für die neuen Herausforderungen gewappnet zu sein und für die Nachfrageseite zusätzlichen Nutzen zu generieren. Der Fokus verschiebt sich dabei oftmals **weg von einzelnen Bankprodukten hin zu Leistungsbündeln** und vollumfänglichen bzw. sogenannten ganzheitlichen Lösungsansätzen, welche häufig Beratungsleistungen umfassen.

Als Beispiel für ein ganzheitliches, zukunftsorientiertes Beratungskonzept sei an dieser Stelle das **Financial Planning** genannt. Bei Tilmes findet sich die Definition: „Financial Planning ist ein Prozeß, Kunden unparteiische Unterstützung in der Analyse und Organisation persönlicher finanzieller Angelegenheiten zu geben, um finanzielle und lebensstilorientierte Ziele zu erreichen“.¹²¹ Von der Vermögensberatung unterscheidet sich das Financial Planning durch vergleichsweise höhere Beratungsfrequenzen und größeren Beratungsumfang. Als weitere Beispiel für nicht-traditionelle Beratungsangebote lassen sich ereignisgetriebene Beratungsangebote wie **Steuerberatung, Nachlaßberatung, Gründung von Stiftungen und Trusts** nennen.¹²²

Grundsätzlich sind um weitere Dienstleistungen ergänzte Beratungsansätze denkbar, die es dem Kunden ermöglichen, sämtliche Dienstleistungen von einem Anbieter zu beziehen – von der Beratung bis hin zur finalen Umsetzung unter Einschluß von Produkten anderer Anbieter (Konzept der **Open Platform**¹²³). Ein anderer als innovativ geltender Ansatz in der Bankenbranche liegt in der **Kundenprozeßorientierung** und der Bereitstellung von **Prozeßporta-**

¹²⁰ Für weitere Ausführungen und Literaturhinweise vgl. u.a. Wöhle (1999), S. 15ff; Schäli (1998), S. 40ff; Konrad (1999), S. 35ff; Pechlaner (1993), S. 37ff; Maude/Molyneux (1996), S. 86ff.

¹²¹ Tilmes (2000), S. 36.

¹²² Weiterführend insbesondere zu Financial Planning vgl. Tilmes (2000), S. 38f; Gebistorf (2004), S. 41ff; Wöhle (1999), S. 23ff.

¹²³ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 4; Wöhle (1999), S. 26f; als Beispiele für das Konzept der Open Platform im Bereich Investment Fonds wären das „Fund Lab“ der Credit Suisse oder der „Fund Radar“ der Privatbanken der UBS AG zu nennen.

len¹²⁴ als Schnittstelle zwischen Kunde und Bank:¹²⁵ Der Kunde erfährt im Rahmen dieses Ansatzes nicht nur Unterstützung bei den bankbetrieblichen Kernleistungen, sondern auch bei allen im Rahmen des Gesamtkundenprozesses anfallenden Tätigkeiten. Der Nachfrager erledigt im Sinne eines One-Stop-Shopping das ganze Geschäft in einem Zuge und bekommt alle für ihn in diesem Zusammenhang notwendigen Informationen, Produkte und Leistungen von einem Transaktionspartner ohne Unterbrechung des Kundenprozesses.

c. *Ergänzende und unterstützende Leistungen*

Neben den traditionellen Kernaktivitäten und modernen Leistungsangeboten treten im Private Banking weitere ergänzende und unterstützende Aktivitäten in Erscheinung. Dazu zählen das **Emissions-, Lombardkredit-, Treuhand- und Kreditkartengeschäft** sowie das **Cash Management** in Eigen- und Fremdwährung, **Zahlungsverkehr, Handel, Global Custody** und diverse **Informationsleistungen** (z.B. Investment Research und Marktinformationen).¹²⁶

Eng im Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung und -beratung steht das **offene Depotgeschäft**, das die gewerbsmäßige Verwahrung¹²⁷ von Wertschriften und Wertgegenständen sowie die damit anfallenden ordentlichen administrativen Verwaltungshandlungen (wie z.B. Zins-, Dividenden- und Coupon-Inkassi, Überwachung von Fälligkeiten und Auslosungen, Bezugsrechtsausübung, Wandlung und Amortisation von Wertpapieren) gegen Entgelt im Rahmen der Depotverwaltung umfaßt.¹²⁸ Für die Abrechnung der im Rahmen der Depotverwaltung stattfindenden Transaktionen, die Anlage überschüssiger Liquidität sowie die im Rahmen der Vermögensverwaltung und -beratung entstehenden Zahlungsströme benötigt der Kunde zusätzlich Konten, die je nach Bedarf in unterschiedlicher Währung bei dem Anbieter geführt werden.

Zusätzlich zu offenen existieren **verschlossene Depots**, die, basierend auf einem Hinterlegungsvertrag, für die Verwahrung von Gegenständen Verwendung finden, die keiner Verwal-

¹²⁴ Ein Beispiel für ein Prozeßportal stellt „yourhome“ der Credit Suisse dar, das es dem Nachfrager ermöglicht, Services rund um den Immobilienerwerb zu beanspruchen und sich dahingehend zu informieren.

¹²⁵ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 6f; Gronover/Riempff (2001), S. 25ff; Schmid/Bach/Österle (2001), S. 101ff.

¹²⁶ Für nähere Ausführungen vgl. Wöhle (1999), S. 19ff; Tilmes (2000), S. 74f; Schäli (1998), S. 42f; Schierenbeck/Hölscher (1998), S. 320ff.

¹²⁷ Die Verwahrung kann beim Anbieter selbst oder (so wie meist) an einer externen Sammeldepotstelle (in der Schweiz: Swiss Securities Clearing Corporation, SEGA) erfolgen.

¹²⁸ Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung (2000a), S. 18f; Wöhle (1999), S. 19; Emch/Renz/Bösch (1998), S. 529ff; Albisetti/Gsell/Nyffeler (1990), S. 286.

Teil 1: Herausforderungen und Empirie

tung durch die Bank bedürfen. So können z.B. Bilder, Schmuck, Dokumente oder andere Wertgegenstände in versiegelten Umschlägen zur Aufbewahrung in verschlossenen Behältern übergeben werden.¹²⁹

Beratung im Zusammenhang mit ergänzenden und unterstützenden Leistungen erfolgt im Rahmen der allgemeinen Bedürfnisabklärung, bei welcher der Bedarf nach diesen Leistungen geprüft bzw. diese dem Nachfrager erklärt werden.

Das folgende Kapitel geht nun einen Schritt weiter und beschreibt, welche Herausforderungen im Zuge der kunden- und ertragsorientierten Gestaltung von Preis und Beratungsleistung als essentiell oder zumindest treibend angesehen werden.

¹²⁹ Vgl. Wöhle (1999), S. 22f; 531.

B. Herausforderungen im Private Banking

Weltweit wächst Onshore Private Banking schneller als das traditionelle Offshore Private Banking und gewinnt an Wichtigkeit.¹³⁰ Die Ursache hierfür liegt nicht nur in sich **veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen**, sondern auch in existierenden **demographischen Trends** und im **Entstehen von** aus Unternehmenstätigkeit stammendem **Neugeld** (z.B. Erlöse aus dem Verkauf des Privatunternehmens).¹³¹ Für Private-Banking-Anbieter ergibt sich daraus ein rückläufiges Ertragswachstum im Offshore-Geschäft, während das Ertragswachstum im Onshore-Geschäft bemerkenswert schwankt, abhängig von dem relativen Entwicklungsstadium des Marktes.¹³²

Ein Blick auf die **Schweiz**, ein prominentes **Offshore-Zentrum**, läßt erkennen, daß deren Wertschöpfungskraft zu einem maßgeblichen Teil auf der internationalen Vermögensverwaltung beruht.¹³³ Die in der Schweiz tätigen Finanzinstitute erwirtschaften rund die Hälfte ihres Bruttoertrags im Private Banking,¹³⁴ wobei alleine etwa 30 % **des Gewinns der beiden Großbanken aus dem internationalen Private Banking** resultieren.¹³⁵ Bisher war der Markt durch hohes Wachstum und hohe Rentabilität gekennzeichnet.¹³⁶ Aufgrund der weltweiten Entwicklungen steht die Befürchtung im Raum, daß sich die Wachstumsperspektiven in Zukunft in der Schweiz verschlechtern werden.¹³⁷ Allerdings bleibt trotz des **Drucks auf das Offshore-Geschäft** zu erwarten, daß die Schweiz in Zukunft weiterhin eine führende Rolle in diesem Tätigkeitsfeld halten wird. Singapur gilt als Hauptherausforderer der Schweiz im globalen Offshore Private Banking.¹³⁸

Sicherheit, Stabilität, Zuverlässigkeit, kundenorientierte Leistung und erstklassige Beratung und Diskretion sind Merkmale, die über Jahrzehnte mit dem Finanzplatz Schweiz in Verbindung gebracht wurden.¹³⁹ Diese bisher bestehenden Konkurrenzvorteile des Marktes Schweiz bzw. des Swiss Private Banking geraten ins Wanken: Das stabile wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld bildet weiterhin ein zentrales, wichtiges Element, verliert jedoch aufgrund schwindender Möglichkeiten der Marktabgrenzung im Rahmen der Harmonisierung der euro-

¹³⁰ Vgl. BCG (2001), S. 7; Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 3; BCG (2001), S. 7.

¹³¹ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 3.

¹³² Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 27.

¹³³ Vgl. Blattner (2000), S. B5.

¹³⁴ Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung (2000b), S. 2.

¹³⁵ Vgl. Oehy (2001), S. 22.

¹³⁶ Vgl. Casal/Zingg (2000), S. B3.

¹³⁷ Vgl. Pictet & Cie (2001), S. 21.

¹³⁸ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 28; an 1. Stelle das wichtigste Offshore-Zentrum.

pa- und weltweit im Bankgeschäft gesetzten Standards an Exklusivität.¹⁴⁰ Die bereits erwähnte Abnahme der relativen Wichtigkeit von Offshore Private Banking im Vergleich zu Onshore Private Banking¹⁴¹ läßt vermuten, daß der Zustrom von ausländischem Vermögen in die Schweiz nachlassen wird.¹⁴² Genaue Angaben darüber, welchen tatsächlichen Anteil das derzeit auf dem Finanzplatz Schweiz verwaltete Privatvermögen am weltweit bestehenden einnimmt, liegen nicht vor. Schätzungen für den globalen Offshore-Markt beginnen bei 20 %, ¹⁴³ gehen über 25 % und 30 % ¹⁴⁴ bis hin zu rund einem Drittel.¹⁴⁵ Den Großteil dieser privaten Kundengelder, etwa CHF 1.2 Bio., verwalten die beiden Großbanken.

Die Annahme, daß die Schweiz als Offshore-Zentrum weiterhin wichtig sein wird, ändert nichts an dem Trend, daß sich die neuen Privatkunden vermehrt im eigenen Land bedienen lassen möchten. Traditionell gewachsen liegt die Stärke der Schweizer Banken jedoch im Offshore-Geschäft – global gesehen gehören diesem rund 65 % bis 75 % der von Schweizer Banken verwalteten Vermögen an¹⁴⁶ –, was **Aufholbedarf im Onshore-Geschäft** impliziert,¹⁴⁷ insbesondere in ausgewählten Herkunftsländern der internationalen Kundschaft. So liegt beispielsweise der Onshore-Fokus in Europa bei den beiden Schweizer Großbanken seit 2001 auf den Kernmärkten Deutschland, Italien, Großbritannien, Frankreich und Spanien, wo Nachfrager direkt vor Ort mit spezifischen Produkten und Leistungen bedient werden.¹⁴⁸

Neben den Veränderungen von On- und Offshore-Marktstrukturen stellen sich dem Anbieter weitere und zum Teil damit einhergehende Herausforderungen hinsichtlich Kundenorientierung, Vertriebsgestaltung und nachhaltiger Ertragsorientierung.

I. Kundenorientierung

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Private Banking stellt die Orientierung am Kunden und an dessen Bedürfnissen wie Erwartungen dar. Die Herausforderung der Private-Banking-Anbieter besteht darin, **Kundenorientierung zu leben**, und nicht nur über diese zu sprechen.

¹³⁹ Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung (2000b), S. 2.

¹⁴⁰ Vgl. o.V. (2000a), S. 21; Bernet (1997), S. 341.

¹⁴¹ Vgl. BCG (2001), S. 7.

¹⁴² Vgl. o.V. (2000a), S. 21.

¹⁴³ Vgl. Oehy (2001), S. 23.

¹⁴⁴ Vgl. Blattner (2000), S. B5.

¹⁴⁵ Vgl. Gagnebin (2000), S. B9; Schweizerische Bankiervereinigung (2000b), S. 4.

¹⁴⁶ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 11.

¹⁴⁷ Vgl. o.V. (2000a), S. 21.

¹⁴⁸ Vgl. UBS AG (2003b), S. 12; UBS AG (2003a), S. 1; Credit Suisse Group (2003), S. 12; Credit Suisse Group (2002), S. 11.

Ein Schritt dahin führt über die Definition von Kriterien, nach welchen der heterogene Nachfragermarkt segmentiert werden kann, und das Treffen einer Auswahl, für welche Kundensegmente Angebote definiert werden sollen. Dadurch werden Grundlagen geschaffen, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und diese in einem weiteren Schritt durch die Definition von Preis-Leistungs-Angeboten zu erfüllen.

1. Heterogenität

Die Kundenbasis im Private Banking präsentiert sich nicht nur hinsichtlich der unterschiedlichen Vermögenshöhen und Vermögensquellen, sondern insbesondere hinsichtlich der individuellen Bedürfnisse, Ansprüche und Erwartungen als sehr heterogen. Für die Zukunft wird prognostiziert, daß sich der **Trend zur Heterogenität fortsetzt**.¹⁴⁹ Diese zunehmende Heterogenität des Nachfragermarktes stellt eine wesentliche Herausforderung und zugleich eine Chance für Private-Banking-Anbieter dar.

In Zeiten boomender Aktienmärkte sahen viele Private-Banking-Anbieter über diese Vielfalt hinweg und erkannten keine Notwendigkeit darin, den eigenen Kundenstamm zu segmentieren, weil die Kunden mehr als glücklich mit zweistelligen Erträgen waren. Das sich stark verändernde Umfeld der Banken stellt diese jedoch auf der Nachfragerseite vor entscheidende Herausforderungen. Für den Anbieter gilt es, in erster Linie zu klären, **wem welche Leistung in welcher Form** angeboten werden soll. Dazu ist es notwendig, mögliche Zielgruppen klar zu definieren und deren Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen entsprechend Leistungsangebote zu erstellen. Die Fähigkeit, den Markt zu segmentieren, gilt deshalb als grundlegender Erfolgsfaktor.¹⁵⁰

2. Segmentierung

Nach einer Erhebung von IBM Business Consulting Services segmentieren mehr als 90 % der Marktteilnehmer die bestehende Kundenbasis. Dies zum einen zur **Verbesserung des Service**, um **bestehende Kunden zu behalten** und um **gezielt Neukunden zu akquirieren**; zum anderen können **Produktentwicklung** und **Kostenkontrolle** Treiber für Segmentierungs-

¹⁴⁹ Vgl. o.V. (2000a), S. 21.

¹⁵⁰ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 24; Booz Allen Hamilton/Reuters (2003), S. 4f; Hagander (1996), S. 7.

maßnahmen sein.¹⁵¹ Mehr und mehr Anbieter erkennen zudem, daß es der Fokussierung auf ausgewählte Kundensegmente bedarf und es nicht länger zielführend sein kann, für alle Nachfrager alles anzubieten,¹⁵² denn Unternehmen, die versuchen alles für alle anzubieten, enden oftmals darin, für niemanden wirklich etwas anzubieten.¹⁵³ Oder anders ausgedrückt: Es erscheint sehr arrogant zu meinen, ein Unternehmen könne allen Nachfragern einfach alles bieten. Vielmehr gilt es als Unternehmen zu erkennen, daß es nicht alle, sondern nur gewisse Nachfrager zufriedenstellen kann.¹⁵⁴

Der Zweck der Segmentierung eines heterogenen Nachfragermarktes liegt einerseits grundsätzlich darin, den zu bearbeitenden Markt zu definieren. Segmentierung dient demnach der Abgrenzung und Aufteilung des für den Private-Banking-Anbieter relevanten Marktes, also der Markterfassung.¹⁵⁵ Die Aufteilung des Marktes erfolgt idealerweise in **Segmente**, die sich **klar voneinander abgrenzen** lassen (heterogen), jedoch **in sich homogen** sind. Mit Blick auf die Nachfrager bedeuten die Anforderungen Homogenität und Trennschärfe, daß sich Nachfrager innerhalb eines Segments hinsichtlich des Segmentierungskriteriums als möglichst homogen erweisen, sich aber klar von Nachfragern, die anderen Segmenten zuzuordnen sind, unterscheiden.¹⁵⁶ Andererseits umfaßt Marktsegmentierung ganz allgemein die Auswahl der zu bearbeitenden Segmente – also die Entscheidung darüber, für wen oder für welche der Segmente Leistungen erbracht werden sollen.¹⁵⁷ Die Trennschärfe der schließlich bearbeiteten Segmente und deren Akzeptanz innerhalb des Unternehmens sind aus organisatorischer Hinsicht relevant: Durch eine eindeutige Segmentierung können Verantwortlichkeiten zur Marktbearbeitung einwandfrei zugewiesen und Zuständigkeiten für Kunden innerhalb der Marktsegmente vorab klar definiert werden, so daß ein interner Kampf um eigene oder potentielle Kunden vermieden oder zumindest abgeschwächt wird.

Allgemein betrachtet zielt Marktsegmentierung im Idealfall darauf ab, durch das Identifizieren relevanter Kundensegmente und die entsprechende Fokussierung die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Durch die Möglichkeit, auf Kundenwünsche in verbesserter Form zu reagieren, sollen **Wettbewerbsvorteile** kreiert werden. Marktsegmentierung erlaubt zudem Progno-

¹⁵¹ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 24.

¹⁵² Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 24; Casal/Zingg (2000), S. B3.

¹⁵³ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 64.

¹⁵⁴ Vgl. Reichheld (2001), S. 79.

¹⁵⁵ Vgl. Freter (2001), S. 282.

¹⁵⁶ Vgl. Steinig (1998), S. 291f; Kuß/Tomczak (2001), S. 60f.

¹⁵⁷ Vgl. Freter (2001), S. 282.

sen hinsichtlich der segmentspezifischen Marktentwicklung¹⁵⁸ sowie die gezielte Abgrenzung von Kunden aus unternehmens- und/oder kundenbezogenen Gründen.¹⁵⁹

Bevor Private-Banking-Anbieter mittels Segmentierung den Markt erfassen und durch die Identifikation von Unterschieden zwischen den Nachfragern Hinweise für die Bearbeitung des Marktes erhalten, bedarf es zunächst der Definition von Kriterien, anhand derer eine Aufteilung des Marktes vorgenommen werden kann.¹⁶⁰ Sich bei der Kriterienauswahl allein an den **Vermögensvolumina** zu orientieren¹⁶¹ gilt als unzureichend. Ebenso erscheint eine zusätzliche Orientierung an und eine Fokussierung¹⁶² auf die **Kundenherkunft**¹⁶³ nicht befriedigend, um den steigenden Anforderungen der Nachfrager gerecht zu werden. Der Trend geht in die Richtung, daß Anbieter, die sich bisher im Rahmen der Segmentierung mehrheitlich an finanziellen Daten (z.B. Höhe des verwalteten oder potentiellen Vermögens, Liquiditätsanforderungen) orientiert haben, die Notwendigkeit erkennen, um vermehrt orientiert am **Kundenverhalten** zu segmentieren sowie **psychographische Kriterien** (z.B. Lebensstil, Risikobereitschaft) zu berücksichtigen.¹⁶⁴ Eine in der Praxis angewandte Form der Segmentierung erfolgt z.B. auf der Basis der Quelle des Kundenvermögens, um den Bedürfnissen der Nachfrager gerecht werden zu können.

Im Hinblick auf die Herkunftsquelle von Kundenvermögen läßt sich in Anlehnung an den englischen Sprachgebrauch zwischen Old Money und New Money unterscheiden. Aus der Sicht der Anbieter stammt **Old Money** von jenen Kunden, welche traditionell als Private-Banking-Kunden angesehen werden. Als Old Money gilt insbesondere traditionelles (vererbtes) Familienvermögen, während **New Money** neben Entrepreneurial Wealth – Erlöse aus

¹⁵⁸ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 24; Freter (2001), S. 286f.

¹⁵⁹ Vgl. Tomczak/Reinecke/Finsterwalder (2000), S. 412ff.

¹⁶⁰ Für Ausführungen hinsichtlich der Anforderungen wie Meßbarkeit, Kaufverhaltensrelevanz, Zugänglichkeit, Wirtschaftlichkeit, zeitliche Stabilität, Dienstleistungsbezug usw. vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 112ff u. Freter (2001), S. 288f.

¹⁶¹ Hierbei finden sich in der Private-Banking-Industrie unterschiedliche Ansätze dafür, ab welcher Vermögenshöhe ein Nachfrager einem Private-Banking-Segment angehört: Einerseits erfolgt eine Orientierung an tatsächlich bei der Bank gehaltenem Vermögen (share of wallet), andererseits findet sich die Orientierung am Potential der Nachfrager. Letzterer Ansatz wird beispielsweise von der Deutschen Bank verfolgt. Vgl. dazu Datamonitor (2001), S. 12.

¹⁶² In der Praxis gilt den Analysten beispielsweise die Deutsche Bank, die Kunden im Private Banking in Vermögende und sehr Vermögende unterteilt, im Vergleich zu Wettbewerbern wie UBS AG und Credit Suisse als zu wenig auf die vermögenden Privatkunden fokussiert, wodurch Ertragspotentiale verschenkt würden. Vgl. dazu Wanner (2001b), online.

¹⁶³ Vgl. Hagander (1996), S. 7.

¹⁶⁴ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 24.

dem Verkauf von Familienbetrieben, New Technology Unternehmen oder Privatisierungen – auch Wachstumseinkommen von Managern und Expatriates umfaßt.¹⁶⁵

Entrepreneurial Wealth wird wichtiger, während die Bedeutung von vererbtem Vermögen laufend zurück geht. Daten von Forbes untermauern diesbezüglich die Veränderung hinsichtlich der Herkunft von Vermögen für die 400 reichsten Individuen in den USA: 1984 lag der Ursprung des Reichtums zu 32 % in einem Erbe, 1999 nur noch zu 22 %. Während im Jahr 1984 beispielsweise nur 4 % der neuen Vermögen den Sektoren Technologie und Telekom entsprangen, stieg dieser Wert 1999 bereits auf 32 % an.¹⁶⁶ Generell rechnen Finanzinstitutionen innerhalb ihrer Kundenbasis in Zukunft weiterhin mit einer Zunahme dieses Anteils als Quelle neuen Vermögens in Relation zu traditionellen Familienvermögen. So gelten 2003 nach einer anderen Studie im Durchschnitt etwa 39 % der verwalteten Kundenvermögen als New Money, während Anbieter damit rechnen, daß dieser Anteil drei Jahre später bereits bei 50 % liegt. Diese Entwicklung läßt Anbieter ebenfalls davon ausgehen, daß der Involvierungsgrad des Kundenstammes im Investmentprozeß steigen wird (Trend von Erhaltung des Vermögens hin zur Maximierung desselben) (vgl. Abb. 12).¹⁶⁷

<u>Vermögens- ursprung</u> \ <u>Vermögens- profil</u>	Maximierung von Vermögen		Erhaltung von Vermögen	
	2003	2006	2003	2006
Traditionelles Familienvermögen	18%	17%	43%	33%
New Money	19%	24%	20%	26%

Abb. 12: Erwartete Veränderung von Vermögensursprung und -profil: 2003 im Vergleich zu 2006

Alles in allem stehen Anbieter vor der Aufgabe, attraktive und innovative Segmentierungstechniken zu finden, um Produkte und Serviceleistungen besser auf Kundensegmente zuschneiden zu können.¹⁶⁸ Dies gilt nicht nur für den bestehenden Kundenstamm, d.h. für das bereits akquirierte Geschäft, sondern auch für den potentiellen Kunden¹⁶⁹ – insbesondere vor dem Hintergrund, daß durch Geschäfte mit Kunden generiertes Ertragswachstum von Private-

¹⁶⁵ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 21; Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 24.

¹⁶⁶ Vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001), S. 24.

¹⁶⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 14.

¹⁶⁸ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff.

Banking-Anbietern zu rund 47 % ausschließlich von bestehenden Kunden stammt, während 53 % durch Neukunden generiert wird.¹⁷⁰

3. Kundenbedürfnisse und -erwartungen

In Hinblick auf Kundenbedürfnisse und -erwartungen lassen sich einige signifikante Beobachtungen machen. So bleibt z.B. in Hinblick auf die Herkunft der Nachfrager zu erwarten, daß Onshore-Kunden tendenziell andere Ansprüche an die Leistungen des Anbieters stellen als Offshore-Kunden, weil die **Beweggründe** für Offshore-Bankbeziehungen andere sind als für Onshore-Bankbeziehungen. Sieht man z.B. das Segment der Onshore-Kunden nochmals genauer an, lassen sich hier in Anlehnung an die im vorangegangenen Abschnitt dargelegte Segmentierung nach Old und New Money Ansprüche und Erwartungen identifizieren, welche als klassisch (Old Money) bzw. modern (New Money) bezeichnet werden.

Dem traditionellen Kundenstamm, namentlich der **älteren Generation** der Vermögenden, wird nachgesagt, klassische Erwartungen und Ansprüche zu haben, also auf Sicherheit, Discretion, persönliche Beratung und ein gediegenes Umfeld im Zuge der persönlichen Geschäftsabwicklung besonderen Wert zu legen. Hierbei handelt es sich zwar um eine langfristig stagnierende Kundenbasis, aber ihre Bedeutung für Private-Banking-Anbieter bleibt weiterhin bestehen.¹⁷¹ Die **neuen Private-Banking-Kunden** (Manager, Unternehmer der New Economy, zukünftige Erben) mit sogenannten modernen Ansprüchen gelten als jünger, kompetenter, dynamischer, anspruchsvoller und kritischer als der traditionelle Kundenstamm.¹⁷² Diese Kunden mit modernen Erwartungen fordern zunehmend eine gute Performance, mehr Information, leistungsstarke Technologie und auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote.¹⁷³ Nach Einschätzung von Private-Banking-Anbietern beanspruchen diese Kunden Produkte und Leistungen hoher Qualität, welche den individuellen, sehr heterogenen Bedürfnissen angepaßt werden müssen. Zudem zeichnen sie sich durch einen guten Kenntnisstand auf dem Gebiet der Finanzleistungen und sinkende Loyalität aus.¹⁷⁴ Hinsichtlich der Vermögensallokation ist

¹⁶⁹ Vgl. Hagander (1996), S. 7.

¹⁷⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 12. Konkrete Ausführung zu Gestaltungsoptionen im Zuge der Segmentierung werden in Teil 2, Abschnitt B.III.1 besprochen.

¹⁷¹ Vgl. o.V. (2000a), S. 21.

¹⁷² Vgl. o.V. (2000a), S. 21; Rotz (2001), S. B15; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff, o.V. (2000a), S. 21.

¹⁷³ Vgl. o.V. (2000a), S. 21.

¹⁷⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff.

anzunehmen, daß neben dem Wunsch nach einer guten Rendite ebenso Sicherheit, Steuereffizienz, Vertrauen und ein hoher Servicelevel große Bedeutung haben.¹⁷⁵

Legen Kunden den **Schwerpunkt des Interesses** stärker auf Performance und die besten Erträge,¹⁷⁶ wählen manche unter Angeboten vieler Anbieter aus. Ausschlaggebende Kriterien im Rahmen des Auswahlprozesses potentieller Kunden sind neben Investmentperformance, Image und Reputation eines Private-Banking-Anbieters die Qualität von Kundenservice und Reporting, Referenzen von bestehenden Kunden, die Qualität von Investmentberatung sowie Vertrauen und Sicherheit.¹⁷⁷ Seitens des Anbieters ist es hierbei von Vorteil, die Erwartungen der Kunden nicht nur zu kennen, sondern zu wissen, weshalb Kunden den Anbieter auswählen bzw. verlassen.¹⁷⁸ Die Zunahme der Nachfragermacht der Kunden steht, so ist zu vermuten, im Zusammenhang mit der Steigerung der Markttransparenz und der Preissensibilität der einzelnen Kundensegmente.¹⁷⁹ Aufgrund der wachsenden Stärke der Nachfrager gehen einige Anbieter davon aus, daß Nachfrager ergänzend zur persönlichen Beratung Zusatzleistungen wie Depotanalyse, Konto- und Kursdaten, Marktinformationen oder exklusive Research-Berichte als selbstverständlich beanspruchen, weil diese von Anbietern vielfach über das Internet zur Verfügung gestellt werden können.¹⁸⁰

Vergangene Entwicklungen, wie z.B. der verbesserte Zugang zu Informationen, haben einerseits zur Folge, daß **Kunden mit größerem Preis- wie Selbstbewußtsein** agieren. Schlechte Erfahrungen mit der Börsenbaisse, während der Anbieter in den Augen mancher Kunden zu spät reagiert oder zu wenig über involvierte Risiken aufgeklärt hat, führen andererseits dazu, daß Kunden eine erhöhte Skepsis hinsichtlich der Qualität von Beratung an den Tag legen¹⁸¹ und gleichzeitig ein steigendes Bedürfnis nach qualitativ hochwertiger Beratung entwickeln.¹⁸² Paradoxerweise läßt sich beobachten, daß **viele Kunden derzeit nicht bereit sind, für Beratungsleistungen zu bezahlen**, welche tatsächlich Mehrwert bringen.¹⁸³ Die Herausforderung der Anbieter liegt hier darin, dem Kunden den Mehrwert zu verdeutlichen bzw. erkennbar zu machen und das nötige Bewußtsein zu schaffen, daß der Kunde Zeit für Beratung investieren muß, um Vorstellungen und Erwartungen gegenüber dem Anbieter zu artikulieren.

¹⁷⁵ Vgl. Walter/Smith (2000), S. 254f.

¹⁷⁶ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 23; Booz Allen Hamilton (2003), S. 11ff; BCG (2001), S. 7, Maude/Molyneux (1996), S. 25.

¹⁷⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 31.

¹⁷⁸ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 23; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 13.

¹⁷⁹ Vgl. Bernet (1997), S. 340.

¹⁸⁰ Vgl. o.V. (2000a), S. 21.

¹⁸¹ Vgl. o.V. (2003), S. 23; BCG (2001), S. 7, Maude/Molyneux (1996), S. 25.

¹⁸² Vgl. Booz Allen Hamilton/Reuters (2003), S. 11ff; Nützi (2003), S. 72.

¹⁸³ Vgl. Bernet (2003), S. 25.

Abhängig von Bedürfnissen und Vorstellungen der Nachfrager einerseits und von Kapazitäten, Möglichkeiten, Zielsetzungen bzw. erfolgsorientierten Anforderungen der Anbieter andererseits stehen Anbieter vor der Aufgabe, Services und Leistungen entsprechend zu gestalten. Aus diesem Grund bietet es sich seitens des Anbieters an, Nachfrager nach deren Bedürfnissen zu segmentieren, wenn diese klar zu erkennen und voneinander abgrenzbar sind.

II. Vertriebsgestaltung

Im Zuge der Gestaltung des Vertriebs bzw. der Distribution bleibt zu entscheiden, welche **Produkte und Leistungen** für die Zielkundensegmente angeboten und durch welche Distributionskanäle sie vertrieben werden. Gleichzeitig stellt sich bei einem Vertrieb via Relationship Manager die Frage, welches **Servicemodell** zum Einsatz gelangen soll, wenn es darum geht, das Zusammenspiel von Relationship Manager, Experten und Spezialisten im Sinne der Kundenbedürfnisse zu optimieren.

Der **Relationship Manager spielt eine Schlüsselrolle** im Zuge der Leistungserbringung im Rahmen der Servicemodelle, weil ihm zum einen die Aufgabe zukommt, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und entsprechende Leistungen und Wertangebote für den Kunden zur Verfügung zu stellen; zum anderen generiert der Relationship Manager die Erträge für den Anbieter.

1. Vertriebskanäle und Produktangebot

Um langfristig im Private Banking erfolgreich zu sein, bedarf es der Orientierung am Kunden. Trotz dieser Erkenntnis mangelt es bis dato aufgrund der Konzentration auf Marketing- und Verkaufsaktivitäten von angebotenen Produkten noch an der Umsetzung kundenorientierter Maßnahmen.¹⁸⁴ Die von den Wünschen und Erwartungen der Nachfrager losgelöste Gestaltung von Leistungsangeboten kann unerwünschte Konsequenzen für Umsatz, Profitabilität und Kundenbindung nach sich ziehen.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 3.

¹⁸⁵ Vgl. Herrmann/Jasny/Vetter (1999), S. 11.

Für den Anbieter bedeutet dies, durch gezieltes Beziehungsmanagement und bedürfnisorientierte Leistungserstellung für den Kunden Nutzen¹⁸⁶ zu generieren. Die Herausforderungen bestehen nun erstens darin, herauszufinden, welche Produkte und Leistungen Nachfrager aus Zielsegmenten wertschätzen, und zweitens zu entscheiden, in welchen Bereichen potentiell Wert für die Kunden generiert werden soll.¹⁸⁷ Für den Anbieter ist es notwendig, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren bzw. diese auszubauen. Zudem gilt es insbesondere, die für den Kunden potentiellen Mehrwerte durch Abgrenzung zu anderen Anbietern für den Kunden erkennbar zu machen.

Ein allumfassendes, für alle Anbieter und Kunden gültiges Gesamtrezept, wie der Nutzen für Kunden gesteigert werden kann, gibt es nicht. Je nach Situation und Positionierung des Anbieters und Kundensegmenten, für welche Leistungen erbracht werden sollen, können sich Lösungsvarianten als unterschiedlich geeignet präsentieren. Der Bankensektor konzentriert sich immer noch stark auf den Absatz im eigenen Unternehmen hergestellter Produkte,¹⁸⁸ anstatt sich an den Kunden zu orientieren, die individualisierte, maßgeschneiderte Lösungen erwarten, die den Bedürfnissen der jeweiligen Lebensphase entsprechen.¹⁸⁹ Als ein häufig erwähnter kundenorientierter Ansatz findet die **Ausweitung der Produktpalette** Erwähnung, die nicht nur hauseigene Produkte und Leistungen, sondern solche von Drittanbietern inkludiert. Demnach wird vorgeschlagen, sich von der Abhängigkeit eigener Produkte zu lösen, auf sogenannte offene Produktplattformen (Open Product Platform) zu setzen und im Zuge dessen nicht nur das Produktangebot grundsätzlich zu erweitern, sondern qualitativ durch die Auswahl von best-in-Breed-Anbietern zu verbessern.¹⁹⁰ Damit und durch Personalisierung¹⁹¹ des Angebots soll vermehrt Wert bzw. Nutzen für Kunden gestiftet werden.

Die Öffnung von Anbietern für externe Produkte und Leistungen bedeutet eine **erhöhte Konzentration auf den Vertrieb** anstatt auf die Entwicklung von Produkten. Nach Umfragen liegt der Fokus bei der Mehrheit der Anbieter (etwa 59 %) auf der Vertriebsseite, während sich etwa 22 % auf Produktentwicklung konzentrieren und 19 % der Anbieter keine deutliche Entscheidung zwischen Vertrieb oder Produktion fällen.

¹⁸⁶ Die Begriffe Nutzen, Wert und Value werden synonym verwendet. Nach Woelfel (1994), S. 1187, kann Value definiert werden als „fair price; a proper equivalent in money, [...] for something sold or exchanged; [...] market price“, wobei der Wert von Dingen oftmals als Preis ausgedrückt wird.

¹⁸⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 85.

¹⁸⁸ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 4.

¹⁸⁹ Vgl. BCG (2001), S. 6f.

¹⁹⁰ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 30f; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff; Oehy (2001), S. 23, Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2001), S. 12.

¹⁹¹ Vgl. NetSys Technologies (2000), S. 11.

In den nächsten Jahren wird eine **zunehmende Polarisierung zwischen Vertriebspezialist und Produzent** vorausgesagt; dies nicht zuletzt aufgrund der steigenden Anforderungen seitens der Kunden. Demnach ist ein vertieftes Wissen rund um den Kunden erforderlich, um auf Kundenbedürfnisse adäquat eingehen zu können. Nur für die größten Anbieter sowie für einzelne Nischenanbieter wird das Businessmodell eines Produzenten als sinnvoll erachtet.¹⁹² Insbesondere für kleine und mittlere Anbieter stellt sich im Vergleich zu großen Anbietern die Herausforderung, sich durch die Öffnung für Drittprodukte von einer Produktions- zu einer kundenorientierten Vertriebsbank zu entwickeln,¹⁹³ sich also auf einen Teil der Wertschöpfungskette zu fokussieren, um einerseits für Kunden Nutzen zu stiften und andererseits dem steigenden Wettbewerb standzuhalten. Diese verstärkte Trennung zwischen Vertrieb und Produktion hat für den Kunden den Vorteil, daß besser auf seine Bedürfnisse eingegangen werden kann. D.h. nicht die Produktentwicklung treibt den Vertrieb von Produkten und Leistungen¹⁹⁴ – wie vielfach bei Anbietern, die sowohl Produktion als auch Vertrieb im Businessmodell vorsehen –, sondern tatsächlich der Vertrieb. Dieser sollte auch der eigentliche Treiber des Angebots sein, weil er aufgrund des direkten Kontakts zum Kunden im Zuge der Beratung die Bedürfnisse der Kunden kennen sollte und entsprechend reagieren kann.

Um den Nutzen für Kunden steigern zu können, bedarf es im Rahmen des Vertriebs gegebenenfalls der Entwicklung **alternativer Vertriebskanäle**¹⁹⁵ oder der Suche nach Möglichkeiten neuer Allianzen innerhalb des Bankensektors.¹⁹⁶ Dies kann für Bankengruppen bedeuten, Stärke in der Kundenberatung zu etablieren und sich von den Abhängigkeiten im Transaktionsgeschäft zu distanzieren.¹⁹⁷ Ein verstärkter Fokus auf Beratungsleistungen wiederum bringt die Herausforderung mit sich, für die jeweiligen Kundensegmente den richtigen Relationship Manager als Mitarbeiter zu gewinnen sowie diesen in einem geeigneten Servicemodell einzubinden.

2. Servicemodelle

Hohe Qualität der Kundenbeziehung sowie der Beratung werden als Schlüsselfaktoren im Wettbewerb um anspruchsvolle Private-Banking-Kunden angesehen, welche tendenziell ver-

¹⁹² Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 6 u. 8.

¹⁹³ Vgl. Schierenbeck (2003a), S. 17ff.

¹⁹⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 15.

¹⁹⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 12.

¹⁹⁶ Vgl. Bernet (2003), S. 25; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 12.

¹⁹⁷ Vgl. Bernet (2003), S. 25; Booz Allen Hamilton (2003), S. 8f.

mehrt nicht nur punktuelle, sondern breite Beratung wünschen.¹⁹⁸ Wesentliches Erfolgselement stellt hierbei die Entwicklung **geeigneter Servicemodelle für die gewählten Zielsegmente** dar, deren sich der Private-Banking-Anbieter bedient, um die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager attraktiv zu gestalten und für den Kunden bedürfnisgerecht Leistungen und Services zu erbringen. Im Rahmen der Servicemodelle sind der Vertrieb mit der Auswahl der Kanäle und des Produkt- bzw. Leistungsangebots, insbesondere die Definition von Beratungsleistung und -umfang als Kernangebot, ein attraktives Preiskonzept sowie die organisatorische Einbettung des Modells und die Steuerung der einzelnen Elemente wichtige Schlüsselgrößen. Vor allem die dezidierte Definition der Rolle des Relationship Managers in diesem Zusammenhang, der den direkten Kontakt zum Kunden pflegt, beeinflusst das Erscheinungsbild des Servicemodells.

Zwei in der Praxis verbreitete Servicemodelle werden in Abb. 13¹⁹⁹ skizziert. Die Modelle illustrieren die **Gestaltung der Beziehung zwischen Kunde und Relationship Manager** sowie die Rolle des Relationship Managers. Im ersten Modell gilt der Relationship Manager als **Generalist**, der alleine dafür verantwortlich ist, für den Kunden bedürfnisgerecht Produkte und Serviceleistungen auszuwählen und diese zur Verfügung zu stellen. Das zweite Modell versteht den Relationship Manager im Vergleich dazu als sogenannten **internen Aggregator**, der bei der Lösungsfindung auf internes Know-how von Experten sowie Spezialisten zurückgreift, die sich ihrerseits detailliert speziellen Themen widmen und hierfür Lösungen entwickeln. Hat der Kunde beim Modell des internen Aggregators bei Bedarf zusätzlich **direkten Zugang zu Experten** (siehe unterbrochene Linie in der Graphik) spricht man in der Praxis von Validationsmodellen. Hier liegt das Management der Kundenbeziehung und das Finden einer passenden Gesamtlösung unter Berücksichtigung der Expertenvorschläge weiterhin im Aufgabenbereich des Relationship Managers. Die genannte Modelle implizieren, daß der Anbieter einen spezifischen Bedarf an unterschiedlichen Talenten hat, welche sich je nach Trend verknapen und als kostspielig erweisen.

¹⁹⁸ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 26.

¹⁹⁹ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 40; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 46.

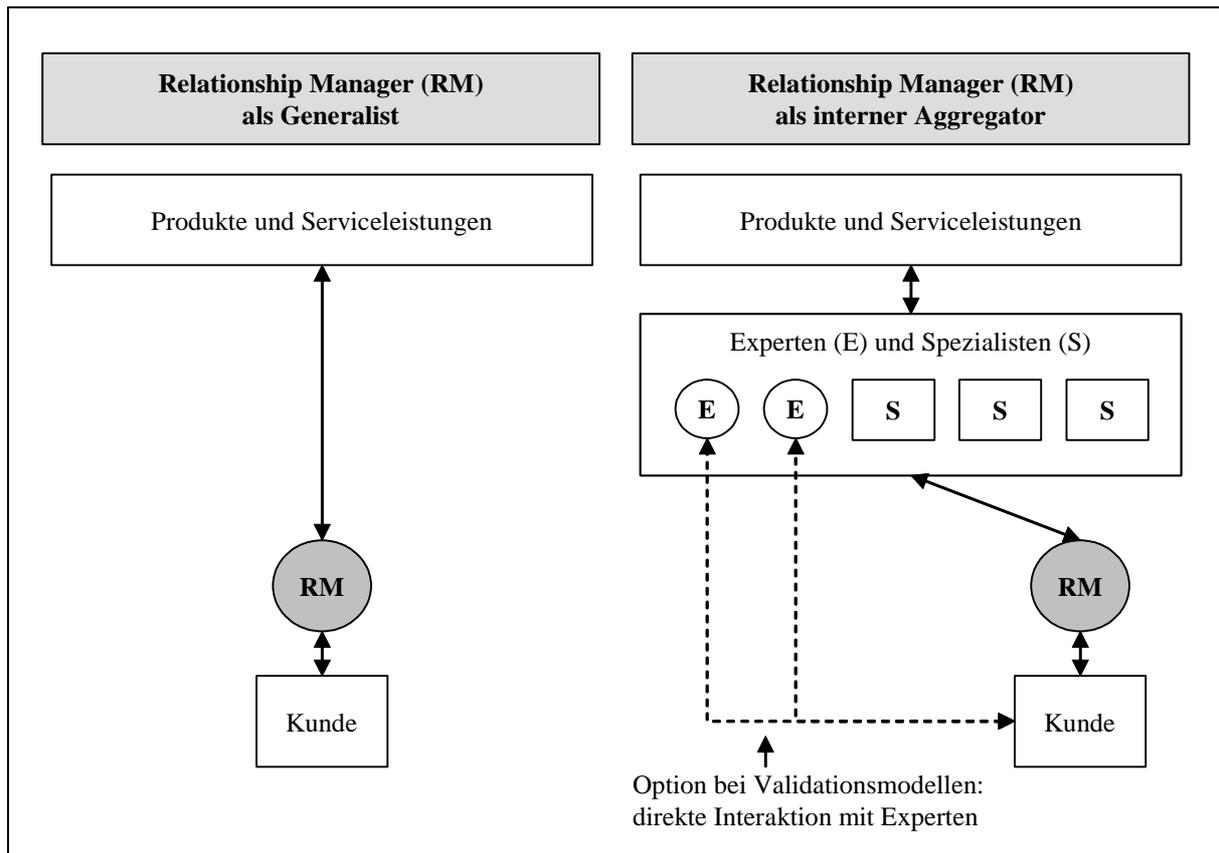


Abb. 13: Die Rolle des Relationship Managers in ausgewählten Servicemodellen des Private Banking

Hinsichtlich der Anwendung von Servicemodellen läßt sich erkennen, daß sich ein **Trend weg vom Modell des Generalisten hin zu vergleichsweise komplexen Modellen**, wie dem des internen Aggregators, abzeichnet. Im Jahr 2001 z.B. findet das Generalistenmodell noch bei etwa 35 % der Anbieter Anwendung, während 43 % der Anbieter das Modell des internen Aggregators und 22 % andere Modelle (z.B. Spezialisten- und Validationsmodelle) verwenden. Im Jahr 2003 deklarieren nur noch 18 % der Anbieter das Generalistenmodell als verwendetes Servicemodell. Auf das Modell des internen Aggregators greifen hingegen weiterhin rund 42 % der Anbieter zurück. Der Anteil jener, welche weitere hochentwickelte Servicemodelle (wie z.B. Spezialisten- oder Validationsmodelle) anwenden, erhöhte sich hingegen – insbesondere zuungunsten des Generalistenmodells – auf 40 %. Bei den genannten Spezialistenmodellen hat der Kunde direkten Zugang zu einem Produktspezialisten (oftmals innerhalb eines Teams verschieden ausgerichteter Experten), welcher den Kunden in diesem Spezialgebiet betreut und gleichzeitig als dessen Relationship Manager agiert.²⁰⁰

²⁰⁰ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 40; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 46.

Teil 1: Herausforderungen und Empirie

Die Kundenorientierung findet in sich verändernden Modellen von Client Relationship Management ihren Ausdruck²⁰¹ und läßt **traditionelle Organisationsstrukturen unter Druck** geraten.²⁰² Anbieter sehen die Notwendigkeit, Serviceprozesse anzupassen, den Kunden in den Mittelpunkt des Vertriebs zu stellen und z.B. Berater bzw. Beraterteams rund um den Kunden zu organisieren.²⁰³ Der Relationship Manager selbst soll zum Trusted Advisor²⁰⁴, d.h. zum Vertrauensberater avancieren, der die Fähigkeit besitzt, den Kundenbedürfnissen entsprechend umfassende Leistungen und Services anzubieten, begleitet von sowohl objektiver als auch pro-aktiver Beratung. Dieses Konzept wird Umfragen entsprechend bereits von rund 68 % der Anbieter propagiert.²⁰⁵

Die Rollendefinition eines Relationship Managers und dessen organisatorische Einbettung sowie die Definition des Servicemodells haben direkten Einfluß auf die Effizienz und die Fähigkeit des Anbieters, Kunden effektiv zu betreuen.²⁰⁶ Von diesen Faktoren hängt es ab, wieviel Zeit der Relationship Manager effektiv mit dem Kunden verbringen kann. Im Durchschnitt variiert dieser Zeitanteil von 40 % bis 75 % (vgl. Abb. 14).²⁰⁷

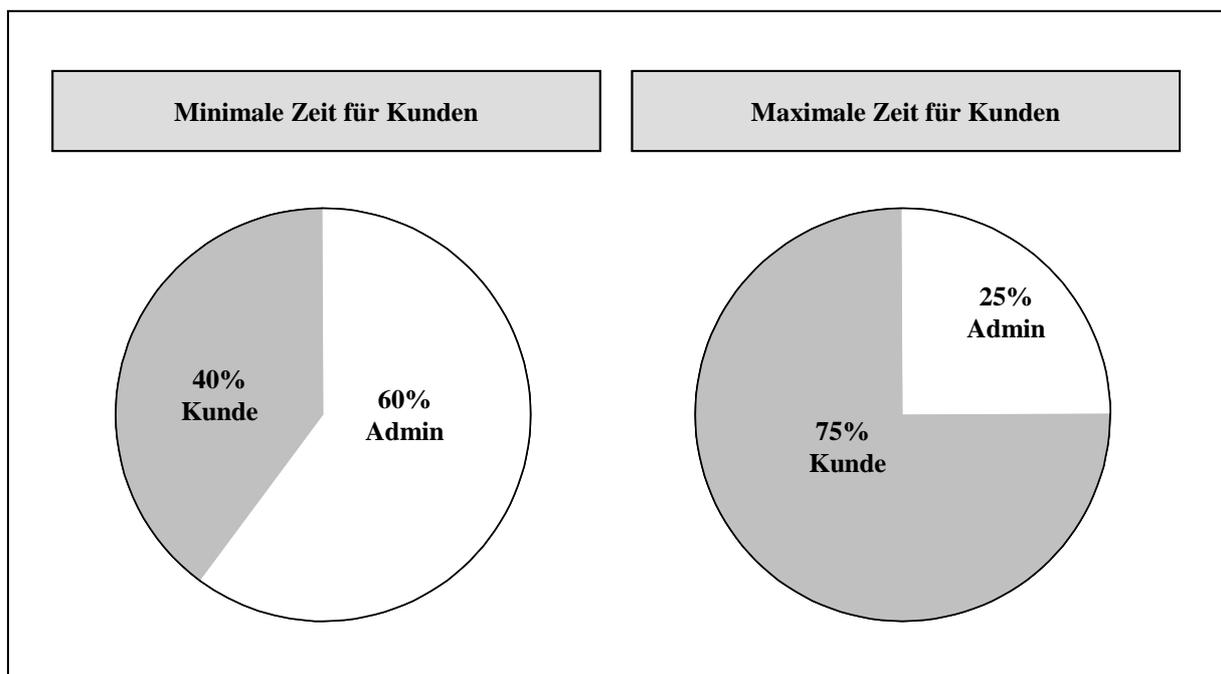


Abb. 14: Unterschiede in der Zeitallokation des Relationship Managers

²⁰¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff.

²⁰² Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff.

²⁰³ Zum Thema „client-centric organisation“ vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 26; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 15; Booz Allen Hamilton (2003), S. 1ff; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 35.

²⁰⁴ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 26; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 15; Booz Allen Hamilton/Reuters (2003), S. 21.

²⁰⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 15.

Unterschiede können sich nun zum einen in der Rollendefinition und der organisatorischen Einbettung des Relationship Managers manifestieren; zum anderen kann ein hoher Aufwand für Administration durchaus auf ein Effizienzsteigerungspotential im Rahmen des Servicemodells hinweisen.

3. Relationship Manager als Schlüsselgröße

Eine entscheidende Rolle im Zuge der Wertgenerierung für den Kunden bildet, wie bereits im vorhergehenden Abschnitt erläutert, der Relationship Manager, der außerdem die Wertentwicklung des Unternehmens wesentlich beeinflusst. Die Herausforderungen in Hinblick auf den Relationship Manager sind für den Anbieter vielfältiger Natur: Zum einen stellt sich die Frage, welche Rolle der Relationship Manager dem Kunden gegenüber wahrnehmen soll;²⁰⁸ zum anderen bleibt zu entscheiden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um den Relationship Manager bei seinen Aufgaben im Rahmen eines gewählten Servicemodells zu unterstützen, seine Weiterbildung (z.B. durch Schulungen) und Motivation zu gewährleisten (z.B. Training, Vergütung) und um die sowohl für Nachfrager als auch Anbieter notwendige Kontinuität der Kundenbetreuung zu sichern.²⁰⁹

Im Rahmen des Angebots von **Ausbildungsmaßnahmen** für Relationship Manager scheinen für Anbieter drei Bereiche wichtig zu sein:²¹⁰ Training in Marketing und Verkaufskompetenz, um den schwierigen Marktbedingungen gerecht zu werden, Training in Recht und Compliance, um dem strenger werdenden rechtlichen Umfeld gerecht zu werden, sowie Training zur Verbesserung der Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeiten, um Kunden den Mehrwert zu erklären sowie um Einsprüche von Kunden in Hinblick auf Investmententscheidungen und Preisgestaltung zu begegnen. Technische Kurse wie Produkttrainings haben vergleichsweise wenig Bedeutung, was daran liegt, daß bei Servicemodellen hauptsächlich ein teambasierender Approach gewählt wird, so daß der Relationship Manager von Experten verschiedener Produkt- und Serviceeinheiten unterstützt wird.

Als wichtiges Motivationselement für Relationship Manager stehen **Vergütungssysteme** und deren Komponenten im Vordergrund. Hier zeichnet sich der Trend ab, einerseits individuelle

²⁰⁶ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 40; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff u. 46.

²⁰⁷ Vgl. Booz Allen Hamilton/Reuters (2003), S. 21.

²⁰⁸ Vgl. dazu Servicemodelle in Teil 1, B.II.2.

²⁰⁹ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 33ff; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 16.

²¹⁰ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 37.

Bonussysteme an die Fähigkeit des Relationship Managers zu koppeln, wichtige Kunden zu akquirieren und zu halten, andererseits umfaßt Vergütung mehr und mehr teamorientierte Komponenten. Die relative Wichtigkeit (r. W.) der individuellen Komponente liegt bei etwa 75 %, jene der teamorientierten Komponente etwa bei 55 %. Als weitere Vergütungskomponenten sind beispielsweise zu nennen: Bonuskomponenten, die sich am Gesamtergebnis des Anbieters orientieren (r. W. etwa 30 %); Fringe Benefits (r. W. kleiner 10 %), Aktien- und Optionsbeteiligungen (r. W. kleiner 10 %).²¹¹ In diesem Kontext ergibt sich die Aufgabe, Vergütungssysteme zu entwickeln, die langfristige Kundenbeziehungen fördern und belohnen und nicht schnelle, kurzfristige Erfolge (Quick Wins).

Gerade hinsichtlich des von Anbietern gerne propagierten Verständnisses hinsichtlich der Kundenbedürfnisse und der damit verbundenen Notwendigkeit, eine gewisse **Kontinuität in der persönlichen Beziehungspflege** zu erreichen, erstaunt ein Umfrageergebnis, das auf Angaben von Anbietern zurückgeht. Danach arbeiten im Durchschnitt mehr als 50 % der Frontmitarbeiter weniger als vier Jahre bei den jeweils befragten Anbietern, wobei es kleinen Anbietern schwerer zu fallen scheint, Frontmitarbeiter zu binden als großen. Dies zu ändern, gilt insofern als Herausforderung, als daß das Gewährleisten von Kontinuität zunehmend an Wichtigkeit gewinnt, um Servicequalität zu garantieren.²¹²

III. Nachhaltige Ertragsorientierung

Aufgrund der Profitabilitätsanforderungen stellt sich für den Anbieter die Frage, wie und durch welche **Führungsinstrumente** und mittels welcher quantitativer wie qualitativer Meßzahlen sowohl Kundenorientierung bzw. die Steigerung des Kundennutzens im Rahmen der Erbringung von Beratungsleistungen im Private Banking vorangetrieben als auch der Aufforderung seitens der Investoren nachgekommen werden kann, Erträge zu steigern und Kosten adäquat zu managen, um die Profitabilität zu erhöhen.

Da Profitabilität Ertrags- und Kostenkomponenten in sich vereint, werden in den folgenden Abschnitten zunächst Herausforderungen hinsichtlich der bestehenden Kosten- und Ertragssituation von Private-Banking-Anbietern besprochen. Im Anschluß daran werden Anforderun-

²¹¹ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 38.

²¹² Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 36.

gen an die Steuerung aufgezeigt, deren Berücksichtigung sich im Zuge einer nachhaltigen Ertrags- bzw. Profitabilitätsorientierung²¹³ als bedeutend erweist.

1. Kostenprofil

Viele der Wettbewerber im Private Banking erweisen sich als nicht annähernd so profitabel wie es nötig wäre, weil sie während einer Periode starker Märkte in den vergangenen zehn Jahren anfallende Kosten in die Höhe schießen ließen. Einigen Anbieter stand und steht zudem kein **klares Bild von der Wirtschaftlichkeit** des eigenen Unternehmens zur Verfügung. Konkret bleibt beispielsweise immer wieder verborgen, wie hoch die Kosten für die Leistungserbringung an die Kunden anzusetzen sind. Auch wird allzu oft der Fokus auf unprofitable Kundengruppen gelegt oder auf solche, deren Bedürfnisse durch die Geschäftsmodelle der Anbieter nicht erfüllt werden können, so daß neben anfallenden Kosten geplante Erträge ausbleiben.²¹⁴

Als wesentliche Herausforderung gelten bei den Anbietern die Strukturen der **Personalkosten**, welche im Durchschnitt mehr als die Hälfte der Kosten ausmachen. Neben dem Basisgehalt bietet die bestehende Politik der Incentivierung von Mitarbeitern – insbesondere der Front-Mitarbeiter – Anlaß zur Diskussion. Zusätzlich interessieren Kostenentwicklungen, welche z.B. durch

- Produktentwicklungen und deren Auswirkung auf die Infrastruktur von Middle und Back Office sowie auf regulatorische Anforderungen,
- steigende Komplexität und Transparenz von IT-Arrangements,
- verbesserte Arrangements in der IT-Beschaffung und
- Kostenallokation und deren Einfluß auf das Business Verhalten

angestoßen werden.

Schwachstellen in der Kostenstruktur von Private-Banking-Anbietern, welche zuvor hinter den Erträgen wachsender Aktienmärkte versteckt waren, kommen in Zeiten einer Börsen-

²¹³ Zum Konzept der ertragsorientierten Bankensteuerung und zum Management der Bankenrentabilität vgl. Schierenbeck (2003b), S. 1ff u. 467ff.

²¹⁴ Vgl. BCG (2001), S. 21.

baisse zum Vorschein. Langfristige Kostenoptimierung unter Beibehaltung oder sogar Verbesserung der Qualität von Vertrieb und Service steht bei den meisten Anbietern auf dem Programm. **Optimierungs- und Kosteneffizienzmaßnahmen** umfassen z.B. Aktivitäten im Bereich der Prozeßoptimierung, der Optimierung der IT-Architektur, der Anwendung neuer Technologien im Front-end-Business, der Überprüfung und Zentralisation operativer Tätigkeiten, des Outsourcing (für Middle und Back Office) sowie des Knowledge Managements. Diese Optimierungsmaßnahmen sind von unterschiedlichem Erfolgsniveau geprägt und verschieden weit fortgeschritten, d.h. zum Beispiel, daß große Banken im Durchschnitt mit Aktivitäten der Kostenoptimierung weiter vorangekommen sind als kleine Banken.²¹⁵

Wie in Abb. 15²¹⁶ präsentiert, weist die durchschnittliche Struktur der Kostenseite von Anbietern in Europa im Jahr 2003 im Vergleich zur Periode 2000/2001 eine Reduktion des Anteils der Personalkosten sowie der Betriebskosten für IT auf. Der Anteil aller anderen Kosten macht im Jahr 2003 einen größeren Anteil aus als im Jahr 2000.

Kosten	Anteil 2000	Anteil 2003
Personalkosten	57%	↘
IT Betriebskosten	7%	↘
Outsourcing	3%	↗
Andere Kosten	18%	↗
Corporate Adjustments	15%	↗

Abb. 15: Durchschnittliches Kostenprofil und dessen Entwicklung im Private Banking (in %)

2. Ertragsprofil

Die Ertragsseite der Private-Banking-Anbieter ist ebenso wie die Kostenseite einem **Wandel unterworfen**. Abb. 16²¹⁷ illustriert die tendenzielle Entwicklung des durchschnittlichen Ertragsprofils von Private-Banking-Anbietern in Europa von 2000/2001 bis 2003. Bei einer Ge-

²¹⁵ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 53f; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 11; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff.

²¹⁶ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 50; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 60.

²¹⁷ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 50.

genüherstellung von Ertrags- und Kostenseite zeigt sich eine durchschnittliche Reduktion des Nettogewinns von 2000 auf 2003.²¹⁸

Erträge	Anteil 2000	Anteil 2003
Nettozins	26%	↗
Kommissionen	30%	↘
Verwaltungsgebühren	21%	↘
Andere Erträge	23%	↘

Abb. 16: Durchschnittliches Ertragsprofil und dessen Entwicklung im Private Banking (in %)

Auf der Ertragsseite dominieren **Erträge aus Kommissionen und Gebühren** für Vermögensverwaltung. Dennoch hat sich hier der Anteil im Jahr 2003 im Vergleich zu 2000, ebenso wie jener von „anderen Erträgen“, reduziert, wobei sich letztere im Jahr 2000 zu rund 9 % aus Servicegebühren – z.B. für Fiduciary Services, Rechtsberatung und Financial Planning –, zu weiteren rund 5 % aus Retrozessionen und zu etwa 9 % aus sonstigen Erträgen zusammensetzen.²¹⁹ Weiterhin starkes Gewicht kommt den **Nettozinserträgen** zu, deren Anteil sich im Laufe der Zeit erhöht hat. In Basispunkten als Return on Assets (RoA) ausgedrückt, rangiert der durchschnittliche Zieelertrag für 2002 je nach Kundengröße zwischen 75 und 150 bps (HNWI), 60 und 125 bps (VHNWI) bzw. 50 und 125 bps (UHNWI) (vgl. Abb. 17²²⁰), wobei die geringeren Zieelerträge in den VHNWI- und UHNWI-Segmenten daraus resultieren, daß die vermögendsten Kunden dazu neigen, sich wie institutionelle Kunden zu verhalten.

²¹⁸ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 50.

²¹⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 60.

²²⁰ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 53.

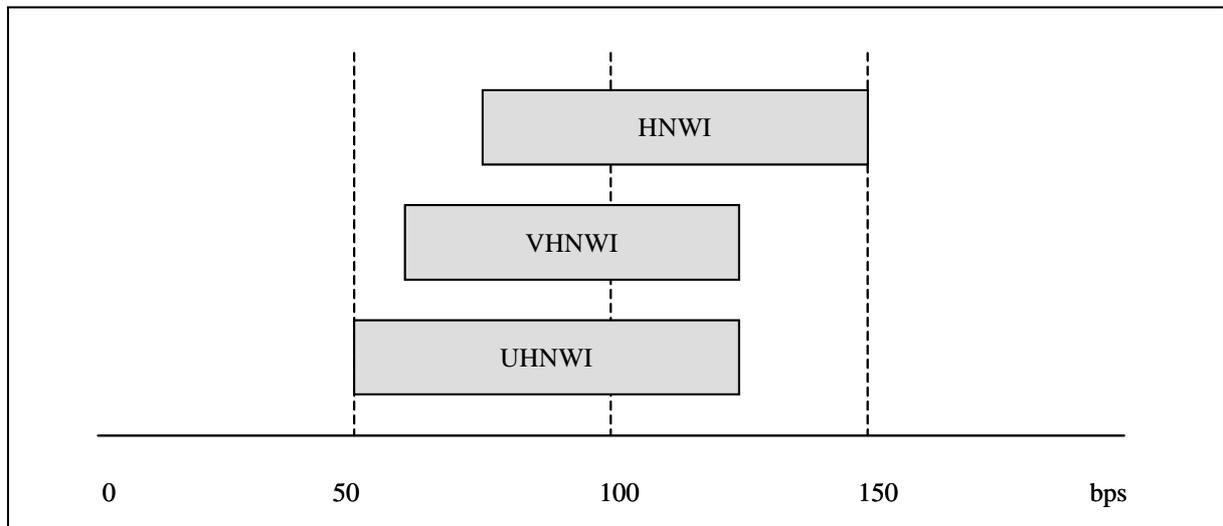


Abb. 17: Bandbreite von Zielträgen für 2002 nach Segment (RoA brutto in bps)

Die Entwicklungen an den Weltbörsen in den vergangenen Jahren, welche den Wert einzelner Aktienindices innerhalb von drei Jahren um mehr als 50 % schrumpfen ließen (vgl. Abb. 18²²¹), sowie Fehlspekulationen führten seit 1999 zu einem globalen Rückgang des verwalteten Anlagevermögens um rund 14 % bzw. um USD 6.4 Billionen. Dies, gepaart mit der Abkehr von Aktieninvestitionen vieler Anleger, reduzierte zum einen das Kundenpotential erheblich, zum anderen sanken die Umsätze der Anbieter im gleichen Zeitraum um ganze 25 %.²²² Bei Schweizer Banken – v.a. bei jenen Anbietern mit einem geringen Anteil wertabhängiger Erträge²²³ – waren ebenso Einbrüche der Erträge v.a. im **Handels- und Kommissionsgeschäft** zu beobachten.²²⁴

²²¹ Datenquellen: World Federation of Stock Exchanges (www.world-exchanges.org), Deutsche Börse (www.deutsche-boerse.com), American Stock Exchange (www.amex.com), www.finance.yahoo.com

²²² Vgl. BCG (2003), S. 4 u. 11.

²²³ Vgl. o.V. (2001g), S. 21.

²²⁴ Vgl. o.V. (2001e), S. 26; o.V. (2001f), S. 29; Schröder (1998), S. 596; Oehy (2001), S. 24.

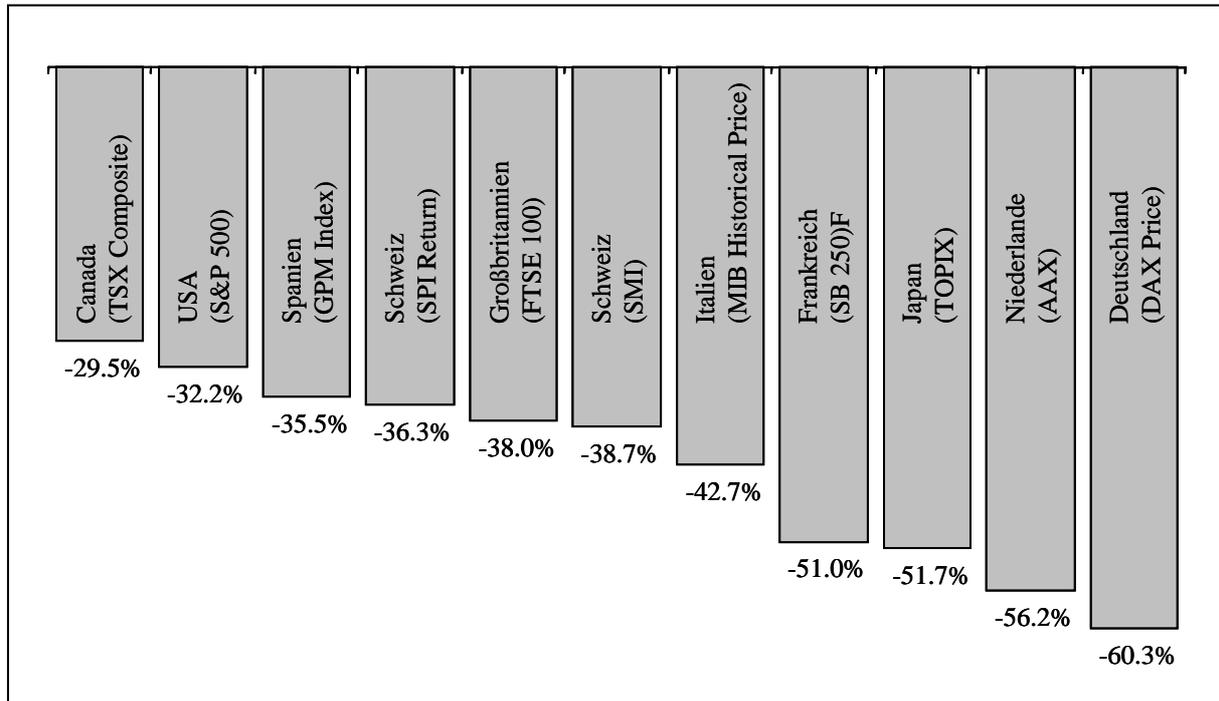


Abb. 18: Aktienindexentwicklung der Weltbörsen: April 2000 bis April 2003

Der Einbruch der Erträge verdeutlicht die gefährliche Abhängigkeit der Anbieter von volumen- und transaktionsorientierten Preismodellen. Diese beruhen auf Faktoren (wie z.B. dem Börsenverlauf), auf welche der einzelne Anbieter keinen Einfluß nehmen kann.²²⁵ Je größer die Dominanz dieser Preismodelle im Preissystem eines Anbieters, desto höher die Abhängigkeit von nicht steuerbaren Faktoren.

Unabhängig davon, welche Preismodelle Verwendung finden, läßt sich aus einer im Jahr 2003 veröffentlichten Studie von *IBM Business Consulting Services*²²⁶ ersehen, daß eine signifikante Anzahl von Private-Banking-Anbietern den Nachfragern anstelle der offiziellen Preise oftmals Sonderkonditionen, d.h. Rabatte, gewähren. Am häufigsten liegen diese Rabatte zwischen 6 % und 20 %, wobei im Offshore-Geschäft tätige Anbieter sogar bis zu 40 % Preisnachlaß gewähren. Problematisch an diesem Trend erscheint, daß zum einen der Eindruck eines mangelnden Wertes hinsichtlich der Leistung entsteht und zum anderen die Strukturen der gewährten Sonderkonditionen dem Anbieter nicht immer bekannt sind (z.B. bei mangelhafter oder fehlender Produktrechnung), wodurch die Steuerung erschwert wird.

²²⁵ Vgl. Bernet (2003), S. 25.

²²⁶ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 31f; Untersuchung in Belgien, den Niederlanden, Luxemburg und der Schweiz.

Teil 1: Herausforderungen und Empirie

Nach oben genannter Studie²²⁷ rechnen Private-Banking-Anbieter innerhalb von drei Jahren mit einer Verschiebung hinsichtlich der Dominanz von Gebührenarten, welche im Zuge der Leistungsverrechnung als Ertragsgeneratoren zum Tragen kommen. So ist zum Zeitpunkt der Befragung für etwa 36 % der Anbieter eine auf Transaktionen basierende Gebühr/Kommission am wichtigsten, während Beratungsgebühren lediglich für 5 % der Anbieter eine dominante Rolle im Zuge der Leistungsverrechnung spielen. Innerhalb von drei Jahren wird insbesondere ein Rückgang der Dominanz von transaktionsbasierten Gebühren/Kommissionen sowie von Management-Gebühren erwartet.²²⁸ Trotz dieser Reduktion führen transaktionsbasierte Gebühren/Kommissionen weiterhin das Feld an, d.h. diese Gebührenkategorie wird von mehr Anbietern als dominant angegeben als einzelne andere Kategorien. Im Gegenzug dazu erwarten Anbieter Verschiebungen hin zu einer klar erhöhten Dominanz von All-in Fees. Einige der Anbieter sehen die Notwendigkeit, sich auf performancebasierte Gebühren sowie Beratungsgebühren zu konzentrieren, um Wert-gegen-Geld-Konzepte zu realisieren. Eine Übersicht der eben beschriebenen Entwicklung findet sich nachfolgend in Abb. 19²²⁹.

²²⁷ Vgl. 226 Grundlage für die Auswertungen bilden 105 im Wealth Management bzw. Private Banking tätige Organisationen. Die an der Erhebung teilnehmenden Organisationen stammen sowohl aus Onshore-Ländern (Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Niederlande, Österreich, Spanien, Vereinigte Königreiche) als auch aus Offshore-Ländern (Guernsey, Jersey, Liechtenstein, Luxemburg, Schweiz). Erstere repräsentieren 68 % der Teilnehmer, letztere 32 %.

²²⁸ Bei Anbietern aus der Schweiz standen beispielsweise die Erträge im Jahr 2000 zumeist zu gut einem Drittel oder mehr in Abhängigkeit zum Transaktionsvolumen; vgl. Schroder Salomon Smith Barney (2001) (Hrsg.), S. 13.

²²⁹ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 31f.

Art der Gebühr	Dominanz heute	Dominanz in 3 Jahren
Transaktionsbasierte Gebühr / Kommission	~ 36%	~ 31%
Management-Gebühr	~ 29%	~ 21%
All-in Fee / Gebühr	~ 15%	~ 22%
Gebündelte Gebühr für Administration	~ 8%	~ 9%
Performancebasierte Gebühr	~ 5%	~ 7%
Beratungsgebühr	~ 5%	~ 7%
Zeitabhängige Gebühr	~ 2%	~ 3%

Abb. 19: Dominanz von Gebühren im Zuge der Leistungsverrechnung von Private-Banking-Anbietern

In Hinblick auf die Ausführungen zu der vorherrschenden Kosten- und Ertragssituation im Private Banking wird ersichtlich, daß aus Anbietersicht verstärkt sowohl die Ertrags- als auch die Kostenseite im Auge zu behalten sind, um bewußt G&V-Management zu betreiben und Erträge nachhaltig zu sichern. Die Auswahl der richtigen Kunden zur Stärkung der Ertragsbasis, begleitet von der Optimierung der Ertragsstrukturen sowie Kostenoptimierung bzw. Kostenkontrolle, erweisen sich in Zukunft als wichtige Erfolgsfaktoren.²³⁰ Kosten- wie ertragsseitig besteht für Private-Banking-Anbieter die Herausforderung darin, **Kosten wie Erträge nicht isoliert** zu betrachten, **sondern** im Zuge einer nachhaltigen Ertragsorientierung bzw. Profitabilitätsorientierung **gemeinsam zu betrachten**. D.h. Erträge sind nicht nur ganz grundsätzlich zu steigern bzw. Kosten zu optimieren; es bedarf vielmehr eines verstärkten Kosten- und Ertragsbewußtseins, welches dabei unterstützt, Kosten und Erträge für Anbieter direkt steuerbar zu gestalten. Mit Blick auf kunden- und nachhaltig ertragsorientierte Gestaltung von Beratungsleistungen bedeutet dies einerseits, Preisstrukturen und v.a. die Verwendung von volumen- und transaktionsbasierten Preismodellen sowie die Politik, Sonderkonditionen zu gewähren, kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen, um z.B. externe Abhängigkeit von Erträgen zu reduzieren. Andererseits bedarf es der Überprüfung der Modelle zur Incentivierung auf deren Tauglichkeit hin, Erträge wie Kosten zu steuern.

²³⁰ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 50ff; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 10ff; BCG (2001), S. 6; Oehler (2001), S. 36; o.V. (2001d), S. 18; Pictet & Cie (2001), S. 27.

3. Ausrichtung der Steuerung

Kunden- und nachhaltig ertragsorientiertes Management stellt explizite Anforderungen an die Steuerung und beeinflusst damit elementare Bereiche des Unternehmens. Bei der Umsetzung einer kunden- und nachhaltig ertragsorientierten Unternehmensstrategie bedarf es der entsprechenden **Ausrichtung der finanziellen (quantitativ) und nicht-finanziellen (quantitativ und qualitativ) Steuerung**. Wie Abb. 20²³¹ zeigt, stellt die Umsetzung kunden- und nachhaltig ertragsorientierter Steuerung bzw. eines entsprechenden Ziel- und Anreizsystems Anforderungen an mehrere Bereiche bzw. Systeme eines Unternehmens, wie z.B. ganz grundlegend an die Geschäftsphilosophie eines Anbieters, die Organisationsstruktur, das Informations-, das Planungs- und das Kontrollsystem. Die genannten Komponenten stehen in Wechselwirkung zueinander. Der Koordination und Abstimmung dieser interdependenten Teilsysteme kommt eine entscheidende Rolle zu.²³²

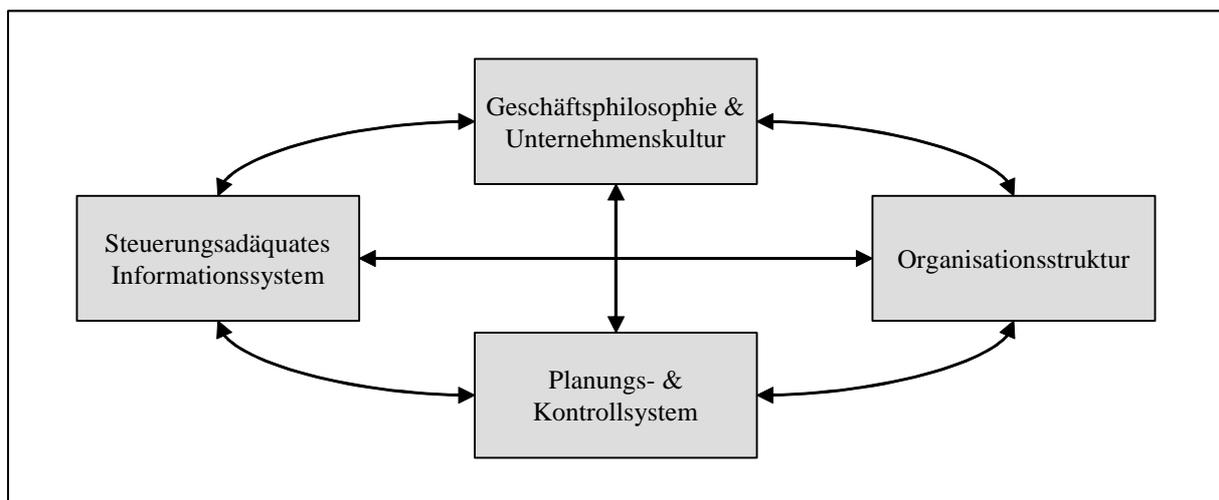


Abb. 20: Anpassung der Steuerung im Rahmen nachhaltig ertragsorientierten Managements

Eine grundlegende Voraussetzung für die Steuerung bildet eine klar kunden- und ertragsorientierte Geschäftsphilosophie.²³³ In diesem Zusammenhang nicht zu unterschätzen ist der Stellenwert des Schaffens bzw. Vorhandenseins einer das **kunden- und ertragsorientierte Management unterstützenden Unternehmenskultur**.²³⁴

Zur Implementierung der ertragsorientierten Geschäftsphilosophie trägt die **Organisationsstruktur** eines Unternehmens wesentlich bei. Die Ausgestaltung der Organisationsstruktur, welche nicht nur in Wechselwirkung mit der Strategie, sondern auch mit der Unternehmens-

²³¹ In Anlehnung an Schierenbeck (2003b), S. 6.

²³² Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 4ff.

²³³ Für Ausführungen dazu vgl. Schierenbeck (2003b), S. 6f.

²³⁴ Vgl. Schierenbeck (2003a), S. 36ff.

kultur steht,²³⁵ hat wesentlichen Einfluß auf den Umsetzungserfolg einer kunden- und ertragsorientierten Unternehmensführung. Bei Festsetzung des organisatorischen Rahmens bedarf es einer eindeutigen Zuordnung der Verantwortlichkeiten für nachhaltige Ertragssteigerung und eine Abgrenzung der einzelnen Geschäftseinheiten anhand deren Wertbeitrags. Derart können zum einen wertsteigernde wie wertvernichtende Bereiche identifiziert werden. Ferner unterstützt die geschaffene Transparenz das Aufspüren von Wertpotentialen. Zum anderen gestattet eine klare Trennung der Bereiche eine Erleichterung bei einem späteren Zusammenführen der Teilergebnisse zu einem Gesamtbild.²³⁶

Die Aufgaben des **Informationssystems** reichen grundsätzlich von der Beschaffung, Bereitstellung und Aufbereitung von Informationen bis hin zur eigentlichen Bedarfsabklärung, welche Art von Information innerhalb des Unternehmens benötigt wird. Zur Steuerung wird ebenfalls auf Daten aus dem Informationssystem zurückgegriffen. Aufgrund mangelnder oder unzureichender Information prägt Ungewißheit die Entscheidungen des Management. Gezielte, bedarfsgerechte²³⁷ Beschaffung von relevanter, verlässlicher Information reduziert dieses latente Risiko für Fehlentscheidungen. Die Kosten für den Erwerb von Informationen bedürfen der Rechtfertigung durch das Maß der damit einhergehenden Risikoreduktion, welche in Relation zu den Kosten steht. Aus der Vielzahl an Informationen unterschiedlicher Qualität und Aktualität erfolgt durch das Informationssystem idealerweise eine zeitgerechte, entscheidungs- und problemorientierte Aufbereitung²³⁸ der Information, die den Anforderungen des Auftraggebers gerecht wird.

Bei der Vielzahl an Informationen und den hohen Anforderungen an deren Verarbeitung läßt sich erahnen, welche besondere Bedeutung dem Informationssystem sowie dessen Aufbau und Pflege zukommt und wie verschieden der Standard solcher Systeme aussieht. Die kunden- und ertragsorientierten Konzepte, an welchen sich die Entscheidungsgrundlage des Managements ausrichtet, unterscheiden sich oftmals wesentlich in ihrer Komplexität, weshalb sich der Informationsbedarf für die Entscheidungsfindung variabel gestaltet. Der Aufbau oder die Weiterentwicklung des Informationssystems einer Bank geschieht deshalb im Idealfall in Anlehnung an den Informationsbedarf und die Komplexität jener Systeme, die es mit Informa-

²³⁵ Vgl. Kilgus (1995), S. 67ff.

²³⁶ Im Rahmen dieser Arbeit wird von einer Matrix-Organisation mit dualer Steuerung ausgegangen, die eine Trennung zwischen den tendenziell dezentralen kundenorientierten Markt Bereichen und den zentralen produkt- bzw. funktionsorientierten Fachressorts erlaubt. Vgl. dazu Schierenbeck (2003b), S. 7ff; Kilgus (1994), S. 157ff.

²³⁷ Unter Informationsbedarf versteht „[...] man die Art, Menge und Beschaffenheit von Informationen, die Manager objektiv zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen“, Ziegenbein (1998), S. 475.

²³⁸ Vgl. Schröder (1996), S. 28.

tionen speist.²³⁹ Umgekehrt erscheint es nicht sinnvoll, im Übermaß in ausgefeilte Entscheidungssysteme zu investieren, ohne das Informationssystem entsprechend den neuen Anforderungen anzupassen.

Eine grundsätzliche Aufgabe des Informationssystems besteht des weiteren darin, neben Risikotransparenz auch Ertrags- und Kostentransparenz zu schaffen. Dies erweist sich insbesondere dann als bedeutend, wenn entscheidungsrelevante Ergebnisinformationen im Rahmen der Steuerung hinsichtlich ihrer Entstehung näher untersucht werden. Im Geschäft mit dem Kunden interessiert auf quantitativer Ebene hierbei die Ergebniszusammensetzung nach Produkt(art), Kunde(ngruppe) und Vertriebsweg (z.B. Kundenberater, Internet).²⁴⁰

Die Informationen aus dem Informationssystem fließen in das **Planungs- und Kontrollsystem** ein. Planungs- und Kontrollaktivitäten erfahren eine integrierte, aufeinander abgestimmte Betrachtung (institutionalisierter Controlling-Zyklus).²⁴¹ Im Rahmen dieses Systems wird einerseits der Wertbeitrag von Geschäftseinheiten geplant und andererseits der Grad der Erreichung der Vorgaben beurteilt. In Anlehnung an die geforderte Transparenz der Ergebnisrechnung bedarf es im Kundengeschäft einer Planung, welche sich nach Produkt(art), Kunde(ngruppe) und Vertriebsweg richtet, um auf diesen Ebenen Kontrollwerte für die Zielerreichung zu erhalten. Zeigen sich Abweichungen, so bieten sich eine Ursachenanalyse sowie bei Bedarf das Einleiten von Maßnahmen an, deren Auswirkungen ebenfalls beobachtet werden.²⁴² Zu den Aufgaben des Planungs- und Kontrollsystems zählt zudem das Identifizieren von Wertsteigerungspotentialen.

Um Wertsteigerungspotentiale aus kunden- und ertragsorientierter Sicht zu realisieren, bedarf es ihrer Integration in das **Ziel- und Anreizsystem** des Anbieters. Für das Unternehmen spezifische Anreizsysteme unterstützen die Erreichung der evaluierten und den Mitarbeitern gesetzten quantitativen wie qualitativen Ziele. Eine der großen Herausforderungen in der Ausrichtung des Führungssystems besteht für Private-Banking-Anbieter darin, das strategische Ziel der kunden- wie ertragsorientierten Wertsteigerung in zur Führung geeignete operationale quantitative und qualitative Ziele, sprich: Performancemaßgrößen, zu übersetzen und für dezentrale Einheiten verständlich, handhabbar und v.a. beeinflussbar zu machen. Es gilt also, die einzelnen Wertbeiträge in ihre quantitativen und qualitativen Generatoren bzw. Bestimmungsgrößen zu zerlegen.

²³⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers (1999b), S. 17f.

²⁴⁰ Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 14.

Im Rahmen der Steuerung sind in der Praxis **quantitativ meßbare Größen** wie Profitabilität, Kosten und Ertrag für Außenstehende besser zugänglich als qualitative Werte. Die drei in der Private-Banking-Praxis am häufigsten nach außen kommunizierten Performancemeßgrößen quantitativer Art sind Return on Assets (RoA), Cost-Income-Ratio (C/I) und Net New Assets (NNA); des weiteren finden Verwendung: Ertragswachstum (Revenue Growth), Gewinn vor Steuern (Profit before Tax) und Ertrag auf eingesetztes Kapital (Return on Capital, RoC). Noch im Jahr 2000 zählten Gewinn vor Steuern, AuM-Wachstum und die C/I zu den am häufigsten verwendeten Meßzahlen (vgl. Abb. 21²⁴³).

2000	Rang	2003
Gewinn vor Steuern	1	RoA
AuM-Wachstum	2	Cost-Income-Ratio
Cost-Income-Ratio	3	NNA
Ertragswachstum	4	Ertragswachstum
RoC	5	Gewinn vor Steuern
RoA	6	RoC

Abb. 21: Quantitative Performancemeßgrößen im Private Banking 2000 im Vergleich zu 2003

Betrachtet man z.B. ein Ziel, das vorgibt, innerhalb der Zielkundensegmente jene Kundengruppen zu identifizieren, welche am besten zur Ertrags- bzw. Profitabilitätssteigerung beitragen, und alle Akquisitions- und Kundenbindungsaktivitäten auf jene Kunden auszurichten, die sich mittel- bis langfristig aus der Sicht des Anbieters als profitabel erweisen²⁴⁴, so läßt sich erahnen, daß es Sinn macht, im internen Führungssystem neben oben genannten, primär ertragsorientierten Zielgrößen weitere kundenorientierte, vielfach **qualitative Meßgrößen** zu verwenden. Je nach Zielsystem könnten dies z.B. Größen sein, welche die Zufriedenheit der Kunden oder den Kundenbindungserfolg abbilden. Hier besteht die Aufgabe darin, kundenorientierte Performancemeßgrößen sinnvoll in oftmals ertragsorientierte Zielsysteme zu integrieren.

²⁴¹ Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 11ff.

²⁴² Vgl. Schröder (1996), S. 29f.

²⁴³ Vgl. IBM Business Consulting Services (2003), S. 48f; PricewaterhouseCoopers (2001), S. 24.

²⁴⁴ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 20.

Zusammenfassend bleibt zu bemerken, daß sich der Private-Banking-Anbieter einer Reihe von Überlegungen stellen muß. Nicht nur sich wandelnde On- und Offshore-Marktstrukturen sowie Anbieterstrukturen prägen das Unternehmensumfeld, sondern insbesondere Veränderungen der Nachfragerstruktur. Dadurch entstehen vor allem Herausforderungen im Zuge der Kundenorientierung, der Vertriebsgestaltung und der nachhaltigen Ertragsorientierung, welche in Stichworten im wesentlichen folgende Inhalte umfassen:

- Heterogenität der Nachfrager und Bedarf nach Kundensegmentierung
- Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Nachfrager
- Auswahl und Bereitstellung von Vertriebskanälen und damit einhergehenden Angeboten
- Implementierung der Anforderungen, die den Servicemodellen entsprechen, und damit einhergehend Rollendefinition des Relationship Managers
- Verbesserung von Kosten- und Ertragsprofil (Steigerung der Profitabilität)
- Nachhaltig ertragsorientierte Steuerung (Incentivierung des Relationship Manager)

Die **Konzeption preislicher Gestaltung von Beratungsleistung** findet idealerweise **unter Berücksichtigung genannter Aspekte** statt: Dies ist deshalb von Belang, weil die Antworten der Anbieter auf die eine oder andere Herausforderung die Gestaltung von Beratungsangeboten beeinflussen. Zudem unterstützen preisgestalterische Maßnahmen selbst dabei, Antworten und Lösungsansätze zu entwickeln bzw. erschließen. Durch aktive Gestaltung und Einführung von neuen Beratungsangeboten (Preis-Beratungsleistungs-Verhältnissen) kann es v.a. das Ziel sein, Veränderungen im Ertragsprofil eines Anbieters herbeizuführen; hierbei spielt auch die Incentivierung des Relationship Managers eine bedeutende Rolle (zur Konzeption von neuen Beratungsangeboten vgl. Teil 2; zur Ertragssimulation neuer Beratungsangebote und zur Incentivierung des Relationship Managers vgl. Teil 3).

C. Empirische Erhebung der Preisgestaltung von Beratungsleistungen in der Schweiz

Ein Ziel der empirischen Erhebung besteht darin, aufzuzeigen, welche **Preismodelle** in welchen Ausgestaltungsformen bei welchen Leistungskategorien in welcher Häufigkeit Anwendung finden,²⁴⁵ um aus Anbietersicht Erträge zu generieren. Es gilt, dadurch einen Einblick in die zur Anwendung kommenden Preismodelle und deren Gestaltungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Leistungsdefinition und Preisniveauvariation zu erschließen. Zum anderen soll verdeutlicht werden, daß sich die Attraktivität von Angeboten nicht nur an einer subjektiven, bedürfnisgesteuerten Kundeneinschätzung bemißt, sondern aufgrund der vielfältigen Darstellbarkeit von Preis-Leistungs-Verhältnissen eine Vergleichbarkeit der Angebote aus Kundensicht erschwert wird.²⁴⁶

Um aussagefähige Daten zu generieren, werden im Rahmen dieser empirischen Untersuchung zur Verfügung stehende **Preislisten von vierzig Anbietern** in einem ersten Schritt hinsichtlich verwendeter Preismodelle und deren Anwendung bei unterschiedlichen Leistungskategorien analysiert (erster Abschnitt). Im Anschluß werden im zweiten Abschnitt die Preisniveaus ausgesuchter Anbieter für die einzelnen Leistungskategorien miteinander verglichen. Da Anbieter Leistungen und entsprechende Preisinformationen in unterschiedlichem Detaillierungsgrad darstellen, werden an entsprechender Stelle vereinfachende Annahmen getroffen, um einen Vergleich zu ermöglichen. Abschließend wird im dritten und letzten Abschnitt die Anwendung von Beratungspreisen in der Praxis beleuchtet.

Eine in Teilen vergleichbare Untersuchung wurde bereits von Wöhle²⁴⁷, basierend auf Daten von neunzehn Anbietern aus dem Jahr 1997, durchgeführt. Wenngleich sich die Datenbasis nicht deckt, wird auf wesentliche Unterschiede in den Ergebnissen aufmerksam gemacht, insbesondere hinsichtlich der Häufigkeit verwendeter Preismodelle, **um auf Anzeichen von Veränderungen hinzuweisen.**

²⁴⁵ Vgl. dazu Teil 1, C.I.

²⁴⁶ Vgl. dazu Teil 1, C.II.

²⁴⁷ Vgl. Wöhle (1999), S. 73ff.

I. Preismodellauswertung

1. Datenbasis

Grundlage für die in diesem Kapitel vorgenommene empirische Untersuchung bilden Preis-Leistungs-Informationen aus **Preislisten von vierzig Anbietern von Private-Banking-Leistungen** in der Schweiz.²⁴⁸ Ergänzt wird diese Informationsauswahl um Preise und Leistungen von **Alternativangeboten für Transaktionsleistungen von sechs Anbietern**, welche sich mit diesen Angeboten aus der Sicht der Private-Banking-Anbieter auf einen spezifischen Teil der Wertschöpfung im Private Banking konzentrieren.²⁴⁹

In Hinblick auf den Informationsgehalt der Datenbasis ist zu bemerken, daß sich die einzelnen Preislisten aus Kundensicht als **unterschiedlich informativ und transparent** präsentieren. Einige der Anbieter nutzen Preislisten dazu, Nachfrager in vergleichsweise großem Umfang über Leistungsangebote zu informieren, während eine Vielzahl der Anbieter sich auf einige wenige Kernbereiche konzentriert und Informationen in erster Linie im persönlichen Gespräch oder mittels separater Broschüren an Nachfrager weiterzugeben scheint. Da in diesem Kapitel ausschließlich die Informationen aus den zur Verfügung stehenden Preislisten verglichen werden, wird davon Abstand genommen, basierend auf diesen Informationen einen Rückschluß auf den generellen Umfang des Leistungsangebots der einzelnen Private-Banking-Anbieter zu ziehen. Denn dieses Angebot erweist sich in Realität als wesentlich umfassender als in den Informationsbroschüren vermittelt.

2. Untersuchte Leistungskategorien und Preismodelle

Für die empirische Untersuchung bedarf es zu Beginn der **Abgrenzung von Leistungskategorien**, deren Preismodelle und Preisniveaus näher angesehen und verglichen werden. Des weiteren ist es notwendig, kurz im Private Banking gängige Preismodelle mit ihren Vor- und Nachteilen kurz aufzuzeigen, um daran anschließend bei Betrachtung der Anwendungshäufigkeit und der Ausgestaltungsmöglichkeiten der Preismodelle Aussagen hinsichtlich der Er-

²⁴⁸ Einbezogen wurden die Angebote von den beiden in der Schweiz ansässigen Universalbanken, von Privatbanken sowie Auslandsbanken. Eine detaillierte Aufzählung der verwendeten Preislisten findet sich im Anhang. Stand der Erhebung: Frühjahr 2001 bzw. bei fünf der Anbieter Sommer 2002 (siehe Anhang).

²⁴⁹ Informationen zu den sechs Anbietern finden sich ebenfalls im Anhang. Stand der Erhebung 2002.

tragswirkung für den Anbieter einerseits und der Preis- und Leistungstransparenz aus Kundensicht andererseits machen zu können.

a. *Leistungskategorien nach Fokus auf und Preis für (Anlage-)Beratung*

Das Leistungsangebot im Private Banking unterscheidet sich von Anbieter zu Anbieter und reicht von der klassischen diskretionären Vermögensverwaltung über die Anlageberatung bis hin zu speziellen Beratungsleistungen. Im Zuge einer Gegenüberstellung von Preismodellen erfolgt eine **Kategorisierung typischer Leistungen** dahingehend, ob Beratung (v.a. Anlage- bzw. Investmentberatung) als Bestandteil der Leistung gilt und ob für diese ein direkter Preis zu bezahlen ist.

Wie in Abb. 22 veranschaulicht, machen drei Leistungskategorien die Basis der Untersuchung aus: Zum einen bilden **Administrationsleistungen**, bei welchen der Fokus nicht auf Beratung liegt und deshalb für Beratung kein eigenständiger, transparenter Preis ausgewiesen wird, eine Kategorie. Zum anderen stellt **eigenständige Beratung**, für die ein separater, transparenter Preis existiert, eine weitere Kategorie dar. Diese Kategorie leistet einen direkt sichtbaren Ertragsbeitrag für den Anbieter. Schlußendlich definieren **Leistungen, bei welchen Beratung potentiell angeboten** wird, diese jedoch nicht mit einem eigenständigen Preis versehen ist, die dritte und letzte Kategorie. Zu diesen Leistungen zählen im Rahmen der Erhebung Wertpapiertransaktionen sowie die diskretionäre Vermögensverwaltung. Rolle, Ausmaß und Ertragsbeitrag von Beratung sind hier nicht eindeutig identifizierbar. Es ist anzunehmen, daß diese Beratung potentiell durch andere Leistungen quersubventioniert wird oder im Rahmen eines Leistungsbündels indirekt Erträge in intransparenter Form generiert.

Leistungskategorie	Fokus auf Beratungsleistung	Transparenter Preis für Beratung
Administrationsleistung	nein	nein
Eigenständige Beratung	ja	ja
Leistung, die Beratung beinhalten kann	möglich	nein

Abb. 22: Übersicht über die Leistungskategorien

b. *Arten von Preismodellen*

Die Ausgestaltungs- und Kombinationsmöglichkeiten von Preismodellen für Angebote im Private Banking sind vielfältig. Sie ergeben und gestalten in ihrer Summe die Preisstruktur eines Anbieters, welche wiederum direkte Auswirkungen auf die Ertragsstruktur hat. **Volumen-, Ticket-Fee-, Flat-Fee-, Zeit-, Club- und Performancemodelle** werden im Private Banking angewendet und stützen sich auf eine oder mehrere Bezugsbasen. Abb. 23 zeigt einen Überblick dieser Modelle mit typischen Bezugsbasen.²⁵⁰

		Bezugsbasis				
		Volumen	Produkt	Aktivität	Zeit	Ergebnis
Preismodell	Volumen	X	(X)			
	Ticket-Fee			X		
	Flat-Fee		X	X		
	Zeit			X	X	
	Club		X		X	
	Performance					X

Abb. 23: Ausgewählte Preismodelle und deren Bezugsbasen

Volumenmodelle²⁵¹, bei welchen Volumengrößen die Höhe des Preises bestimmen, erfreuen sich in der bankbetrieblichen Praxis großer Beliebtheit. Je nach gewählter Form der Preisdifferenzierung finden sich neben linearen auch degressive wie progressive Modellansätze. Zusätzlich greifen die Anbieter im Einzelfall auf Minimal- und/oder Maximalpreise zurück, um die Preise nach unten abzusichern bzw. nach oben zu begrenzen.

Ein häufig vorzufindendes degressives Volumenmodell ist der Mengenrabatt²⁵². Durch die Anwendung von Mengenrabatten²⁵³ schafft der Anbieter Anreize auf der Nachfragerseite, pro Kauf bzw. Auftrag vergleichsweise größere Mengen nachzufragen oder im Rahmen einer Leistung in Anspruch zu nehmen. Die Preisreduktionen bzw. die Höhe des Preisabschlages kann sich einerseits auf die gesamte Bezugsmenge (durchgerechneter Mengenrabatt) oder auf die Menge innerhalb bestimmter Tarifpunkte (angestoßener Mengenrabatt) beziehen. Je nach

²⁵⁰ In Anlehnung an Bernet (1996), S. 264ff.

²⁵¹ Vgl. Bernet (1996), S. 264ff; Kuhn (1998), S. 472.

²⁵² Vgl. Simon (1995), S. 121ff; Simon/Tacke/Woscidlo, et al. (1999), S. 240ff; Diller (2000), S. 313ff; Bernet (1996), S. 296ff.

angewandter Berechnungsmethode finden sich in der Bankenpraxis unterschiedliche Bezeichnungen für die daraus entstehenden Preise: Im Zusammenhang mit durchgerechneten Mengenrabatten spricht man von einfachen, degressiven Tarifen oder Stufentarifen (graduated tariffs), während bei angestoßenen Mengenrabatten von Staffeltarifen (staggered tariffs) gesprochen wird.²⁵⁴ Die Bezeichnung von Stufentarifen geht nicht zuletzt auf den stufenförmigen Verlauf der in Prozent ausgedrückten Gesamtpreise zurück, die innerhalb eines Mengenintervalls immer die gleiche prozentuale Höhe am Gesamtvolumen ausweisen. Im Gegensatz dazu sinkt bei der Anwendung von angestoßenen Mengenrabatten der in Prozent ausgedrückte Gesamtpreis innerhalb eines Mengenintervalls, weil sich die Preisnachlässe jeweils nur auf das angegebene Mengenintervall beziehen und Preisnachlässe unterschiedlicher Höhe für unterschiedliche Intervalle kombiniert werden. Vgl. dazu Abb. 24.

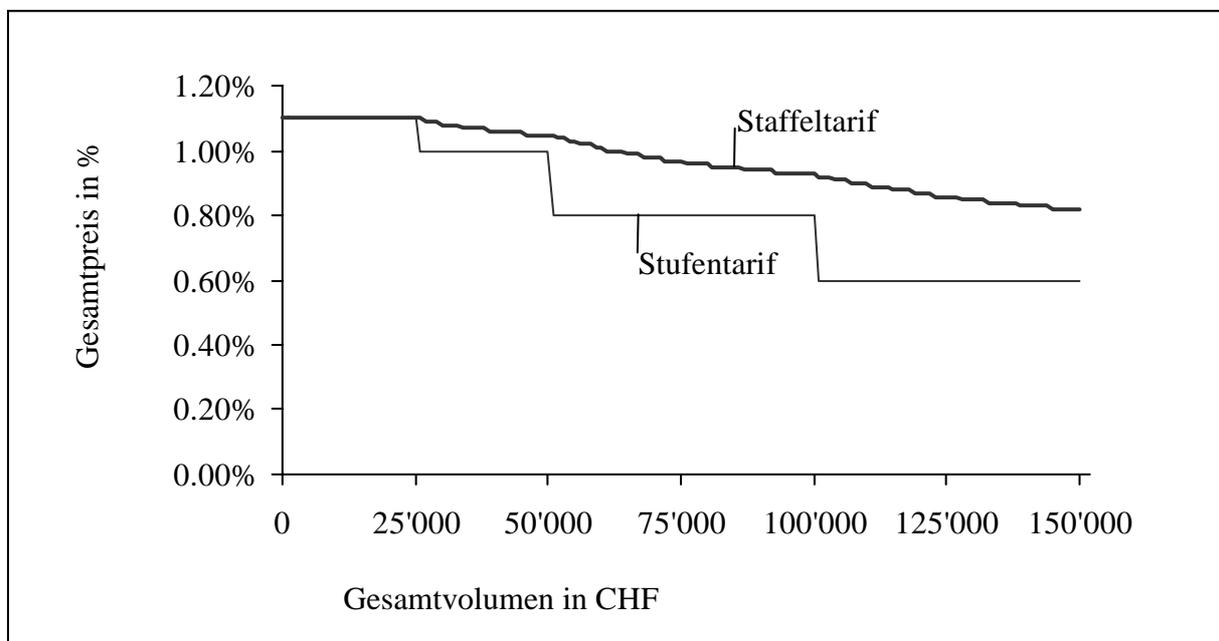


Abb. 24: Staffel- versus Stufentarif

Wesentliche Stärken volumenorientierter Modelle liegen in deren einfacher Berechenbarkeit und Nachvollziehbarkeit. Dies erleichtert die Kommunizierbarkeit der aus dem Modell resultierenden Preise gegenüber dem Kunden und macht Konkurrenzvergleiche für diesen vergleichsweise unkompliziert. Seitens der Anbieter gilt die einfache Abbildbarkeit und die daraus resultierende flexible Anpassungsmöglichkeit als wichtiger Vorteil.

Im Vergleich zu anderen Modellen erlauben quantitätsorientierte Modelle dem Anbieter – insbesondere bei reger Börsenaktivität – das Generieren sehr hoher Deckungsbeiträge. In der

²⁵³ Vgl. Simon (1995), S. 121ff; Simon/Tacke/Woscidlo, et al. (1999), S. 240ff; Diller (2000), S. 313ff; Bernet (1996), S. 296ff.

Abhängigkeit von externen, vom Anbieter nicht beeinflussbaren Größen liegt jedoch bereits der gravierendste Nachteil: Die mit diesem Modell generierten Ertragsströme unterliegen einer hohen Volatilität. Erfolgt die Incentivierung der Mitarbeiter basierend auf aus diesem Preismodell stammenden Erträgen, erweist sich dies ebenfalls als problematisch, sobald Transaktionen ausschließlich zur Umsatz- bzw. Ertragssteigerung in die Höhe getrieben werden und Anbieter dabei gegen die Interessen der Nachfrager agieren.

Abhängig von der eigentlichen Transaktionsdurchführung und losgelöst von Volumengrößen stellen **Ticket-Fee-Modelle**²⁵⁵ eine weitere preisliche Gestaltungsform im Private Banking dar. Ihre Anwendung macht Sinn, sofern Transaktionen definiert werden können und diese den Großteil der anfallenden variablen Kosten verursachen. Als Ticket-Fee kann entweder ein fixer oder ein auf die Komplexität der Transaktion angepaßter Betrag als Preis erhoben werden.

Ein Vorzug dieses Preismodells liegt darin, daß es durch den direkten Zusammenhang mit der Transaktionsdurchführung einen Kostenbezug herstellt. Für Nachfrager präsentiert sich die Ticket-Fee als transparent, weil eine gewisse definierte nutzenstiftende Aktivität dem Preis gegenübersteht. Als Herausforderung seitens der Bank gilt das Festsetzen der Preishöhe; dies nicht zuletzt deshalb, weil eine leistungsadäquate bzw. transaktionsbezogene Berücksichtigung der Kosten die Anwendung effizienter, prozeßkostenorientierter Verfahren voraussetzt.

Flat-Fee-Modelle²⁵⁶ bilden jene Festpreise ab, die Nachfrager als Gegenzug für definierte Leistungspakete unabhängig vom Umfang der Inanspruchnahme entrichten. Hier bieten sich neben leistungsbezogenen Variationsmöglichkeiten preisliche Gestaltungselemente. So können Festpreise nicht nur aus einem einheitlichen, fixen Betrag bestehen, sondern beispielsweise aus differenzierten Beträgen oder aus zweiteiligen Preisstrukturen, welche nur einen begrenzten Leistungsumfang mittels Flat-Fee abdecken und darüber hinausgehende Leistungsbeanspruchung zusätzlich berechnen.

Die Zurechenbarkeit von Fixkostenblöcken auf einzelne Leistungsbündel sowie die Möglichkeit, nicht marktfähige Teilleistungen in das Angebot einzubeziehen, sind die wesentlichen Vorteile dieses Modells. Als nachteilig erweisen sich hingegen einerseits die sinkenden Deckungsbeiträge bei steigender Leistungsanspruchnahme sowie andererseits die Schwierigkeit, Nachfragern die optisch hoch anmutenden Preise zu kommunizieren.

²⁵⁴ Vgl. Konrad (1999), S. 60; Konrad (2000), S. 57.

Zentrales Element von **Zeitmodellen**²⁵⁷ ist die im Zuge der Leistungserbringung aufgebrauchte Zeit, wobei der Tarif abhängig von der Qualifikation der zum Einsatz kommenden Mitarbeiter variieren kann. Für bestimmte Leistungen oder Basisgebühren (im Sinne von Grundgebühren) im Rahmen spezifischer Zeiteinheiten sind zudem Einheitstarife denkbar, kombiniert mit variablen Preiskomponenten für darüber hinausgehende Zeiteinheiten.

Wenngleich Zeitmodelle eine Differenzierung von zeit- und kostenintensiven Leistungen bzw. Aktivitäten zulassen und der Nachfrager eher für den Leistungsprozeß als für das Ergebnis bezahlt – wodurch beispielsweise eine neutrale Beratung möglich wird –, eignet sich der Einsatz derartiger Preismodelle nur für eine begrenzte Anzahl von Leistungen; zudem generiert dieses Modell im Vergleich zu anderen nur begrenzte Deckungsbeiträge für den Anbieter.

In der bankbetrieblichen Praxis wenig verbreitet sind **Clubmodelle**²⁵⁸, die dem Nachfrager im Gegenzug zu vorab geleisteten Clubbeiträgen die Basisleistungen der Bank zur Verfügung stellen. Grundsätzlich trägt der Kunde mittels der Beiträge die Kosten für die Bereithaltung der Funktionsfähigkeit der Bank, und die Kunden werden ähnlich wie z.B. in einem Golfclub als Mitglied der Bank betrachtet.

Seitens der Bank erweisen sich die aufgrund der fixen Mitgliedsbeiträge vorhersehbaren Ertragsströme als vorteilhaft. Für Kunden präsentieren sich die Preise in gewissem Sinn als transparent, weil die Höhe des Beitrags vorab bekannt ist und als definiert gilt, welchen Leistungsumfang der Beitrag abdeckt; optisch wirken die Preise jedoch hoch. Das Modell verkauft prinzipiell den Anbieter selbst – also die Bank als solches – als Produkt. Bei starker Inanspruchnahme von Leistungen sieht sich der Anbieter sinkenden Deckungsbeiträgen gegenüber. Da derlei Modelle selten im Private Banking Anwendung finden, fehlt oftmals die kundenseitige Akzeptanz, wodurch sich für den Anbieter zusätzliche Herausforderungen im Kommunikationsbereich ergeben.

Schlußendlich finden ergebnisbasierte **Performancemodelle**²⁵⁹ Anwendung, welche den für den Kunden generierten Nutzen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Die Besonderheit derartiger Modelle im Vergleich zu anderen liegt darin, daß der Kundennutzen als Preisbasis verwendet wird. Stiften Leistungen hohen Nutzen für die Anbieter, steigt der Preis, während

²⁵⁵ Vgl. Bernet (1996), S. 266ff.

²⁵⁶ Vgl. Bernet (1996), S. 268ff.

²⁵⁷ Vgl. Bernet (1996), S. 270ff.

²⁵⁸ Vgl. Bernet (1996), S. 272ff.

geringe Nutzengenerierung Preise sinken läßt. Da die Nutzenstiftung erst nach Leistungsstellung anhand eines Vergleichs mit einer zuvor vereinbarten Benchmark²⁶⁰, anhand derer die Nutzenstiftung gemessen werden kann, beurteilt wird, steht der Preis erst ex-post fest. Dies birgt seitens der Bank ein Preisrisiko in sich, weil die Höhe der erzielbaren Erträge im Zuge der Leistungserstellung ungewiß ist und aufgrund des fehlenden Kostenbezugs anfallende Kosten nicht notwendigerweise durch die tatsächlich generierten Erträge gedeckt werden. Modifikationen des Preismodells erscheinen deshalb als sinnvoll.

Aufgrund der Ergebnisorientierung bergen Performancemodelle aus Nachfragersicht den Vorteil der Risikoreduktion in sich, weil bei Nichterreichen vereinbarter Ergebnisse je nach Modellmodifikation kein oder nur ein vergleichsweise geringer Preis zu bezahlen ist. Seitens des Anbieters impliziert die Anwendung ergebnisorientierter Modelle Vertrauen in die Fähigkeit, überdurchschnittlichen Nutzen für die Nachfrager stiften zu können. Um das Ausmaß der Nutzenstiftung messen zu können, gilt es, Benchmarks zu bestimmen, die den nachfrageseitigen Vorstellungen und Anforderungen gerecht werden. Nicht nur die Bestimmung, sondern auch die Messung und Beurteilung der Benchmarks stellt Banken vor große Aufgaben. Grundsätzlich ergibt sich im Rahmen performanceorientierter Modelle des weiteren die Frage, inwieweit das Ergebnis tatsächlich auf die Leistungen des Anbieters zurückzuführen ist, oder ob nicht externe Faktoren wie z.B. die Marktentwicklung im allgemeinen eine entscheidende Rolle spielen.

3. Anwendung von Preismodellen nach Leistungskategorie

Basis für die nachfolgenden Ausführungen hinsichtlich verwendeter Preismodelle bei einzelnen Leistungskategorien und deren Anwendungshäufigkeit bildet die gesamte zur Verfügung stehende Datenbasis. Wird im folgenden von Beratung gesprochen, ist Anlage- bzw. Investmentberatung gemeint. In anderen Fällen wird auf spezielle Formen der Beratung dezidiert verwiesen.

²⁵⁹ Vgl. Bernet (1996), S. 272ff.

²⁶⁰ Vgl. Zimmermann/Rudolf/Jaeger, et al. (1996), S. 8f u. 82f.

a. *Administrationsleistungen*

In Hinblick auf anfallende **Administrationsleistungen**, welche gemäß eingangs getroffener Kategorisierung keine Beratungsleistungen umfassen, lassen sich unterschiedliche Arten der Differenzierung feststellen. Da der Administrationsbereich eine Vielzahl von Leistungen umfassen kann, konzentriert sich die Erhebung hier auf einige wenige, aber als wesentlich erachtete Depotdienstleistungen, wie die Depotführung einerseits und Wertschriftenverwaltungshandlungen²⁶¹ andererseits. Alle anderen Leistungen, welche von einigen Anbietern in den Preislisten in unterschiedlichster Form und Kombination ausgewiesen werden – wie beispielsweise, um nur einige zu nennen, das Angebot von Nummernkonten, die Handhabung von Portospesen und Leistungen des Zahlungsverkehrs, das Angebot von Kreditkarten – werden nicht in den Vergleich eingeschlossen, weil Daten im benötigten Umfang weder vorliegen noch ihre Berücksichtigung die grundlegende Aussage hinsichtlich der verwendeten Preismodelle verändert.

Die zum Vergleich herangezogenen Preislisten lassen für Administrationsleistungen sowohl auf die Verwendung von Stufentarifen als auch Staffeltarifen und Flat-Fees schließen. Preisbezugsbasis dieser Preismodelle bilden i.d.R. die Assets under Management (AuM) oder die Assets under Management and Administration (AMA). Hinsichtlich des Leistungsumfangs beziehen sich die Modelle entweder ausschließlich auf die anfallenden Depotgebühren oder umfassen zusätzlich andere Administrationsleistungen in einem Leistungspaket. Wie aus Abb. 25 ersichtlich, finden im Administrationsbereich **mehrheitlich Flat-Fees** Anwendung. So verwenden insgesamt zwanzig der Anbieter dieses Tarifmodell, gefolgt von vierzehn Anbietern, welche einem Stufentarif den Vorzug geben; die restlichen sechs Anbieter greifen auf einen Staffeltarif zurück. Von vierundzwanzig Anbietern werden Administrationsleistungen in einem Paket, welches die Depotgebühren umfaßt, angeboten, bzw. als Administrationspauschale in Form einer Flat-Fee dem Depotpreis hinzugerechnet. Zehn der Anbieter verwenden keine pauschale Abrechnung der Administrationsleistungen, während bei den verbleibenden sechs Anbietern aus den Ausführungen in den Preislisten nicht hervorgeht, ob genannte Depotgebühren Administrationsleistungen enthalten oder nicht. Finden Einzelpreise Anwendung, so werden diese am häufigsten mit dem Preismodell der Flat-Fee kombiniert.

²⁶¹ Zu diesen zählen beispielsweise Coupon-Inkasso, Rückzahlungen und Auslosungen, Aktiensplits und Kapitalerhöhungen. Vgl. dazu auch Teil 1, A.III.3.c.

	Tarif für Leistungspaket	Tarif für Einzelleistung	keine Angabe
Stufentarif*	11	1	2
Staffeltarif*	5	1	-
Flat Fee*	8	8	4

* Assets under Management (AuM) oder Assets under Management and Administration (AMA) als Preisbezugsbasis

Abb. 25: Anwendungshäufigkeit von Preismodellen und Preisdifferenzierung für Administrationsleistungen

Bei den neunzehn von Wöhle untersuchten Banken, welche Administrationsleistungen teilweise im Paket mit Depotgebühren, teilweise als Einzelleistungen anbieten, wird einmal dezidiert auf die Verwendung eines Stufentarifs und viermal auf die Verwendung eines Staffeltarifs verwiesen, wobei diese Tarife jeweils unterschiedliche Administrationsleistungen umfassen.²⁶² Hervorzuheben erscheint deshalb insbesondere, daß bei der **vorliegenden Erhebung** vergleichsweise deutlich **mehr Anbieter den Stufentarif** (vierzehn von vierzig; dies entspricht 35 %) **verwenden**.

b. Leistungen mit potentiell begleitender Beratung

Hinsichtlich des **Wertpapiergeschäfts**, welches außerhalb eines Verwaltungs- oder Beratungsmandats durchgeführt wird, zeigt die Durchsicht der Preislisten, daß die Mehrzahl der Anbieter Angaben über die angewandten Tarife macht. Insbesondere bei Anbietern, die kein eigenständiges Beratungsmandat offerieren, bleibt anzunehmen, daß dem Kunden Anlageberatung angeboten wird. Preisbezugsbasis bei den **Preismodellen außerhalb von Mandaten** bildet bei den untersuchten Anbietern **immer das Transaktionsvolumen**. Im Zuge des Transaktionsgeschäfts wendet die Hälfte der Anbieter den Staffeltarif als Preismodell an. Vierzehn der Preislisten spiegeln die Verwendung des Stufentarifs wider, während die restlichen Broschüren keine Informationen hinsichtlich der Art des **Mengenrabatts** zulassen (vgl. Abb. 26). An dieser Stelle bleibt zu vermerken, daß bei der neunzehn Anbieter umfassenden Erhebung von Wöhle lediglich zwei Anbieter den Stufentarif verwenden.²⁶³

²⁶² Vgl. Wöhle (1999), S. 82ff.

²⁶³ Vgl. Wöhle (1999), S. 87.

Jene Anbieter, welche Angaben zu den Tarifmodellen machen, informieren i.d.R. über die Anwendung von Minimalpreisen pro Transaktion.²⁶⁴ Lediglich einer der Anbieter publiziert einen Maximalpreis pro Transaktion und zwei der Anbieter zeigen mit dem Verweis „auf Anfrage“ die Variabilität des Preises ab einem gewissen Transaktionsvolumen an.

Preismodelle für Wertpapiergeschäfte (ohne Mandat)			
<u>Stufentarif*</u>	<u>Staffeltarif*</u>	<u>keine Angabe</u>	
14	20	6	
* Transaktionsvolumen als Preisbezugsbasis			
Weitere preisliche Unterscheidung			
	<u>Differenzierung</u>	<u>keine Differenzierung</u>	<u>Keine Angabe</u>
nach Börsenplatz (Inland vs. Ausland)	33	5	2
	<u>Nach</u> <u>Anleihen/Aktien (A/A)</u>	<u>Nach</u> <u>Regionen (R)</u>	<u>Nach</u> <u>A/A und R</u>
Börsenplatz Inland	28	–	–
Börsenplatz Ausland	12	8	9

Abb. 26: Anwendungshäufigkeit grundlegender Preismodelle und weiterer preislicher Differenzierung für Wertpapiergeschäfte (ohne Mandat)

Neben der volumenabhängigen Differenzierung des Preises findet sich die Möglichkeit, die Preise von dem Börsenplatz, an welchem der Handel stattfindet, oder von der im Zuge des Transaktionsprozesses involvierten Art des Wertpapiers abhängig zu machen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit beschränkt sich der nachfolgende Vergleich in erster Linie auf die Unterscheidung von Börsenplatz Inland (Schweiz) und Ausland, wobei bei letzterem ganz allgemein darauf geachtet wird, ob der Preis für alle ausländischen Börsenplätze einheitlich oder für spezifische Regionen in differenzierter Form in Erscheinung tritt. Hinsichtlich der Wertpapierarten selbst bedarf es zu Vergleichszwecken ebenfalls der **Vereinfachungen**, um einen Vergleich zu ermöglichen. So wird ausschließlich auf **preisliche Unterschiede** bei Transaktionen **von Anleihen (Bonds) und Aktien (Shares)** geachtet, um einen gewissen Grad an Nachvollziehbarkeit zu wahren.

²⁶⁴ Bei der Erhebung von Wöhle nennt die Mehrheit der Anbieter ebenfalls Minimalpreise bzw. Minamalgebühren; vgl. Wöhle (1999), S. 88.

Bei dreiunddreißig der Anbieter findet für den **Börsenplatz Inland ein anderer Preis Verwendung als für den Börsenplatz Ausland**. Fünf der Anbieter treffen keine preisliche Unterscheidung der genannten Börsenplätze, während zwei der Anbieter hierzu keine Angaben zur Verfügung stellen. Achtundzwanzig der Preislisten lassen auf unterschiedliche Preise für Aktien und Anleihen im Inland schließen, während die restlichen Preislisten entweder keine Unterscheidung treffen oder keine Angaben hierzu machen. Zwölf der Anbieter nehmen am Börsenplatz Ausland ausschließlich eine preisliche Differenzierung hinsichtlich der Wertpapierkategorie vor, während acht der Anbieter wiederum hierbei keine Unterscheidung treffen, dafür jedoch den Börsenplatz Ausland in Regionen aufteilen, für welche wiederum spezifische Preisansätze gelten. Bei weiteren neun Anbietern findet eine preisliche Differenzierung im Ausland sowohl nach Wertpapier als auch nach Region statt. An dieser Stelle sei angemerkt, daß sich jene zu den einzelnen Regionen gezählten ausländischen Börsenplätze von Anbieter zu Anbieter keineswegs gleichen, was eine Vergleichbarkeit der Angebote aus Nachfragersicht zusätzlich erschwert.²⁶⁵

Angebote der **diskretionären Vermögensverwaltung** zielen im Grunde alle darauf ab, das Privatvermögen der Kunden im Rahmen eines Verwaltungsmandats mit selbständiger Entscheidungsbefugnis für diesen zu verwalten, ohne dabei im Einzelfall Rücksprache mit dem Kunden zu halten. Implizit ist Anlageberatung bzw. das Anlage-Know-how eines Anbieters in der Leistung enthalten, wenngleich es dem Kunden nicht explizit kommuniziert wird und sich für diesen nicht als transparent darstellt. Nachfrager mit dem Bedürfnis nach diskretionärer Vermögensverwaltung sehen sich einer Vielzahl von Angeboten gegenüber. Dies nicht nur aufgrund der Menge an Anbietern, sondern auch deswegen, weil Anbieter ihren Kunden oftmals mehr als nur ein Preis-Leistungs-Angebot unterbreiten. Läßt man die aufgrund der Leistungsdifferenzierung²⁶⁶ entstehende preisliche Differenzierung außer Acht, bleiben noch eine Reihe von unterschiedlichen Preismodellen, welche für übereinstimmende Leistungen herangezogen werden:

Generell stellen zwanzig der untersuchten Anbieter dem Kunden **mehr als nur ein Preismodell zur Auswahl**. Sechzehn der Anbieter konzentrieren sich gemäß Preisliste primär auf ein Preismodell, wohingegen bei vier Anbietern keine klare Aussage zur Verfügung steht, welche

²⁶⁵ Die mögliche Veränderung im Vergleich zur Erhebung von Wöhle ist nicht zu identifizieren, da diesbezüglich keine Detailangaben anführt wurden; vgl. Wöhle (1999), S. 86ff.

²⁶⁶ So stellen beispielsweise rund fünfzehn der Anbieter den Nachfragern für unterschiedliche Investmentstrategien bei gleichem Anlagevolumen zwei bis sechs unterschiedlich hohe Preise in Rechnung. Zehn der Anbieter offerieren zudem differenzierte Preise bei nur auf Investmentfonds basierenden Mandaten.

Preismodelle Verwendung finden. Ohne die Berücksichtigung der mit Fonds durchgeführten Verwaltungsmandate und ohne strategiebedingte Angebotsdifferenzierung sieht sich der Nachfrager bei den vierzig Anbietern insgesamt bereits mindestens achtundfünfzig verschiedenen Angeboten gegenüber, welche vier unterschiedlichen Preismodellen folgen: dem Einzelpreismodell, dem Pauschalpreismodell, dem Modell der All-in Fee sowie dem auf Performance basierenden Modell.

Bei knapp weniger als drei Viertel der Anbieter (siebenundzwanzig) findet der Nachfrager ein **Angebot zu Einzelpreisen** vor²⁶⁷, in dessen Rahmen dem Nachfrager separate Tarife für diverse Administrationsleistungen, die eigentliche Vermögensverwaltung (Management Fee) und die einzelnen vor deren Hintergrund durchgeführten Wertpapiergeschäfte in Rechnung gestellt werden. Weitere fünfzehn Angebote umfassen die wesentlichen Leistungen der Vermögensverwaltung (Administration und eigentliche Vermögensverwaltung) in einem Leistungspaket, ohne darin das Wertpapiergeschäft zu berücksichtigen: Dem Kunden präsentiert sich ein von Anbietern oftmals als Pauschalpreis bezeichneter Paketpreis für genannte Leistungen sowie separate Tarife für notwendige Transaktionen. Des weiteren finden sich unter den Angeboten dreizehn, die dem Nachfrager ein gesamtes, den Wertpapierhandel einbeziehendes Verwaltungsmandat bieten, welches mittels einer **All-in Fee** abgegolten wird. Hier bleibt hervorzuheben, daß All-in-Fee-Modelle für Verwaltungsmandate bei den von Wöhle untersuchten Anbietern eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen.²⁶⁸

Die Modelle der Einzelpreise, der Leistungspauschale sowie der All-in Fee folgen Volumenmodellen, welche entweder als Stufentarif-, Staffeltarif- oder Flat-Fee-Modelle in Erscheinung treten. Bei Einzelpreismodellen fällt auf, daß vierzehn der siebenundzwanzig Angebote einem Stufentarif, acht einem Staffeltarif und fünf einem Flat-Fee-Modell folgen. Bei der Erhebung von Wöhle überwiegt hingegen der Staffeltarif, wohingegen lediglich ein Anbieter auf einen Stufentarif zurückgreift.²⁶⁹ Die mit diesen Preismodellen einhergehenden Tarife für das Wertpapiergeschäft entsprechen einerseits eins zu eins den von den Anbietern verwendeten Preismodellen für außerhalb des Mandats vorgenommene Transaktionen (volumenbasiert), oder es werden bei Verwendung gleicher Preismodelle Rabatte auf die regulären Preise gewährt. Andererseits kommen Ticket-Fees zur Anwendung, d.h. es gilt ein einheitlicher Preis pro Transaktion unabhängig von deren Volumen. Grundsätzlich fällt auf, daß **bei Einzel-**

²⁶⁷ Bei der neunzehn Anbieter umfassenden Erhebung von Wöhle bieten sechzehn Banken (rund fünf Sechstel) ein traditionelles Einzelgebührenmodell an.

²⁶⁸ Drei der Banken bieten ein solches Modell an; vgl. Wöhle (1999), S. 92ff.

preismodellen oft reguläre Transaktionsgebühren berechnet werden, während bei Pauschalpreismodellen die Anwendung einer Ticket-Fee an Bedeutung gewinnt.²⁷⁰ Dies bedeutet tendenziell, daß **transaktionsabhängige Erträge zurückgehen, während vom Depotvolumen abhängige Erträge steigen.** Dadurch werden Teile der Erträge zwar von der Höhe des Transaktionsvolumens unabhängig, depotvolumenabhängige Gebühren bleiben jedoch abhängig von Börsenschwankungen, weil diese Schwankungen Auswirkungen auf die Depovolumina der Kunden selbst zeigen.²⁷¹ Für eine Gegenüberstellung der eben genannten Preismodelle und die Ausgestaltung der Preismodelle des damit verbundenen Wertpapiergeschäfts vgl. Abb. 27.

Verwaltungsleistungen	Reguläre Trx-Preise	Ticket-Fee	Rabatt	n.a.
<u>Einzelpreis</u>				
Stufentarif	8	2	2	2
Staffeltarif	4	1	3	–
Flat-Fee	5	–	–	–
<u>Pauschalpreis</u>				
Stufentarif	–	4	1	–
Staffeltarif	3	3	–	1
Flat-Fee	2	1	–	–
<u>All-in Fee</u>	Trx-Preise inkl.			
Stufentarif	7			
Staffeltarif	3			
Flat-Fee	2			
n.a.	1			
				Trx =Transaktion

Abb. 27: Anwendungshäufigkeit von Preismodellen und -strukturen in der diskretionären Vermögensverwaltung und damit einhergehende Modelle für Wertschriftentransaktionen

Neben Einzel-, Pauschalpreis- und All-in Fee-Modellen finden sich **auf Performance basierende Preismodelle.** Die vorliegenden Preislisten der Anbieter geben nur in seltenen Fällen Aufschluß darüber, ob solche performanceorientierte Modelle im Angebot enthalten sind. Nur drei²⁷² der vierzig Anbieter offerieren explizit Verwaltungsmandate, deren Preise eine performanceorientierte Komponente beinhalten, wobei einer²⁷³ der Anbieter keine direkten Angaben zum Modell selbst ausweist, sondern lediglich auf die Verfügbarkeit eines solchen Preismodells hinweist.

²⁶⁹ Von den sechzehn Banken berechnen neun die Management Fee mittels Staffeltarif, sechs mittels Flat-Fee und eine mittels Stufentarif; vgl. Wöhle (1999), S. 92ff.

²⁷⁰ Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Wöhle; vgl. Wöhle (1999), S. 97.

²⁷¹ Vgl. dazu Teil 1, B. III.2.

²⁷² ZKB, Baumann & Cie., Valiant Privatbank AG.

²⁷³ Valiant Privatbank AG.

Performanceorientierte Modelle im Private Banking erscheinen im Vergleich zu jenen, welche für institutionelle Kunden Anwendung finden, recht einfach. Einer der Anbieter²⁷⁴ kombiniert beispielsweise eine Grundgebühr, deren Höhe in Prozent der AuM gemessen wird, mit einer performanceorientierten Komponente. Sobald die Performance eines Kundenportfolios über der Inflationsrate liegt, gehen gemäß Preisliste 10 % der Überperformance an die Bank. Ein anderer Anbieter²⁷⁵ berechnet laut Preisliste ausschließlich 20 % der absoluten Performance bzw. 25 % der inflationsbereinigten Performance. Die Benchmark, an der sich die Performance mißt, stellt eine absolute Rendite dar, die der Anbieter zu erreichen verspricht. Die Höhe derselben wird jährlich angepaßt und orientiert sich z.B. an der Strategie, die im Zuge des Verwaltungsmandats verfolgt werden soll, sowie an der aktuellen Marktlage und an den Erwartungen hinsichtlich deren Entwicklung.²⁷⁶

Performanceorientierte Modelle gestalten sich aus Anbietersicht als komplex in der Umsetzung und die wenigsten Anbieter offerieren sie proaktiv. Das schließt jedoch nicht aus, daß auf performanceorientierte Modelle zurückgegriffen werden kann, wenn der Nachfrager dies wünscht.

c. Eigenständige Beratungsleistungen

Vergleichsweise wenige der vierzig untersuchten Private-Banking-Anbieter weisen in den Preislisten dezidiert **Tarifmodelle für Anlageberatung** aus. Neun der Anbieter lassen erkennen, daß ein preislicher Unterschied darin liegt, ob Nachfrager ausschließlich Administrationsleistungen oder zusätzlich Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Ein weiterer Anbieter offeriert explizit sowohl ein Administrations- als auch ein Beratungsmandat; die beiden Mandate differieren allerdings nicht hinsichtlich des volumenbasierten Tarifs, jedoch bedarf es seitens des Kunden eines gewissen AuM-Volumens, um sich für Beratungsleistungen zu qualifizieren. Bei den von Wöhle vorgenommenen Erhebungen trennen nur drei der neunzehn untersuchten Banken zwischen Beratungs- und Administrationsmandat, wobei alle Staffeltarife anwenden.²⁷⁷

²⁷⁴ ZKB.

²⁷⁵ Baumann & Cie.

²⁷⁶ Angaben über die Benchmark wurden vom Verantwortlichen für Preisfragen bei Baumann & Cie. zur Verfügung gestellt.

²⁷⁷ Vgl. Wöhle (1999), S. 90f.

Wo Angaben zur Verfügung stehen, folgen Beratungsmandate ebenfalls einem Volumenmodell, welches sowohl als Stufen- und Staffel- als auch als Flat-Fee-Modell in Erscheinung tritt. Gemäß Ausweis in den Preislisten bieten zumindest drei der Anbieter den Kunden im Rahmen eines Beratungsmandats im Vergleich zur reinen Administration vergünstigte Tarife für Transaktionsgeschäfte. Zwei dieser Anbieter gewähren Rabatte auf die regulär gültigen Transaktionspreise, während einer der Anbieter mit einem Ticket-Fee-Modell operiert.

Zusammenfassend bleibt zu bemerken, daß Volumenmodelle bei den ausgewählten Leistungskategorien – gleiches gilt für Leistungspakete – klar dominieren. Dies impliziert aus Sicht der Anbieter in Hinblick auf die genannten Leistungskategorien eine starke Abhängigkeit der Erträge von Transaktionsvolumen und AuM, welche von externen Faktoren wie z.B. der Börsenentwicklung stark beeinflusst werden können. Obwohl das Volumenmodell dominiert, scheinen die Angebote aus Kundensicht bereits aufgrund unterschiedlicher Leistungsabgrenzungen sowie variabler Ausgestaltung des Preismodells selbst (Stufen-, Staffel-, Flat-Fee-Modell) **schwer vergleichbar**. Werden zudem Variationen im Preisniveau mitberücksichtigt, erhöht sich die Komplexität eines Vergleichs.

II. Preisniveau und Leistungstransparenz nach Leistungskategorie

Die Gesamtheit aller von einem Anbieter verwendeten Preismodelle bestimmt die Preisstruktur und damit die Ertragsstruktur. Die Ausgestaltungsformen der verwendeten Preismodelle haben direkten Einfluß auf den Preis, den ein Kunde für eine Leistung zu bezahlen hat. Bereits bei dem von Wöhle an zwei Musterportfolios durchgeführten Vergleich wurde gezeigt, daß die **Spannweiten der Jahresgebühren nicht nur über Leistungsbündel hinweg erkennbar, sondern auch innerhalb desselben Leistungsbündels mitunter erhebliche Ausmaße** annehmen.²⁷⁸

Die nachfolgenden vergleichenden Ausführungen geben anhand konkreter Beispiele zehn ausgewählter Anbieter²⁷⁹ einerseits einen kurzen Einblick, wie sich Preismodelle aufgrund ihrer Ausgestaltungsform auf das Preisniveau einzelner Leistungen wie auch Leistungsbündel

²⁷⁸ Vgl. Wöhle (1999), S. 98ff.

²⁷⁹ Von den vierzig Anbietern, deren Preislisten als Grundlage für die Untersuchungen dienen, werden im Rahmen der vergleichenden Darstellungen zehn der Anbieter in den Mittelpunkt gestellt. Als Quelle des Vergleichs dienen Preisinformationen des Bereichs Private Banking der Großbanken UBS AG und Credit Suisse Group, der AvECo und der Cantrade Privatbank AG (beides Tochterbanken der UBS AG), der Bank Hofmann wie der Bank Leu (beides unabhängige Privatbanken der Credit Suisse Group), der Bank Julius Bär, der Bank Sarasin, der Bank Vontobel AG, sowie des Bankhauses Baumann & Cie.

auswirken. Andererseits wird, darauf basierend, ermittelt bzw. aufgezeigt, daß Anbieter je nach Leistungskategorie, involviertem Anlage- und Transaktionsvolumen aus Kundensicht einmal mehr oder weniger attraktiv erscheinen. Demnach wird untersucht, inwieweit sich die Rangfolge eines Anbieters hinsichtlich preislicher Attraktivität aus Kundensicht in Abhängigkeit von der beanspruchten Leistung und Anlage- bzw. Depotvolumen verändert. Die Unterschiede in der Rangfolge je nach Art der Leistung geben wiederum Aufschluß darüber, wie schwierig es für den Kunden ist, den Leistungsbedürfnissen entsprechend den preisgünstigsten Anbieter zu ermitteln. Da die Nutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle ebenfalls Einfluß auf das Preisniveau ausübt, wird an gebotener Stelle das Angebot von sechs Online-Angeboten zu Vergleichszwecken herangezogen.

1. Administrationsleistungen

Die Leistungspalette im Rahmen von Administrationshandlungen läßt sich vom Private-Banking-Anbieters recht umfangreich gestalten. Die Angaben aus den Preislisten legen nahe, daß die nachstehenden Preise bis auf eine Ausnahme²⁸⁰ neben eigenen **Depotgebühren** zumindest **allgemeine Administrationsleistungen** wie z.B. Inkassi einschließen.²⁸¹ Einige der Preise setzen sich aus zwei Tarifen²⁸² zusammen, nämlich aus einem für das Depot selbst und einer Administrationspauschale. Vier der Anbieter²⁸³ berechnen dem Kunden zusätzliche Spesen für fremde Depotgebühren. Jede der zehn Banken bietet den einen oder anderen Rabatt, z.B. auf eigene Fonds, Aktien oder teilweise auf Festgeldanlagen. Diese Rabatte finden in dem nachfolgenden Vergleich keine Berücksichtigung.

Obige Ausführungen lassen unschwer erkennen, daß eine preisliche Gegenüberstellung von Administrationsleistungen nur bis zu einem gewissen Grad möglich ist, allenfalls einen beschränkten Vergleich seitens der Nachfrager zuläßt und bestenfalls ein Indiz für die relative Günstigkeit eines Anbieters liefert. Aufgrund der unterschiedlichen Leistungspakete gestaltet

²⁸⁰ Bei der Bank Leu umfaßt die eingehobene Basisgebühr gemäß Preisliste neben den eigenen Depotgebühren andere Leistungen wie z.B. Gebühren für banklagernde Post, Nummernkonten, Steuerbescheinigungen oder Zahlungsaufträge, welche andere Anbieter nicht notwendigerweise im Rahmen der Administration anbieten, jedoch findet sich keine Angabe hinsichtlich dessen, ob Inkassi Leistungen durch diese Gebühr abgedeckt werden oder ob diese separat berechnet werden.

²⁸¹ Bei den meisten der Anbietern wird i.d.R. entweder erwähnt, welche Leistungen in den Administrationspreisen enthalten sind, oder zumindest angegeben, welche Leistungen im Rahmen von Administrationspauschalen nicht abgedeckt werden.

²⁸² Baumann & Cie., Credit Suisse.

Teil 1: Herausforderungen und Empirie

sich eine Nutzenabwägung des Administrationsangebots in Hinblick auf Leistungsumfang und Preisniveau für den Kunden als komplex.

Der Vergleich der zehn Anbieter zeigt ziemlich eindrücklich, daß die Preispalette für Administrationsleistungen ein breites Spektrum bietet und bei AuM²⁸⁴ in der Höhe von CHF 1.5 Mio. **von CHF 3'300 bei den beiden Großbanken bis zu CHF 7'500 bei anderen Anbietern**²⁸⁵ reicht (vgl. Abb. 28). Des weiteren wird ersichtlich, daß drei der vier Banken²⁸⁶, welche bei den Transaktionsgebühren als teuer gelten, im Bereich der Administration günstig erscheinen, wohingegen jene beiden Anbieter²⁸⁷, die vergleichsweise geringe Gebühren im Wertpapiergeschäft ausweisen, deutlich höhere Administrationsgebühren ausweisen als die erstgenannten.

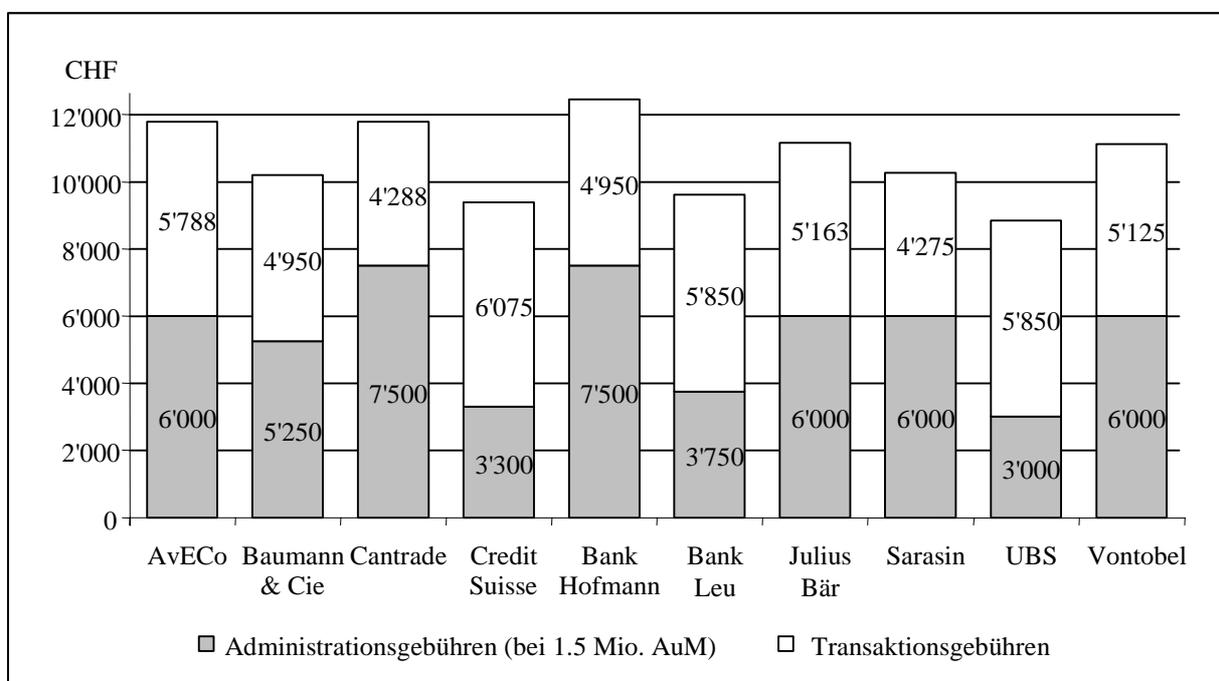


Abb. 28: Preise für Transaktionen und Administration bei CHF 1.5 Mio. AuM (in CHF)

Bei der Betrachtung eines Depots mit CHF 5 Mio. AuM läßt sich die Aussage bestätigen, daß jene Anbieter, die im Wertpapiergeschäft als teuer gelten, vergleichsweise günstige Administrationsleistungen anbieten, wohingegen jene Banken, die vergleichsweise günstigen Wertpapierhandel anbieten, eher hohe Administrationspreise berechnen. Auffallend ist, daß sich nun

²⁸³ Baumann & Cie., Credit Suisse, Bank Leu, UBS AG.

²⁸⁴ Der Einfachheit halber gilt die Annahme, daß die Höhe der AuM jener der AMA entspricht. Diese Vereinfachung gilt insbesondere in Hinblick auf die im Anschluß durchgeführten Vergleiche von Administrations-, Beratungs- und Verwaltungsmandaten, weil das Bezugsvolumen je nach Anbieter zum einen AuM und zum anderen AMA sein kann.

²⁸⁵ Cantrade Privatbank AG, Bank Hofmann.

²⁸⁶ Credit Suisse, UBS AG, Bank Leu.

²⁸⁷ Cantrade Privatbank AG, Bank Sarasin.

nur noch die Preise zweier Anbieter gleichen²⁸⁸, während bei einem Depot mit einem Volumen von CHF 1.5 Mio. immerhin vier²⁸⁹ bzw. zwei²⁹⁰ Anbieter denselben Gesamtpreis ausweisen.

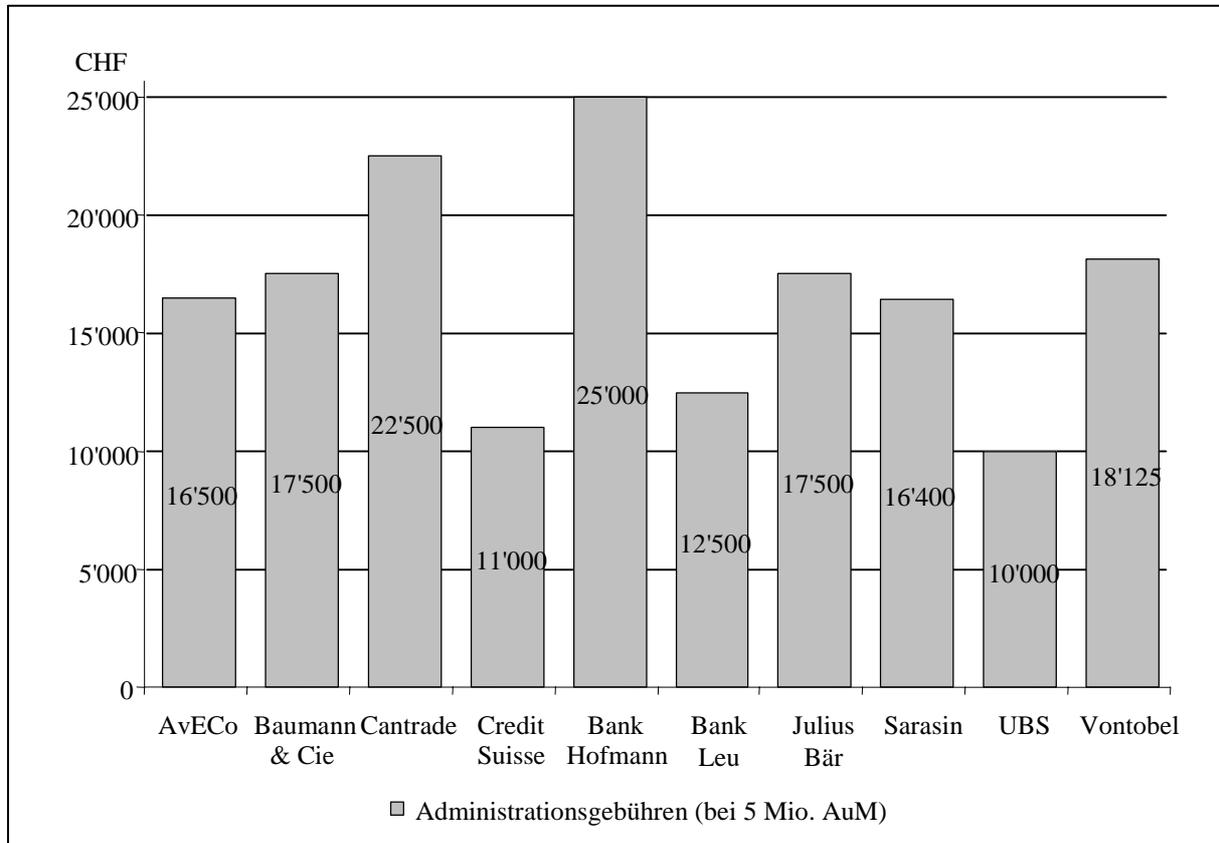


Abb. 29: Preise für Administration bei CHF 5 Mio. AuM (in CHF)

Bezieht man Online-Angebote für Administrationsleistungen in den Vergleich mit ein, so zeigt ein Blick auf Abb. 30, daß zwei der Online-Angebote²⁹¹ wesentlich günstigere Preise für Administration ausweisen als die traditionellen Angebote. Die beiden anderen Online-Angebote²⁹² sind zumindest günstiger als die Mehrheit der traditionellen Angebote. Möchte ein Nachfrager den persönlichen Kontakt sowie die im Private Banking gebotene Beratung nicht in Anspruch nehmen, kann er die vergleichsweise günstigeren Preise der Online-Angebote nutzen, andernfalls gilt es, je nach Kundenbedürfnis zwischen den traditionellen Anbietern abzuwägen.

²⁸⁸ Baumann & Cie.

²⁸⁹ AveCo, Julius Bär, Bank Sarasin, Bank Vontobel.

²⁹⁰ Cantrade Privatbank AG, Bank Hofmann.

²⁹¹ Swissquote (Rüd, Blass & Cie. AG), trade-net (Berner Kantonalbank).

²⁹² Tradepac (UBS) und youtrade (Credit Suisse).

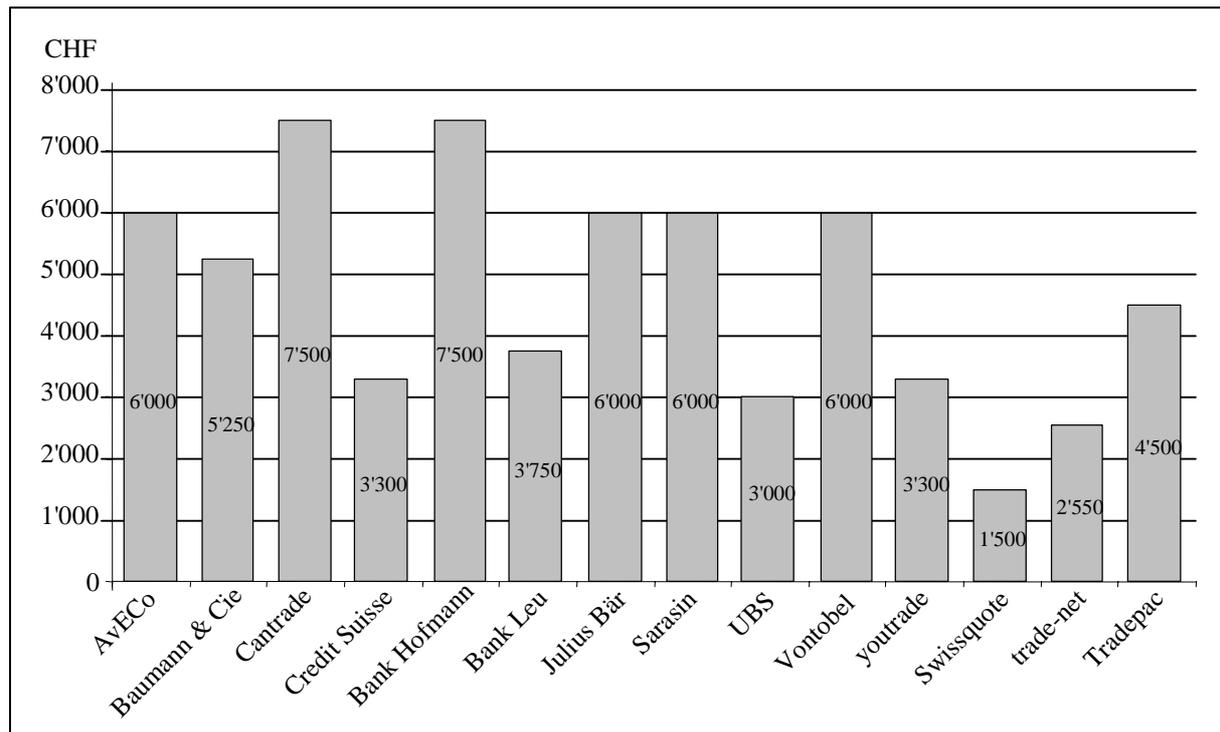


Abb. 30: Administrationspreise traditioneller Anbieter im Vergleich zu Online-Anbietern bei CHF 1.5 Mio. AuM (in CHF)

Zwei der zehn Anbieter²⁹³ offerieren den Kunden zum Zeitpunkt des Vergleichs Leistungen sowohl über den Kanal des Relationship Managers als auch über jenen des Internet. Einer der Anbieter²⁹⁴ macht zwischen den preislichen Angeboten der Administrationsleistungen in Hinblick auf unterschiedliche Kanalnutzung keinen Unterschied, während der andere²⁹⁵ für die Administration des Online-Angebots mehr als für jenes des traditionellen Kanals berechnet. Bedarf der Kunde keiner Beratung und wünscht keinen persönlichen Kontakt, fällt die Entscheidung für das Online-Angebot bei ersterem Anbieter leicht, während der Kunde bei letzterem Anbieter das Angebot nur dann schätzt, wenn die vergleichsweise niedrigeren Transaktionspreise des Online-Angebots die relativ hohen Preise der Administration ausgleichen (vgl. dazu Abb. 34, S. 87).

Zusammenfassend bleibt an dieser Stelle anzumerken, daß sich der Nachfrager hinsichtlich des Vergleichs der Administrationsgebühren aufgrund der unterschiedlichen Leistungsinhalte einer Herausforderung gegenübersteht. Beansprucht der Kunden neben Administrationsleistungen zusätzlich Leistungen im Wertpapiergeschäft, so erfordert dies neben einem genauen Abwägen der Administrationsleistungen gegeneinander das Miteinbeziehen der Transaktionsgebühren. Plant der Nachfrager beispielsweise das Leistungsangebot im Transaktionsbereich

²⁹³ Credit Suisse und UBS AG.

²⁹⁴ Credit Suisse.

extensiv zu nutzen, kann sich ein Anbieter mit vergleichsweise nicht ganz so günstigen Administrationsgebühren in Hinblick auf die Gesamtkosten der beanspruchten Leistungen für den Kunden als wesentlich attraktiver erweisen als ein Anbieter mit niedrigen Administrationsgebühren. Mehr zu Preisniveaus und Leistungstransparenz bei Wertpapiertransaktionen im Folgenden.

2. Leistungen mit potentiell begleitender Beratung

a. *Eigenständige Wertpapiertransaktionen (nicht-diskretionäre Vermögensverwaltung)*

So verschieden wie die Anbieter im Private Banking sind, so verschieden ist das Preisniveau für Transaktionsgeschäfte. Um einen Eindruck hinsichtlich der Unterschiede zu vermitteln, wird ein Preisvergleich für **ausgewählte Transaktionsgeschäfte** vorgenommen. Diese umfassen eine Anleihttransaktion auf dem Börsenplatz Schweiz (CH) in der Höhe von CHF 100'000, vier Aktientransaktionen auf dem gleichen Börsenplatz in der Höhe von CHF 25'000, CHF 50'000, CHF 75'000 und CHF 100'000 sowie zwei Aktientransaktionen jeweils in der Höhe von CHF 75'000 auf den Börsenplätzen USA und Europa.

Wie Abb. 31 auf den ersten Blick veranschaulicht, gelten je nach Anbieter für die genannte Art der Transaktionsgeschäfte unterschiedliche Tarife (für absolute Zahlen vgl. Abb. 32). Von den Anbietern wird entweder das Preismodell des Stufen- oder des Staffeltarifs verwendet. Werden die einzelnen Transaktionen separat angesehen, so ergibt sich folgendes Bild: Für den Handel von Obligationen auf dem Börsenplatz Schweiz in der Höhe von CHF 100'000 stellt sich eine der Großbanken²⁹⁶ mit einem **Tarif von 0.80 % als am teuersten** heraus, während dem Nachfrager auf den ersten Blick vier der Anbieter²⁹⁷ mit einem Preis in der Höhe von **0.50 %** günstig erscheinen. Drei dieser Anbieter²⁹⁸ beziehen den genannten Tarif jedoch nicht auf das gesamte Transaktionsvolumen, sondern verwenden gestaffelte Tarife. Die intervallweise Kumulierung des Preises führt dazu, daß **bei genauerer Betrachtung nur ein Anbieter den vergleichsweise günstigsten Tarif von 0.50 % bietet**.

²⁹⁵ UBS AG.

²⁹⁶ Credit Suisse.

²⁹⁷ Baumann & Cie., Cantrade Privatbank AG, Bank Sarasin, Bank Vontobel.

²⁹⁸ Baumann & Cie., Bank Sarasin, Bank Vontobel.

Trx-Art	Trx-Höhe	AvECo		Baumann&Cie		Cantrade		Credit Suisse		Bank Hofmann		Bank Leu		Julius Bär		Sarasin		UBS		Vontobel	
		u	a	u	a	u	a	u	a	u	a	u	a	u	a	u	a	u	a	u	a
Bonds CH	100'000	0.65%	0.50%	0.50%	0.50%	0.80%	0.60%	0.70%	0.70%	0.55%	0.50%	0.70%	0.50%	0.70%	0.50%	0.70%	0.50%	0.70%	0.50%	0.50%	
Shares CH	25'000	1.10%	1.00%	0.90%	1.00%	1.10%	1.00%	1.10%	1.10%	1.10%	0.80%	1.10%	0.80%	1.20%	0.80%	1.20%	0.80%	1.20%	1.10%	1.10%	
Shares CH	50'000	1.05%	1.00%	0.90%	1.00%	1.10%	0.80%	1.00%	1.10%	1.00%	0.80%	1.10%	0.80%	1.10%	0.80%	1.10%	0.80%	1.10%	1.00%	1.00%	
Shares CH	75'000	1.05%	0.80%	0.75%	0.80%	1.00%	0.60%	1.00%	1.00%	0.80%	0.70%	1.00%	0.70%	1.00%	0.70%	1.00%	0.70%	1.00%	0.80%	0.80%	
Shares CH	100'000	1.00%	0.80%	0.75%	0.80%	1.00%	0.60%	1.00%	1.00%	0.80%	0.70%	1.00%	0.70%	1.00%	0.70%	1.00%	0.70%	1.00%	0.80%	0.80%	
Shares Europe	75'000	1.70%	0.80%*	1.10%	0.80%*	1.80%	1.10%	1.60%	1.60%	0.80%*	0.70%*	1.60%	0.70%*	1.70%	0.70%*	1.70%	0.70%*	1.70%	0.80%*	0.80%*	
Shares USA	75'000	1.70%	0.80%*	1.30%	0.80%*	1.80%	1.10%	1.60%	1.60%	0.80%*	0.70%*	1.60%	0.70%*	1.70%	0.70%*	1.70%	0.70%*	1.70%	0.80%*	0.80%*	
Bonds CH	100'000	Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert		Kumuliert	
Shares CH	25'000	0.60%	0.60%	0.73%	0.66%	0.60%	0.75%	0.73%	0.66%	0.60%	0.60%	0.75%	0.73%	0.66%	0.60%	0.60%	0.75%	0.73%	0.66%	0.60%	0.63%
Shares CH	50'000	1.00%	1.00%	1.10%	1.10%	1.05%	1.00%	1.10%	1.10%	1.05%	0.80%	1.10%	1.10%	1.05%	0.80%	0.80%	1.10%	1.10%	1.05%	1.10%	1.10%
Shares CH	75'000	0.93%	0.93%	1.03%	0.97%	0.77%	0.80%	1.03%	0.97%	0.77%	0.77%	1.03%	1.03%	0.97%	0.77%	0.77%	1.03%	1.03%	0.97%	0.97%	0.97%
Shares CH	100'000	0.90%	0.90%	1.03%	0.93%	0.75%	0.75%	1.03%	0.93%	0.75%	0.75%	1.03%	1.03%	0.93%	0.75%	0.75%	1.03%	1.03%	0.93%	0.93%	0.93%
Shares Europe	75'000	0.93%*	0.93%*	1.43%	0.97%*	1.43%	1.43%	1.67%	0.97%*	0.77%*	0.77%*	1.67%	1.67%	0.97%*	0.77%*	0.77%*	1.67%	1.67%	0.97%*	0.97%*	0.97%*
Shares USA	75'000	0.93%*	0.93%*	1.43%	0.97%*	1.43%	1.43%	1.70%	0.97%*	0.77%*	0.77%*	1.70%	1.70%	0.97%*	0.77%*	0.77%*	1.70%	1.70%	0.97%*	0.97%*	0.97%*

* exkl. ausländ. Kommission (Ann. 0.4%) u: Stufentarif a: Staffeltarif

Abb. 31: Tarifmodelle und Transaktionspreise pro Anbieter (in % bezogen auf die Transaktionshöhe)

Bei den Aktientransaktionen im Inland zeigt sich, daß die eine Hälfte der Anbieter für die vier ausgewählten Transaktionsvolumina zwei unterschiedliche Prozentsätze zur Berechnung der Preise verwenden, während die andere Hälfte innerhalb des Intervalls von CHF 25'000 und CHF 100'000 sogar drei nutzt, wobei der Wechsel des Prozentsatzes an unterschiedlichen Stellen des genannten Intervalls vorgenommen wird. Wählt man die Transaktion in der Höhe von CHF 50'000, erscheinen wiederum zwei der Anbieter²⁹⁹ als gleich günstig. Da beide Anbieter einen Staffeltarif verwenden, ergibt der kumulierte Tarif in diesem Fall ebenso einen Preisunterschied, so daß sich schlußendlich nur ein Anbieter³⁰⁰ als der wahrlich günstigste erweist. Die Analyse der Aktientransaktion in Höhe von CHF 75'000 ergibt ebenfalls, daß die **Transaktionen jener Anbieter³⁰¹, welche auf den ersten Blick mit einem Preis von 0.60 % bzw. 0.70 % am günstigsten erscheinen, diesen Eindruck nicht bestätigen, sobald der Staffeltarif praktische Anwendung findet.** In diesem Fall werden die kumulierten Preise von 0.80 % und 0.77 % von einem Anbieter³⁰² unterboten, der im Stufentarif 0.75 % für eine derartige Transaktion verlangt.

Insbesondere der **Vergleich der Auslandstarife zeigt erhebliche Differenzen** zwischen den einzelnen Anbietern. Dabei bleibt zusätzlich zu berücksichtigen, daß einige der Anbieter³⁰³ die ausländischen Kommissionen in jenen in den Preislisten angeführten Preisen nicht inkludieren, was zu zusätzlichen Aufwendungen für den Kunden führt. Spitzenreiter hinsichtlich hoher Gebühren sind dabei nicht nur die Großbanken. In diesem Fall erweist sich trotz Verwendung eines Staffeltarifs selbst bei genauer Betrachtung jener Anbieter³⁰⁴ tatsächlich als der günstigste, welcher auf den ersten Blick schon als am günstigsten erscheint.

²⁹⁹ Bank Hofmann u. Bank Sarasin.

³⁰⁰ Bank Sarasin.

³⁰¹ Bank Hofmann, Bank Sarasin.

³⁰² Cantrade Privatbank AG.

³⁰³ Baumann & Cie, Bank Julius Bär, Bank Sarasin, Bank Vontobel.

³⁰⁴ Bank Sarasin.

Teil 1: Herausforderungen und Empirie

Trx-Art	Trx-Höhe	AvECo	Baumann&Cie	Cantrade	Credit Suisse	Bank Hofmann	Bank Leu	Julius Bär	Sarasin	UBS	Vontobel
Bonds CH	100'000	650	600	500	800	750	725	663	600	700	625
Shares CH	25'000	275	250	225	275	250	275	275	200	300	275
Shares CH	50'000	525	500	450	550	450	525	525	400	550	525
Shares CH	75'000	788	700	563	750	600	775	725	575	750	725
Shares CH	100'000	1'000	900	750	1'000	750	1'025	925	750	1'000	925
Shares Europa	75'000	1'275	700*	825	1'350	1'075	1'250	725*	575*	1'275	725*
Shares USA	75'000	1'275	700*	975	1'350	1'075	1'275	725*	575*	1'275	725*
Total gem. Preisliste		5'788	4'350*	4'288	6'075	4'950	5'850	4'563*	3'675*	5'850	4'525*
Ausländ. Kommission		-	600	-	-	-	-	600	600	-	600
Summe		5'787.5	4'950	4'287.5	6'075	4'950	5'850	5'162.5	4'275	5'850	5'125

* exkl. ausl. Kommission (Ann. 0.4%)

Abb. 32: Preise für Wertpapiertransaktionen (Trx) (in CHF)

Aus den Ausführungen wird deutlich, daß für die zehn zum Vergleich herangezogenen Anbieter keine allgemeine Aussage darüber zulässig ist, welcher der günstigste oder der teuerste ist. Vielmehr ist die **Attraktivität des Angebots abhängig davon, auf welchem Markt welche Transaktionen getätigt werden**. Wird jedoch beispielhaft davon ausgegangen, daß ein Nachfrager von allen in der Gegenüberstellung verwendeten Transaktionen genau eine durchführt, liegen die Preise der Ausführung bei vier der Anbieter ³⁰⁵ zwischen CHF 5'780 und CHF 6'080, bei weiteren vier ³⁰⁶ um die CHF 5'000 und nur bei zwei ³⁰⁷ bei weniger als CHF 4'300.

Stellt man ganz allgemein, wie in Abb. 33 dargestellt, einerseits Anleihen- und Aktientransaktionen im Inland und andererseits inländische und ausländische Aktientransaktionen der zehn Anbieter einander gegenüber, so gilt generell, daß **Anleihentransaktionen weniger als Aktientransaktionen und inländische Aktientransaktionen weniger als ausländische kosten**. Wird der Vergleich auf Online-Anbieter ausgedehnt, ist sogleich erkennbar, daß sich deren Transaktionsangebote dem Nachfrager als wesentlich günstiger präsentieren als das traditionelle Private-Banking-Angebot. Der Unterschied gilt als Indiz dafür, daß Anlageberatung im Private Banking durch Erträge aus Transaktionsleistungen quersubventioniert werden. **Online-Anbieter** brechen durch ihr Angebot die Wertschöpfungskette der Private-Banking-Anbieter auf. Sie bieten **i.d.R. keine Investmentberatungsleistungen** an, weshalb **keine Quersubventionierung** derselben stattfindet, was zu vergleichsweise **niedrigen Transaktionsgebühren** führt.

Bei den gewählten Online-Angeboten gilt wie bei den Angeboten über den traditionellen Relationship-Manager-Kanal, daß Kunden für ausländische Aktientransaktionen mehr bezahlen als für inländische, jedoch lassen sich bei den vier Anbietern keine preislichen Unterschiede zwischen am inländischen Börsenplatz gehandelten Anleihen und Aktien feststellen.

³⁰⁵ Credit Suisse, UBS AG, Bank Leu, AvECo.

³⁰⁶ Julius Bär, Bank Vontobel, Bank Hofmann, Baumann & Cie.

³⁰⁷ Bank Cantrade, Bank Sarasin.

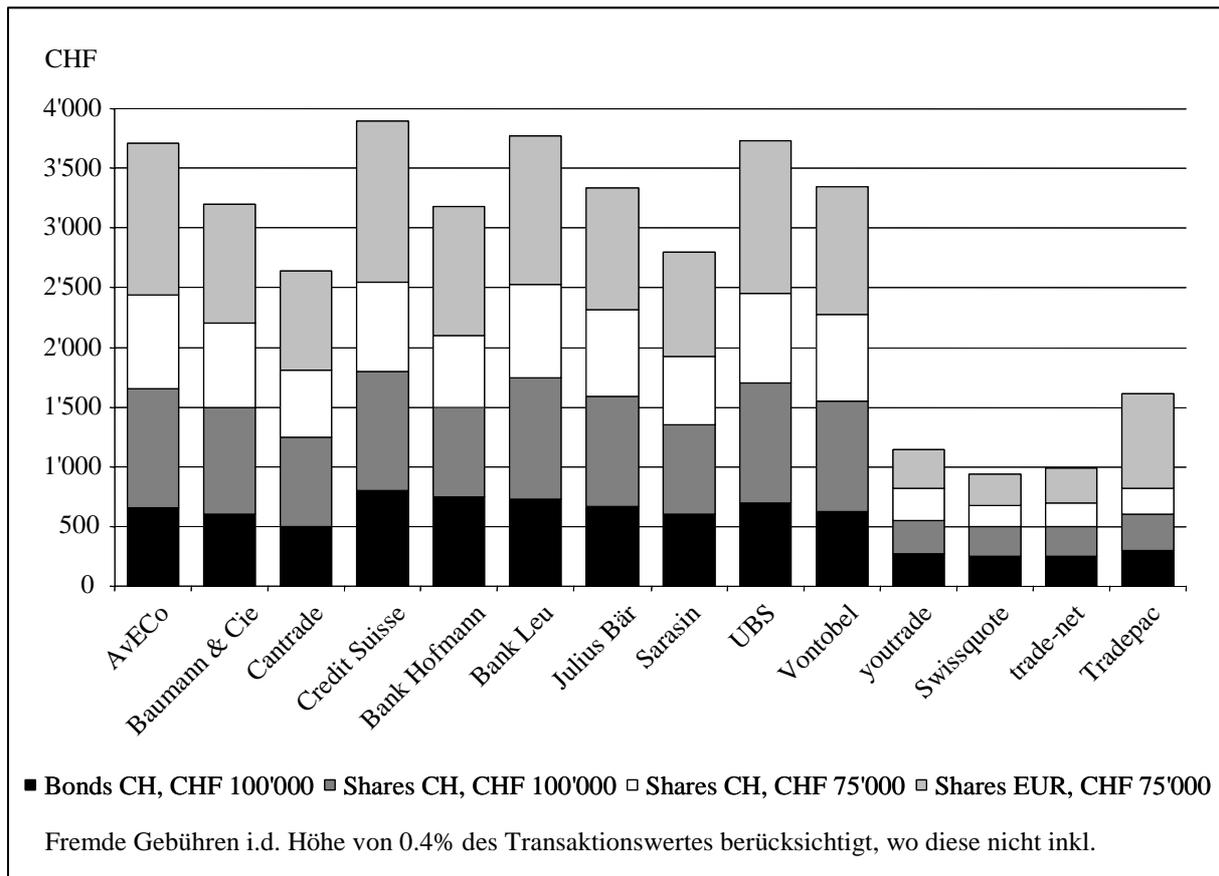


Abb. 33: Gegenüberstellung von Gebühren für unterschiedliche Wertpapiertransaktionen ausgewählter Private-Banking-Anbieter mit konkurrierenden Online-Angeboten (in CHF)

Wie bereits in Abb. 33 veranschaulicht, erweisen sich die Preise für Wertpapiergeschäfte bei Online-Anbietern um einiges günstiger als bei traditionellen Anbietern. Wie schon beim Vergleich der Administrationsleistungen angeführt (vgl. S. 80), bieten zwei der traditionellen Anbieter Leistungen über den Internetkanal, wobei einer³⁰⁸ hier ein höheres Administrationspreisniveau ausweist als bei der Nutzung des traditionellen Kanals, so daß das Online-Angebot erst ab einer gewissen Anzahl von Transaktionen interessanter erscheint als das traditionelle.

Für einen Kunden mit einem Vermögen von CHF 5 Mio. beispielsweise erweist sich die Summe der Administrations- und Transaktionspreise – unter Annahme der Ausführung der ursprünglich zum Vergleich stehenden sieben Transaktionen³⁰⁹ – bei dem traditionellen Angebot als günstiger als bei dem Online offerierten Angebot (vgl. Abb. 34). Letzteres weist im Vergleich einen um 12 % höheren Preis aus. Steigen die genannten Transaktionen jeweils um das Dreifache, ändert sich das Bild aus Sicht des Nachfragers, und das **zuvor noch unattraktive Online-Angebot entpuppt sich als vorteilhaft**.

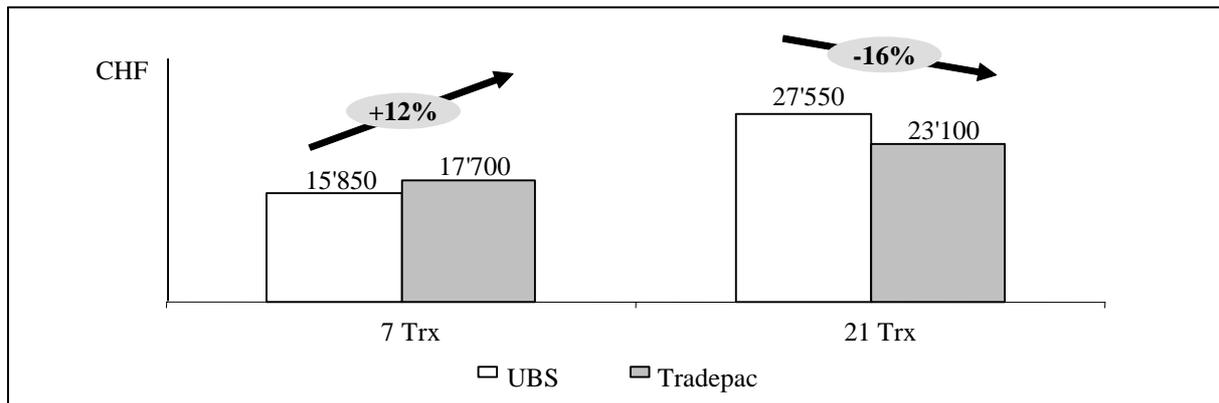


Abb. 34: Vergleich von Administrations- und Transaktionskosten bei steigender Transaktionszahl bei einem Vermögen von CHF 5 Mio. (UBS AG traditionell versus Tradepac) (in CHF)

b. Leistungen diskretionärer Vermögensverwaltung

Dieser Abschnitt widmet sich dem Vergleich des Preisniveaus von Leistungen der diskretionären Vermögensverwaltung bei den **häufig offerierten Einzel- und Pauschalpreismodellen**. Performanceabhängige Modelle, welche insbesondere in der institutionellen Vermögensverwaltung von Bedeutung sind und teilweise im Private Banking Einzug halten, werden an dieser Stelle nicht verglichen, weil gemäß Ausweis in den Preislisten nur einer der zehn ausgewählten Anbieter ein solches Modell verwendet.

Preisvergleiche in der diskretionären Vermögensverwaltung anzustellen, erweist sich aufgrund der zahlreichen Angebotsvariationen aus Kundensicht als recht komplex. Betrachtet man alleine, wie in Abb. 35 illustriert, die Summe der im Rahmen eines Verwaltungsmandats³¹⁰ mit **Einzelpreisen** für die Administrations- und Verwaltungsleistungen anfallenden Preise für Vermögen von CHF 1.5 Mio. bzw. CHF 5 Mio., **präsentieren sich Preise von 0.55 % bis 1.20 %** auf die AuM. Auf den ersten Blick erweisen sich diesbezüglich drei Anbieter³¹¹ als vergleichsweise teuer; die im Zuge des Mandats anfallenden Transaktionen werden bei den genannten Angeboten entweder in Form einer Ticket-Fee³¹² oder mit einem Ra-

³⁰⁸ UBS AG.

³⁰⁹ Vgl. Abb. 31 und Abb. 32.

³¹⁰ Lediglich acht der zehn Anbieter offerieren Verwaltungsmandate zu Einzelpreisen. Dabei bedienen sich drei der Anbieter (Baumann & Cie., Cantrade Privatbank AG, UBS AG) des Stufentarifs, während die restlichen fünf (AvECo, Credit Suisse, Bank Hofmann, Bank Sarasin, Bank Vontobel) den Staffeltarif als Preismodell verwenden. Als Grundlage für den Administrationspreis dienen die verwendeten Preise und Modelle für Administrationsleistungen. Aufgrund fallweise strategieabhängiger Preise gilt die Annahme, daß das Verwaltungsmandat einer ausgewogenen Strategie (Balance zwischen Aktien und Anleihen) folgt.

³¹¹ UBS AG; Bank Hofmann, Credit Suisse.

³¹² Credit Suisse, UBS AG.

batt von 50 %³¹³ auf die regulären Transaktionsgebühren abgegolten. Da andere Anbieter für Transaktionen entweder den regulären Tarif³¹⁴ berechnen oder einen im Vergleich zu ersteren Angeboten geringeren Rabatt von 20 % gewähren, kann sich ein zuvor teuer anmutendes Mandat auf Einzelpreisbasis als vorteilhaft herauskristallisieren, sobald eine hohe Anzahl von Transaktionen getätigt wird. Zu Vergleichszwecken wäre deshalb aus Kundensicht das Wissen um die Transaktionstätigkeit nötig, um eine Beurteilung des Gesamtangebots vornehmen zu können.

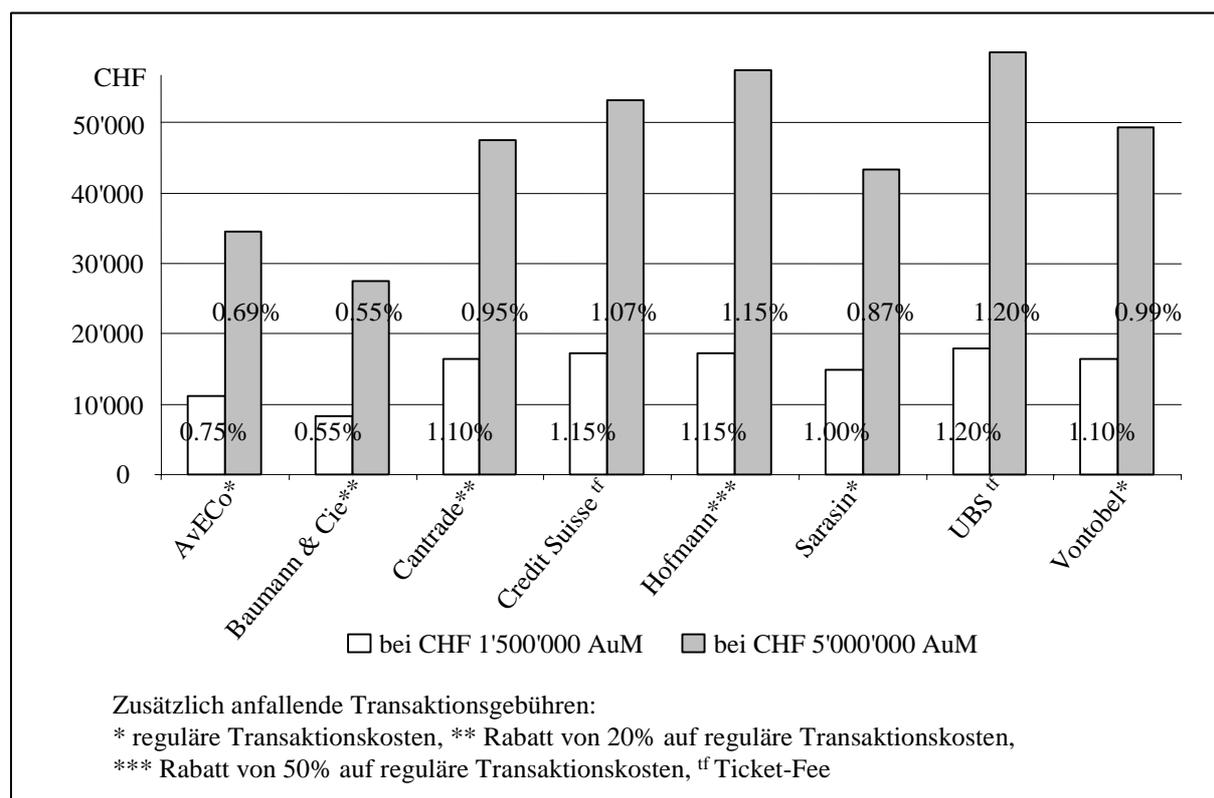


Abb. 35: Vermögensverwaltungsmandat zum Einzelpreis bei CHF 1.5 Mio. u. CHF 5 Mio. AuM (in CHF und in % bezogen auf die AuM)

Neben Verwaltungsmandatsangeboten zu Einzelpreisen sehen sich Nachfrager **Pauschalpreisangeboten**³¹⁵ gegenüber, welche zumindest Administrations- und Verwaltungsleistungen zu einem Leistungspaket zusammenfassen und dieses mit einem Preis versehen. Drei³¹⁶ der sieben Anbieter schließen zusätzlich die Transaktionstätigkeit in das Leistungsangebot ein und offerieren einen alle wesentlichen Administrations-, Verwaltungs- und Transaktionsleis-

³¹³ Bank Hofmann.

³¹⁴ AvECo, Bank Sarasin, Bank Vontobel.

³¹⁵ Drei der Anbieter folgen dem Modell des Stufentarifs (Cantrade Privatbank AG, Julius Bär, UBS AG), drei Anbieter verwenden Staffeltarife (AvECo, Bank Leu, Bank Vontobel) und ein Anbieter bedient sich gemäß Preisliste einer Flat-Fee (Baumann & Cie.).

³¹⁶ AvECo, Baumann & Cie, UBS AG.

tungen umfassenden Pauschalpreis, eine sogenannte All-in Fee. Alle anderen Anbieter³¹⁷ bedienen sich der Ticket-Fee als Entgelt für Transaktionsleistungen. In Relation zu den Verwaltungsmandaten mit Einzelpreis kennen die **Pauschalmodelle** eine vergleichsweise **geringe Preisbandbreite von 1.00 % bis 1.30 %** auf die AuM (vgl. Abb. 36). Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, daß die beiden bei dem Einzelpreismodell in Hinblick auf Administrations- und Verwaltungsleistungen günstig erscheinenden Anbieter³¹⁸ mit den Pauschalpreisen zusätzlich Transaktionsleistungen abgelten.

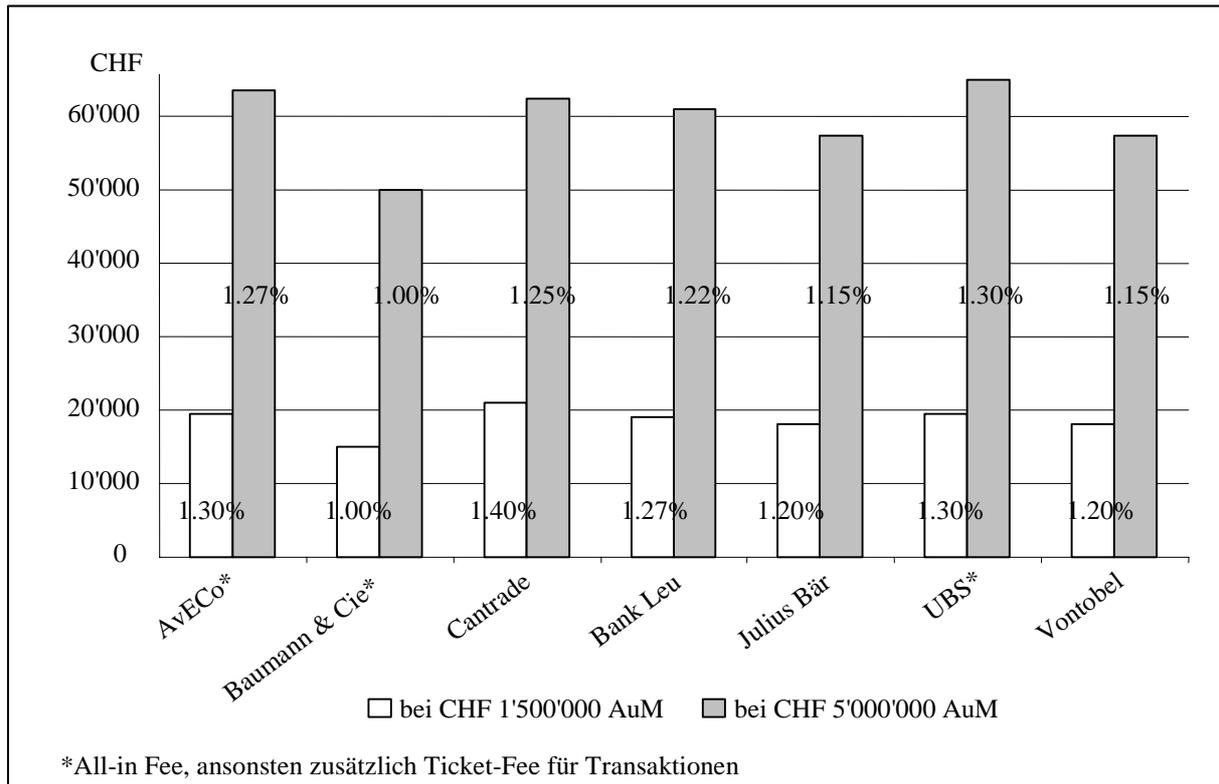


Abb. 36: Vermögensverwaltungsmandat zum Pauschalpreis bei CHF 1.5 Mio. u. CHF 5 Mio. AuM (in CHF und in % bezogen auf die AuM)

Fünf³¹⁹ der ausgewählten Anbieter **offerieren Verwaltungsmandate sowohl zu Einzel- als auch zu Pauschalpreisen**. In Abb. 37 findet sich eine Gegenüberstellung der genannten Mandate für Vermögen von CHF 1.5 Mio. Die im Vergleich zum Mandat zu Einzelpreisen höheren Pauschalpreise je Anbieter lassen sich durch die je nach Verwaltungsmandat unterschiedlichen Gebührenmodelle des Transaktionsgeschäfts erklären. Um aus Kundensicht nachzuvollziehen, ob ein Einzel- oder Pauschalpreisangebot eines Anbieters vorteilhafter ist, wäre es nötig, die Anzahl und Art der Transaktionen zu kennen. Nur so könnte eine genaue

³¹⁷ Cantrade Privatbank AG, Bank Leu, Julius Bär, Bank Vontobel.

³¹⁸ Baumann & Cie., AvECo.

³¹⁹ AvECo, Baumann & Cie., Cantrade Privatbank AG, UBS AG; Bank Vontobel.

Berechnung vorgenommen werden.³²⁰ Die absolute Höhe der Preisunterschiede jedoch – insbesondere in Relation zu anderen Anbietern – läßt sich seitens des Nachfragers nicht nachvollziehen.

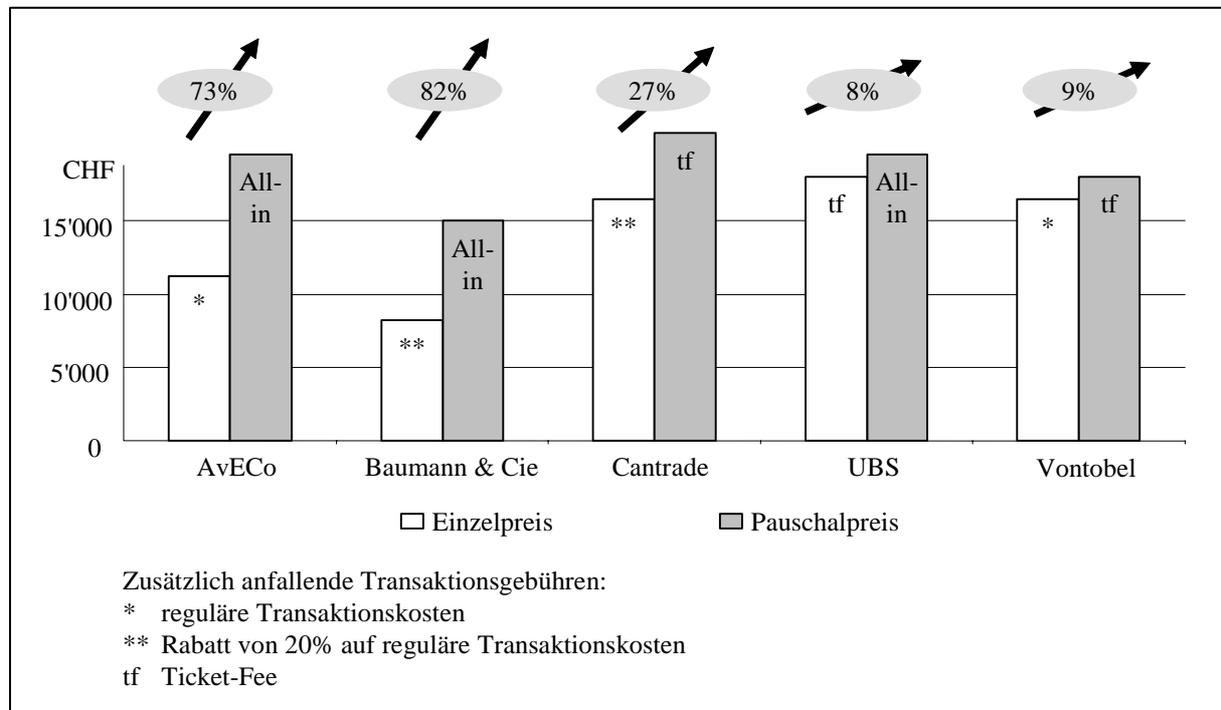


Abb. 37: Gegenüberstellung des Vermögensverwaltungsmandats zu Pauschalpreis und Einzelpreis bei CHF 1.5 Mio. AuM (in CHF)

Die zahlreichen Leistungen, welche die diskretionäre Vermögensverwaltung abdeckt, sowie der Umstand, daß sie in unterschiedlicher Art und Weise zusammengefaßt werden und unterschiedliche Preismodelle Anwendung finden, gestalten den Vergleich einzelner Angebote für Nachfrager aufwendig und schwierig. Je nach Kundenpräferenzen und Schwerpunkten, welche der Nachfrager bei der Auswahl des Angebots setzt, beurteilt er das eine oder andere Angebot als vorteilhaft.

3. Vergleich der Leistungskategorien unter Einbezug eigenständiger Beratung

Die für Administrationsleistungen und Investmentberatung anzutreffenden Preismodelle, die sich primär an den Vermögenswerten im Kundenportfolio orientieren und sowohl als Stufen- wie auch Staffeltarif und als pauschaler Prozentsatz (Flat-Fee) in Erscheinung treten, finden

³²⁰ Durch Annahme eines durchschnittlichen Transaktionsvolumens und eines durchschnittlichen Transaktionspreises kann mittels Break-Even-Berechnung ein Annäherungswert für die Anzahl Transaktionen errechnet werden, ab der das Pauschalpreismodell mit Ticket-Fee im Vergleich zum Einzelpreismodell mit

sich in der **diskretionären Vermögensverwaltung** wieder. Die Auswahl unterschiedlicher Angebote gestaltet sich jedoch bei letzterer als wesentlich umfangreicher als bei der regulären Investmentberatung, wie diese im Rahmen der untersuchten Preislisten dargestellt wird.

Die Begründung hierfür umfaßt mehrere Aspekte: Zum einen zieht die im Vergleich zur diskretionären Vermögensverwaltung geringe Auswahl konkreter Preis-Leistungs-Angebote für Investmentberatung augenscheinlich die Konsequenz nach sich, daß **nur ein Viertel der Anbieter für Investmentberatung im Rahmen der Preisinformationen einen konkreten, direkt der Beratung zurechenbaren Preis in Rechnung stellt, der sich von dem Administrationspreis unterscheidet.** Zum anderen nutzen Anbieter in der diskretionären Vermögensverwaltung die Möglichkeit, neben Einzelpreisen Pauschalpreise zu verwenden, mit denen ganze Leistungspakete abgegolten werden, die entweder Administrations- und Verwaltungsleistungen umfassen oder bei All-in Fees Transaktionsleistungen einschließen. In den untersuchten Preislisten finden sich bei jenen Anbietern, die separate Preise für Beratung vorsehen, sowohl Einzel- wie auch Pauschalpreismodelle. **Nur ein Anbieter³²¹ offeriert eine All-in Fee, welche auch die Kosten für Transaktionsleistungen abdeckt.** Dies mag daran liegen, daß der Kunde bei der diskretionären Verwaltung das Agieren der Bank überläßt, wodurch für diese im Vergleich zur nicht-diskretionären Vermögensverwaltung besser einschätzbar ist, welche Leistungen und welche damit einhergehenden Kosten anfallen. Dadurch hält sich das Risiko eines übermäßigen Leistungsbezugs bei fixiertem Ertrag in Grenzen. Performanceorientierte Gebühren, wie sie hin und wieder in der diskretionären Vermögensverwaltung anzutreffen sind, werden in den Preislisten bei der Investmentberatung nicht ausgewiesen.³²²

Betrachtet man nun beispielsweise die Variationsvielfalt in der Höhe der von den Anbietern gestellten Preise für Administrationsleistungen einerseits und zusätzliche Verwaltungsleistungen zum Einzelpreis andererseits, so ergibt sich für Vermögen von CHF 5 Mio. das in Abb. 38 präsentierte Bild: Nicht nur sind die Administrationspreise bzw. ist die Summe von

regulären Transaktionsgebühren aus Nachfragersicht günstiger wird. Vgl. dazu beispielhaft Berechnungen für Beratungsmandate zum Pauschal- versus Einzelpreis bei Wöhle (1999), S. 89f.

³²¹ Baumann & Cie.; dieses Fee-Modell findet sich ebenfalls bei der UBS AG, jedoch in einer separaten Preisinformation (vgl. dazu den nachfolgenden Abschnitt).

³²² Dies liegt zum einen darin, daß es sich – ähnlich wie in der diskretionären Vermögensverwaltung – als schwierig gestaltet, eine geeignete und vom Kunden akzeptierte Benchmark zu finden, an der sich die Performance orientiert, und die Benchmark in die bankinternen Systemen derart zu implementieren, daß die Performance zu jedem beliebigen Zeitpunkt gemessen werden kann. Ein weiterer Punkt, der den Einsatz von performanceorientierten Preiskomponenten erschwert, resultiert aus dem Umstand, daß der Kunde auf Wunsch aktiv in den Investitionsprozeß eingebunden wird und selbst entscheidet, was schlußendlich mit dem Vermögen geschehen soll. Da Nachfrager derartige Anlagevorschläge durchaus ablehnen können, stellt sich die Frage, wessen Performance eigentlich gemessen werden soll oder kann, bzw. inwieweit der Anbieter unter diesen Voraussetzungen gesteckte Performanceziele zu erreichen vermag.

Teil 1: Herausforderungen und Empirie

Administrations- und Verwaltungseinzelpreis von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich, sondern auch die Höhe der preislichen Differenzen. Verzichtet ein Kunde auf bisher in Anspruch genommene Vermögensverwaltung und entschließt sich, **ausschließlich Administrationsleistungen** in Anspruch zu nehmen, so kann dies zu einer **Preisreduktion von 36 %³²³ bis sogar 83 %³²⁴** führen. Dieser Unterschied begründet sich in der unterschiedlichen Preisstruktur der Anbieter, aber auch v.a. darin, daß bei Verwaltungsmandaten vielfach geringere Transaktionsgebühren anfallen als bei reinen Administrationsmandaten, sobald die beratende Komponente bzw. das Anlage-Know-how nicht primär über Transaktionsgebühren quersubventioniert, sondern im Rahmen der Verwaltungsmandatsgebühr berechnet wird. Für den Nachfrager bedeutet dies erneut eine hohe Komplexität beim Vergleich von Angeboten – dies insbesondere dann, wenn unterschiedliche Formen von Beratungsleistung in Betracht gezogen werden.

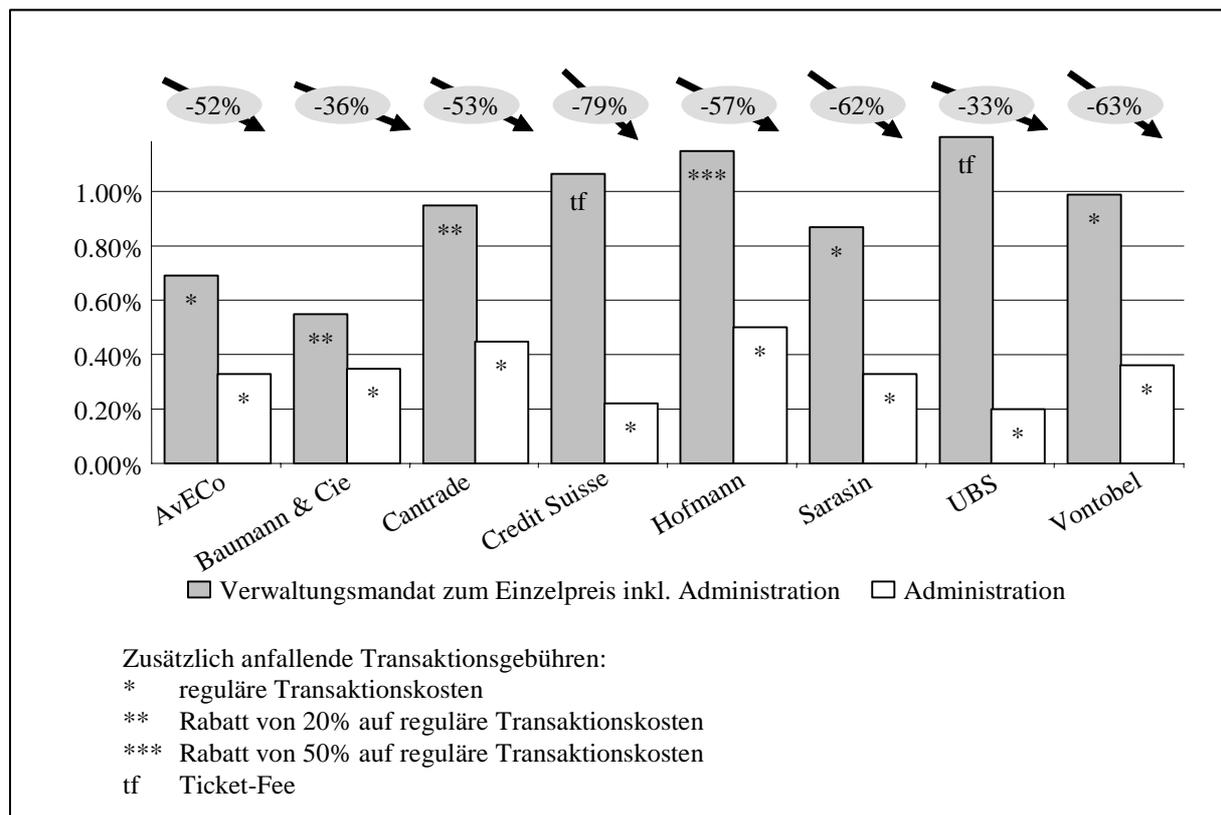


Abb. 38: Vermögensverwaltungsmandat zum Einzelpreis im Vergleich zur reinen Administration bei CHF 5 Mio. AuM (in CHF)

Drei der zehn ausgewählten Anbieter offerieren den Kunden sowohl Administrationsleistungen, Leistungen der Anlageberatung sowie Vermögensverwaltung zum **Einzelpreis** mit separat ausgewiesenem Preis. Interessant dabei ist nicht nur der preisliche Unterschied zwischen

³²³ Baumann & Cie.

den Anbietern, sondern – wie in Abb. 39 aufgezeigt – insbesondere der Umstand, daß zwar alle drei Anbieter Administrationsleistungen im Vergleich zu Leistungen im Rahmen eines Beratungs- bzw. Verwaltungsmandats günstig abgeben, jedoch der **Gesamtpreis für Administrations- und Verwaltungsleistungen bei zwei Anbietern³²⁵ den Gesamtpreis von Administrations- und Beratungsleistungen übersteigt**, während ein Anbieter³²⁶ den umgekehrten Weg wählt. Dies kann nun beispielsweise daran liegen, daß die im Rahmen des Mandats angebotene Beratungsleistung für den Kunden wertvoller ist als die Leistungen innerhalb eines Verwaltungsmandats. D.h., in diesem konkreten Fall vereinfacht ausgedrückt, ohne zusätzliche Informationen zu haben: Anlageberatung im Rahmen des Beratungsmandats (in Kombination mit Wahlfreiheit hinsichtlich deren Umsetzung) kann als nutzenstiftender oder kostenintensiver gelten als die reine Umsetzung von Anlage-Know-how im Rahmen eines definierten Verwaltungsmandats. Auch kann z.B. der Mehraufwand im Rahmen von aktiver Anlageberatung als Erklärungsgrund dienen.

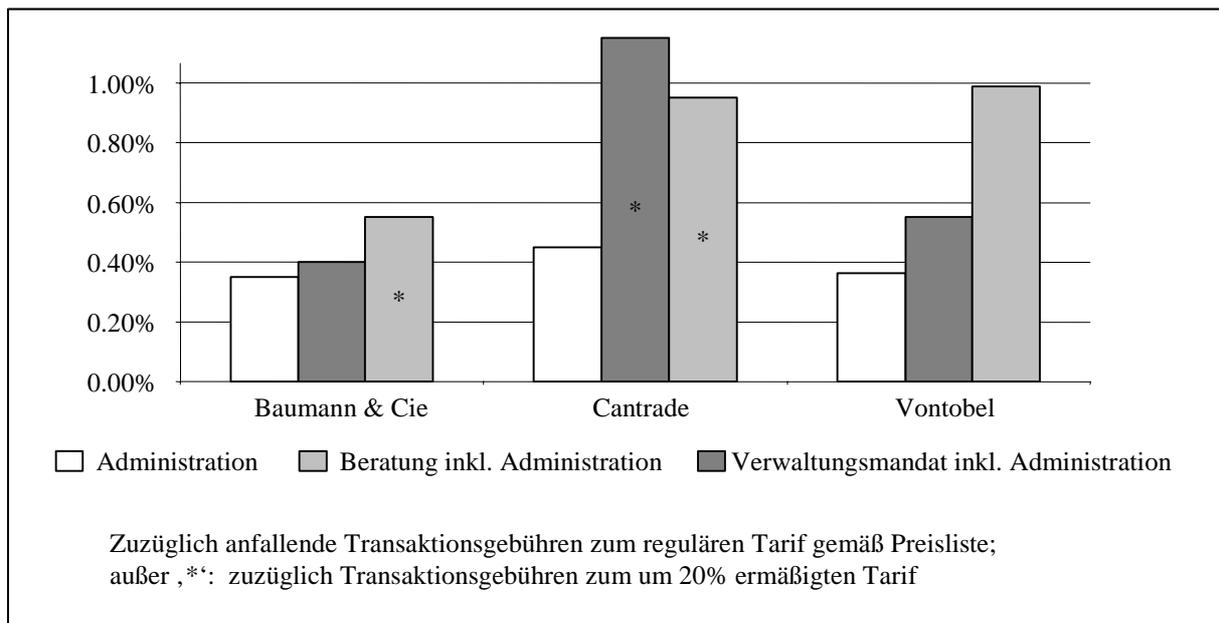


Abb. 39: Gegenüberstellung von Administration, Beratung und Vermögensverwaltungsmandat zum Einzelpreis bei CHF 5 Mio. AuM (in % bezogen auf die AuM)

In Abb. 40 werden die Rangfolgen der zehn verglichenen Anbieter bei den in den vorherigen Abschnitten besprochenen Leistungen einander gegenübergestellt – dies sowohl für Vermö-

³²⁴ UBS AG.

³²⁵ Baumann & Cie., Bank Vontobel.

³²⁶ Cantrade Privatbank AG.

gen von CHF 1.5 Mio. als auch von CHF 5 Mio. Es wird ersichtlich, daß sich die Rangfolge bei unterschiedlicher Vermögenshöhe teilweise ändert.³²⁷

Keiner der Anbieter kristallisiert sich bei allen Leistungen als der teuerste oder günstigste heraus. Die unterschiedlichen Preisstrukturen führen dazu, daß jene Anbieter³²⁸, die z.B. bei Administrations- und Beratungsleistungen vergleichsweise günstig erscheinen, bei Transaktions- und Verwaltungsgebühren vergleichsweise schlecht abschneiden, während andere Anbieter³²⁹, welche im Administrations- und Beratungsbereich als teuer gelten, vergleichsweise bessere Ränge im Transaktionsgeschäft und tendenziell sogar in der Vermögensverwaltung erreichen.

VV Verwaltungsmandat * All-in Fee	VV Pauschalpreis inkl. Admin		VV Einzelpreis inkl. Admin		Beratung inkl. Admin		Reine Administration		Reguläre Transaktionen
<u>AuM in Mio. CHF</u>	<u>1.5</u>	<u>5</u>	<u>1.5</u>	<u>5</u>	<u>1.5</u>	<u>5</u>	<u>1.5</u>	<u>5</u>	–
AvECo	5*	6*	2	2	4	4	5	5	7
Baumann & Cie	1*	1*	1	1	4	7	4	6	3
Cantrade	7	5	4	4	10	10	9	9	2
Credit Suisse	–	–	7	6	2	2	2	2	10
Bank Hofmann	–	–	6	7	8	8	9	10	3
Bank Leu	4	4	–	–	3	3	3	3	8
Julius Bär	2	2	–	–	4	6	5	6	6
Sarasin	–	–	3	3	4	4	5	4	1
UBS	5*	7*	8	8	1	1	1	1	8
Vontobel	2	2	4	5	9	9	5	8	5

Abb. 40: Überblick der Rangfolge der zehn Anbieter bei ausgewählten Leistungen

Aus Perspektive des Kunden bedeutet dies bei einer Entscheidung für oder gegen einen Anbieter aus preislichen Erwägungen, daß klar sein sollte, welche Leistungen beansprucht werden wollen. Nur so können konkrete Vergleiche angestellt werden. Als Herausforderung für den Kunden erweist sich nicht nur die schwierige Vergleichbarkeit der Angebote, sondern insbesondere die mangelnde Verfügbarkeit der nötigen Informationen.

³²⁷ Bei Vermögensverwaltung mit Pauschalpreis gilt dies für AvECo, Cantrade Privatbank AG und UBS AG; bei Vermögensverwaltung zum Einzelpreis ändert sich die Rangfolge bei Credit Suisse, Bank Hofmann und Bank Vontobel. Für Administrations- bzw. Beratungsleistungen ändert sich die Rangfolge abhängig von der Vermögensgröße bei fünf Anbietern zumindest für eine der beiden Leistungen: Baumann & Cie., Bank Hofmann, Julius Bär, Bank Sarasin, Bank Vontobel.

³²⁸ Vgl. UBS AG und Credit Suisse.

³²⁹ Vgl. Cantrade Privatbank AG, Bank Hofmann.

III. Anwendung von Beratungspreisen in der Praxis

1. Volumenmodelle für Anlageberatung

Lediglich drei der zehn ausgewählten Anbieter³³⁰ stellen gemäß Preisliste **unterschiedliche Preise abhängig davon, in welcher Form ein Kunde Anlage- bzw. Investmentberatung im Rahmen der nicht-diskretionären Vermögensverwaltung in Anspruch nimmt**. Alle Anbieter bedienen sich bei der preislichen Ausgestaltung eines Volumenmodells. Zwei der Anbieter³³¹ weisen im Zuge der Leistungsbeschreibung explizit darauf hin, daß Beratung im Zuge des Beratungsmandats auf Initiative der Bank³³² erfolgt, während im Rahmen des Administrationsmandats die Initiative, außerhalb eines Mandats Beratung zu erhalten, vom Kunden ergriffen werden muß. Beim dritten Anbieter³³³ umfaßt das Leistungspaket Beratungsmandat neben den Administrationsleistungen das Angebot der Anlageberatung. Auf wessen Initiative hin diese erfolgt und ob im Rahmen eines Administrationsmandats die Möglichkeit besteht, auf Kundenwunsch Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, läßt sich aufgrund der Preisliste nicht feststellen.

Wie Abb. 41 und Abb. 42³³⁴ zeigen, gestalten sich die preislichen Aufschläge sowohl bei einem Vermögen von CHF 1.5 Mio. als auch von CHF 5 Mio. bei den drei Anbietern als sehr unterschiedlich. Steigt der Preis für Administrationsleistungen bei einem Anbieter³³⁵ gerade einmal um etwa 14 %, wenn die Beratungsinitiative von der Bank ausgeht, so verursacht diese Dienstleistung bei einem anderen Anbieter je nach untersuchter Vermögenshöhe immerhin eine Preissteigerung von rund 156 % bis 160 %. Die Preissteigerung des dritten Anbieters³³⁶ liegt mit rund 50 % zwischen den beiden erstgenannten.

³³⁰ Baumann & Cie., Cantrade Privatbank AG, Bank Vontobel.

³³¹ Baumann & Cie., Cantrade Privatbank AG.

³³² Diese Form der Beratung wird im folgenden als aktive Beratung bezeichnet.

³³³ Bank Vontobel.

³³⁴ Baumann & Cie. sieht gemäß Preisinformation eine Preisdegression ab einem Vermögen von CHF 2 Mio. vor, diese findet in Abb. 30 jedoch keine Berücksichtigung, weil ihre Höhe in der Preisübersicht nicht angegeben wird.

³³⁵ Baumann & Cie.

³³⁶ Bank Vontobel.

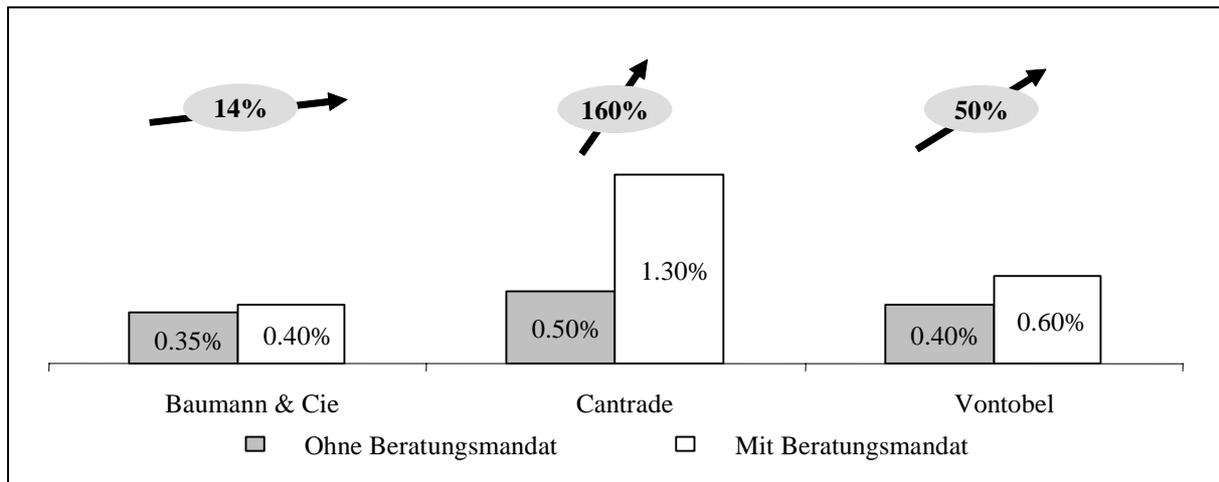


Abb. 41: Prozentuale Veränderung des Administrationspreises im Vergleich zum Beratungsmandatspreis bei CHF 1.5 Mio. AuM (in % bezogen auf die AuM)

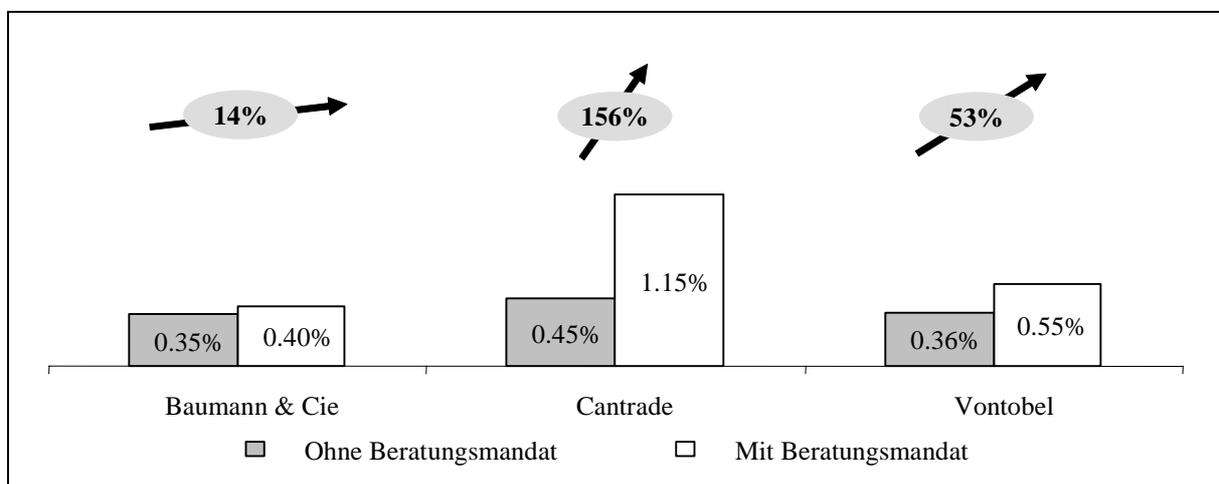


Abb. 42: Prozentuale Veränderung des Administrationspreises im Vergleich zum Beratungsmandatspreis bei CHF 5 Mio. AuM (in % bezogen auf die AuM)

Aufgrund der deutlichen Preisunterschiede muß sich der Kunde fragen, worin die Unterschiede der Angebote eigentlich liegen. Da die Preislisten keine Beurteilung der Beratungsqualität zulassen und keine klare Information hinsichtlich des Beratungsumfangs bieten, bleibt dem Nachfrager zur Beantwortung offener Fragen (z.B. hinsichtlich Ausgestaltungsform, Häufigkeit, Qualitätssicherung und Umsetzung der Beratung) das Gespräch mit einem Relationship Manager des jeweiligen Anbieters.

Im Rahmen der angeführten Beratungsmandate sind Transaktionsgebühren nicht inbegriffen. Diese finden deshalb in den Betrachtungen des an aktiver Beratung interessierten Nachfragers mit großer Wahrscheinlichkeit ebenso Eingang, wie sie dies im Rahmen des Abwägens hinsichtlich der Wahl eines geeigneten Administrationsmandats tun. Zusätzlich werden wohl jene Angebote in die Prüfung einbezogen, die Beratung ohne Verrechnung eines Entgeltes au-

Berhalb der diskretionären Vermögensverwaltung umfassen. Aus Kundensicht ist es jedoch immens schwer, von vornherein Vergleiche anzustellen, weil zwar Informationen hinsichtlich einzelner Preise bis zu einem gewissen Grad zur Verfügung stehen, die damit verbundene Leistung und deren Qualität jedoch nicht notwendigerweise beschrieben werden oder erkennbar sind. Ein persönliches Gespräch mit dem Anbieter kann eventuell den erhofften Aufschluß bringen.

2. Alternative Preismodellgestaltung für Investmentberatung

Einige Private-Banking-Anbieter³³⁷ versuchen aktiv, sich hinsichtlich der Preissetzung für Investmentberatung neu zu positionieren. Dadurch sollen Nachfragern zum einen interessante Angebote offeriert werden, welche sich von jenen der Wettbewerber unterscheiden. Zum anderen geschieht dies, um bestehende Ertragstrukturen aufzubrechen³³⁸ und die mit diesen einhergehende Quersubventionierung von Investmentberatungsleistungen durch Erträge im Transaktionsgeschäft abzubauen.³³⁹

Im Anschluß werden die wesentlichen Merkmale jener Angebote im Bereich Investmentberatung von der UBS AG und der Deutschen Bank kurz aufgezeigt, welche in der jeweils eigenen Form der Anbieter **Investmentberatungsleistungen mit einem direkten Preis** versehen.

Das Angebot der **UBS AG**³⁴⁰ sieht vor, Nachfragern mit speziellen Bedürfnissen Investmentberatung über die zusätzlichen Produkte **Active Portfolio Supervision (APS)** und **Active Portfolio Advisory (APA)** schmackhaft zu machen. Ziel ist es, Anlageberatung als eigenständige Leistung zu präsentieren, welche mit einem Mehrwert für jene Kunden verbunden ist, die Anlageentscheide selber unter Einbindung des in der Bank verfügbaren Know-how treffen möchten. Um den Nachfragern Beratung als nutzenstiftende Leistung erkennbar zu machen, bildet ein Beratungsvertrag Grundlage für das Beratungsmandat. Darin werden Leistungen und Qualitätsstandards festgelegt, zu welchen sich die Bank verpflichtet bzw. welche diese garantiert. Zusätzlich sorgen Expertenteams, je nach Kundenbedürfnis und Mandat, für die periodische oder auf konkreten Kundenwunsch hin erfolgende Bereitstellung von Anlage-

³³⁷ Als Beispiele gelten: für die Schweiz die Einführung neuer Beratungsverträge bei UBS AG im Herbst 1999 sowie die Einführung eines neuen Preismodells bei der Deutschen Bank in Deutschland im Januar 2001, welches für Deutschland unübliche Beratungshonorare vorsieht und die Aufmerksamkeit einiger deutscher Printmedien erregte.

³³⁸ Vgl. Otto (2000), S. 24; Heuveloop (2001), S. 288ff; Wanner (2001a), S. 20f; Wiedmann/Aebersold (2000); Bank Vontobel AG (2000), S. 5.

³³⁹ Vgl. dazu Herausforderungen im Private Banking Teil 1, B.

empfehlungen. Der Kunde erhält, abhängig von seinen Bedürfnissen, Anlageinformationen entweder von seinem Relationship Manager oder, bei ausgesprochen komplexen und zeitintensiven Anlagebedürfnissen, direkt von den Expertenteams. Bei beiden Formen des Mandats trägt der Relationship Manager die Verantwortung für das Management der gesamten Kundenbeziehung.

Die Abrechnung der Leistungen erfolgt in Abhängigkeit vom Kundenwunsch entweder nach Einzelpreisen oder Pauschalpreisen. Bei der Verrechnung zu Einzelpreisen werden Depot-, Beratungs-, Transaktions- und allfällige weitere Gebühren separat berechnet. Die Höhe der Beratungsgebühren bemißt sich erstens nach den Vermögenswerten, die im Rahmen des Mandats betreut werden, zweitens nach der Intensität und Komplexität der Beratung. Wählt der Kunde das Pauschalpreismodell, deckt der Preis neben den Beratungs- die Depot- und Transaktionsleistungen ab. Beide Preissysteme bestehen parallel, weil sie jeweils anderen Kundenbedürfnissen entsprechen. Einzelpreissysteme eignen sich dabei, so kann vermutet werden, für jene Kunden, die den Gesamtpreis über die Anzahl der Transaktionen steuern möchten oder einfach Preistransparenz hinsichtlich des Transaktionsgeschäfts und anderer Leistungsbestandteile des Mandats wünschen. Pauschalpreismodelle dienen hingegen den Interessen jener Kunden, die als sehr aktiv gelten und im voraus genau wissen möchten, welcher Gesamtpreis für ein Beratungsmandat zu entrichten ist – um keine preislichen Überraschungen zu erleben und um Beratung nicht nur in Anspruch nehmen sondern auch konkret umsetzen zu können, ohne befürchten zu müssen, daß die Bank Anlagevorschläge nur deshalb unterbreitet, um Erträge aus dem Wertpapiergeschäft auf Kosten des Nachfragers zu generieren.

Neben dem Angebot von spezialisierten Anlageberatungsprodukten wie APS und APA, in dessen Rahmen die Bank aktiv mit Anlagevorschlägen auf den Kunden zugeht, versuchte die UBS AG zeitweilig mittels Leistungsbündelung im Rahmen von UBS Choice³⁴¹, die von den Nachfragern induzierte Beratung innerhalb eines Preis-Leistungs-Pakets zu berücksichtigen. Bei der Idee von UBS Choice handelt es sich nicht um ein für das Private Banking spezifisches Angebot. Es steht vielmehr grundsätzlich allen privaten Anlegern zur Verfügung, die einen Paketpreis für ein definiertes Leistungsbündel einem Einzelpreissystem vorziehen und

³⁴⁰ Vgl. Wiedmann/Aebersold (2000).

³⁴¹ UBS Choice findet sich bereits nicht mehr auf der Angebotspalette. Es beinhaltete neben Administrations- und Beratungsleistungen zusätzlich eine vorgegebene Anzahl von Transaktionen sowie zusätzliche Leistungen, die außerhalb des Leistungspakets teilweise mit Einzelpreisen versehen sind. Der Fokus lag auf dem Gesamtpaket und nicht auf Leistungen der Anlageberatung und v.a. nicht auf deren Qualität.

kein Interesse daran zeigen, Transparenz hinsichtlich der Zusammensetzung einzelner Preiskomponenten zu erhalten.

Treiber des Preismodells von UBS Choice sind einerseits die Vermögenswerte im Depot eines Kunden, andererseits die Investmentstrategie und die Anzahl der im Transaktionspaket beinhalteten Transaktionen. Das Prinzip dieses Modells spiegelt sich in Abb. 43 wider: Der in Prozent des Vermögens ausgedrückte Paketpreis ist davon abhängig, in welchem Vermögensintervall sich das Kundenvermögen bewegt, welche vorgegebene Anzahl von Transaktionen vom Kunden als Leistungsbestandteil ausgewählt wird und – soweit die Strategiewahl bestimmender Faktor für den Paketpreis ist – welcher Investmentstrategie der Kunde dabei folgt.

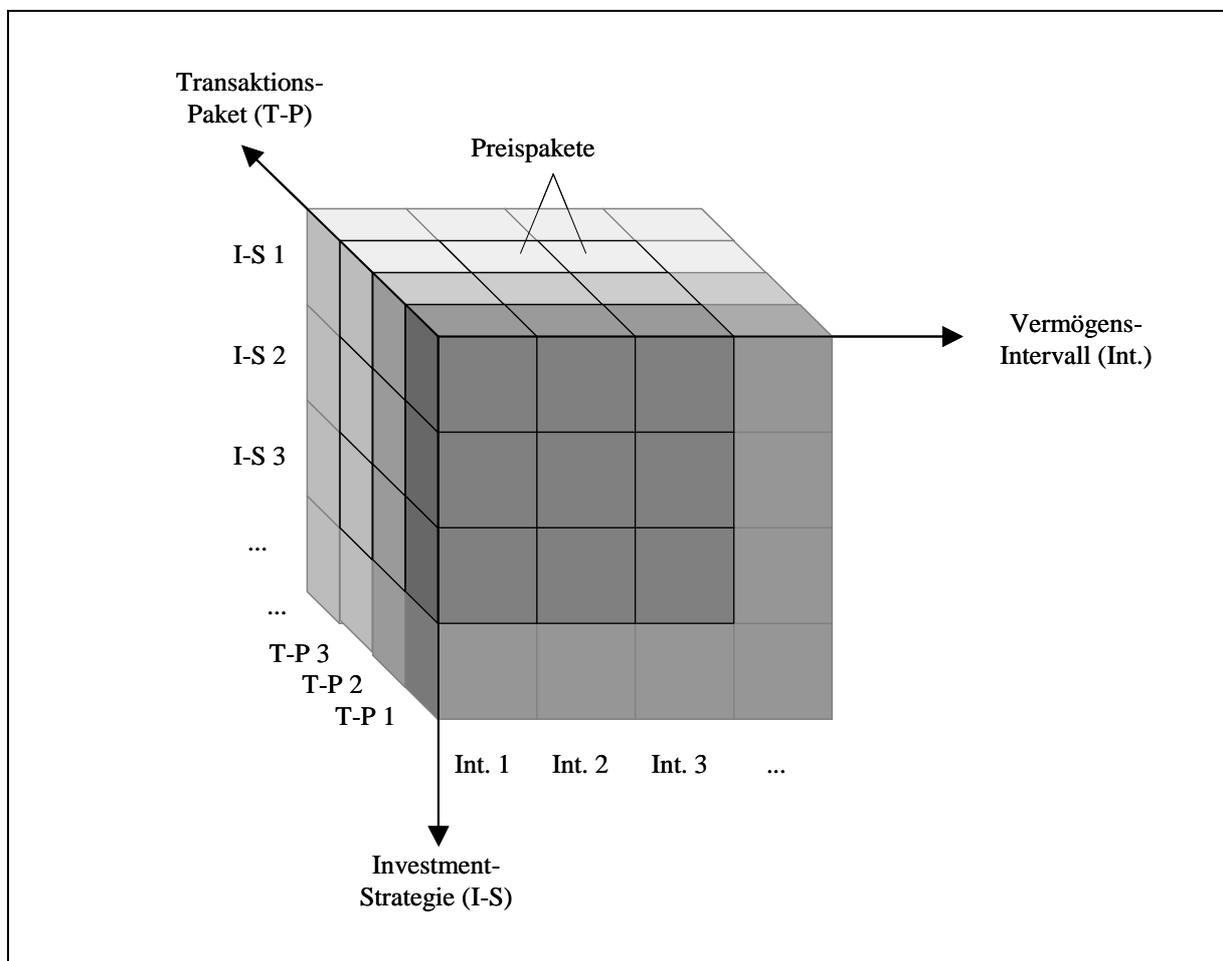


Abb. 43: Beratung im Leistungsbündel zum Paketpreis

Um Erträge aus Beratungsleistungen zu generieren, versuchte sich die **Deutsche Bank**³⁴² mit der Einführung eines **neuen Preismodells im Januar 2001** an einer vergleichsweise unüblichen Lösung. Die als orderbegleitende Beratung bezeichnete Leistung steht Nachfragern ne-

ben den Leistungen im Rahmen von diskretionären Vermögensverwaltungsmandaten zur Verfügung. Durch die Einführung von Gebühren für Beratung, die aus Kundensicht die Kosten für Depotführung enthalten, und die Senkung der Transaktionsgebühren setzt das Preismodell ein Signal dahingehend, daß Beratung als Kernleistung in den Mittelpunkt gerückt wird; außerdem sollen die gestaffelt degressiven Tarife Kunden dazu motivieren, bei anderen Anbietern gehaltene Vermögenswerte zur Deutschen Bank zu transferieren.

Im Gegensatz zu dem Angebot der UBS AG stehen das Preismodell und die damit verbundenen Leistungen als solche nicht zur Auswahl, sondern haben für alle Kunden Gültigkeit, d.h. auch für jene, welche vor Januar 2001 Vermögenswerte bei der Deutschen Bank hielten. Eine mit der Gebühreneinführung für Beratung einhergehende Veränderung der weiterhin durch den Kundenbetreuer durchgeführten Beratungsleistung, die eine Preissteigerung aus Kundensicht rechtfertigt, wird nicht eindeutig kommuniziert.³⁴³ Zwar führt das Modell bei aktiven Kunden zu Vergünstigungen, weil diese von den Reduktionen der Transaktionsgebühren profitieren, jedoch führt das neue Modell insbesondere bei Kunden mit vergleichsweise geringen Depotwerten und mit einer niedrigen Umschlagshäufigkeit zu Preissteigerungen. Für den Kunden ergibt sich die Frage, weshalb Preissteigerungen in Kauf genommen werden sollen, ohne daß sich der individuelle Nutzen für den Nachfrager erkennbar verbessert. Sinkende Transaktionspreise und ein Wegfall von Preisdifferenzierung nach in- und ausländischen Wertpapieren in Kombination mit Beratungsgebühren können aus der Sicht eines bestimmten bestehenden Kundensegments attraktiv erscheinen und vermögen sogar das Interesse potentieller Nachfrager mit entsprechenden Bedürfnissen zu wecken, sprechen jedoch nicht die Allgemeinheit der bestehenden Kunden an. Aufgrund der Einführung des neuen Preismodells wurde der Verlust von einigen Kunden in Kauf genommen³⁴⁴, die das Betreuungskonzept nicht als nutzenstiftend empfanden.

3. Preismodelle in Anlehnung an spezielle Beratungsleistungen

Neben Anlageberatung offerieren Private-Banking-Anbieter andere Formen der Beratung wie z.B. in den Bereichen **Finanzplanung, Erbschaftsangelegenheiten** oder **Steuerberatung**. In

³⁴² Vgl. o.V. (2000), S. o.A.; Heuveloop (2001), S. 288ff; Datamonitor (2001), S. 13.

³⁴³ Vgl. Heuveloop (2001), S. 291; es wird hier lediglich der Einsatz „neuer Beratungsinstrumente“ erwähnt, was per se noch keine Rückschlüsse darauf zuläßt, inwieweit oder ob sich die Leistung, z.B. hinsichtlich ihrer Qualität oder Intensität, tatsächlich verändert.

³⁴⁴ Vgl. Noch vor Ende 2001 gehen Vermögenswerte von etwa EUR 2.8 Mrd. verloren. 79 % dieser Vermögen waren kleiner als EUR 100'000 und gelten als für Private-Banking-Zwecke unrentabel; vgl. Wanner (2001a), S. 20; Wanner (2001b), online.

elf der vierzig untersuchten Preislisten finden sich direkte Verweise auf derlei Leistungsangebote. Informationen hinsichtlich des genauen Leistungsumfangs und der korrespondierenden Tarife sind vielfach ausschließlich auf Anfrage zu erhalten. Finden sich jedoch Angaben hinsichtlich des Preises, folgt dieser im Gegensatz zur Anlageberatung nicht einem Volumen-, sondern einem Zeitmodell, d.h. für spezielle Formen der Beratung finden Stundensätze Verwendung.

Hinweise auf aufwandabhängige Preise lassen sich jedoch im Einzelfall ebenso in einigen Preislisten im Zusammenhang mit Administrations- und Beratungsleistungen entdecken: Hier findet sich gelegentlich der Vermerk, daß außergewöhnlicher Aufwand im Rahmen der Administration und der Beratung zusätzlich berechnet wird.

Zusammenfassend bleibt zu bemerken, daß die Erhebung nicht nur einen Einblick in die Vielfältigkeit von Leistungsangeboten im Private Banking erlaubt, sondern eindrücklich zeigt, daß diese Angebote für die Nachfrager oftmals schwer nachvollziehbar erscheinen und **einen Vergleich aus Kundensicht kaum oder gar nicht erlauben.** Gründe hierfür sind zum einen die oftmals fehlende Transparenz hinsichtlich des Leistungsinhalts und -umfangs und zum anderen die Kombination unterschiedlicher Leistungen mit wiederum sich **von Fall zu Fall voneinander unterscheidenden Ausgestaltungsformen von Preismodellen.** Es fällt insbesondere auf, daß die Private-Banking-Anbieter Investmentberatung als solche oftmals nicht im Rahmen der regulären Preislisten als eigenständige Leistung präsentieren, für welche explizit ein Preis vorgesehen wäre. Hingegen wird Investmentberatung, sofern sie überhaupt aktiv angepriesen wird, im Paket mit anderen Leistungen angeboten. Im Zuge spezieller Beratung, wie beispielsweise Steuer- und Finanzberatung, schlagen Anbieter jedoch andere Wege ein und offerieren derartige Leistungen als eigenständige Komponenten, für die der Kunde separat zur Kasse gebeten wird.

Aus der Sicht jener Kunden, für die Anlageberatung eine wichtige Rolle spielt, fällt es schwer, die von den Anbietern ausgehenden Signale einzuschätzen. Denn **einige Anbieter offerieren qualitativ hochwertige Beratungsleistungen scheinbar zum Nulltarif und andere tun dies wiederum zu scheinbar hohen Preisen.** Zu der oftmals mangelnden Preis-Leistungs-Transparenz kommt erschwerend hinzu, daß ein Nachfrager zwar fallweise detaillierte Informationen hinsichtlich der Bruttopreise für einzelne Leistungen erhält, jedoch trotzdem nicht einfach eruieren kann, welcher Anbieter vor dem Hintergrund bestehender Bedürf-

nisse am besten geeignet ist. Dies liegt zum einen darin, daß es für eine Vielzahl von Kunden **schwer abschätzbar** bleibt, **in welchem Umfang Leistungen in Zukunft überhaupt in Anspruch genommen werden**. Vorab ist in diesem Fall die Frage zu klären, welche Leistungskomponenten tatsächlich bei einem Vergleich ins Gewicht fallen und mit welchem Nutzen sie schlußendlich verbunden werden; der Nachfrager muß also erst die Werttreiber eines Angebots aus seiner Sicht ermitteln. Zum anderen lassen sich gerade im Private Banking im Rahmen individueller Preisverhandlungen **Rabatte aushandeln**. Die dadurch entstehenden anbieterspezifischen Nettopreise und v.a. die Spielräume, innerhalb derer sich ihr Gegenüber im Zuge von Preisverhandlungen bewegen darf, sind den Nachfragern im voraus nicht bekannt und können daher nicht zu Vergleichszwecken herangezogen werden. Aus theoretischer wie praktischer Sicht kann sich deshalb ein Anbieter, dessen Preis-Leistungs-Verhältnis sich dem Kunden auf den ersten Blick als unvoreilhaft präsentiert, im Zuge von individuellen Verhandlungen schließlich doch als jener Anbieter erweisen, der den Bedürfnissen des Nachfragers hinsichtlich der gesamten Value Proposition am besten entspricht. Oder aber umgekehrt kann sich jener Anbieter, der sich auf den ersten Blick als besonders günstig präsentiert, für den Nachfrager schlußendlich als unvoreilhaft entpuppen. Alles in allem fehlt dem Kunden zur klaren Entscheidungsfindung die nötige Vergleichbarkeit und oftmals Transparenz hinsichtlich bestehender Preis-Leistungs-Verhältnisse.

Teil 2: Konzeption von Beratungsangeboten im Private Banking

Im Zuge der Ausführungen dieses Hauptteils wird der Kunde als maßgebliche Erfolgsquelle des Private-Banking-Anbieters angesehen. Dies bedeutet, daß **Kunden- und nachhaltige Ertragsorientierung sich bei der Gestaltung von Preis und Beratungsleistung nicht voneinander trennen lassen**. Es wird Transparenz der Ergebnisentstehung (nach Kunde, Produkt bzw. Leistung und Vertriebskanal) unterstellt, die der Anbieter im Zuge des Planungs- und Gestaltungsprozesses nutzen kann.

A. Preispolitische Aktionsinstrumente und Konzeptdimensionen

In diesem Kapitel werden zunächst einige **Grundlagen der Preispolitik** dargestellt, gefolgt von einem Überblick essentieller, der Preispolitik zur Verfügung stehender **Aktionsinstrumente**, die im Zuge der preislichen Gestaltung von Beratungsleistungen im Private Banking in die Überlegungen einbezogen werden können. Im Anschluß werden bedeutende **Konzeptdimensionen** der Preispolitik aufgezeigt, die bei der Definition von Beratungsleistung und deren preislicher Gestaltung Beachtung finden.

I. Grundlagen

1. Preisbegriff

Im Rahmen des Private Banking wird als Preis die **monetäre Gegenleistung** oder das **Entgelt** eines Kunden für eine Leistung des Anbieters verstanden.¹ In Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Begriffsdefinition² interessiert im Rahmen der preislichen Gestaltung von Beratungsleistung der **Preisquotient** (p), der sich sowohl aus dem **Preiszähler** (= Entgelt) als auch dem **Preisnenner** (= Leistungsumfang) zusammensetzt:

$$p = \frac{\text{Entgelt}}{\text{Leistungsumfang}}$$

¹ Vgl. Simon (1992), S. 3.

² Vgl. Diller (2000), S. 24.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

Die Relation von Preisähler und Preisnenner (der Preisquotient) wird im weiteren Verlauf auch als **Preis-Leistungs-Verhältnis** bezeichnet.

Eine auffallende Besonderheit bei **Bankdienstleistungen** liegt in der **Vermeidung des Preisbegriffs**; alternativ werden oftmals Ausdrücke wie Honorar, Provision, Gebühr, Courtage, Zinsen oder Tarif benutzt.³ Dies bedeutet: Die Preisähler im Bankgeschäft sind vielfältig. Das wiederum liegt zum einen an der Universalität des Bankgeschäfts, zum anderen am Bestreben der Anbieter, auf die Sensibilität der Nachfrager hinsichtlich der Preisähler zu reagieren.⁴ Der Preisnenner oder die **Preisbezugsbasis nimmt ebenfalls verschiedene Formen an**. Die Auswahl der Preisbezugsbasis spiegelt sich in den Preismodellen der Bank wider und impliziert sowohl aus Sicht der Nachfrager als auch aus Perspektive der Anbieter Vor- wie Nachteile.⁵

Der Preis einer Bankleistung als solcher verursacht vordergründig Erträge⁶ und reflektiert aus der Sicht des Private-Banking-Anbieters Funktionalität und Qualität der Leistungen, die Kommunikation derselben sowie die Wahl des Distributionskanals für das Leistungsangebot.⁷ Den Private-Banking-Anbieter interessiert insbesondere die **Nutzenwahrnehmung** des gebotenen Preis-Leistungs-Verhältnisses durch den Nachfrager, weil von dieser Wahrnehmung abhängt, ob Leistungen in Anspruch genommen und dadurch Erträge generiert werden oder nicht. Neben dem Preisähler determinieren deshalb in erster Linie Umfang und Qualität der Leistung den Gesamtpreis,⁸ dem i.d.R. im Preisnenner Ausdruck verliehen wird. Für Leistungen im Private Banking kann der Preis deshalb als jenes Entgelt verstanden werden, das der Nachfrager für eine Leistung bestimmter Qualität und definierten Umfangs aufgrund des wahrgenommenen oder erwarteten Nutzens bereit ist zu zahlen, bzw. als der Nutzen in Geldwert, den der Anbieter durch die Bereitstellung der Leistung meint zu stiften.⁹

2. Preispolitik

Wenngleich Ziele, Entscheidungsbereiche und daraus resultierende Aufgaben von Preispolitik sich grundsätzlich sehr unterschiedlich gestalten können, liegt **eine Aufgabe der bankbe-**

³ Vgl. Simon (1992), S. 565; Simon (1995), S. 183; Hummel (1998), S. 455.

⁴ Vgl. Hummel (1998), S. 455.

⁵ Vgl. dazu Teil 1, C.1.

⁶ Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution; vgl. Kotler (1999), S. 94ff.

⁷ Vgl. Simon (1995), S. 5.

⁸ Vgl. Hummel (1998), S. 456.

⁹ Vgl. Bernet (1996), S. 24.

trieblichen Preispolitik darin, **den Preis zu finden und zu bestimmen, der sich gemäß der Zielsetzungen des Anbieters als optimal erweist, und eben diesen auf dem Markt durchzusetzen.**¹⁰ Das bedeutet in Anlehnung an den zuvor beschriebenen für das Private Banking geltenden Preisbegriff, daß Preispolitik sowohl die Betrachtung des Preiszählers als auch die Variation des Preisnenners beinhaltet. Preispolitik umfaßt in diesem Zusammenhang alle von den Zielen des Anbieters geleiteten Aktivitäten, die der Suche, Auswahl und Durchsetzung von kundenorientierten Preis-Leistungs-Verhältnissen dienen. Durch die Integration der Variation des Preisnenners in den Aufgabenbereich der bankbetrieblichen Preispolitik wird dem Anliegen Rechnung getragen, Preispolitik nicht isoliert in Hinblick auf das Bestimmen des Preiszählers zu forcieren, sondern im Rahmen einer gesamthaften Betrachtung von Preis und damit verbundener Leistung optimale Ergebnisse zu erzielen.¹¹ Deshalb erweist es sich als sinnvoll, im Rahmen der Preisgestaltung für Beratungsleistungen sowohl Variationsmöglichkeiten des Preiszählers als auch des Preisnenners zu betrachten.

Bankbetriebliche Preispolitik sollte sich durch Entscheidungs- und Handlungsorientierung auszeichnen. Im Kontext der preislichen Gestaltung von Beratungsleistung im Private Banking bedeutet dies, daß nicht nur eine Beschreibung und Analyse der auf dem Markt vorhandenen Preise (insbesondere der Preiszähler) erfolgt, sondern die aktive Gestaltung des bankbetrieblichen Umfelds vielmehr in das Aufgabengebiet der Preispolitik fällt. Es werden unterschiedliche Entscheidungs- und Handlungsbereiche wie z.B. Preislinienpolitik, Preisdifferenzierung, Preisvariation und die Preisdurchsetzung unterschieden,¹² welche das Gestaltungskonzept für Beratungsleistungen im Private Banking beeinflussen. Der die Abfolge von Entscheidungen und Handlungen umfassende Prozeß wird mit dem Begriff des **Pricing** zusammengefaßt.¹³ Pricing zeichnet sich im Bankensektor vermehrt durch steigende Kundenorientierung aus,¹⁴ was sich wiederum in den Anwendung findenden Konzepten widerspiegelt (vgl. S. 121).

Dem Unternehmen stehen unterschiedliche preispolitische Instrumente zur Verfügung, die eine marktwirksame Ausgestaltung von Preis-Leistungs-Verhältnissen ermöglichen. Hierbei

¹⁰ Vgl. Simon (1995), S. 5.

¹¹ Vgl. Diller (2000), S. 27.

¹² Vgl. Bernet (1996), S. 40; Diller (2000), S. 446.

¹³ Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 149; Bernet (1996), S. 41.

¹⁴ Vgl. Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 741.

lassen sich **Aktions-** von **Informationsinstrumenten** und **Organisationslösungen** unterscheiden (vgl. Abb. 44¹⁵).

Aktionsinstrumente	Informationsinstrumente	Organisationslösungen
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Konzepte • Taktisch-operative Aktionsinstrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebungsinstrumente • Analyseinstrumente • Entscheidungsmodelle • Informationssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturen • Abläufe

Abb. 44: Übersicht über preispolitische Instrumente

Aktionsinstrumente beinhalten sowohl taktisch-operative Preisinstrumente als auch strategische Preiskonzepte. Zu den taktisch-operativen Instrumenten, deren Einsatz in sich koordiniert und abgestimmt auf die strategischen Ziele des Unternehmens erfolgt, zählen kurzfristige Preisstellung, Preisdifferenzierung, Preisvariation, Preislinienpolitik sowie Preisdurchsetzung.¹⁶ Sie finden im Rahmen der Entscheidungsprozesse zur Festsetzung, Differenzierung und Durchsetzung des Preisquotienten Anwendung, weshalb sie im Anschluß erläutert werden.¹⁷ Im Gegenzug orientieren sich strategische Preiskonzepte und deren Dimensionen an der Preisstrategie eines Unternehmens, welche sich wiederum nach der Gesamtstrategie des Unternehmens, angepaßt an das jeweils spezifische Unternehmensumfeld, richtet.¹⁸ Der letzte Teil dieses Kapitels widmet sich Ausgestaltungsformen von strategischen Preiskonzepten im Rahmen einer Preisstrategie.¹⁹

Um den optimalen Einsatz der Aktionsinstrumente zu gewährleisten, bedarf es einer Vielzahl an Informationen. Diese werden durch den Einsatz von **Informationsinstrumenten** erhoben, analysiert oder in Entscheidungsmodelle des Unternehmens integriert.²⁰ Entscheidende Voraussetzung, um zieladäquate Preispolitik sicherzustellen und in das **organisatorische Umfeld** zu implementieren, ist das Treffen geeigneter aufbauorganisatorischer (struktureller) wie ablauforganisatorischer (prozessualer) Vorkehrungen (Organisationslösungen).²¹

¹⁵ In Anlehnung an Diller (2003), S. 11.

¹⁶ Vgl. Diller (2000), S. 31ff; Diller (2003), S. 11ff.

¹⁷ Vgl. dazu Teil 2, A.II.

¹⁸ Vgl. Sebastian/Maessen (2003), S. 52; Diller (2000), S. 35.

¹⁹ Vgl. Teil 2, A.III.

²⁰ Vgl. Diller (2000), S. 30; Reinecke/Hahn (2003), S. 349.

²¹ Vgl. Simon (1995), S. 191ff; Freiling/Wölting (2003), S. 419ff.

3. Gestaltung des Preisquotienten

Die **Gestaltung des Preisquotienten**, dem Verhältnis von Preis und Leistung, bildet einen Teil des Pricing-Prozesses und ist **als spezielle Aufgabe der Preispolitik** zu verstehen. Ziele preisgestalterischer Maßnahmen für Beratungsleistungen können beispielsweise die Steigerung des Marktanteils, Kundenbindung (z.B. durch Rabatt- und Bonusprogramme), Steigerung der Kundenzufriedenheit (z.B. durch Preisgarantien), Förderung der Einführung neuer (Beratungs-)Leistungen, positive Beeinflussung der Preisbeurteilung seitens der Nachfrager sowie Einflußnahme auf die Imagewirkung des Anbieters umfassen.²² Grundsätzlich orientiert sich der Zielkatalog dieser gestalterischen Maßnahmen auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens.²³ Im Falle des kunden- und ertragsorientierten Private-Banking-Anbieters gilt es, im Rahmen dieser Maßnahmen einerseits zur **Profitabilitätssteigerung des Unternehmens beizutragen** und andererseits einen **adäquaten Beitrag zum an den Kunden gerichteten Wertangebot zu leisten**. Nicht das Auffinden des einzig richtigen Preises für ein Produkt steht im Vordergrund; vielmehr geht es darum, innovative Variationen und Kombinationen von Preiszähler und Preisnenner zu evaluieren, die im Rahmen eines Wertangebots (Value Proposition) derart zur Geltung kommen, daß sie vom Nachfrager als nutzenstiftend erachtet werden und im Vergleich zu Wertangeboten anderer Private-Banking-Anbieter vorteilhaft erscheinen.

Der Einsatz unterschiedlicher preispolitischer Instrumente, insbesondere der Preisdifferenzierung, die zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten von Preisnenner und Preiszähler zuläßt, sowie die Verwendung unterschiedlicher Preismodelle zur konzeptionellen Unterstützung des Preisgestaltungs- und Preissetzungsprozesses spielen im Rahmen der Preisgestaltung von Bankleistungen eine bedeutende Rolle.²⁴ Die Besonderheiten einzelner Ausgestaltungsformen, deren Stärken und Schwächen können für die Preisgestaltung von Beratungsleistungen im Private Banking Akzente setzen.

Wenngleich bei Bankprodukten das Verhältnis von Preis und Leistung grundsätzlich von Preiszähler und -nenner determiniert wird, **beurteilen Nachfrager die bankspezifischen Leistungen oftmals über den Preiszähler**.²⁵ Häufig von Anbietern diagnostizierte Preisprobleme liegen bei anderen Parametern des Angebots, weshalb z.B. Erfolge preisaggressiver

²² Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 413; Simon/Tacke/Woscidlo, et al. (1999), S. 237ff; Homburg/Bruhn (1999), S. 20.

²³ Vgl. Bernet (1996), S. 39.

²⁴ Vgl. Kuhn (1998), S. 469ff; Hummel (1998), S. 451ff; Bernet (1996), S. 287ff.

²⁵ Vgl. Hummel (1998), S. 456.

Billiganbieter – wie von Discountbrokern, die Kunden aus dem Private Banking abwerben – nicht allein auf dem niedrigen Preiszähler basieren. Vielmehr gelingt es diesen Konkurrenten, eine für die Nachfrager als nutzungsgerecht wahrgenommene Qualität anzubieten,²⁶ d.h., der Preisnennner spielt in diesem Fall im Beurteilungsprozeß des Nachfragers eine wichtige Rolle. Dieser Umstand verdeutlicht, daß den Anbietern bei der Preisgestaltung von Beratungsleistungen einerseits zwar grundsätzlich viele Wege offen stehen. Andererseits sieht sich der Anbieter einer dezidierten Herausforderung hinsichtlich der Kommunikation des durch ein Wertangebot generierten Kundennutzens gegenüber, da die **Nachfrager nicht notwendigerweise mit den Komponenten des Preisenners** – also der Leistung bzw. dem Leistungsumfang – **vertraut** sind.

Im anschließenden Kapitel findet sich eine Kurzdarstellung bedeutender Aktionsinstrumente, die bei der Ausgestaltung des Preisquotienten im Zuge der Preisgestaltung von Beratungsleistung grundsätzlich zur Verfügung stehen.

II. Aktionsinstrumente

Preispolitische Aktionsinstrumente finden in mehreren Fällen Anwendung: Erstens wird von ihnen Gebrauch gemacht, wenn ein Unternehmen eine erstmalige Entscheidung über den **Preis-Mix bei Markteintritt** fällt. Als Preis-Mix werden i.d.R. die im Aktionsfeld der Preispolitik berücksichtigten Instrumente bezeichnet. Zweitens bezweckt **die aktive Änderung der Aktionsinstrumente die Erhöhung der Effektivität des Preis-Mixes**. Zudem können reaktive Anpassungen der Aktionsinstrumente aufgrund von Änderungen im Entscheidungsumfeld (wie z.B. steigende Kosten, vermehrtes Preisinteresse seitens der Nachfrager, Produkt- und Marketinginnovationen anderer Anbieter, usw.) erforderlich werden.²⁷ Für Bankleistungen findet sich insbesondere für die im weiteren kurz dargestellten Aktionsinstrumente Preislinienpolitik, Preisdifferenzierung, Preisvariation und Preisdurchsetzung eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten.²⁸ Dies begründet sich nicht zuletzt in den Dienstleistungseigenschaften von Bankleistungen.²⁹

²⁶ Vgl. Simon (1995), S. 5.

²⁷ Vgl. Diller (2000), S. 29ff; Voigt (2003), S. 691ff; Schneider (2003), S. 93ff.; Simon/Dolan (1997), S. 17ff.

²⁸ Vgl. Diller (2000), S. 449.

²⁹ Vgl. Teil 1, A.III.

1. Preislinienpolitik

Die Preislinienpolitik ist eines der Aktionsinstrumente der Preispolitik und umfaßt alle preispolitischen Aktivitäten zur **produktübergreifenden Optimierung der Preisstellung** im Rahmen bestehender oder potentiell neuer Produktionsprogramme eines Anbieters. Zu diesen Aufgabenfeldern zählen im Rahmen der Preislinienstrukturpolitik z.B. das Festlegen von Preisober- und -untergrenzen, die Preiskoordination und -abstimmung innerhalb des Gesamtangebots, des weiteren im Rahmen der Mischkalkulation z.B. die Entscheidung über das Ausmaß der Quersubventionierung von Leistungen, das Leistungsangebot übergreifende Preiskalkulation und die Entscheidung über das Ausmaß der Subventionierung von Erstgeschäften. Die exemplarische Aufzählung läßt erkennen, daß die Preislinienpolitik **in engem Zusammenhang mit der Sortimentspolitik** eines Unternehmens steht und die Abhängigkeiten einzelner Produkte und Leistungen voneinander koordiniert.³⁰

Stehen Produkte und Leistungen in einer Beziehung zueinander, **übt die Preissetzung eines Produkts Einfluß auf den Erfolg der anderen Produkte aus.** Bei positiver Auswirkung besteht eine komplementäre Verbundbeziehung der Produkte, bei einem negativen Effekt eine substitutionale Verbundbeziehung. Komplementaritäten lassen sich gemeinhin zur preispolitisch induzierten Absatzförderung mehrerer im Komplementaritätsverbund stehender Produkte und Leistungen nutzen, während Substitutionalitäten von Produkten und Leistungen absatzschädigende Auswirkungen, sogenannte Kannibalisierungseffekte, induzieren können.³¹

Ein Komplementärverbund bei Leistungen im Private Banking bedeutet nichts anderes, als daß ein höherer Preis der Leistung A den Absatz der mit Leistung A verbundenen Leistung B behindert. Es ist anzunehmen, daß ein Komplementärverbund zwischen Anlageberatung und der Ausübung von Börsentransaktionen besteht, und zwar zwischen der Erhöhung der Beratungspreise und einem Rückgang der Anzahl der Transaktionen. Das Ausmaß der Reduktion ist wiederum abhängig vom Grad der Komplementarität. Bei Bestehen eines Substitutionsverbundes hingegen fördert die Preiserhöhung von Leistung A den Absatz der Leistung B, weil das Preis-Leistungs-Verhältnis von Leistung B dem Nachfrager attraktiver erscheint als bei Leistung A. Geht man beispielsweise davon aus, daß ein Anbieter zwei Formen von Beratungsmandaten anbietet (z.B. ein individualisiertes und ein günstigeres standardisiertes Man-

³⁰ Vgl. Diller (2000), S. 262ff.

³¹ Vgl. Pepels (1998), S. 75; Nagle/Holden (2002), S. 84ff. Mit dem substitutiven Charakter von Leistungen und Produkten setzt sich die Preislinienstrukturpolitik auseinander, während sich die Mischkalkulation (bzw. Ausgleichs- oder Kompensationskalkulation) mit den komplementären Zusammenhängen von

dat), die in substitutionaler Beziehung zueinander stehen, so führt eine Preiserhöhung des individualisierten Beratungsmandats zu einer Nachfrageabwanderung zum standardisierten Beratungsmandat. Gibt es nun noch ein drittes Leistungsangebot (z.B. ein Verwaltungsmandat), das ebenfalls im Substitutionsverbund mit den beiden Beratungsmandaten zu finden und dessen Preis von allen am höchsten ist, besteht die Möglichkeit, daß ein Teil der kaufkräftigen Nachfrager des individuellen Beratungsmandats bei einer Preiserhöhung desselben nicht zum standardisierten Beratungsmandat, sondern zum vergleichsweise teureren Verwaltungsmandat wechseln, weil der Preisabstand vom individualisierten Beratungsmandat zum Verwaltungsmandat zu gering geworden ist.³²

Die im Rahmen der Preislinienpolitik geplanten Maßnahmen dienen primär der Erreichung von Zielen, die im Zusammenhang mit Periodengewinn, Umsatzwachstum, Kundenbindung und Preisimage des Unternehmens stehen. Durch eine koordinierte, angebotsübergreifende Preissetzung unter Berücksichtigung der Verbundbeziehungen der einzelnen Produkte und Leistungen können Gewinn und Umsatz gesteigert werden, sofern es gelingt, dadurch Nachfrager für Leistungsangebote zu interessieren und Kannibalisierungseffekte zu umgehen sowie Kundenwerte abzuschöpfen. Für die preisliche Gestaltung von Beratungsleistungen heißt das, daß **bei Änderung oder Neueinführung eines Beratungsangebots sowohl Einschätzungen hinsichtlich möglicher Kannibalisierungseffekte wie auch Komplementaritäten innerhalb des Gesamtangebots zu berücksichtigen sind.**

2. Preismodifikationen

a. *Preisdifferenzierung*

Im Rahmen der Preisdifferenzierung werden **gleiche oder ähnliche Private-Banking-Produkte und Leistungen nebeneinander an verschiedene Kunden(-segmente) zu unterschiedlichen Preisen verkauft.** Dies ist möglich, weil Nachfrager Produkte und Leistungen auf unterschiedliche Art und Weise schätzen. Was für den einen von Nutzen ist, kann in den

Leistungen und Produkten und den Möglichkeiten, diese zu nutzen, auseinandersetzt; vgl. dazu Diller (2000), S. 263ff.

³² Das Ausmaß der Auswirkung von relativen Preisänderungen einer Leistung auf die Nachfrage nach anderen Produkten wird durch die Kreuzpreiselastizität der Nachfrage bestimmt. Diese drückt aus, um wieviel Prozent sich der Absatz der Leistung A ändert, wenn sich der Preis der Leistung B um ein Prozent ändert. Bei substitutiven oder konkurrierenden Produkten und Leistungen ergeben sich positive

Augen des anderen als völlig wertlos erscheinen. Der Nutzen, der durch den Erwerb eines Produkts oder einer Leistung für den Nachfrager generiert wird, bestimmt die Preisbereitschaft des Nachfragers. Sobald die Nutzenwerte einer Leistung aus Nachfragersicht variieren, macht es aus preispolitischer Perspektive Sinn, den Preis entsprechend zu differenzieren.³³ Differenzierung kann seitens des Anbieters über den Preiszähler oder aber über den Preisnenner erfolgen, solange aus Sicht der Nachfrager keine andere Produktart entsteht.³⁴

Ziele der Preisdifferenzierung im Private Banking (vgl. Abb. 45) liegen hinsichtlich der Effektivität eines Anbieters in der Gewinnsteigerung, der Kundenbindung, der Auslastung von Kapazitäten, der Verbesserung der Wettbewerbssituation sowie in der differenzierungskostenbezogenen Effizienzsteigerung. Bezogen auf die Effektivität geht es Anbietern zum einen darum, Konsumentenrenten abzuschöpfen, um dadurch die Gewinne des Unternehmens anzuheben; zum anderen soll Einfluß auf das Kaufverhalten der Nachfrager genommen werden, um dadurch eine Optimierung der Kapazitätsauslastungen zu erreichen. Durch bessere Auslastung in ruhigen Zeiten oder durch Entlastung bei hohem Andrang können beispielsweise Wartezeiten und somit drohende Unzufriedenheit der Kunden vermieden werden. Schlußendlich liegt es in Hinblick auf die Effektivität im Interesse des Unternehmens, die eigene Wettbewerbsposition zu steigern. Ein vergleichsweise höherer Marktabdeckungsgrad, steigende Marktanteile sowie eine verbesserte Markterschließung können durch Preisdifferenzierung angestrebt werden.³⁵

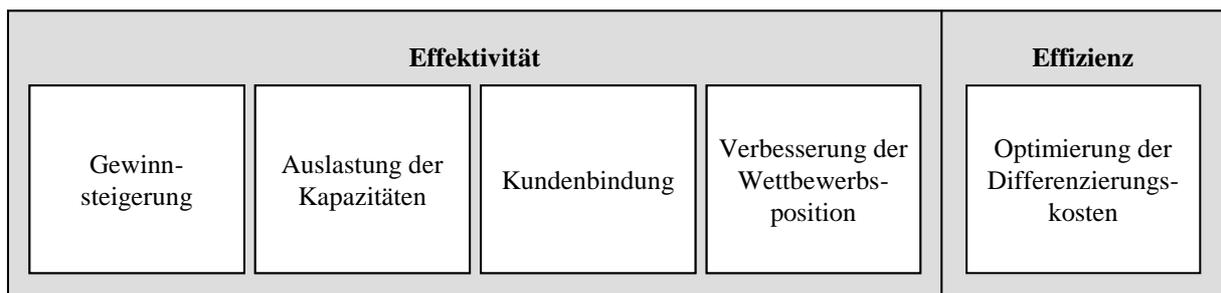


Abb. 45: Ziele der Preisdifferenzierung

Preisdifferenzierung soll außerdem für den Nachfrager individuellen Preisnutzen generieren, um die langfristige Bindung des Kunden an das Unternehmen zu unterstützen. Dies kann

Kreuzpreiselastizitäten, bei komplementären hingegen zeigt die Kreuzpreiselastizität negative Werte an. Vgl. dazu Simon (1995), S. 28, Pepels (1998), S. 75.
³³ Vgl. Diller (2000), S. 287; Fassnacht (2003), S. 485f.
³⁴ Vgl. Fassnacht (2003), S. 486; Pepels (1998), S. 90; Reinecke/Hahn (2003), S. 345; Skiera (1998), S. 287; Simon (1992), S. 391ff.; Simon/Dolan (1997), S. 147ff.
³⁵ Vgl. Fassnacht (2003), S. 488ff; Fassnacht (1996), S. 30ff; Büschken (1997), S. 532; Wübker/Simon (2003), S. 673; Pepels (1998), S. 92; Diller (2000), S. 295ff.

durch Leistungsindividualisierung, aber auch durch Preisfairness und positives Preisimage aufgrund innovativer Preisdifferenzierungssysteme geschehen.³⁶

Preisdifferenzierung lässt sich auch im Private Banking je nach Behandlung der Kunden bzw. **je nach Ausschöpfungsgrad der Konsumentenrente**³⁷ in verschiedene Arten³⁸ (vgl. Abb. 46) unterteilen:

- **Preisdifferenzierung ersten Grades:** Bei dieser Art der Preisdifferenzierung versucht der Anbieter grundsätzlich, bei jedem Nachfrager genau jenen **individuellen Maximalpreis** zu erzielen, welchen dieser bereit ist zu entrichten. Ziel ist es, die gesamte Konsumentenrente abzuschöpfen, wodurch die Erlangung des maximal möglichen Gewinns angestrebt wird. Zwar ist Preisdifferenzierung ersten Grades mehr von theoretischer als von praktischer Bedeutung, weil es extrem schwierig ist, die individuellen Maximalpreise zu ermitteln, jedoch folgen individuelle Preisverhandlungen und Versteigerungen diesem Prinzip.
- **Preisdifferenzierung zweiten Grades:** Gelingt es dem Anbieter, den Zielmarkt in Segmente mit jeweils unterschiedlichen Maximalpreisen zu unterteilen, und legt er eine den **Segmenten entsprechende Preisstruktur** fest, liegt Preisdifferenzierung zweiten Grades vor. Nachfrager mit höherer Preisbereitschaft erwerben Leistungen zu höheren Preisen als Nachfrager mit einer vergleichsweise geringeren Preisbereitschaft (horizontale Segmentierung; **Selbstsegmentierung möglich**). Der Erfolg dieses Konzepts hängt davon ab, inwieweit der Anbieter die Nachfrager in einem Segment davon zu überzeugen vermag, den vorgesehenen Maximalpreis der Zielgruppe zu entrichten und nicht in ein vergleichsweise günstiges Segment zu wechseln. Das Angebot unterschiedlicher Leistungspakete (leistungsbezogene oder sachliche Differenzierung) zu unterschiedlichen Preisen stellt eine Form der Preisdifferenzierung zweiten Grades dar – ebenso wie das Angebot von Preisbündeln. Der Wechsel von einem Segment in ein anderes ist, falls möglich, für den Nachfrager mit Kosten verbunden (z.B. Standard-Kreditkarte versus Gold-Kreditkarte).
- **Preisdifferenzierung dritten Grades:** Bei dieser bestimmt der Anbieter, im Gegensatz zur Preisdifferenzierung zweiten Grades, selbst die Kundengruppen anhand beobachtbarer

³⁶ Vgl. Diller (2000), S. 295f; Simon/Tacke/Woscidlo, et al. (1999), S. 237ff.

³⁷ Die Konsumentenrente gibt an, wie weit der Marktpreis unter dem individuellen Maximalpreis (Reservationspreis) eines Nachfragers liegt; sobald der Anbieter die individuelle Preisbereitschaft des Kunden unterschreitet, entstehen Konsumentenrenten, d.h. die Nachfrager erwerben eine Leistung zu einem geringeren Preis als jenen, welchen sie zu zahlen bereit wären. Vgl. dazu Fassnacht (1996), S. 31, und dort zitierte Autoren, sowie Simon (1995), S. 88; Diller (2000), S. 81 u. 169; Bieger (2000), S. 288.

Kriterien, so daß der Nachfrager i.d.R. nicht die Möglichkeit hat, zwischen Angeboten und Leistungen unterschiedlicher Segmente zu wählen (**Selbstsegmentierung nicht möglich**). Für die einzelnen Kundensegmente setzt der Anbieter die jeweils spezifischen Preise fest. Ausschlaggebend für den Erfolg dieser Segmentierung ist die Fähigkeit des Anbieters, die Segmente auszuwählen bzw. zu definieren und diese jeweils mit konkreten Preis-Leistungs-Verhältnissen anzusprechen. Räumliche, zeitliche oder soziodemographische Käufermerkmale können sich bei der Segmentierung als hilfreich erweisen (z.B. spezielle Sparkontoangebote für Rentner und Studenten).

Arten (nach Pigou)	Formen
<ul style="list-style-type: none"> • Preisdifferenzierung 1. Grades • Preisdifferenzierung 2. Grades • Preisdifferenzierung 3. Grades 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Preisdifferenzierung • Räumliche Preisdifferenzierung • Personenbezogene Preisdifferenzierung • Quantitative Preisdifferenzierung • Leistungsbezogene Preisdifferenzierung

Abb. 46: Preisdifferenzierung: Arten und Formen

Neben einer Betrachtung der Preisdifferenzierung in Anlehnung an den Ausschöpfungsgrad der Konsumentenrente (Arten) ist eine Unterscheidung der Preisdifferenzierung in Anlehnung an deren **unterschiedliche Implementierungsformen**³⁹ (Formen) möglich (vgl. Abb. 46), wobei eine Kombination einzelner Formen miteinander kombinierbar sind denkbar ist.

- **Zeitliche Preisdifferenzierung:** Diese Form der Differenzierung erweist sich grundsätzlich bei Dienstleistungen als wichtiges Instrument der Nachfragesteuerung und ergibt sich aus den **verschiedenen Preiselastizitäten**⁴⁰ **der Nachfrager zu unterschiedlichen Zeitpunkten.**

³⁸ Vgl. Pigou (1962), S. 279; Tacke (1989), S. 12ff; Fassnacht (1996), S. 53ff; Fassnacht (2003), S. 483ff; Diller (2000), S. 287f; Simon (1995), S. 107f.

³⁹ Vgl. Simon (1995), S. 187ff; Fassnacht (2003), S. 493ff; Fassnacht (1996), S. 55ff; Meffert/Bruhn (2000), S. 420ff.

⁴⁰ Die Preiselastizität (ϵ) der Nachfrage sagt aus, um wieviel Prozent sich der Absatz eines Produkts oder einer Leistung verändert, wenn sich der Preis des Produkts oder der Leistung um ein Prozent verändert. Fällt die relative Mengenänderung kleiner aus als die relative Preisänderung, d.h. $\epsilon > -1$ oder $|\epsilon| < 1$, so spricht man von unelastischer Nachfrage, ansonsten von elastischer Nachfrage ($\epsilon < -1$ oder $|\epsilon| > 1$); vgl. Bernet (1996), S. 75ff; Diller (2000), S. 82f; Simon (1995), S. 6; Pepels (1998), S. 73ff; Nagle/Holden (2002), S. 109f; Gebistorf (2004), S. 138f.

- **Räumliche Preisdifferenzierung:** Hierbei bietet das Unternehmen die **gleiche Leistung auf geographisch verschiedenen Märkten zu ungleichen Preisen** an. Häufig findet regionen- oder länderspezifische Preisdifferenzierung Anwendung, um sich die unterschiedliche Kaufkraft der Nachfrager zunutze zu machen. So wird ein Private-Banking-Anbieter z.B. in der Schweiz andere Depotgebühren verlangen als in Italien.
- **Personenbezogene oder abnehmerorientierte Preisdifferenzierung:** Anknüpfungspunkt dieser Form der Differenzierung bietet die an nachfragerbezogene Personenmerkmale geknüpfte Preisbereitschaft. **In Abhängigkeit unterschiedlicher Merkmale**, wie z.B. Alter, Familienstand oder Ausbildungsstatus, **werden vergleichbare Leistungen zu unterschiedlichen Preisen angeboten** (z.B. Studentenkonto versus reguläres Konto).
- **Quantitative oder mengenbezogene Preisdifferenzierung:** Diese Art der Preisdifferenzierung erfolgt **in Abhängigkeit von der nachgefragten Menge** an Produkt- oder Leistungseinheiten und ist im Dienstleistungsbereich weit verbreitet. Als Beispiele hierfür lassen sich Vergünstigungen von Transaktions- und Depotgebühren in Abhängigkeit vom Transaktionsvolumen bzw. der Höhe des Depotvolumens im Private Banking nennen.
- **Leistungsbezogene Preisdifferenzierung:** Durch **geringfügige Modifikationen der Leistung** selbst kann ebenfalls Preisdifferenzierung erzielt werden. Als entscheidend hierbei erweist sich, daß aus Kundensicht durch die Veränderung keine neue Leistung entsteht, diese jedoch einen Wandel in der subjektiven Nutzenempfindung der Nachfrager auslöst. Als Beispiele aus dem Private Banking wären hier z.B. Verwaltungsmandate zu Pauschalpreisen versus Einzelpreisen zu nennen.

Oftmals wird zu Differenzierungszwecken eine **Kombination mehrerer Formen der Preisdifferenzierung** angewandt. Im Bankensektor findet sich häufig die Kombination von abnehmerorientierter, zeitlicher und mengenorientierter Preisdifferenzierung. So gelten z.B. für den Privatkunden oftmals unvorteilhaftere Preise als für den Firmenkunden. Dieser Umstand wiederum hängt u.a. mit den unterschiedlichen Geschäftsvolumina, also der Mengenkompone-
nente, zusammen. Ein Beispiel für zeitliche Differenzierung im Bankensektor ist der Um-
stand, daß längerfristige Festgeldanlagen andere Zinsen erbringen als kurzfristige.⁴¹

⁴¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 426.

b. *Preisvariation*

Verändert, d.h. **hebt oder senkt ein Anbieter den Angebotspreis** für ein Produkt oder eine Leistung innerhalb der Planperiode zur bewußten Beeinflussung des Marktes, liegt Preisvariation vor. Es kann sich entweder um eine **dauerhafte** Preisänderung mit langfristigem Charakter handeln, die sich in einer Preiserhöhung oder -senkung äußert, oder um eine **temporäre**, kurzfristig ausgerichtete Preisänderung in Form einer Preisaktion. Im Gegensatz zu Formen der zeitlichen Preisdifferenzierung treten kurzfristige Preisvariationen in unregelmäßigen Abständen auf, so daß sich Nachfrager nicht darauf abstimmen oder diese je nach Bedarf abwarten und einplanen können.⁴²

Neben Preisaktionen stellt das Yield oder Revenue Management eine Form der Preisvariation dar. Yield Management umfaßt jene Aktionen, welche der gezielten Steuerung der gegebenen Kapazitäten dienen, um dadurch Erträge dynamisch zu optimieren. Definierte Angebotsmengen von Dienstleistungen (z.B. Flüge, Übernachtungen, etc.) werden im voraus für Nachfrager(gruppen) unterschiedlicher Preissensitivität buchbar. So bieten Fluglinien Nachfragern gewisse Kontingente an Sitzplätzen in unterschiedlichen Buchungsklassen und dazu entsprechend dynamische Preise, um auf die unterschiedlichen Preissensitivitäten zu reagieren und eine optimale Kapazitätsauslastung zu erreichen. Die hierfür verwendeten Dispositionssysteme dienen nicht nur der eigentlichen Preissetzung, sondern bieten insbesondere die Möglichkeit der flexiblen Kontingentierung unterschiedlicher Buchungsklassen zur dynamischen Ertragsoptimierung des Unternehmens.⁴³

Die Bedeutung von Preisveränderungen in der Praxis ist relativ hoch, findet jedoch, entgegen der zum Teil in der Theorie propagierten notwendigen langfristigen Sichtweise,⁴⁴ überwiegend kurzfristig orientiert statt.⁴⁵ Die Einschätzung der von einer vorübergehenden oder dauerhaften Preisänderung ausgelösten Effekte erscheint enorm wichtig, bedarf jedoch aufgrund der Komplexität von Entscheidungen einer Vielzahl von Informationen. Preisvariationen können Auslöser folgender Effekte sein:⁴⁶

- **Preisniveau-Effekt:** Dieser beschreibt die Veränderung der abgesetzten Menge eines Produkts oder einer Leistung, die auf die Preiselastizität der Nachfrage zurückzuführen

⁴² Vgl. Diller (2000), S. 325; Pepels (1998), S. 79.

⁴³ Vgl. Diller (2000), S. 325f u. 461f; Bieger (2000), S. 289f; Meffert/Bruhn (2000), S. 423ff; Pepels (1998), S. 100f; Kaas (2001), S. 110f; Simon (1995), S. 185; Nagle/Holden (2002), S. 237ff.

⁴⁴ Vgl. Simon (1992), S. 238ff u. 253ff, Simon (1995), S. 85f.

⁴⁵ Vgl. Jacob (1985), S. 183.

⁴⁶ Vgl. Diller (2000), S. 327ff.

ist. Wenngleich Preiserhöhungen i.d.R. zu eingeschränkter Inanspruchnahme von Leistungen führen, können Umsatz und Gewinn dennoch steigen, solange der Preiseffekt der Preissteigerung den Mengeneffekt übersteigt (unelastische Nachfrage). Preissenkungen führen im Vergleich dazu zu steigendem Umsatz und Gewinn, wenn der Mengeneffekt den Preiseffekt übersteigt.

- **Referenzpreis-Effekt:** Dieser führt zu einer Verstärkung des Preisniveau-Effekts und geht auf das Verhalten von Nachfragern zurück, veränderte Preise an den vorher gültigen zu messen. Entsteht bei Nachfragern durch die Preissenkung der Eindruck, bei Leistungsbeanspruchung eine günstige Kaufgelegenheit zu nutzen, wird dies Schnäppchen-Effekt genannt. Preiserhöhungen können hingegen zu temporären Widerständen führen (Besitzstand-Effekt). Bei häufig vorgenommenen Preisänderungen gehen diese Effekte verloren.⁴⁷
- **Kannibalisierung-Effekt:** Von einem solchen wird gesprochen, sobald Absatzsteigerungen von Produkten und Leistungen an einer Stelle im Unternehmen mit Absatzeinbußen bei anderen verbunden sind. Im Zuge von Preissenkungen läßt sich der Carry-Over-Effekt vom Spill-Over-Effekt unterscheiden. Bei ersterem ziehen Nachfrager den Erwerb von Produkten und Leistungen zeitlich vor, weil sie mit späteren Preiserhöhungen rechnen. Bei letzterem wählen Nachfrager ein Produkt oder eine Leistung, welche(s) zuvor zu teuer erschien, und verzichten dafür auf eine andere Leistung im Sortiment des Anbieters.⁴⁸
- **Preiserwartungs-Effekt:** Dieser Effekt entsteht, sobald Preisveränderungen bei den Nachfragern Erwartungen hinsichtlich künftig folgender Preisveränderungen nach sich ziehen.⁴⁹
- **Segmentierungs-Effekt:** Mit kurzfristigen Preisvariationen kommen Anbieter preisbewußten Kunden entgegen, die prinzipiell nach Sonderangeboten Ausschau halten. Preisaktionen stellen eine Art der Preissegmentierung dar; zu häufig angewandte Preisvariationen bergen die Gefahr massiv sinkender Nachfragerloyalität in sich.
- **Wettbewerbs-Effekt:** Hierbei nehmen Preisveränderungen eines Anbieters Einfluß auf das Preisgefüge des Gesamtmarktes. Inwieweit andere Anbieter Preisveränderungen eines

⁴⁷ Vgl. auch Nagle/Holden (2002), S. 84ff.

⁴⁸ Vgl. auch Simon (1995), S. 86; Voigt (2003), S. 706.

⁴⁹ Vgl. auch Nagle/Holden (2002), S. 87.

einzelnen Anbieters zu spüren bekommen, hängt wesentlich davon ab, ob sie im gleichen Preissegment agieren oder nicht.

Die genannten Effekte, die durch Preisveränderungen initiiert werden können, verhalten sich teilweise gegenläufig. Aus diesem Grund ist es für den Anbieter wichtig, eine profunde Abschätzung der einzelnen Effekte vorzunehmen, um bei Preisänderungsentscheidungen systematisch handeln zu können.

3. Preisdurchsetzung

Der Festsetzung des Preises für das Leistungsangebot, der Preisstellung, folgt die Umsetzung des Preises, so daß dieser vom Markt und unternehmensintern angenommen wird. In der Praxis werden **Aktivitäten und Maßnahmen der Umsetzung** unter dem Begriff der Preisdurchsetzung subsumiert.⁵⁰

Im Zuge der Preisstellung können Preisrisiken auftreten, welche durch Aktivitäten der Preisdurchsetzung gezielt reduziert werden sollen. Unter Preisrisiken wird die Gefahr verstanden, daß ein Anbieter einen im Rahmen einer Transaktion erwarteten (**subjektives Preisrisiko**) bzw. einen objektiv realistischen (**objektives Preisrisiko**) Preis nicht realisieren kann.⁵¹ Sowohl Nachfrager als auch Anbieter sehen sich diesen Risiken ausgesetzt. Auf Nachfragerseite bezieht sich das Risiko auf das Preis-Leistungs-Verhältnis, während das Risiko seitens der Anbieter im wesentlichen durch die folgenden Risikokategorien grob skizziert werden kann:⁵²

- **Kalkulationsrisiken:** Bei diesen liegt die Gefahr darin, daß für die Preissetzung relevante Kosten nicht erkannt und deshalb im Rahmen des Preissetzungsprozesses nicht berücksichtigt werden.
- **Marktreaktionsrisiken:** Wandelnde Kundenpräferenzen sowie nur vage einschätzbare Verhaltensweisen anderer Anbieter determinieren diese Art von Risiken.

⁵⁰ Vgl. Bernet (1996), S. 166; Simon (1995), S. 199.

⁵¹ Vgl. Diller (2000), S. 399; Diller (2003), S. 6.

⁵² Vgl. Diller (2000), S. 400ff.

- **Auftragserlangungsrisiken:** Das Gewähren von übermäßigen oder leichtfertigen Preisnachlässen oder stark individualisierten Zahlungsbedingungen zum Zweck, Aufträge zu erhalten, bergen die Gefahr erheblicher, oftmals nicht erkannter Ertragseinbußen in sich.⁵³
- **Zahlungsrisiken:** Hierbei handelt es sich um die Gefahr, vereinbarte Gegenleistungen nicht, nur teilweise oder in mangelhafter Form zu erhalten.
- **Dispositions- und Transferrisiken:** Diese treten im Zuge internationaler Geschäftstätigkeit auf. Sie umfassen Dispositionsrisiken, welche durch vorab nicht bekanntes staatliches Beschneiden der Preishoheit von Anbietern entstehen, sowie Transferrisiken, welche die Einschränkung der Verwendung erwirtschafteter Gewinne betreffen.⁵⁴

Wie in Abb. 47 dargestellt, erfolgt Preisdurchsetzung einerseits durch auf den Markt gerichtete Aktivitäten und andererseits mit Hilfe unternehmensinterner Regelungen, die unterschiedliche Bereiche des Unternehmens tangieren.

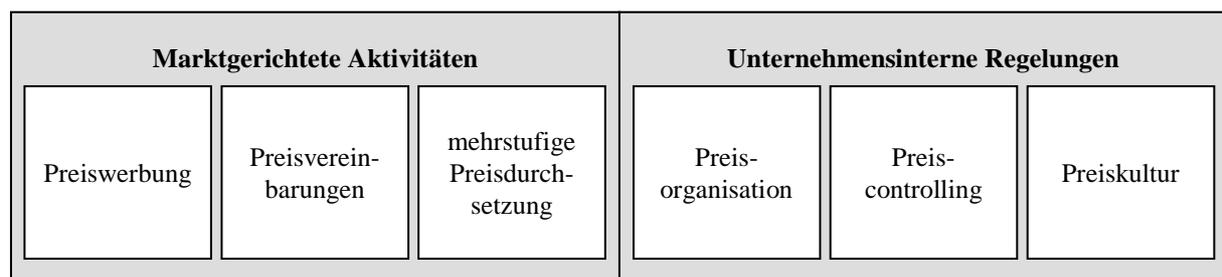


Abb. 47: Aufgabenfelder der Preisdurchsetzung

Der Einsatz **marktgerichteter Aktivitäten** zielt darauf ab, oben genannte Preisrisiken auf Nachfrager- und Anbieterseite innerhalb überschaubarer und akzeptabler Grenzen zu halten. Zudem gilt es, Nachfrager von dem aus der Preisstellung resultierenden Nutzen zu überzeugen, d.h. Preisakzeptanz⁵⁵ zu erzeugen. Marktgerichtete Aktivitäten umfassen:⁵⁶

- **Preiswerbung:** Diese umfaßt alle Aktivitäten bzw. Maßnahmen, welche die Nachfrager über die jeweiligen Angebotspreise informieren und letztere aus Anbietersicht in einem möglichst günstigen Licht präsentieren.⁵⁷ Zu diesen Aktivitäten zählen Preisauszeichnungen, z.B. in Form von Preislisten, die gestalterische Darstellung derselben zur Erzielung einer bestimmten Preiswahrnehmung bzw. Preisoptik seitens der Nachfrager, sowie die

⁵³ Vgl. auch Steffenhagen (2003), S. 575ff.

⁵⁴ Vgl. auch Ivens (2003), S. 155ff.

⁵⁵ Vgl. Simon (1992), S. 665; Simon (1995), S. 199.

⁵⁶ Vgl. Diller (2000), S. 402ff.

⁵⁷ Vgl. Diller (2000), S. 402.

Preisargumentation. Letztere stellt eine besondere Herausforderung dar, wenn der Verkaufspreis erst im Zuge des Verkaufsgesprächs definitiv festgelegt wird (Sonderkonditionen⁵⁸). Preisargumentationen gewinnen an Bedeutung, sobald Produkte und Leistungen individuell mit den Bedürfnissen der Nachfrager abgestimmt werden.⁵⁹

- **Preisvereinbarungen:** Diese dienen als vertraglich gestützte Maßnahmen der Preisdurchsetzung zur Reduktion von Preisrisiken seitens des Nachfragers oder des Anbieters. Preisanpassungsklauseln bzw. Indexklauseln, Preisgarantien sowie Finanzierungshilfen für den Kunden sind Bestandteile solcher Vereinbarungen. Der Zweck von Preisanpassungsklauseln liegt darin, für Anbieter das Risiko eines sich ändernden Wertgerüsts der Kosten auszuschalten. Im Rahmen von Preisgarantien versprechen Anbieter, den Nachfragern gleiche oder zumindest vergleichbare Leistungen zu einem gleichen oder niedrigeren Preis anzubieten als andere Wettbewerber. Der Kunde erwirbt durch die Garantien das Recht, Leistungen oder Produkte – soweit möglich – gegen Rückerstattung des Kaufbetrages abzugeben, sobald andere Anbieter das Produkt oder die Leistungen günstiger an die Nachfrager abtreten; die Auszahlung des Differenzbetrages kann als mögliche Alternative dazu gelten. Eine weitere Möglichkeit von Preisvereinbarungen liegt darin, dem Kunden im Rahmen des Erwerbs eines Produkts oder einer Leistung Finanzierungshilfen anzubieten.⁶⁰
- **Mehrstufige Preisdurchsetzung:** Zu dieser Form, die sich auf die Entwicklung von Endverbraucherpreisen konzentriert, zählen Aktivitäten wie Preisbindung und Preisempfehlung, Selektivvertrieb und Preispflege. Da mehrstufige Preisdurchsetzung in erster Linie Anbieter industrieller Produkte und Leistungen tangiert, wird an dieser Stelle nicht näher auf diese Aktivitäten eingegangen.⁶¹

Aufgrund der Komplexität des Pricing-Prozesses und der zahlreichen Anwendungsmöglichkeiten der verfügbaren preispolitischen Aktions- und Informationsinstrumente werden **unternehmensinterne Regelungen** nötig, welche intern die Durchsetzung bzw. Implementierung

⁵⁸ Oftmals versuchen Kunden – insbesondere im Private Banking – im Rahmen des Verkaufsgesprächs Preissenkungen zu erwirken, die in manchen Fällen von Relationship Managern in der Annahme gewährt werden, den Kunden damit binden zu können. Diese unterschiedliche preisliche Behandlung der Nachfrager, die rein auf Verhandlungstaktik basiert, senkt das Preisvertrauen der Kunden. Wege aus diesem Dilemma bietet ein konsequent leistungsbezogenes Preissystem, welches schrittweise auch für jene Kunden eingeführt wird, welche bereits in den Genuß von Sonderkonditionen gekommen sind.

⁵⁹ Vgl. dazu auch Gedenk (2003), S. 597ff; Schneider (2003), S. 109ff; Tillmans (2003), S. 545ff; Nagle/Holden (2002), S. 260ff.

⁶⁰ Vgl. dazu auch Simon/Tacke/Woscidlo et al. (1999), S. 248ff; Simon (1995), S. 171.

⁶¹ Vgl. dazu auch Herrmann (2003), S. 734; Pepels (1998), S. 121ff.

der Preispolitik gewährleisten. Große Bedeutung kommen der Preisorganisation, dem Preiscontrolling sowie der Preiskultur zu:⁶²

- **Preisorganisation:** Die Wechselbeziehungen des Instrumenteneinsatzes und der Entscheidungsprozesse im Rahmen preispolitischen Agierens in den einzelnen Organisationsbereichen des Unternehmens sowie die Auswirkungen dieser Wechselbeziehungen auf Aufbau- und Ablauforganisation bedürfen der Organisation und Abstimmung im Rahmen der Preisorganisation. Hinsichtlich der Aufbauorganisation gilt es, die aufgrund preispolitischer Entscheidungen anfallenden Aufgaben zu definieren und innerhalb des Unternehmens zu verteilen. Zudem bedarf es im Rahmen der Ablauforganisation der zeitlichen wie räumlichen Regelung jener Prozesse, die im Zusammenhang mit preispolitischer Aufgabenverteilung anfallen. Diese Regelungen betreffen beispielsweise Informationsrechte und -pflichten, Vorgehensweisen beim Festlegen von Preisober- u. Preisuntergrenzen (Preiskorridore), Provisionssysteme oder das Zustandekommen interner Verrechnungspreise.⁶³
- **Preiscontrolling:** Einzelne Unternehmensbereiche verfolgen teilweise einander widersprechende Ziele, so daß diesbezüglich im Rahmen des Preiscontrolling Koordinationsbedarf besteht. Die Komplexität preispolitischer Handlungen zieht zudem einen hohen Informationsbedarf nach sich, so daß die Erhebung, Bereitstellung und Evaluation von Information, wie z.B. Erlösabweichungs- und Kundenwertanalysen, eine wichtige Rolle spielen.⁶⁴
- **Preiskultur:** Das preisstrategische Bewußtsein des Managements und die Preisintelligenz jener Personen, die am Preisbildungsprozeß beteiligt sind, lassen sich unter dem Begriff Preiskultur zusammenfassen. Im Zuge der Schaffung eines preisstrategischen Bewußtseins geht es in erster Linie darum, Verständnis für die Motivation preispolitischen Agierens zu erzeugen und diesbezüglich verantwortungsbewußtes Verhalten zu incentivieren. Als Preisintelligenz wird sowohl das in einem Unternehmen vorhandene Wissen über preispolitisch relevante Zusammenhänge bezeichnet als auch die Kenntnis und Sicherheit im Umgang mit spezifischen, in der Preispolitik anwendbaren Methoden der Entscheidungsfindung. Eine wichtige Komponente in diesem Zusammenhang ist das in der Praxis

⁶² Vgl. Simon (1992), S. 415ff.

⁶³ Vgl. Freiling/Wölting (2003), S. 419ff; Bernet (1996), S. 315ff; Simon (1995), S. 191.

⁶⁴ Vgl. Köhler (2003), S. 357ff; Bernet (1996), S. 324ff; Reinecke/Hahn (2003), S. 349f.

häufig vernachlässigte systematische Preislernen, das sich als notwendig erweist, um auftretende Mängel im Preissystem zu beheben.⁶⁵

Nach dieser Vorstellung der als taktisch-operativ bezeichneten Aktionsinstrumente, die aufeinander abgestimmt und den strategischen Zielen eines Unternehmens folgend zum Einsatz kommen, werden im folgenden Kapitel gängige strategische Konzeptdimensionen präsentiert. Diese Dimensionen haben fundamentale Bedeutung im Rahmen von Preiskonzepten, die sich an der unternehmensspezifischen Preisstrategie orientieren.

III. Strategische Konzeptdimensionen

Die Entwicklung unternehmensspezifischer Preiskonzepte orientiert sich an der preispolitischen Strategie – kurz: Preisstrategie – eines Unternehmens, welche wiederum an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist. Hierbei können verschiedene strategische Orientierungen bzw. Dimensionen zugrunde liegen, welche sich durch unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte auszeichnen. Eine Möglichkeit der Kategorisierung besteht darin, sich an drei wichtige Stoßrichtungen zu halten: die **Kundennutzen-**, die **Kosten- und Ertrags-** sowie die **Wettbewerbsorientierung**.

Preisstrategien folgen einigen grundsätzlichen Merkmalen: Erstens zeichnen sie sich durch **Grundsatz- und Langfristcharakter** aus, weshalb sie ein preisstrategisches, auf langfristige Erfolge ausgerichtetes Zielkonzept beinhalten; zweitens dienen sie dazu, **Erfolgspotentiale aufzufinden und zu sichern**. Schlußendlich stellen Preisstrategien ganzheitliche Konzepte dar, welche die **optimale Abstimmung preispolitischer Instrumente** zum Ziel haben.⁶⁶

Gerade im Dienstleistungsbereich lassen sich grundsätzlich drei besondere Formen der Preisstrategie unterscheiden:⁶⁷

- Im Rahmen einer **zufriedenheitsorientierten Preisstrategie** versucht ein Unternehmen im Prinzip durch gebotene Preis-Leistungs-Verhältnisse zu bestechen. Ziel ist es, die Nachfrager von dem durch das Angebot generierten Mehrwert zu überzeugen und für diesen zu vereinnahmen. Zufriedenheitsorientierte Preisstrategien folgen demnach grundsätz-

⁶⁵ Vgl. Diller (2000), S. 432f; Simon (2000), S. 69.

⁶⁶ Vgl. Diller (2000), S. 35f u. 365; Diller (2003), S. 17f.

⁶⁷ Vgl. Berry/Yadav (1997), S. 57ff.

lich dem Value-Konzept,⁶⁸ wenngleich andere konzeptionelle Ausgestaltungsformen denkbar sind.⁶⁹ In Hinblick auf oben genannte Kategorisierung spielt hier die Kundennutzenorientierung eine ausgeprägte Rolle.

- **Beziehungsorientierte Preisstrategien** zielen darauf ab, Nachfrager durch die Verknüpfung einer Anfangsleistung mit Folgeleistungen langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies geschieht beispielsweise durch Bonusprogramme oder Preisbündelung.⁷⁰ Ebenso wie bei der zufriedenheitsorientierten Preisstrategie richtet sich der Fokus auf den Kunden.
- Bei einer **effizienzorientierten Preisstrategie** verfolgt der Anbieter das Ansinnen, den Preis durch fortwährende Effizienzsteigerung zu senken, wie z.B. durch Kostensenkung in den Bereichen der Produkt- und Leistungserstellung sowie der Distribution. Typische Ausprägungen für effizienzorientierte Preisstrategien sind Niedrigpreis- oder Discountstrategien.⁷¹ Hinsichtlich der eingangs genannten Kategorisierung wäre hier primär eine ausgeprägte kosten- und ertragsorientierte Stoßrichtung zu erwarten.

Im Rahmen der Ausgestaltung von Preis und **Leistung im Private Banking spielt die Orientierung am Kunden bzw. Kundennutzen eine sehr wichtige Rolle.** Bei der Formulierung eines Wertangebots im Zuge kunden- und ertragsorientierter Unternehmensführung können weder Wettbewerber noch Kosten völlig vernachlässigt werden. **Treiber einer kunden- und ertragsorientierten Preisstrategie** sind: das Potential des Unternehmens, Mehrwert für Kunden zu generieren, und die damit einhergehenden nachhaltigen Erträge, die entstehenden Kosten, um diesen Mehrwert zu kreieren, und die kompetitiven Vorteile bei der Erschaffung dieses Mehrwertes, die Wettbewerber nicht sofort zu gleichen Kosten kopieren können.⁷² Preiskonzepte, die einer kunden- und nachhaltig ertragsorientierten Preisstrategie folgen, umfassen deshalb die drei eingangs erwähnten strategischen Dimensionen Kundennutzen-, Kosten- und Ertrags- sowie Wettbewerbsorientierung, welche im Anschluß, basierend auf Preiskonzepten, dargestellt werden. Preiskonzepte orientieren sich schwerpunktmäßig jeweils nur an einer der drei Dimensionen.

⁶⁸ Vgl. Bliemel/Adolphs (2003), S. 137ff; Kuß (2003), S. 285ff.

⁶⁹ Vgl. dazu Teil 2, A. III.

⁷⁰ Vgl. Simon/Tacke/Woscidlo et al. (1999), S. 237ff; Krämer/Bongaerts/Weber (2003), S. 551ff; Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 751ff u. 756ff; Steffenhagen (2003), S. 582; Priemer (2003), S. 503ff; Gierl (2003), S. 132f.

⁷¹ Vgl. Haas (2003), S. 213ff; Sebastian/Maessen (2003), S. 57f.

⁷² Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 149.

1. Kundennutzenorientierung

Der Dimension Kundenorientierung bedienen sich kundennutzenorientierte Preiskonzepte, welche die Lösung kundenseitiger Preisprobleme unterstützen und darauf abzielen, ein einzigartiges Preisversprechen (UPP = Unique Price Proposition) zu geben, durch das sich der Anbieter im Wettbewerb zu profilieren und die Kunden an sich zu binden vermag.⁷³ Kundennutzen-Konzepte kommen auf allen Ebenen einer Kundenbeziehung zum Tragen.

Der Kundennutzen selbst versteht sich als der Quotient aus der Angebotsleistung und dem dafür zu zahlenden Preis. Bei der Leistung spielt zwar die Qualität eine bedeutende Rolle, jedoch umfaßt die UPP nicht nur das Verhältnis von Preis und Qualität einer Leistung, sondern geht weiter: Preisspezifische Leistungen wie beispielsweise Preistransparenz, Preissicherheit, Preiszuversichtlichkeit oder Preisemotionen spiegeln sich in der UPP wider. Es erweist sich als wichtig, den derart generierten Nutzen adäquat und für die Nachfrager verständlich zu kommunizieren.⁷⁴

Wie Abb. 48 im Überblick aufzeigt, lassen sich **unterschiedliche Kundennutzen-Konzepte** voneinander unterscheiden:



Abb. 48: Kundennutzenorientierte Preiskonzepte

Zum einen finden sich durch besondere Preisgünstigkeit auszeichnende **Niedrigpreis-Konzepte**; neben Preisgünstigkeit versinnbildlichen die im Zusammenhang mit diesen Konzepten auftretenden Preisversprechen Sparsamkeit und Zeitersparnis. Preispolitische Merkmale können z.B. Discounting, Preisführerschaft; Billig-Konzepte und Preisgarantien sein.⁷⁵

Zum anderen bestehen **Schnäppchen-Konzepte** durch Preisgünstigkeit und appellieren hinsichtlich der Preisversprechen an die Cleverness der Nachfrager bzw. an den Preisstolz, den diese beim Erwerb eines Schnäppchens verspüren können. Kundenseitig steht also der Nutzen

⁷³ Vgl. Diller (2000), S. 385.

⁷⁴ Vgl. Diller (2000), S. 385; Nagle/Holden (2002), S. 162ff.

⁷⁵ Vgl. dazu auch Haas (2003), S. 213ff; Simon/Tacke/Woscidlo et al. (1999), S. 249; Diller (2000), S. 387ff; Sebastian/Keller/Meyer (2000).

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

im Zusammenhang mit einer besonderen Preisgelegenheit im Vordergrund. Bei der Anwendung von Schnäppchen-Konzepten ist darauf zu achten, daß die Preisreduktion nicht zu früh erfolgt, da sonst auch Nachfrager mit vergleichsweise höherer Preisbereitschaft Schnäppchen erwerben.⁷⁶

Fairness-Konzepte wollen im Gegensatz zu genannten Konzepten primär Preissicherheit vermitteln. Mögliche Komponenten der Preisfairness stellen z.B. Preisehrlichkeit, Preisgerechtigkeit, Mitspracherecht, Kulanz, Preiszuverlässigkeit, konsistentes Verhalten und persönlicher Respekt dar. Die Problematik solcher Konzepte liegt in der Kommunikation der Unique Price Proposition (UPP). Um dem Kunden die Ausgewogenheit des Angebots näher zu bringen, bedarf es der Preis- und der Qualitätsvergleiche mit Angeboten anderer Anbieter.⁷⁷

Bei **Value-Konzepten** steht die Preiswürdigkeit, d.h. die für den Kunden vorteilhafte Preis-Qualitäts-Relation im Vordergrund. Die Differenzierung des Angebots erfolgt weniger über den Preis als vielmehr über die Leistungskomponenten. Dazu ist es notwendig, Preis und Leistung für den Kunden als voneinander untrennbar ersichtlich zu machen. Die Herausforderung liegt nicht nur darin, ein grundsätzlich für den Nachfrager interessantes Angebot zu formulieren, sondern den Wert bzw. den für den Kunden generierten Nutzen eines Angebots aus der Perspektive des Kunden zu eruieren und in monetären Einheiten zu messen. Neben dem Versprechen, daß der Preis der Leistung würdig ist, wird im Rahmen von Value-Konzepten oftmals auf die Einzigartigkeit der Leistung und das dem Angebot inhärente Preisvertrauen appelliert. Kennzeichen von Value-Konzepten können eine hohe oder originelle Produktqualität, Markenvertrauen, neueste Leistungstechnologie und Full-Service darstellen. Typisches Merkmal von Value-Konzepten sind Pauschalpreise.⁷⁸

Premium-Konzepte versprechen dem Nachfrager überragende Leistungen, die über das herkömmliche Qualitätsniveau hinausgehen. Im Gegenzug dafür ist vom Kunden ein entsprechender, oft sogar überproportionaler Preis zu entrichten.⁷⁹ Es wird für Prestige, Exklusivität und Verwöhneffekte geworben. Der überhöhte Preis selbst stellt oftmals ein Nutzenmerkmal dar, weil sich der Nachfrager durch ihn von der Nachfragermasse hervorzuheben vermag.

⁷⁶ Vgl. Pechtl (2003), S. 84; Diller (2000), S. 390.

⁷⁷ Vgl. Pechtl (2003), S. 86ff; Diller (2000), S. 391; Matzler (2003), S. 315f.

⁷⁸ Vgl. Kuß (2003), S. 285ff; Platzek (1997), S. 21; Kuhn (1998), S. 470; Diller (2000), S. 229ff u. 388ff; Nagle/Holden (2002), S. 152ff.

⁷⁹ Vgl. Becker (2001), S. 182ff; Diller (2003), S. 15f.

2. Kosten- und Ertragsorientierung

Die **Betonung der Dimension Kosten- und Ertragsorientierung** wird bei kosten- und ertragsorientierten Preiskonzepten in den Vordergrund gestellt, die in der Bankenpraxis häufig Anwendung finden.⁸⁰ Dies resultiert einerseits aus dem Umstand, daß sich die bankinterne Kostenwelt i.d.R. als transparenter präsentiert als das externe Umfeld⁸¹, in welchem sich Wettbewerber und Nachfrager bewegen. Andererseits erfolgt die Betonung der Kostenseite nicht zuletzt aufgrund der im Private Banking vorzufindenden hohen Fixkostenblöcke⁸², denen sich Anbieter v.a. im personellen Bereich gegenübersehen und denen sie besondere Beachtung schenken. Dies erweist sich nicht nur als notwendig, um **Preisuntergrenzen**⁸³ zu bestimmen, sondern in erster Linie, um seriöse Aufwandsermittlungen vornehmen zu können und **Kosten verursachungsgerecht**⁸⁴ zu ermitteln. Erst ein klares Verständnis für die Kostenstruktur sowie die Kenntnis der für einzelne Preisentscheide relevanten Kosten und der Auswirkungen unterschiedlichster preispolitischer Entscheide auf diese Kosten und auf die Erträge des Unternehmens ermöglicht effektives Pricing.⁸⁵ Das Erkennen dieser Zusammenhänge erlaubt ein Abschätzen hinsichtlich des Einflusses preispolitischer Entscheide und Handlungen auf den Erfolg des Unternehmens.

Bei den in Abb. 49 aufgezeigten Preissetzungsverfahren spielen in erster Linie die Kosten der Leistungserstellung des Anbieters sowie die zu erreichenden Erträge eine bedeutende Rolle.

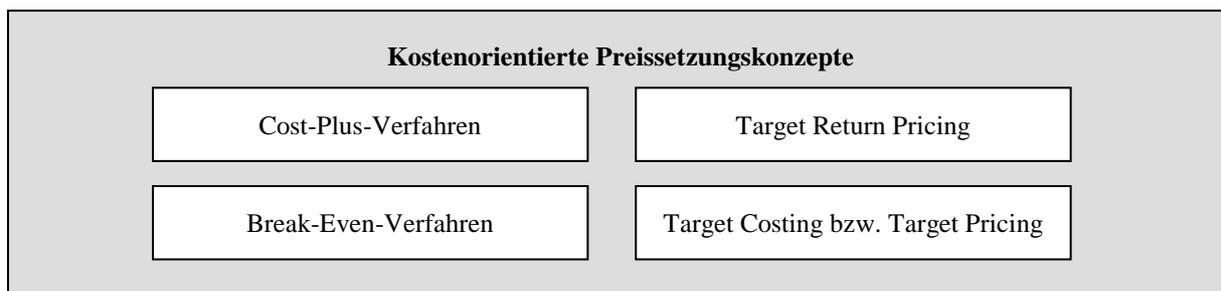


Abb. 49: Kosten- und ertragsorientierte Verfahren der Preissetzung

Das **Cost-Plus-Verfahren** findet in der Praxis häufig Anwendung. Basis für die Preissetzung bilden entweder die variablen Kosten (Teilkostenkalkulation) oder die gesamten Kosten (Vollkostenkalkulation), die auch den Fixkostenanteil berücksichtigen. Typischerweise be-

⁸⁰ Vgl. Hummel (1998), S. 460; Bernet (1996), S. 227; Eder (2002), S. 119.

⁸¹ Vgl. Bernet (1996), S. 227.

⁸² Vgl. Hummel (1998), S. 460.

⁸³ Vgl. Hummel (1998), S. 460.

⁸⁴ Vgl. Stojan (1998), S. 440.

⁸⁵ Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 16.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

stimmt ein prozentualer Aufschlag (Aufschlagsatz) auf die Kosten der Leistung (Stückkosten) den Preis.⁸⁶

$$p = (1 + \text{Aufschlagsatz}) \times \text{Stückkosten}$$

Das Verfahren erweist sich als methodisch recht einfach. Es setzt allerdings voraus, daß die variablen Kosten für die Beratungsleistung bzw. für ein diese umfassendes Leistungsbündel bekannt sind und erfaßt werden (z.B. Prozeßkosten für den gesamten Beratungsprozeß). Da im Private Banking hohe Fixkostenblöcke anfallen, erscheint es sinnvoll, Teile davon beim Pricing von Beratungsleistungen einfließen zu lassen. Werden Fixkosten berücksichtigt, gilt zu beachten, daß die Stückkosten in Abhängigkeit von der Umsatzmenge schwanken, d.h. das Festlegen eines Preises erfordert streng genommen das Wissen um die Umsatzmenge der Beratungsleistung bzw. des Leistungsbündels, deren Bestandteil die Beratung ist. Als hervorzuhebendes Manko des Verfahrens erweist sich zudem der fehlende Marktbezug. Insbesondere die fehlende Berücksichtigung von Preiselastizitäten der Nachfrageseite ist hier anzuführen, was zu einem falschen Preisniveau und damit zu mangelnder Nachfrage führen kann.

Die Methode des **Target Return Pricing** unterscheidet sich nicht substantiell vom Cost-Plus-Verfahren auf Vollkostenbasis. Der Aufschlagsatz entspricht allerdings einer Zielrentabilität bzw. -verzinsung, welche für das in der Leistung eingesetzte Kapital erreicht werden soll. Es ergeben sich dieselben Nachteile wie beim Cost-Plus-Verfahren.⁸⁷

Beim **Break-Even-Verfahren** geht es darum, die kurzfristige Preisuntergrenze auf Basis der variablen Kosten zu bestimmen.⁸⁸ Bei der Preisuntergrenze handelt es sich um den niedrigsten Preis, zu dem eine Leistung- bzw. ein Leistungsbündel angeboten wird. Bei der Bestimmung einer langfristigen Preisuntergrenze wird ein Beitrag zur Deckung der Fixkosten berücksichtigt, d.h. die Berechnung erfolgt auf Vollkostenbasis, um sowohl variable als auch fixe Kosten zu decken.⁸⁹ Das Wissen um die Preisuntergrenze erweist sich für den Private-Banking-Anbieter als wichtiger Eckpunkt im Zuge nachhaltig ertragsorientierter Preissetzung.

Bei **Target Costing** bzw. **Target Pricing** handelt es sich um komplementäre Preisbildungsverfahren. Im Gegensatz zum Cost-Plus-Verfahren und zum Target Return Pricing sind nicht die Kosten der Leistungserstellung eines Anbieters, sondern der kompetitive Marktpreis für

⁸⁶ Vgl. Simon (1995), S. 16f; Bauer/Kliger/Kopka (2004), S. 44ff; Nagle/Holden (2002), S. 2ff; Voigt (2003), S. 698f; Ries (2004), S. 14f; Bernet (1996), S. 227ff.

⁸⁷ Vgl. Simon (1995), S. 17f; Diller (2000), S. 223; Voigt (2003), S. 699f.

⁸⁸ Vgl. Diller (2000), S. 234ff.

⁸⁹ Vgl. Simon (1995), S. 15f; Nagle/Holden (2002), S. 37ff.

eine Leistung Ausgangspunkt der Überlegungen. Es geht nicht darum, was eine Leistung kosten wird (unternehmensgetrieben), sondern darum, was diese kosten darf (marktgetrieben). Vereinfacht ausgedrückt ist es zunächst Ziel des Target Pricing, einen möglichst gewinnoptimalen, kompetitiven Marktpreis zu finden, wobei z.B. Preisbereitschaften, Nutzenzuwächse bei Variation der Leistung und bestehende Marktpreise von Wettbewerbern in die Überlegungen einfließen. Von dem errechneten Zielpreis wird das kalkulierte Gewinnziel abgezogen, um die Zielkosten (Target Costs) zu errechnen, zu welchen die Leistung bzw. das Leistungsbündel erstellt werden soll. Im Zuge des Evaluierungsprozesses kann es zur Anpassung der Leistung bzw. des Leistungsbündels kommen, so daß z.B. einzelne Leistungskomponenten gestrichen werden, für welche Nachfrager nicht bereit sind zu bezahlen. Dadurch können die Kosten des Anbieters wiederum gesenkt werden. Ziel ist es, am Ende ein gewinnoptimales Verhältnis von Preis und Leistung zu finden, das den kalkulierten Gewinn zu definierten Zielkosten ergibt.⁹⁰ Ob eine Leistung schlußendlich angeboten wird, hängt also im wesentlichen davon ab, ob sie zu vorgegebenen Zielkosten erstellt werden kann. Für Beratungsleistungen hieße dies konkret, den Kundennutzen zu vorgegebenen Kosten zu realisieren; d.h. die Beratungsleistungen müssen in gewünschter Qualität und in erforderlichem Umfang zu definierten Zielkosten erbracht werden können. Wie bei allen kosten- und ertragsorientierten Verfahren ist es für den Private-Banking-Anbieter entscheidend, die Kosten des Beratungsprozesses zu kennen.

3. Wettbewerbsorientierung

Im Zuge der Wettbewerbsorientierung bedarf es der Definition **wettbewerbsstrategischer Grundsätze**, um Anhaltspunkte für den Einsatz preispolitischer Instrumente zu erhalten. Demnach stellt sich in Hinblick auf die Preisgestaltung von Beratungsleistung ganz grundsätzlich die Frage, wie die eigene **Preis-Leistungs-Positionierung** erfolgen soll, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren. In Anlehnung an Kotler⁹¹ finden sich hierfür fünf wettbewerbsrelevante Ausprägungen bzw. Fragestellungen:

⁹⁰ Vgl. Seidenschwarz (2003), S. 437ff; Kim/Ansari/Bell et al. (2002), S. 607ff; Horváth/Möller (2003), S. 455; Voigt (2003), S. 700; Paul/Reckenfelderbäumer (2001), S. 642. Zur praktischen Anwendung siehe auch Kasprick (2002), S. 371ff; Ries (2004), S. 8ff; Heinz/Goldscheid/Eichmann (2003), S. 53; Sokolovsky (2004), S. 12ff; Simon/Dahlhoff (1998), S. 92ff.

⁹¹ Vgl. Kotler (1999), S. 59ff.

- **More for more:** Mehr Leistung zu einem höheren Preis wie beispielsweise bei Luxusgütern; im Private-Banking-Beratungskontext hieße dies z.B. zusätzliche Leistungsbestandteile, höhere Beratungsqualität und Individualisierung.
- **More for the same:** Mehr Leistung zu einem marktüblichen Preis; hierunter wären im Private Banking z.B. zusätzliche Serviceleistungen oder auch Bonussysteme zu sehen, von denen Kunden profitieren, die gewisse Bankleistungen in Anspruch nehmen (z.B. freizugängliche Seminare zu anlagespezifischen Themen für Kunden, welche ein Beratungsmandat haben).
- **The same for less:** Die marktübliche Leistung wird zu einem unterdurchschnittlichen Preis angeboten; ein Beispiel hierfür wären Discount-Broker, die weitaus tiefere Transaktionsgebühren verlangen als der Durchschnitt der Private-Banking-Anbieter.
- **Less for much less:** Marktunterdurchschnittliche Leistungen zu einem unterdurchschnittlichen Preis; diese Ausprägung ist für das Private Banking im Zuge der Preisgestaltung von Beratungsleistung wahrscheinlich vernachlässigbar.
- **More for less:** Mehr zu einem niedrigeren Preis; dieser Ansatz könnte z.B. insbesondere für Private-Banking-Anbieter interessant sein, die aufgrund von Größenvorteilen kosteneffizienter Leistungen erstellen als die Konkurrenz.

Im Rahmen der Preis-Leistungs-Positionierung spielt das Verhalten anderer Wettbewerber eine bedeutende Rolle. Es findet im Rahmen der Dimension der Wettbewerbsorientierung Beachtung und ist die Grundlage für wettbewerbsorientierte Preiskonzepte. Die Berücksichtigung des Konkurrenzverhaltens sowie ein Verständnis dafür, wie z.B. die Konkurrenzpreisbildung erfolgt, wird auf nicht-monopolistischen Märkten notwendig, weil oftmals ziemlich starke Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den einzelnen Angebotspreisen vorherrschen. Änderungen im Preis-Leistungs-Verhältnis bleiben auf dem Markt nicht unerkannt, und demnach **folgen auf einzelne preispolitische Aktionen von Anbietern preispolitische Reaktionen einzelner oder mehrerer Wettbewerber.**⁹² D.h. langfristig orientierte Preisstrategien bedürfen der Beachtung möglicher preispolitischer Vorgehensweisen von Konkurrenten oder Reaktionen derselben auf eigene preispolitische Aktionen. Zu Analysezwecken bedarf es daher ei-

⁹² Vgl. Bernet (1996), S. 233; Eder (2002), S. 119; Reinecke/Hahn (2003), S. 339f; Köhler (2003), S. 362f; Diller (2000), S. 380.

ner Abgrenzung jener Wettbewerber, welche hinsichtlich preispolitischer Überlegungen von Interesse erscheinen.

Im Zuge der **Wettbewerbsabgrenzung** geht es in erster Linie darum, möglichst marktorientiert relevante Konkurrenten zu identifizieren. Branchenübergreifende Befragungen haben ergeben, daß Anbieter nur einer überschaubaren Anzahl von Wettbewerbern gegenüberstehen, die als direkte Konkurrenz bezeichnet werden. Meist handelt es sich um weniger als zehn Konkurrenten,⁹³ was sich auf die Heterogenität der Leistungsqualitäten zurückführen läßt. Als Bestimmungsfaktoren dienen z.B. die Tätigkeitsfelder der Konkurrenten, die anhand sachlicher (z.B. Leistungsqualität, -umfang und -auswahl), räumlicher, zielgruppenspezifischer und imagebezogener Merkmale abgesteckt werden können, oder auch deren Spezialisierungsgrad.⁹⁴

Identifizierte Wettberber (Peer Group) werden für die **Konkurrenzanalyse** herangezogen. In Anlehnung an Porter⁹⁵ werden im Zuge der im Rahmen der Preisgestaltung durchgeführten Konkurrenzanalyse grundsätzlich folgende Schritte berücksichtigt:

- Evaluierung der (preispolitischen) Ziele von relevanten Konkurrenten und Zieleinschätzung
- Analyse der bei den relevanten Konkurrenten Anwendung findenden Preisstrategien
- Nachvollziehen der den Preisstrategien zugrunde liegenden Annahmen
- Beurteilung bzw. Abwägen der Fähigkeiten und Möglichkeiten relevanter Wettbewerber (Qualität der Leistungen, Kosten- und Ertragsstruktur, etc.)

Im Rahmen der Konkurrenzanalyse werden je nach Bedarf zusätzlich spezifische preisbezogene Aspekte betrachtet. Diese umfassen z.B. die differenzierte Preispolitik der Wettbewerber in Abhängigkeit von Vertriebswegen (Relationship Manager versus Internet Banking), die Empfindlichkeit der Konkurrenten gegen Preisveränderungen des eigenen Unternehmens und die Schnelligkeit und den Umfang von Reaktionen (Preisreagibilität) oder die Zielgruppenorientierung (Segmentierung) der Wettbewerber.⁹⁶

⁹³ Vgl. Jacob (1985), S. 181.

⁹⁴ Vgl. Porter (1980), S. 127ff; Diller (2000), S. 380.

⁹⁵ Vgl. Porter (1992), S. 72ff.

⁹⁶ Vgl. Köhler (2003), S. 362f.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

Die Analyse der Konkurrenz im Zuge der Wettbewerbsorientierung gibt dem Anbieter wichtige Anhaltspunkte für die eigene Preis-Leistungs-Positionierung und das Evaluieren von Wettbewerbsvorteilen. Die Dynamik des Marktes und deren Einfluß auf den Preis wird dabei allerdings nicht notwendigerweise abgebildet. Abhilfe bzw. weiteren Aufschluß hierbei kann z.B. die Orientierung am Five Forces Model von Porter⁹⁷ bringen: Neben Auswirkungen der Rivalität bestehender Anbieter auf die Preis-Leistungs-Positionierung werden bei einer Analyse auch die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsstärke der Nachfrager (Determinanten hierfür wären z.B. Preisempfindlichkeit, Verfügbarkeit von Ersatzleistungen, Einfluß auf Leistungsqualität), die Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsstärke der Lieferanten berücksichtigt.

Zusammenfassend bleibt zu bemerken, daß dem Private-Banking-Anbieter **für die kunden- und ertragsorientierte Gestaltung von Preis und Beratungsleistung eine Vielzahl von preispolitischen Aktionsinstrumenten sowie Variationsmöglichkeiten hinsichtlich der konzeptionellen Ausgestaltung zur Verfügung stehen.** Bei der konzeptionellen Ausgestaltung empfiehlt es sich, **sowohl die kundenorientierte, die kosten- und ertragsorientierte als auch die wettbewerbsorientierte Perspektive im Auge zu behalten.** Denn jede der genannten konzeptionellen Orientierungen berücksichtigt für sich den einen oder anderen wichtigen Aspekt, der auf die Prozesse der Preisgestaltung und Preisfestsetzung Einfluß nimmt und je nach Situation und Umfeld stärker oder schwächer zum Tragen kommt.

Die weiteren Ausführungen sind den wesentlichen Komponenten eines kunden- und nachhaltig ertragsorientierten Konzepts für die Gestaltung von Preis und Beratungsleistung im Private Banking gewidmet, welches zu Beginn des nächsten Kapitels skizziert wird.

⁹⁷ Vgl. Porter (1980), S. 3ff; Porter (1985), S. 6.

B. Standortbestimmung und Zielformulierung für Beratungsangebote

Ziel der kunden- und ertragsorientierten Gestaltung von Preis und Beratungsleistung im Private Banking ist die nachhaltige Sicherung bzw. Steigerung des Ertrags. Im Zuge des Gestaltungsprozesses empfiehlt es sich, bei **Planung, Umsetzung sowie Kontrolle und Steuerung** sowohl kunden-, kosten- und ertrags- sowie wettbewerbsorientierte Dimensionen⁹⁸ zu berücksichtigen, deren Vorteile möglichst zu vereinen, die Nachteile jedoch zu vermeiden.

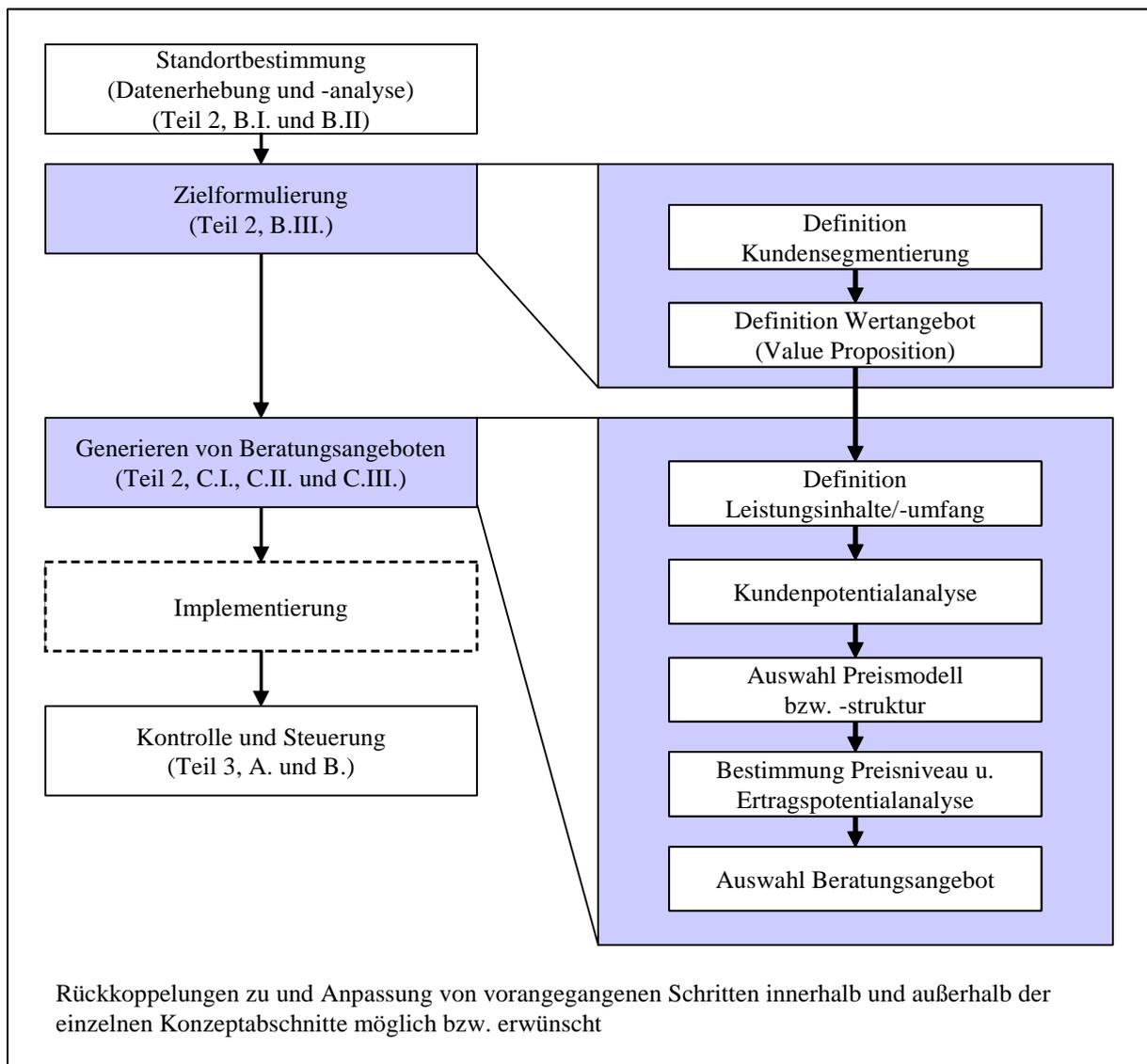


Abb. 50: Raster für wesentliche konzeptionelle Stufen und Schritte im Angebotsgestaltungsprozeß

Wie in Abb. 50 illustriert, besteht der **Angebotsgestaltungsprozeß im wesentlichen aus fünf aufeinander folgenden Stufen**: Standortbestimmung, Zielformulierung, Generieren eines Beratungsangebots (= Preis-Beratungsleistungs-Verhältnis), Implementierung sowie Kontrol-

⁹⁸ Vgl. dazu Teil 2, A.III.

le und Steuerung. Das Vorgehen wird der Übersicht halber als sequentieller Prozeß dargestellt, d.h. die in der jeweiligen Stufe gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Folgestufe ein. In der Praxis entstehen Rückkoppelungen zu vorangegangenen Stufen oder Teilschritten des Prozesses, so daß zirkulare Beziehungen auftreten. Diese erweisen sich dann als sinnvoll, wenn z.B. neue Erkenntnisse in vorangegangenen Teilschritten berücksichtigt werden sollen. Im Rahmen des Gestaltungsprozesses werden zudem die Dimensionen Kundennutzen-, Kosten- und Ertrags- sowie Wettbewerbsorientierung berücksichtigt.⁹⁹

Gegenstand dieses Kapitels sind zum einen Aspekte der Standortbestimmung, welche die Ist-Situation des Unternehmens klären, sowie die besondere Relevanz der Informationsgewinnung (v.a. von kundenorientierter Information) im Zuge des gesamten Gestaltungsprozesses. Zum anderen wird der Zielformulierungsprozeß mit Fokus auf Zielsegmentbildung und Erarbeitung eines Wertangebots betrachtet.

Den wesentlichen Schritten im Rahmen des Generierens von Beratungsangeboten widmet sich das dritte und letzte Kapitel des zweiten Hauptteils. Auf die unternehmensspezifische Implementierungsproblematik wird nicht eingegangen. Hinsichtlich Kontrolle und Steuerung werden ausgewählte preisgestaltungsrelevante Aspekte im dritten Hauptteil besprochen.

I. Standortbestimmung im Überblick

Für die Gestaltung von Beratungsangeboten im Private Banking ergeben sich grundsätzlich zahlreiche Variationsmöglichkeiten, deren Ausgestaltungsformen von unternehmensinternen wie -externen Faktoren abhängen. Im Zuge der Standortbestimmung, welche die erste Stufe des strukturierten Gestaltungsprozesses darstellt, wird die Ist-Situation des Anbieters geklärt. Dazu werden zunächst Daten der internen und externen Unternehmensumwelt erhoben, die Grundlage für diverse Analysen bilden. Deren Ergebnisse sind zum einen Ausgangspunkt für weitere konzeptionelle Schritte. Zum anderen werden sie im Zuge des weiteren Verlaufs des Gestaltungsprozesses herangezogen, um kunden-, kosten- und ertrags- sowie wettbewerbsorientierte Informationen einfließen zu lassen und mit diesen alle drei Konzeptdimensionen¹⁰⁰ zu berücksichtigen.

⁹⁹ Vgl. Teil 2, A.III.

¹⁰⁰ Vgl. dazu Teil 2, A.III.

1. Erhebung interner Daten

Aus kundenorientierter Konzeptdimension interessieren nicht nur Informationen über den generellen Nachfragermarkt, sondern v.a. auch **interne Daten über den bestehenden Kundstamm** des Private-Banking-Anbieters. Diese Daten bieten die Möglichkeit, Aufschluß über bestehende Kundenbedürfnisse und Leistungsbeanspruchung aus der bestehenden Angebotspalette zu erhalten. Außerdem können Informationen dahingehend gewonnen werden, wie es um die Kundenzufriedenheit und/oder die Kundenbindung bestellt ist. Voraussetzung hierfür sind allerdings zuverlässige Erhebungsmethoden, die darauf ausgerichtet sind, einzelne kundenbezogene Kernmeßgrößen¹⁰¹ bereitzustellen. Diese dienen als Basis für Interpretationen, um beispielsweise Rückschlüsse darauf zu ziehen, wie gut die Umsetzung der Kundenorientierung im Unternehmen funktioniert.

Um Aussagen über die potentielle Wirkung neuer Beratungsangebote auf bestehende Ertrags- und Kostenstrukturen zu erhalten, interessiert aus ertragsorientierter Sicht und aus dem Blickwinkel der kostenorientierten Konzeptdimension eine **Analyse der bestehenden Strukturen von Erträgen und Kosten** vor Einführung dieser Angebote. Im Verlauf der Entwicklung möglicher Alternativen kann die Veränderung der Ertrags- und Kostenrelationen des Private-Banking-Anbieters ausgemacht werden. Bei der Evaluation der Strukturen erscheinen unterschiedliche Vorgehensweisen als sinnvoll: Um einen ersten Eindruck zu gewinnen, bietet sich eine **Gesamtübersicht über die Kosten- und Ertragsherkunft** und eine **Identifikation von deren Treiber** an. Vergleichsweise detaillierte Angaben, welche sich an der Angebotspalette (Produktrechnung) und an den Kundenstrukturen (Kundenrechnung) orientieren¹⁰², erlauben ergänzend eine differenzierte Betrachtung der Ertrags- und Kostenstrukturen und können potentiell den Grad oder die Quelle stattfindender Quersubventionierung von bestehenden Beratungsleistungen offenlegen.

Beim Vergleich mit Wettbewerbern und für spätere Analysezwecke und Zielsetzungsmaßnahmen ist zu hinterfragen, wo Erträge genau generiert und wodurch sie getrieben werden (im Private Banking gelten z.B. AuM und die Anzahl der Kunden als oftmals genannte Ertrags-treiber). Zum einen kann eine produkt- und leistungsbezogene Betrachtung stattfinden, welche aufzeigt, in welchem Ausmaß einzelne Leistungen aufgrund der bei den Kunden erzielten Preise und dem Durchdringungsgrad zum Gesamtertrag beitragen. Zum anderen liefert eine kundenbezogene Analyse der Erträge Aufschluß hinsichtlich der Rentabilität einzelner Kun-

¹⁰¹ Vgl. dazu Teil 3, A.II.3.

den oder Kundensegmente. Bei einer späteren Analyse möglicher Alternativen interessieren hier insbesondere die **Rentabilitäten jener Kunden, die durch ein neues Angebot angesprochen werden sollen**, um Hinweise auf die potentiellen Ertragssteigerungen in den ausgewählten Segmenten einzuschätzen.

Bei vorhandener Kunden- und Produktrechnung stehen ertragsbasierte Daten zumindest bis zu einem gewissen Grad zur Verfügung. Zwar gilt es als unbestritten, daß eine funktionierende Kunden- und Produktrechnung zur Planung und Kontrolle unbedingt erforderlich ist, jedoch stoßen Anbieter in der Praxis aufgrund der Komplexität¹⁰³ immer wieder auf Schwierigkeiten, Ertrags- und Kostenströme aus unterschiedlichen Perspektiven abzubilden, so daß die Improvisationsfähigkeit der Anbieter bei Nicht-Vorhandensein entsprechender Informationen gefragt ist. Mehr noch als für die Erhebung von Ertragsaufstellungen gilt dies für die Erhebung von kunden- wie produkt- und leistungsadäquaten Kostenaufstellungen.

Unabhängig von Kunden- und Produktrechnungen nehmen **Personalkosten einen hohen Anteil an den Gesamtkosten ein**. Ein Überblick über die Personalkosten sowie die Identifikation deren Treiber gilt als unumgänglich (z.B. Anzahl Frontmitarbeiter, Headcount Verhältnis von Front zu Back Office Mitarbeitern, Incentivierungsschemata etc.). Insbesondere interessieren bestehende bzw. etablierte Steuerungs- und Führungsmechanismen. Es ist also von Relevanz, ob und welche Zusammenhänge zwischen Personalkosten und Incentivierung bestehen.

Von Bedeutung können auch **bestehende Organisationsstrukturen sowie Betriebs- und Informationssysteme sein**, wenn es darum geht, neue Lösungen einzuführen. Kenntnis dieser Lösungen wird v.a. während der beiden auf die Standortbestimmung folgenden Phasen notwendig, wenn es darum geht, sich für Alternativen zu entscheiden und deren Umsetzbarkeit und Implementierbarkeit zu prüfen. Hier ist zu definieren, welche internen Anpassungen in genannten Bereichen vorzunehmen sind und welche Kosten potentiell anfallen, wenn angepaßte oder neue Lösungen umzusetzen sind.

¹⁰² Zu entscheidungsrelevanter Ergebnisinformation vgl. Schierenbeck (2003b), S. 13ff.

¹⁰³ Zum Beispiel Komplexität von Produkten, Leistungen und von deren Preismodellen; fehlende Prozeßkostenrechnung aufgrund der Schwierigkeit, Prozesse eindeutig abzugrenzen, um diese Kunden oder Produkten zuordnen zu können.

2. Erhebung externer Daten

Bei einer ersten Zusammenstellung von Informationen auf Ebene der unternehmensexternen Umwelt **interessieren einerseits die Nachfrager** (kundenorientierte Konzeptdimension) und **andererseits identifizierte Wettbewerber** (wettbewerbsorientierte Konzeptdimension). Die Aussagekraft der Daten hängt stark von deren Qualität ab. Auch bedarf es vorab einiger Überlegungen, welche Informationen für das Vorhaben, Beratungsangebote inhaltlich wie preislich zu gestalten, notwendig und für den Private-Banking-Anbieter von Nutzen sind. Insbesondere **im Zuge der externen Datenerhebung sind die Kosten der Informationsbeschaffung einerseits und der Nutzen der Datenerhebung andererseits gegeneinander abzuwägen.**

Es gilt abzuklären, wie der **Nachfragermarkt grob einzugrenzen** ist und welche **generellen Entwicklungen sich dort abzeichnen**. Da gewisse Trends nur Teile bzw. einzelne Segmente des Marktes betreffen können, empfiehlt sich eine möglichst differenzierte Betrachtung, soweit machbar und in Hinblick auf den damit verbundenen Aufwand vertretbar. Denn erst durch eine differenzierte Betrachtung des Nachfragermarktes können segmentspezifische Bedürfnisse eruiert werden, welche für die spätere Zielformulierung und die eigentliche Beratungsangebotsgenerierung von Bedeutung sind. Angaben zur Nachhaltigkeit von Trends und daraus ableitbare Kundenbedürfnisse unterstützen die Entwicklung von anzubietenden Beratungsleistungen und deren Preisgestaltung und geben insbesondere Anhaltspunkte hinsichtlich der Größe des potentiellen Nachfragermarktes bzw. des zu bearbeitenden Kundensegments.

Eine weitere wichtige Komponente bei der Analyse der externen Unternehmensumwelt stellt das Wissen um die **Aktivitäten der direkten und indirekten Wettbewerber** auf dem Nachfragermarkt dar. Bereits im vorhergehenden Kapitel¹⁰⁴ wurde angesprochen, daß es der Berücksichtigung der Konzeptdimensionen bedarf, um zum einen Informationen darüber zu erhalten, wie die Konkurrenten eines Anbieters in jenen Bereichen agieren, welche mit den zu entwickelnden Lösungen in Zusammenhang gebracht werden, und um im Rahmen des strukturierten Gestaltungsprozesses Aussagen und Einschätzungen machen zu können, wie Wettbewerber auf einzelne neue oder veränderte Offerten eines Anbieters im Beratungsbereich potentiell reagieren.

Eine Analyse der Wettbewerber erfordert vorab das **Festlegen einer Peer Group**, einer limitierten Anzahl von Wettbewerbern, an welchen sich das Unternehmen sinnvollerweise messen möchte. Die Peer Group eines Anbieters kann sich ohne weiteres von der eines anderen unter-

scheiden. Die Bestimmung jener Konkurrenten, welche als Mitglieder der Peer Group definiert werden, hängt nicht zuletzt davon ab, welche Akzente im Zuge eines Auswahlverfahrens gesetzt werden. Besteht auf strategischer Ebene bereits eine definierte Peer Group, an welcher sich der Anbieter orientiert, erscheint es naheliegend, diese als Vergleichsgruppe im Rahmen konzeptioneller preisgestalterischer Arbeiten heranzuziehen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit liegen bereits Informationen über diese Wettbewerber im Unternehmen vor, auf die ohne viel Mehraufwand zugegriffen werden kann. Trotz alledem bedarf es der Überprüfung, ob eine derartige Auswahl von Wettbewerbern tatsächlich eine repräsentative **Benchmark** für das Vorhaben, Beratungsangebote neu zu gestalten, darstellt, oder ob der Gegenstand der Untersuchung nicht eine Neudefinition der Wettbewerberauswahl erfordert, um zu passablen Informationen und Ergebnissen zu kommen.

3. Datenanalyse

Die im Zuge der internen wie externen Erhebungen generierten Daten bieten eine Grundlage für zahlreiche Analysen. Die wichtigsten aus der Ist-Analyse resultierenden Erkenntnisse werden in einem ersten Schritt in der Praxis häufig in Form einer **SWOT-Analyse**¹⁰⁵ (Abwägen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) zusammengefaßt¹⁰⁶ und durch eine **Positionierungsanalyse**¹⁰⁷ ergänzt. Mögliche Ausprägungen beider Analyseformen werden im Anschluß kurz dargestellt.

Sobald die aktuelle Situation des Unternehmens beschrieben ist, kann dazu übergegangen werden, im Rahmen einer SWOT-Analyse Stärken und Schwächen (Strengths and Weaknesses) sowie die Chancen und Risiken (Opportunities and Threats) eines Anbieters zu analysieren und einander in einer SWOT-Matrix gegenüberzustellen, die im Rahmen der Preisgestaltung von Beratungsleistung zum Tragen kommen.¹⁰⁸ Beginnend mit der Analyse von Chancen und Risiken werden jene Faktoren und Trends aufgezeigt, die künftig als Triebkräfte des Wettbewerbs von besonderer Bedeutung für den Anbieter sind. Als Chancen können z.B. gelten: der Bedarf an qualitativ hochstehenden Leistungen in der Beratung, der Wunsch nach Beratung generell, verändertes Kundenverhalten, neue zur Verfügung stehende Technologien im Servicebereich (z.B. Client Relationship Management Tools, neue Kanäle). Risiken können

¹⁰⁴ Vgl. dazu Teil 2, A.III.3.

¹⁰⁵ SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

¹⁰⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 128.

¹⁰⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 133ff.

¹⁰⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 128ff; Kotler (1999), S. 168f; Ghemawat/Collis/Pisano et al. (1999), S. 5ff.

sein: steigende Zahl der (branchenfremden) Anbieter, sinkende Kundenloyalität, ein sich veränderndes regulatorisches Umfeld, steigender Anspruch der Nachfrager.

Die Analyse von Chancen und Risiken signalisiert den vorliegenden Handlungsbedarf bzw. das Handlungspotential. Stärken und Schwächen, die im Zusammenhang mit den eruierten Chancen und Risiken zum Tragen kommen, werden in Form eines Profils abgeleitet. Die Stärken und Schwächen können den Schlüsselanforderungen des Marktes gegenübergestellt werden und liefern konkrete Anhaltspunkte für mögliche Stoßrichtungen, die zum Auf- oder Ausbau von Wettbewerbsvorteilen führen.¹⁰⁹ Die wesentlichen Erkenntnisse der Analyse von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen werden in der SWOT-Matrix zusammengefaßt.

Zur Unterstützung der späteren Zielformulierung erscheint es sinnvoll, neben einer SWOT-Analyse eine Positionierungsanalyse¹¹⁰ durchzuführen, die Aufschluß darüber gibt, wie sich das derzeitige Beratungsangebot (= Preis-Beratungsleistungs-Verhältnis) aus Kundensicht im Vergleich zu den Wettbewerbern der Peer Group darstellt. So kann sich z.B. als aufschlußreich erweisen, wie das Verhältnis von Preis und Leistungsqualität eines Angebots von den Kunden im Vergleich zu ähnlichen Angeboten von Wettbewerbern wahrgenommen wird. Dadurch wird gleichzeitig der kunden- wie der wettbewerbsorientierten Konzeptdimension Rechnung getragen. Abb. 51 liefert beispielhaft die Darstellung eines möglichen Ergebnisses einer Positionierungsanalyse.

¹⁰⁹ Vgl. 108.

¹¹⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 133ff.

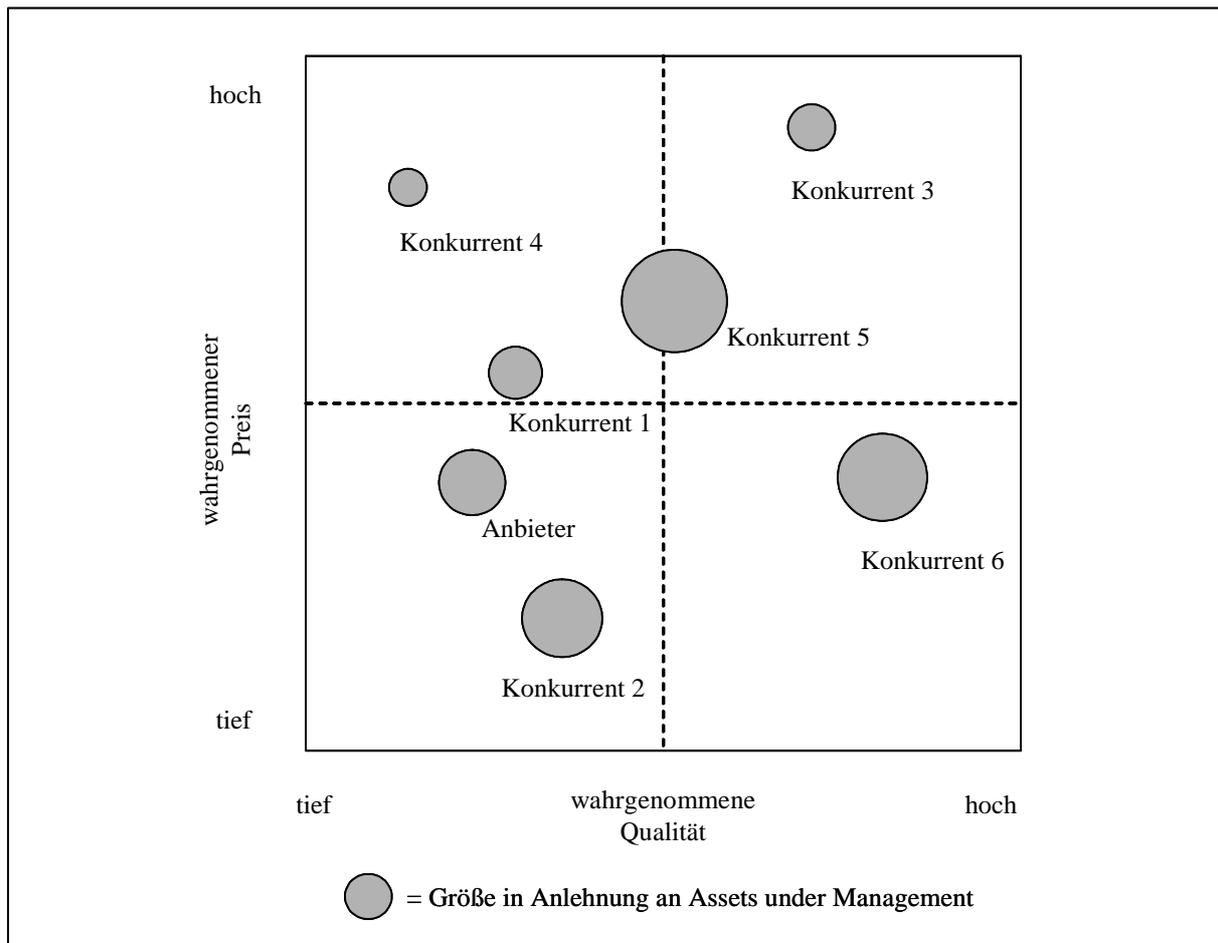


Abb. 51: Positionierung hinsichtlich Preis und Leistungsqualität

Aus den Trends, die aus der Erhebung der Ist-Situation der externen und internen Unternehmensumwelt hervorgehen, sowie aus SWOT- und Positionierungsanalyse werden die wesentlichen Herausforderungen für den Anbieter erkennbar. Gemeinsam mit den wichtigsten Annahmen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen bilden die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse der Analysen innerhalb der Standortbestimmung eine wichtige Grundlage für die Zielformulierung. Da der Informationsgewinnung und insbesondere kundenorientierter Information eine bedeutende Rolle während des gesamten Gestaltungsprozesses zukommt, widmet sich der folgende Abschnitt diesem Thema.

II. Informationsgewinnung und Relevanz kundenorientierter Information

Im folgenden Abschnitt wird einleitend kurz erläutert, weshalb Informationen seitens der Nachfrager nicht nur im Zuge der Standortbestimmung sondern im Zuge des gesamten Gestaltungsprozesses von großer Bedeutung sind. Des weiteren wird darauf eingegangen, wie

Informationen im allgemeinen und unter direktem Einbezug von Nachfragern für den Gestaltungsprozeß generiert werden können.

1. Bedarf an Nachfragerinformationen

Für einen erfolgreichen Konzeptionsprozeß ist es entscheidend, **sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der (heterogenen) Nachfrager zu orientieren**¹¹¹ und den Kunden und dessen Bedürfnisse bzw. das Kundenwissen¹¹² zu berücksichtigen. Dazu bedarf es einer kundenorientierten Informationsbasis, welche bereits im Zuge der Zielformulierung bei der Auswahl einer Zielgruppe, für welche ein Beratungsangebot erstellt werden soll, notwendig wird. Um im Rahmen der Zielformulierung abschätzen zu können, welches Wertangebot vom Nachfrager positiv aufgenommen wird, ist es von Vorteil, wenn dem Anbieter Informationen über die Präferenzen der Nachfrager zur Verfügung stehen.

Im Vorfeld der Beratungsangebotsgestaltung gilt es, **frühzeitig Auskünfte zur Akzeptanz**¹¹³ der Nachfrager in bezug auf Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisse und Variationen derselben einzuholen – v.a. in Hinblick auf angewandte Preismodelle bzw. bei Preisbündelung auf die daraus entstehenden Strukturen, deren bestimmendes Element die Preisbezugsbasis ist. Die Akzeptanz der Preisbezugsbasis ist bedeutend, weil diese widerspiegelt, wofür der Nachfrager bereit ist zu bezahlen und gleichzeitig die Erträge des Anbieters bestimmt.

Das frühzeitige Erkennen fehlender Akzeptanz schützt davor, (weiterhin) an einer suboptimalen Lösung zu arbeiten, und ermöglicht z.B. die Adaption von Zielformulierungen, wodurch Kosten eingespart oder Ertragserwartungen entsprechend eines neuen Marktpotentials korrigiert sowie Beratungsangebote entsprechend angepaßt werden können – sowohl in Hinblick auf den Leistungsumfang wie auf Differenzierung und Preisniveau. Die gewonnenen Informationen lassen sich also im Zuge des Konzeptionsprozesses nutzen, was zu oben genannten wiederholtem Durchlaufen konzeptioneller Schritte oder bei Bedarf zum Abbruch des Prozesses führt.

¹¹¹ Zu Herausforderungen im Private Banking hinsichtlich der Heterogenität der Nachfrager und der Orientierung an deren Bedürfnissen und Erwartungen vgl. insbesondere Teil 1, B.I.

¹¹² Vgl. Aslanidis/Korell (2003), S. 10ff.

¹¹³ Vgl. Jacob/Klenk (2001), S. 66.

2. Methoden und Instrumente der Informationsgewinnung

Die Grundlagen preispolitischer Entscheidungen über Gestaltung von Preis und Beratungsleistung sind zum einen **unternehmensspezifische Informationen** (z.B. Kostenstrukturen), die dem Anbieter intern und mehr oder weniger detailliert zur Verfügung stehen, und **Informationen zur Tätigkeit von Wettbewerbern**, welche zum Teil öffentlich zugänglich sind (z.B. Geschäftsberichte, Broschüren, Medienberichte). Zum anderen interessiert in hohem Maße, welche **Bedürfnisse und Erwartungen Nachfrager** haben und wie diese auf einzelne Beratungsangebote bzw. Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisse reagieren, um daraus Rückschlüsse auf die potentielle Ertragswirkung des Angebots ziehen zu können. Es ist demnach wünschenswert, Aussagen hinsichtlich der **Präferenzen und Akzeptanz von Angeboten** zu erhalten.

Informationen über die Bedürfnisse, Erwartungen sowie Präferenzen und Nutzenempfindungen von Nachfragern sind schwer zu erhalten. Sie finden sich entweder innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, und die Gewinnung von Informationen erfolgt durch direkte Erhebungen (Primärerhebung) oder durch das Zurückgreifen auf bestehendes Datenmaterial (Sekundärerhebung).¹¹⁴ Eine beispielhafte Darstellung von Informationsquellen und Erhebungsformen kundenorientierter Informationen findet sich in Abb. 52¹¹⁵.

		Informationsquellen	
		Innerbetrieblich	Außerbetrieblich
Erhebungsform	Sekundärerhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Daten aus Kundendatei oder Client Relationship Management Systemen • Berichte von Kundenberatern 	<ul style="list-style-type: none"> • Amtliche Statistik • Bankenstatistik
	Primärerhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Befragung von Mitarbeitern mit Kundenkontakt • Preispräferenzbefragung u. Beobachtung bestehender Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Preispräferenzbefragung oder Conjoint-Analyse mit potentiellen Kunden • Beobachtung potentieller Kunden

Abb. 52: Informationsquellen und Informationserhebungsformen

In der Praxis nutzen Anbieter unterschiedliche Datenerhebungsmethoden, die Unterstützung beim Gestaltungsprozess bieten sollen. Da im Private Banking im Vergleich zu Sachleistun-

¹¹⁴ Vgl. Böhler/Hempe (2001), S. 272f.

gen erbringenden Branchen der bestehende Kunde der Bank bekannt ist und zu diesem i.d.R. ein intensiver Kontakt besteht, kommt der **innerbetrieblichen Sekundärerhebung von Informationen eine große Bedeutung zu**. So besteht die Möglichkeit, intern verfügbare Kundendaten nach neuen, gesicherten und relevanten Informationen zu durchforsten, diese zu analysieren und zu interpretieren, um daraus Rückschlüsse auf Kundenpräferenzen und -nutzen in Hinblick auf ein Angebot zu ziehen. So erlaubt beispielsweise die Inanspruchnahme bisheriger Produkte und Leistungen von bestehenden Kunden Schlüsse auf mögliche Segmentsbildung oder Cross-Selling-Potentiale.¹¹⁶ Bei großen Datenvolumina kann eine solche Informationserhebung z.B. durch automatisierte Methoden mittels **Data Mining**¹¹⁷ erfolgen. Dies setzt voraus, daß Kundendaten in geeigneter Form und in gewünschtem Umfang (z.B. neben Daten bestehender Kunden ebenso Daten von potentiellen wie bereits verlorenen Kunden) z.B. in funktionierenden Client-Relationship-Management(CRM)-Systemen¹¹⁸ zur Verfügung stehen. Inwieweit diese für einen Anbieter zugänglich sind, hängt i.d.R. von Kosten-Nutzen-Abwägungen ab.¹¹⁹ Außer verfügbaren Kundendaten können **Berichte von Mitarbeitern**, im speziellen von Relationship Managern bzw. Kundenberatern, die regelmäßigen Kontakt zu Kunden pflegen, wertvolle Informationen bereitstellen.

Neben dem Durchforsten interner Kundendaten besteht die Möglichkeit, auf externe Informationsquellen zuzugreifen oder neue Daten außerhalb des Unternehmens zu erheben. Der Informationsgewinnung – z.B. hinsichtlich des erwarteten Erfolgs eines Beratungsangebots bzw. Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisses – dienen u.a. **Expertenbefragungen**, Formen der **Kundenbefragung** (Preispräferenzbefragung, Conjoint-Analyse), **Preisexperimente**, **Preisbeobachtung** (Verwendung von Marktdaten für hedonische Preisfunktion zur Durchleuchtung der Beratungsangebote der Wettbewerber) und **Preisreaktionsanalysen**. Einen kurzen, grundsätzlichen Vergleich ausgewählter Methoden hinsichtlich deren Validität, Reliabilität, der bei der Verwendung entstehenden Kosten und der Anwendbarkeit bietet Abb. 53¹²⁰ im Überblick.¹²¹

¹¹⁵ In Anlehnung an Böhler/Hempe (2001), S. 273.

¹¹⁶ Vgl. Böhler/Hempe (2001), S. 272f.

¹¹⁷ Vgl. Berry/Linoff (1997), S. 5ff.

¹¹⁸ Zu CRM-Definition siehe auch Fußnote 172.

¹¹⁹ Zu CRM-Systemen und Data Mining vgl. Hippner/Wilde (2001), S. 211ff; Schulze (2000), S. 57ff; Helmke (2001), S. 315ff; Uebel (2001), S. 327ff.

¹²⁰ In Anlehnung an Simon (1995), S. 36.

¹²¹ Für weitere Ausführungen siehe Simon (1995), S. 35ff; Wiltinger (1998), S. 67; Diller (2000), S. 197ff; für Preisexperimente in der Bankenpraxis siehe auch Thomke (2003), S. 45ff.

		Methode				
		Experten- befragung	Preispräferenz- befragung	Conjoint- Analyse	Preisexperiment	Historische Marktdaten
Kriterium	Validität	Mittel	Niedrig	Mittel-hoch	Niedrig-mittel	Hoch
	Reliabilität	Mittel-hoch	Unsicher	Unsicher	Hoch	Niedrig
	Kosten	Niedrig	Niedrig-mittel	Mittel	Mittel-hoch	Niedrig-hoch
	Etablierte Leistungen	Geeignet	Geeignet	Geeignet	Geeignet	Geeignet
	Neue Leistungen	Geeignet	Fraglich	Geeignet	Geeignet	Ungeeignet

Abb. 53: Methoden zur Informationserhebung hinsichtlich der Preisreaktion von Kunden

Des weiteren interessieren insbesondere jene Informationsinstrumente, die den Nachfrager bei der Informationsgewinnung einbeziehen, weil sie vergleichsweise direkt Informationen aus erster Hand generieren.

3. Informationsinstrumente mit direktem Einbezug des Nachfragers

Im Rahmen der im Anschluß aufgeführten Informationsinstrumente werden Nachfrager entweder direkt (Preispräferenzbefragungen) oder indirekt (Conjoint-Analyse) zur Einschätzung bzw. Akzeptanz verschiedener Preise von Leistungen befragt.

a. Preispräferenzbefragungen

Alle Arten von Preispräferenzbefragungen haben gemein, daß sie **vom Kunden direkt Einschätzungen von Preisen erfassen**. Varianten der Befragung können z.B. Preisschätzungstests, Preisempfindungstests und Preisbereitschaftstests sein.¹²²

Preisschätzungstests haben zum Ziel, subjektive Vorstellungen und Kenntnisse von Preisen zu erheben. Den Befragten wird hierfür eine Leistung gezeigt bzw. vorgestellt, und die Befragten werden um eine Schätzung gebeten, wie viel diese kostet. Sind viele der Probanden der Meinung, daß die Leistung mehr kostet als sie dies tatsächlich tut, so ist das ein Hinweis darauf, daß noch nicht der gesamte Preisspielraum ausgeschöpft ist.

¹²² Vgl. Diller (2000), S. 197ff; Kronshage (2003), S. 405ff; Balderjahn (2003), S. 391ff.

Im Rahmen von **Preisempfindungstests** geht es darum, die subjektive Einschätzung der Preisgünstigkeit bei den Versuchspersonen zu erfragen, d.h. indirekten Aufschluß über die Kaufbereitschaft in Hinblick auf bestimmte Preise zu erhalten. Probanden werden zu mehreren Leistungen befragt, die einander qualitativ ähneln. Aus den Ergebnissen lassen sich Rückschlüsse über die Preisbereitschaft, erwartete Preiswiderstände oder subjektive Preisschwellen ziehen. Zudem lassen sich die Resultate in Positionierungsmodelle integrieren, die das eigene Angebot und jenes der Wettbewerber abbilden.

Preisbereitschaftstests zielen auf die Erhebung der unmittelbaren Nachfragewirksamkeit eines Angebots in Abhängigkeit von unterschiedlich hohen Preise ab. Den Befragten werden hierbei z.B. relevante Leistungen mit zufällig wechselnden (realistischen) Preisen zur Auswahl vorgelegt. Nach jeder erfolgten Auswahl einer oder mehrerer Leistungen folgt eine erneute Erhöhung oder Senkung des Preises. Aus der Summe der Ergebnisse lassen sich Kaufwahrscheinlichkeiten für die getestete Leistung ableiten. Je nach Testaufbau können Preisschwellen und Preiselastizitäten ebenfalls ermittelt bzw. simuliert werden.

b. Conjoint-Analyse

Um den **Zusammenhang von Preis und Qualität einer Leistung und die subjektive Preiswürdigung** (Preisbereitschaft bzw. Akzeptanz), also den Nutzen der Nachfrager in Hinblick auf einzelne Beratungsangebote bzw. Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisse, einzuschätzen, eignen sich Conjoint-Analysen bzw. Conjoint-Measurement bzw. Verbundanalysen.¹²³ Ziel der in der Praxis häufig Anwendung findenden Conjoint-Analyse ist es, Aussagen darüber zu generieren, wie viele Nachfrager für bestimmte Leistungen und Leistungskombinationen bereit sind, bestimmte Preise zu akzeptieren. Es werden also individuelle Preisbereitschaften ermittelt, um so die gewinnmaximale, auf dem Markt durchsetzbare Kombination von Preis und Leistung zu evaluieren.¹²⁴ Die Conjoint-Analyse kann demnach Aufschluß darüber geben, inwieweit z.B. eine Verbesserung der Leistungsqualität Preiserhöhungen erlaubt, ohne Präferenzeinbußen hervorzurufen, und wie viele der Kunden welche Leistungsangebote bei welchem Preis (Preismodell bzw. -struktur) akzeptieren.

Für die Analyse wird dem Nachfrager eine größere Zahl von hypothetischen Leistungen oder Leistungskombinationen vorgelegt, bei denen die Leistungseigenschaften bzw. deren Kompo-

¹²³ Vgl. Hahn (1997), S. 43; Balderjahn (2003), S. 394; Kuß (2003), S. 297.

nennten systematisch variieren.¹²⁵ In Hinblick auf Beratungsangebote im Private Banking besteht z.B. die Möglichkeit, **unterschiedliche Kombinationen von Investmentberatungsleistungen und Wertschriftentransaktionen mit unterschiedlichen Preisen und Preismodellen beurteilen zu lassen.** In einem ersten Schritt geben die Befragten Präferenzen bzw. Nutzeinschätzungen ab. Auf Basis der gesammelten Angaben lassen sich in einem zweiten Schritt mittels statistischer Methoden Teilnutzenwerte für einzelne Eigenschaftsausprägungen der verschiedenen Leistungsangebote berechnen, um so schlußendlich Aussagen hinsichtlich der Wichtigkeit von Preis und Leistungsmerkmalen zu ermitteln. Grundidee hierbei ist es, daß sich der Gesamtnutzen einer Leistung aus den Teilnutzenwerten der Einzelkomponenten ergibt.¹²⁶

Vorteile der Conjoint-Analyse sind darin zu sehen, daß Nachfrager ganz bewußt nicht direkt nach der Wichtigkeit bzw. Präferenz zu einer Leistungseigenschaft und damit auch nicht zum Preis befragt werden, sondern dazu animiert werden, Präferenzen hinsichtlich alternativer Leistungsprofile oder -attribute im Verbund (conjoint) kundzutun. Dadurch, daß der Preis nur eines von mehreren Produktmerkmalen darstellt, welches beurteilt werden soll, wird diesem keine explizit besondere Bedeutung beigemessen, wodurch sich auch kein erhöhtes Preisbewußtsein und damit höhere Preissensibilität bzw. -rationalität einstellen wie bei direkter Abfrage von Preisbereitschaften.¹²⁷

Ein klarer **Nachteil der Conjoint-Analyse** besteht darin, daß es sich bei diesem Verfahren um eine aufwendige Methode handelt. Zudem ist zu beachten, daß aufgrund der Evaluierungskomplexität nicht beliebig viele Leistungseigenschaften und damit verbundene Ausprägungen abgefragt werden können. D.h., es bedarf der Auswahl jener Komponenten, die für den Nachfrager relevant sind. Als problematisch erweist sich auch die Bestimmung des Gesamtnutzens von Leistungen, solange Teilnutzen der Eigenschaftsausprägungen mittels linear-additiver Modelle zusammengefügt werden; hierfür existieren zwar bereits nicht-lineare Modelle, deren Komplexität jedoch höher ist.¹²⁸ Des weiteren gelangen bisher durchgeführte Studien mehrheitlich zum Schluß, daß im Rahmen der Conjoint-Analyse hypothetisch erho-

¹²⁴ Vgl. Paul/Reckenfelderbäumer (2001), S. 638; Gierl (2003), S. 124; Skiera/Gensler (2002a), S. 200; Skiera/Gensler (2002b), S. 258.

¹²⁵ Vgl. Balderjahn (2003), S. 394f; Kuß (2003), S. 297.

¹²⁶ Vgl. Simon (1995), S. 40f; Hahn (1997); Gustafsson/Herrmann/Huber (2000); Rao/Sattler (2000), S. 47ff; Balderjahn (2003), S. 394ff; Voigt (2003), S. 701; Judt/Aigner (2003), S. 46; Swoboda (2004), S. 149ff; Krämer/Wilger (1999), S. 50ff.

¹²⁷ Vgl. Voigt (2003), S. 701.

¹²⁸ Vgl. Skiera/Gensler (2002a), S. 201; Kuß (2003), S. 297; Voigt (2003), S. 701.

benen Zahlungsbereitschaften die tatsächlichen Zahlungsbereitschaften im Markt regelmäßig überschätzen.¹²⁹

Betrachtet man die in diesem Abschnitt kurz dargestellten **Informationsinstrumente**, die Preispräferenzbefragungen und die Conjoint-Analyse, liegt ein Vorteil dieser Verfahren klar darin, daß sie den Nachfrager direkt oder indirekt einbeziehen. So werden dem Anbieter die Präferenzen jener Personen zugänglich, für die Nutzen durch Beratungsangebote gestiftet werden soll. Die **Problematik** im Zuge der Informationserhebung kann allerdings darin liegen, daß Nachfrager die Beratungsangebote oder einzelne Komponenten nicht kennen, zu welchen sie befragt werden, sich diese deshalb eventuell nicht vorstellen oder diese nicht verstehen können. In solchen Fällen kann es für die Befragten schwierig werden, eigene Präferenzen zu beurteilen bzw. Aussagen zur Akzeptanz zu machen. Als kritisch erweist sich bei den genannten Befragungsmethoden zudem, daß Aussagen hinsichtlich der Präferenzen noch keinen direkten Aufschluß hinsichtlich der tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden geben.

Die Erkenntnisse der kundenorientierten Informationsgenerierung fließen idealerweise in den Gestaltungsprozeß ein und führen zur Spezifizierung des Beratungsangebots bzw. des Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisses, welches wiederum hinsichtlich des Einflusses auf die Profitabilität des Anbieters geprüft wird (z.B. Simulation der Auswirkung des neuen Beratungsangebots über mehrere Perioden im Rahmen der Berechnung eines Business Case).

Nach den allgemeinen Darstellungen zur Standortbestimmung und den Erläuterungen zur hohen Bedeutung von kundenorientierter Information im Gestaltungsprozeß folgt nun die Auseinandersetzung mit der Zielformulierung im Zuge der Gestaltung von Beratungsangeboten.

III. Zielformulierung

Die Zielformulierung umfaßt im wesentlichen die **Definition der Zielkundensegmente**, für die ein Beratungsangebot zu generieren ist, sowie die **Definition bzw. Vergegenwärtigung eines Wertangebots (Value Proposition)**, welches für die Zielkundensegmente Geltung hat. Das zu generierende Beratungsangebot soll dem Wertangebot von der Idee her entsprechen bzw. dieses stützen.

¹²⁹ Vgl. Backhaus/Brzoska (2004), S. 52, und dort zitierte Autoren.

Der folgende Abschnitt widmet sich deshalb auszugsweise möglichen Segmentierungskriterien sowie der Definition von Wertangeboten.

1. Zielkundensegmentierung

Segmentierungskriterien unterstützen den Private-Banking-Anbieter dabei, im Rahmen der Zielformulierung Zielkunden bzw. Zielsegmente zu identifizieren. Die Fokussierung auf attraktive Zielkundensegmente erweist sich als sehr bedeutend, weil eine **steigende Qualität und Durchschlagskraft des Vertriebs**, welche für Anbieter Potentiale für nachhaltiges Ertragswachstum eröffnen, einer Kundenbasis bedarf, welche sich dem Anbieter entsprechend verbunden fühlt.¹³⁰ Je nach Art der Segmentierung lassen sich **Kundenbedürfnisse in unterschiedlichem Detaillierungsgrad** bestimmen, um Anhaltspunkte dafür zu gewinnen, welche Wertangebote bzw. Value Propositions sich formulieren lassen, im Rahmen derer das Beratungsangebot, welches ein definiertes Preis-Beratungsleistungs-Verhältnis repräsentiert, schlußendlich präsentiert wird.

Die Herausforderung, sich an Kundenbedürfnissen und -erwartungen zu orientieren, verstärkt den Bedarf nach Kundensegmentierung.¹³¹ Die einzig richtige, für jeden Private-Banking-Anbieter passende und **perfekte Segmentierung existiert nicht**. Einzelne Kriterien für Marktsegmentierung liefern jeweils mehr oder weniger Anhaltspunkte hinsichtlich der Bedürfnisse der Nachfrager. Durch das bewußte Aufteilen des Private-Banking-Marktes anhand der Anwendung eines Marktsegmentierungskriteriums oder einer Kombination aus mehreren Kriterien sowie durch die Auswahl jener Teilmärkte, die letztlich bearbeitet werden sollen, erfolgt eine Entscheidung darüber, für welche Kunden mit welchen Bedürfnissen Leistungen erbracht werden. Daraus lassen sich wiederum Überlegungen dahingehend anstellen, wie diese Bedürfnisse befriedigt und welche Wertangebote bzw. Value Propositions dem Kunden offeriert werden sollen.

Die Kriterien der Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich und damit im Private Banking lassen sich generell in zwei Gruppen einteilen:¹³² in **klassische** und in **psychographische Segmentierungskriterien**.¹³³ Wie in Abb. 54¹³⁴ veranschaulicht, zählen zu den klassi-

¹³⁰ Vgl. Schierenbeck (2004), S. 18.

¹³¹ Zu Herausforderungen im Private Banking hinsichtlich der Heterogenität der Nachfrager, der Orientierung an deren Bedürfnissen und Erwartungen sowie dem Bedarf nach Kundensegmentierung vgl. insbesondere Teil 1, B.I.

¹³² Vgl. Freter (2001), S. 288 u. 292.

¹³³ Vgl. Freter (2001), S. 288.

schen Kriterien demographische und sozioökonomische Kriterien, während psychographische Kriterien personen- und leistungsbezogene Aspekte unterscheiden. Ein bedeutender Unterschied zwischen den Kriteriengruppen liegt darin, daß klassische Kriterien für den Private-Banking-Anbieter beobachtbar sind, während sich psychographische auf nicht beobachtbare hypothetische Konstrukte berufen.¹³⁵

Klassische Kriterien	
<u>Demographische Kriterien</u> <ul style="list-style-type: none"> • Geographische Kriterien • Nationalität • Alter, Geschlecht 	<u>Sozio-ökonomische Kriterien</u> <ul style="list-style-type: none"> • Einkommen • Ausbildung, Beruf • Soziale Schicht
Psychographische Kriterien	
<u>Persönlichkeitsbezogene Kriterien</u> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Orientierung • Einstellungen • Lebensstil, Lebenswelt 	<u>Leistungsbezogene Kriterien</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzenwahrnehmung • Präferenzen • Anforderungen an die Dienstleistung

Abb. 54: Klassische und psychographische Segmentierungskriterien

Die **klassischen Segmentierungskriterien** dienen insbesondere als Bestimmungsfaktoren für die quantitative Nachfrage nach einer Dienstleistung. Aussagen über die Art und Weise des Leistungsangebots und der sinnvollen Abgrenzungsmöglichkeit von Wettbewerbern lassen sich jedoch nur bedingt ableiten.¹³⁶ Sie umfassen demographische und sozio-ökonomische Kriterien.

Zu den **demographischen Kriterien** zählen beispielsweise Nationalität, geographische Kriterien, Alter und Geschlecht.¹³⁷ Aufgrund dieser Kriterien lassen sich im Private Banking fallweise Rückschlüsse auf Bedürfnisse ziehen: So haben Nachfrager bestimmter Nationalität, die sich in einem bestimmten geographischen Raum aufhalten, möglicherweise das Bedürfnis nach (länder)spezifischer steuerlicher oder finanzieller Beratung. Das Alter eines Kunden wiederum kann Rückschlüsse auf das potentielle Bedürfnis nach Pensionsvorsorge zulassen.

Sozio-ökonomische Kriterien hingegen umfassen beispielsweise das Einkommen, die soziale Schicht, Ausbildung oder Beruf des Nachfragers.¹³⁸ Informationen zu Einkommen und Be-

¹³⁴ Eigene Darstellung.

¹³⁵ Vgl. Freter (2001), S. 292.

¹³⁶ Vgl. Freter (2001), S. 292.

¹³⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 115f; Freter (2001), S. 290ff.

¹³⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 117ff; Freter (2001), S. 292.

ruf erlauben dem Private-Banking-Anbieter, Überlegungen zur potentiellen Vermögensakkumulation und damit zu steigendem Bedarf an Investmentberatung anzustellen. Zudem kann die Information hinsichtlich der beruflichen Tätigkeit und der Ausbildung einen Anhaltspunkt dafür liefern, inwieweit im Zuge von Beratungsgesprächen ein erhöhtes oder weniger hohes Bedürfnis nach Erklärung der Leistungsangebote vorliegt.

Psychographische Segmentierungskriterien erlauben einen vergleichsweise konkreteren Einblick in die Bedürfniswelt der Nachfrager, sind jedoch hinsichtlich der bestimmenden Merkmale differenziert zu betrachten. Während persönlichkeitsbezogene Merkmale eine Klassifizierung von Personen gestatten, die keine direkten Rückschlüsse auf das Kaufverhalten selbst erlaubt, haben leistungsbezogene Merkmale im Vergleich hohe Relevanz für das Kaufverhalten, weil diese Kriterien ganz bestimmte Anforderungen seitens der Kunden an eine Leistung widerspiegeln. Die Erfüllung oder Nichterfüllung der Anforderungen haben kausale Auswirkungen auf das Kaufverhalten der Nachfrager.¹³⁹

Soziale Orientierung, Einstellung und Lebensstil zählen zu den **personenbezogenen Kriterien**.¹⁴⁰ Wenngleich personenbezogene im Vergleich zu anderen Kriterien bei Mitarbeitern oftmals weniger Akzeptanz finden,¹⁴¹ bringt z.B. lebensweltorientierte Segmentierung, die sich an den Lebensstilen der Nachfrager orientiert, interessante Erkenntnisse für die Ableitung von Kundenbedürfnissen. So findet sich der Vorschlag, auf dem Finanzmarkt insbesondere die jungen Nachfrager, die für das Private Banking an Bedeutung gewinnen, differenziert zu betrachten, wobei die Gruppe der jungen Unternehmer oder Entrepreneurs als besonders interessant gilt.¹⁴² Die Kritik an lebensweltorientierten Ansätzen läßt sich auf deren hohe Komplexität und die daraus resultierende mangelnde Trennschärfe in der Segmentierung zurückführen.¹⁴³ In der Praxis erfolgt beispielsweise im Private Banking der UBS AG neben einer geographischen Segmentierung eine zusätzliche Orientierung an der Lebenswelt spezifischer Kundengruppen, wie jener von Sportlern und Künstlern.¹⁴⁴

Leistungsbezogene Kriterien, die eng mit der Dienstleistung selbst in Zusammenhang stehen, sind für jede Dienstleistungsart neu zu bestimmen. Zu den Kriterien zählen Nutzenwahrnehmung, Präferenzen und Anforderungen an die Dienstleistung. Nachfrager unterscheiden sich hier insbesondere in ihrer Nutzenwahrnehmung und ihren sachlichen, zeitlichen, persön-

¹³⁹ Vgl. Freter (2001), S. 296.

¹⁴⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 116f; Freter (2001), S. 290ff.

¹⁴¹ Vgl. Freter (2001), S. 296.

¹⁴² Vgl. Nowak (1999), S. 76ff.

¹⁴³ Vgl. Steinig (1998), S. 296f; Swoboda (1997), S. 120.

lichen sowie örtlichen Präferenzen. Bei den sachlichen Präferenzen lassen sich beispielsweise Bedürfnisse in Bezug auf Qualitätsanforderungen und Leistungsbündel einer Dienstleistung ableiten.¹⁴⁵ Daraus können Rückschlüsse auf Finanzierungsbedürfnisse gezogen werden.

Des Weiteren kann sich eine Segmentierung nach Kaufverhalten und Response- bzw. Reaktionsmerkmalen (z.B. Transaktionshäufigkeit, Preissensitivität) als sinnvoll erweisen.¹⁴⁶ Eine Segmentierung nach dem **beobachtbaren Kaufverhalten** läßt beispielsweise Aussagen über die Nutzung der Dienstleistung zu. Gerade im Private Banking, wo bestehende Kunden i.d.R. namentlich bekannt und zumeist Angaben zu klassischen Segmentierungskriterien greifbar sind, bieten sich Analysen an, die Indizien dafür liefern können, ob Zusammenhänge zwischen einzelnen Kriterienkombinationen bestehen. Dieses Vorgehen ist besonders sinnvoll, wenn neue Beratungsangebote bzw. Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisse in erster Linie für bestehende Kunden erarbeitet werden sollen. **Reaktionsparameter**, die einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz eines Marketinginstruments und dem beobachtbaren Nachfragerverhalten herstellen, haben zwar im Vergleich zu anderen Kriterien eine sehr hohe Aussagekraft hinsichtlich des Kaufverhaltens, lassen sich jedoch nur schwer und kostenaufwendig messen. Ein Grund dafür liegt darin, daß diese Parameter bei jeder Dienstleistung kundenspezifisch zu erheben sind. Bei der Segmentierung nach Reaktionsparametern werden Kunden in einem Segment zusammengefaßt, die auf den Einsatz eines Marketinginstruments ähnlich reagieren; so kommt insbesondere der Preisreagibilität eine besondere Bedeutung zu.¹⁴⁷

Ein Markt mit hartem Wettbewerb erfordert im Vergleich zu jungen, stark wachsenden Märkten eine differenzierte Segmentierung.¹⁴⁸ Da sich der Private-Banking-Markt einem wachsenden Wettbewerb ausgesetzt sieht, erscheint eine differenzierte Kundensegmentierung im Zuge des Gestaltungsprozesses für Preis und Beratungsleistung mittels Kombination unterschiedlicher klassischer wie psychographischer und am Kaufverhalten orientierter Segmentierungskriterien als sinnvoll, so daß Kundenbedürfnisse und Erwartungen ausreichend Berücksichtigung finden können. Bei der Gestaltung von orderbegleitender Investmentberatung beispielsweise können bei Private-Banking-Anbietern bereits existierende demographische oder lebensweltorientierte Kundensegmente einer Subsegmentierung unterzogen werden, die sich am Kaufverhalten in Hinblick auf die Häufigkeit des Erwerbs von Wertpapiertransaktionen

¹⁴⁴ Vgl. UBS AG (2002), S. 30f.

¹⁴⁵ Vgl. Freter (2001), S. 293ff.

¹⁴⁶ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 37; Freter (2001), S. 289f u. 297f.

¹⁴⁷ Vgl. Freter (2001), S. 289f.

¹⁴⁸ Vgl. Freter (2001), S. 299.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

(hoch, mittel, tief) orientiert, so daß geeignete Wertangebote und damit einhergehend Beratungsangebote für die ausgewählten Zielsegmente definiert werden können.

Je mehr Informationen dem Private-Banking-Anbieter zu den einzelnen Kunden zur Verfügung stehen, desto zielgerichteter kann die Segmentierung und infolgedessen die Formulierung eines Wertangebots erfolgen. Ein Mehrwissen über die Bedürfnisse der Kunden lohnt sich jedoch nur dann, wenn die durch die Informationserhebung entstehenden Kosten und Aufwendungen den Mehrwert der Zusatzinformation unterschreiten.¹⁴⁹

Grundsätzlich bleibt noch zu bemerken, daß es sich bei der Segmentierung empfiehlt, Kriterien so zu wählen, daß möglichst überschneidungsfreie Segmente gebildet werden. Dadurch können innerhalb des Unternehmens (z.B. für designierte Teams) klare Segmentszuständigkeiten bzw. -verantwortungsbereiche im Zuge der Marktbearbeitung bestimmt werden. Zugleich kann ungewollte Konkurrenz der unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche (Teams) vermieden werden. Dies reduziert auch die Wahrscheinlichkeit, daß potentielle wie bestehende Nachfrager unkoordiniert von mehreren Stellen innerhalb des Unternehmens (z.B. mit ähnlichen Offerten) kontaktiert werden.

Stehen Zielsegmente im Zuge des Gestaltungsprozesses fest, so können geeignet erscheinende Wertangebote bzw. Value Propositions definiert werden.

2. Definition des Wertangebots (Value Proposition)

a. Wertangebot und Kundennutzengenerierung

Kundenorientierung nimmt im Private Banking einen hohen Stellenwert ein.¹⁵⁰ Da Leistungsqualität und Kundenzufriedenheit die Steigerung des finanziellen Erfolgs eines Unternehmens versprechen und empirische Studien einen direkten positiven Zusammenhang zwischen der Qualität von Produkten und Leistungen, der Zufriedenheit von Kunden und der Profitabilität attestieren,¹⁵¹ werden in diesem Zusammenhang explizite Zielgrößen formuliert. Zielgrößen wie z.B. hohe Qualität von oder Zufriedenheit mit Bankleistungen in absoluter Form erscheinen wenig zielführend, weil einerseits erst ein Vergleich mit anderen Anbietern (relative Wer-

¹⁴⁹ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 38.

¹⁵⁰ Zu Herausforderungen im Private Banking hinsichtlich der Heterogenität der Nachfrager und der Orientierung an deren Bedürfnissen und Erwartungen vgl. insbesondere Teil 1, B.I.

te) und andererseits die Herstellung einer Relation zwischen Preis und Leistung Aussagen über den tatsächlichen Wert des Angebots für den Nachfrager zulassen. Für Private-Banking-Anbieter geht es in diesem Fall deshalb nicht darum, Leistungsqualität und Kundenzufriedenheit zu maximieren, sondern vielmehr darum, **von den Nachfragern wahrgenommene Werte in Form von Leistungen zu schaffen, die sich durch ein ausgewogenes Preis-Qualitäts-Verhältnis in Relation zu dem für den Kunden verfügbaren Angebot auszeichnen.**¹⁵²

In der Praxis erweist sich ein derartiger Vergleich zwischen eigenem Preis-Qualitäts-Angebot und jenem der Wettbewerber je nach Art von Preis und Leistung als schwierig. Um Beratungsangebote bzw. Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisse einander gegenüberstellen zu können, sollten die Leistungsinhalte und deren Umfang zumindest ähnlich sein und die Preisbezugsbasen einen Vergleich untereinander erlauben. Andernfalls wird die Aussagekraft einer derartigen Darstellung obsolet, oder es bedarf zumindest der Abbildung mehrerer Szenarien in unterschiedlichen Graphiken, um überhaupt grundsätzliche Aussagen treffen zu können. Wird ein bestimmtes Preis-Beratungsleistungs-Verhältnis als Zielgröße definiert, stellt sich dem Anbieter die Herausforderung, dem Nachfrager nicht nur den Preis, sondern auch die Qualität der Leistung und damit den gesamten Nutzen erkennbar zu machen.

Wertangebote der Bank setzen idealerweise an den Kundenerwartungen und Bedürfnissen der Nachfrager an. Kundenerwartungen werden von nachfrager-, konkurrenz- und anbieterbezogenen Determinanten bestimmt, wobei nur letztere vom Anbieter selbst steuerbar sind. Zu den nachfragebezogenen Determinanten zählen die persönlichen Bedürfnisse des Nachfragers, dessen Servicephilosophie sowie dessen eigene Fähigkeit, Leistungen zu erbringen (persönlichkeitsbezogene Determinanten); des weiteren zählen situationsbezogene Aspekte, wie beispielsweise höhere Gewalt, zur Kategorie der nachfragerbezogenen Determinanten. Konkurrenzbezogene Determinanten umfassen u.a. Erfahrungen mit oder alternative Angebote von anderen Wettbewerbern, die im Zusammenhang mit derselben Leistung stehen.¹⁵³ Die angebotenen Services und Leistungen werden vom Kunden im Rahmen dessen Vorstellungen bzw. Erwartungen beurteilt. Aus dem Abwägen von erwartetem und tatsächlich wahrgenommenem Preis-Qualitäts-Verhältnis einzelner Leistungen läßt sich der vom Nachfrager wahrgenommene Nutzen bzw. Mehrwert erklären.¹⁵⁴ Etwas breiter und allgemeiner formuliert bestimmen die vom Wertangebot des Anbieters definierten Dienstleistungsattribute, die Kun-

¹⁵¹ Vgl. Matzler (2001), S. 285.

¹⁵² Vgl. Matzler (2001), S. 286.

¹⁵³ Vgl. Bruhn (2001a), S. 34ff.

¹⁵⁴ Vgl. Held (1998), S. 54.

denbeziehung und das Image des Anbieters¹⁵⁵ in Kombination mit den Kundenerwartungen den wahrgenommenen Kundennutzen, welcher wiederum Einfluß auf die Kundenzufriedenheit und im weiteren auf die Kundenbindung hat. Eine graphische Darstellung des Zusammenhangs von wahrgenommenen Dienstleistungseigenschaften, Kundenerwartungen, Image, Kundenbeziehung und wahrgenommenem Nutzen sowie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung findet sich in Abb. 55¹⁵⁶.

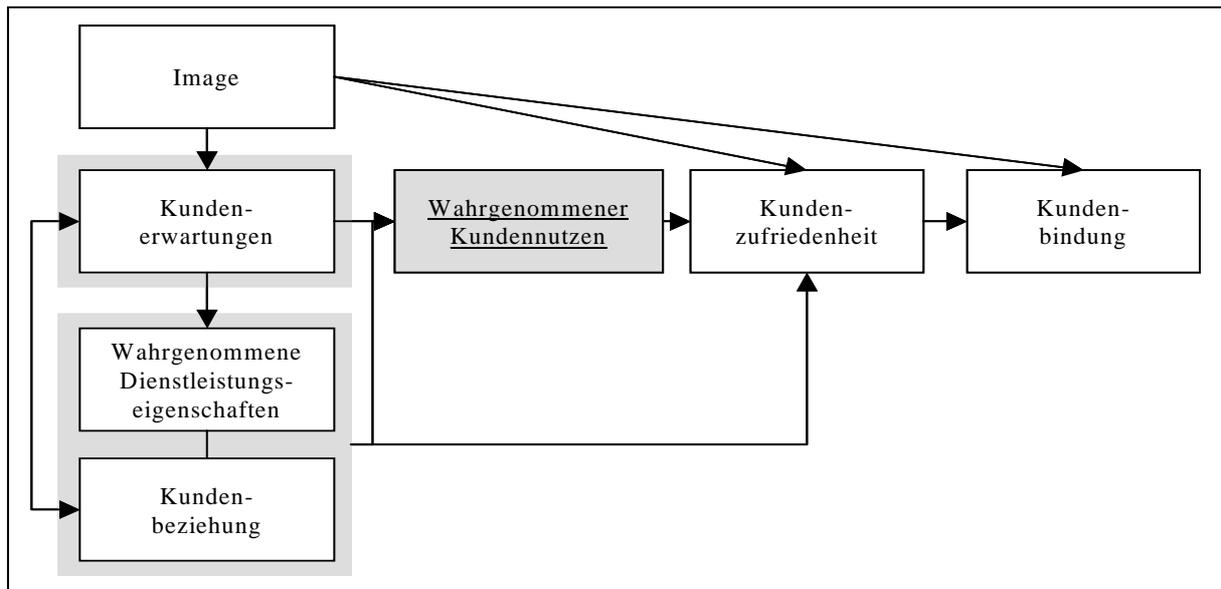


Abb. 55: Zusammenhang zw. Leistungsangebot und wahrgenommenem Nutzen eines Nachfragers

Durch das kontinuierliche Schaffen von Kundennutzen wollen Anbieter i.d.R. die eigene Marktposition stärken bzw. halten.¹⁵⁷ Im Zuge dieses Prozesses strebt der Anbieter unter Kosten-Nutzen-Abwägungen danach, eine langfristige Balance zwischen der Nutzengenerierung für die Kunden einerseits und dem Generieren von Profitabilität andererseits zu halten. Dies um so mehr, als daß die **Senkung der eigenen Profitabilität zugunsten der Kunden zwar möglicherweise zu zufriedenen und loyalen Kunden führen, Investoren auf die Dauer jedoch abschrecken kann.**¹⁵⁸ Sind Kunden- und Marktsegmente festgelegt, in welchen das Unternehmen konkurrenzfähig sein möchte, ist zu prüfen, welche Produkte und Leistungen dem Kunden in welcher Form zur Erhöhung des Kundennutzens angeboten werden sollen und welches Verhalten dem Kunden gegenüber angebracht erscheint,¹⁵⁹ um eine kunden- und ertragsorientierte Strategie umsetzen zu können. Die das Angebot bestimmenden Leistungstrei-

¹⁵⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 74.

¹⁵⁶ In Anlehnung an Bruhn (2001a), S. 304 u. Bruhn (2001b), S. 345; Bruhn (1998), S. 10.

¹⁵⁷ Vgl. Piccot (2001), S. 36.

¹⁵⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 91.

¹⁵⁹ Vgl. Morganski (2001), S. 47.

ber bilden in Kombination und Summe das Wertangebot für die Nachfrager, das Nutzen für diese generieren soll.

Da die Wahrnehmung der Leistungsangebote und des Nutzens im Grunde von den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden abhängt, ist es für den Private-Banking-Anbieter erfolgsentscheidend, die Bedürfnisse und Erwartungen der Nachfrager rasch und treffend zu ermitteln, um das Leistungsangebot daran zu orientieren und für den Kunden wahrnehmbaren Nutzen zu generieren.¹⁶⁰

Abschließend stellt sich zum einen die Frage, wann ein Kunde Nutzen wahrnimmt bzw. welche Faktoren die Nutzenwahrnehmung beeinflussen. Zum anderen bleibt zu eruieren, welche Faktoren die Preisbereitschaft (die Bereitschaft für eine Leistung einen gewissen Preis zu bezahlen) eines Nachfragers beeinflussen, weil diese tiefer sein kann als es aufgrund der Nutzenwahrnehmung zu erwarten wäre. Für den Anbieter gilt es folglich ein Verständnis dafür zu entwickeln, ob und weshalb **Nutzenwahrnehmung und Preisbereitschaft** für ein Angebot nicht übereinstimmen, um entsprechend reagieren zu können.¹⁶¹ Trotz wahrgenommenem Nutzen kann die Preisbereitschaft z.B. gering sein, weil dieselbe oder eine ähnliche Leistung bei anderen Anbietern günstiger zu erhalten ist (s.o.: Preis-Qualitäts-Verhältnis). Je einfacher alternative Angebote zum Vergleich herangezogen werden können und je günstiger die Möglichkeit ist, Vergleiche anzustellen, desto sensitiver (elastischer) ist die Preisbereitschaft der Nachfrager. Ein weiterer Grund für sinkende Preisbereitschaft bei wahrgenommenem Nutzen kann darin liegen, daß der Wechsel von einem bestehenden zu einem neuen Angebot mit Kosten verbunden ist, welche in die Entscheidung für oder gegen ein Angebot einbezogen werden. Die Preisbereitschaft für ein einzelnes neues Angebot kann zudem dadurch beeinflußt werden, inwieweit dieses Angebot, wenn es nicht isoliert betrachtet wird, einen Beitrag zu einer angestrebten Gesamtlösung liefert. Ebenso kann die Preisbereitschaft vom Fairnessempfinden in Hinblick auf das Gesamtangebot oder von dem mit dem Angebot verknüpften Prestige abhängig sein. Diese exemplarische Aufzählung verweist auf einige elementare Gründe, weshalb Nachfrager nicht bereit sein können, Leistungen trotz wahrgenommenen Nutzens zu erwerben. Diese potentiellen Gründe fließen idealerweise ebenfalls in die Überlegungen im Rahmen des Gestaltungsprozesses ein, wenn alternative Beratungsangebote ausformuliert werden.

¹⁶⁰ Vgl. Morganski (2001), S. 47.

¹⁶¹ Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 84ff.

b. *Treiber von Wertangeboten*

Die Wertwahrnehmung von Nachfragern unterscheidet sich je nach Kundensegment, weshalb von unterschiedlichen Kundensegmenten Wertangebote unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt werden. Das Unternehmen legt **auf Segmente zugeschnittene Wertangebote** fest und gibt bekannt, welchen Wert sie im Vergleich zu Wettbewerbern für die einzelnen Nachfragergruppen generieren. Für die im Zuge des Gestaltungsprozesses stattfindenden Potentialanalysen vor der Einführung neuer Beratungsangebote ist es wesentlich zu erfahren, wie Nachfrager das offerierte Wertangebot bzw. die Beratungsleistung und den Preis als Komponente des Wertangebots einschätzen, weil der Preis in Kombination mit dem Potential (Mengenkomponente) die Ertragspotentiale des Anbieters bestimmt.

In Anlehnung an Kaplan/Norton¹⁶² kann ein Unternehmen, wie Abb. 56¹⁶³ veranschaulicht, das **Wertangebot im wesentlichen über drei Komponenten, nämlich die Produkt- und Dienstleistungseigenschaften, die Kundenbeziehung und das Image, steuern**. Diese Komponenten werden ihrerseits wiederum von unterschiedlichen Faktoren bestimmt und getrieben.

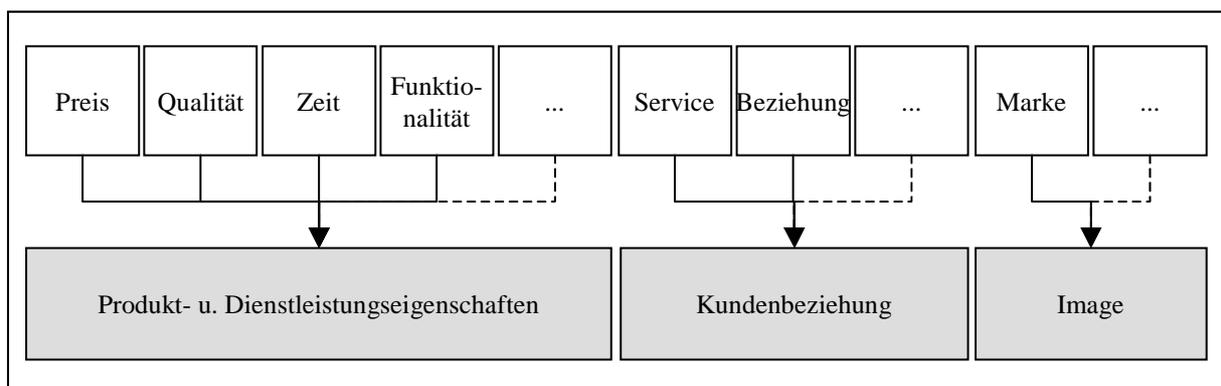


Abb. 56: Wesentliche Komponenten eines Wertangebots

Von Kaplan/Norton¹⁶⁴ durchgeführte branchenübergreifende Untersuchungen von Wertangeboten erfolgreicher Anbieter¹⁶⁵ haben prinzipiell drei unterschiedliche Strategien identifiziert, durch welche sich Unternehmen von anderen Anbietern abheben:

- **Produktführerschaft:** Unternehmen streben hier gemäß Untersuchungsergebnis danach, Produkte in noch nicht bekannte, nicht erprobte oder allenfalls wünschenswerte Bereiche

¹⁶² Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 73ff.

¹⁶³ In Anlehnung an Kaplan/Norton (1996), S. 74.

¹⁶⁴ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 79ff.

einzuführen. Differenzierung erfolgt partiell bei der Komponente Produkt- und Dienstleistungseigenschaften sowie beim Image; so können bei den Produkt- und Dienstleistungseigenschaften beispielsweise Qualität und Preis gewissen Basisanforderungen entsprechen, während das Angebot auf den Ebenen der Funktionalität und der Zeit besticht (vgl. Abb. 57). Diese Strategie bedarf eines ausgezeichneten Innovationsprozesses.

- **Kundenvertrautheit:** Bei dieser Strategie geht es darum, eine enge Bindung zum Kunden herzustellen. Im Vordergrund steht hierbei, die Menschen zu kennen, die Produkte und Dienstleistungen nachfragen. Differenzierung findet hier über die Komponenten Kundenbeziehung und Image statt; dies kann beispielsweise durch zugeschnittene Dienstleistungen geschehen, die einen wahrnehmbaren Mehrwert für Nachfrager bieten und eine langfristige Beziehung schaffen (vgl. Abb. 57). Kundenvertrautheit bzw. -verbundenheit bedarf eines hervorragenden Kundenmanagementprozesses, der das Beziehungsmanagement und die Entwicklung problemorientierter Lösungen in den Mittelpunkt stellt. Der Innovationsprozeß orientiert sich hier an den Bedürfnissen der Nachfrager und fokussiert auf jene Angebote, die einen Beitrag zur Verbesserung der Kundenbeziehung leisten. Wertangebote im Private Banking basieren vielfach auf dieser Strategie.
- **Operationale Exzellenz:** Eine operativ exzellente Strategie zeichnet sich durch eine unübertreffliche Kombination von Preis und Qualität sowie durch effiziente Prozesse aus. In diesem Fall findet die Differenzierung des Wertangebots bei den wesentlichen Faktoren der Komponenten Produkt- und Dienstleistungseigenschaften und Image statt (vgl. Abb. 57).

Je nach Strategie, die ein Unternehmen den Nachfragern gegenüber an den Tag legt, konzentriert sich die Differenzierung des Wertangebots im Vergleich zu jenen von anderen Marktteilnehmern auf einige, jedoch nicht auf alle der leistungstreibenden Faktoren. Die Analyse kommt zu dem Ergebnis, daß sich erfolgreiche Unternehmen in einer Strategie auszeichnen, jedoch in den anderen genannten Dimensionen ebenso einen gewissen Standard bieten bzw. Basisanforderungen entsprechen (vgl. Abb. 57¹⁶⁶).

¹⁶⁵ Bei den Anbietern handelt es sich um solche, die das Konzept der Balanced Score Card als Steuerungsinstrument erfolgreich benutzen.

¹⁶⁶ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 80.

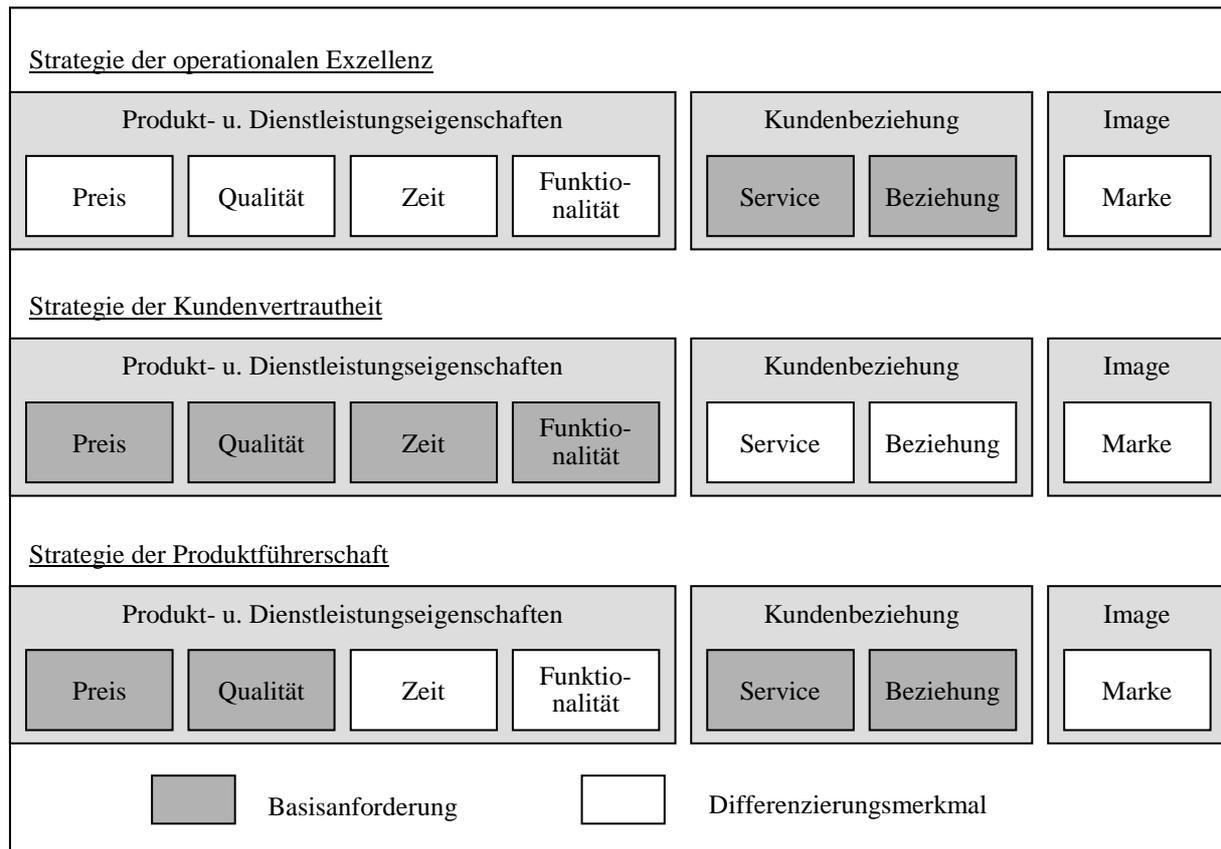


Abb. 57: Mögliche Differenzierungsmerkmale im Rahmen unterschiedlicher Strategiekonzepte

Um zu veranschaulichen, wann beispielsweise Mehrwert für den Kunden geschaffen wird, sei an dieser Stelle der Einfachheit halber davon ausgegangen, daß sich **Kaufentscheidungen grundsätzlich an Preis, Qualität und Funktionalität der Dienstleistung orientieren.**¹⁶⁷ Angenommen, auf dem Markt angebotene Leistungen gleicher Funktionalität werden in einem Diagramm hinsichtlich Preis und Qualität eingereiht: Orientiert sich der wahrgenommene Nutzen des Kunden am Preis-Qualitäts-Verhältnis, stellt, wie in Abb. 58 illustriert, die Kombination von Preis und Qualität einen hohen Wert dar, wenn sie unter der Gleichgewichtslinie liegt, bzw. einen niedrigen, wenn das Angebot oberhalb derselben einzuordnen ist. Die Gleichgewichtsgerade selbst repräsentiert jene Kombinationen von Preis und Qualität, die ein ausgewogenes Verhältnis von wahrgenommenem Preis und wahrgenommener Qualität darstellen. Die Steigung der Gerade hängt von der Preis- und Qualitätssensibilität des Kunden ab. In Abb. 58¹⁶⁸ wird von einem Gleichgewicht von Preis- und Qualitätssensibilität ausgegangen. Bei vergleichsweise hoher Qualitätssensibilität steigt die Gerade stärker an als in der

¹⁶⁷ Vgl. Meier-Scherling (1996), S. 119.

¹⁶⁸ Vgl. Matzler (2001), S. 287.

Abbildung zeigt, während bei vergleichsweise hoher Preissensibilität die Gerade abflacht.¹⁶⁹

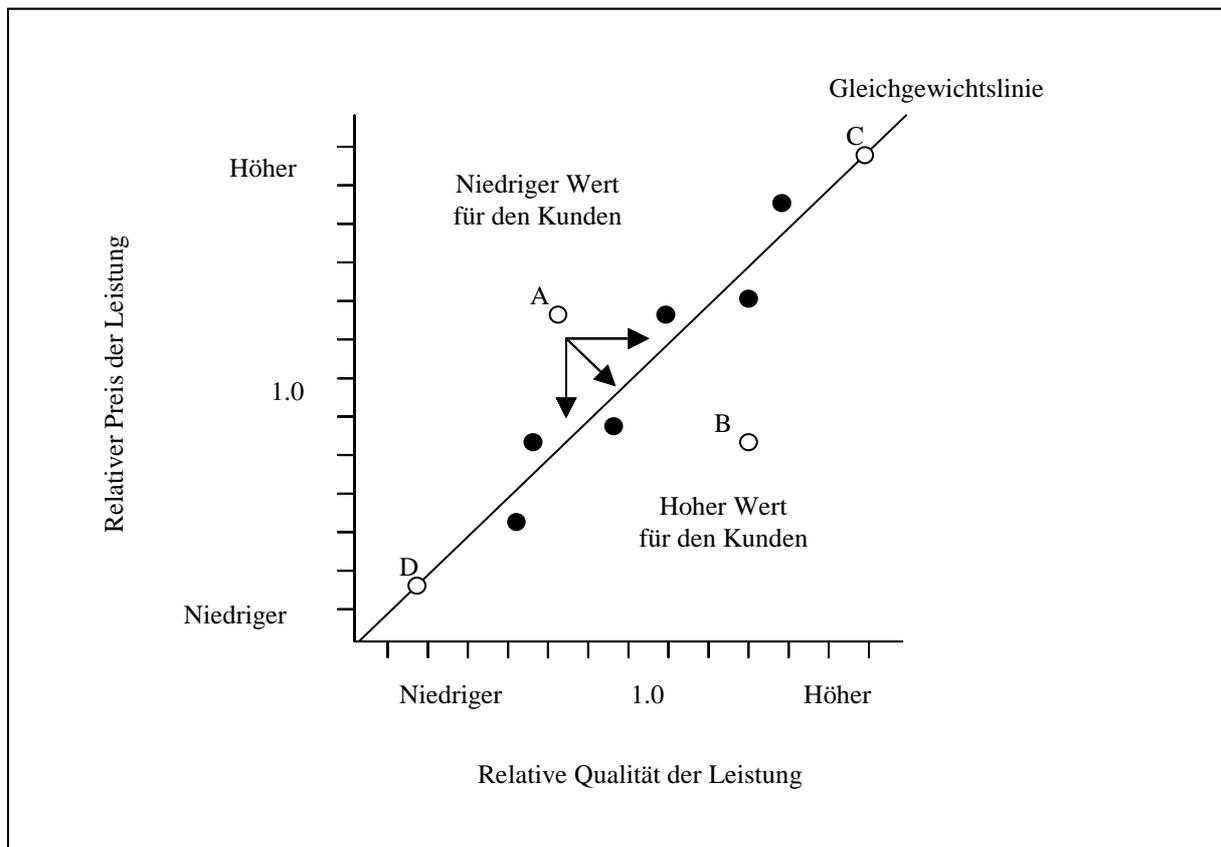


Abb. 58: Positionierung mehrerer Preis-Qualitäts-Verhältnisse konkurrierender Anbieter

Das in Abb. 58 dargestellte Angebot D verweist auf die Leistung eines Preisführers, für welche ein relativ niedriger Preis für relativ niedrige Qualität bezahlt wird. Anbieter C repräsentiert den Qualitätsführer auf dem Markt, der relativ hohe Qualität zu einem relativ hohen Preis anbietet. Abweichungen von der Gleichgewichtsgerechten finden sich in den Punkten A und B, wobei Angebot B ein Angebot repräsentiert, welches einen hohen Wert für den Kunden darstellt, weil relativ hohe Qualität zu einem vergleichsweise niedrigen Preis zur Verfügung gestellt wird. Angebot A hingegen zeichnet sich durch eine relativ niedrige Qualität im Vergleich zu einem relativ hohen Preis aus. Aus Kundensicht hat Angebot A einen relativ niedrigen Wert.

Untersuchungen¹⁷⁰ hinsichtlich der Auswirkung von Preis-Qualitäts-Verhältnissen auf die Profitabilität eines Unternehmens haben ergeben, daß **Angebote von Qualitätsführern im Durchschnitt die höchste Profitabilität aufweisen, gefolgt von jenen Angeboten, die ei-**

¹⁶⁹ Vgl. Wöhle (1999), S. 141; Matzler (2001), S. 291.

¹⁷⁰ Vgl. Buzzell/Gale (1987), in Matzler (2001), S. 286f.

nen hohen Kundenwert generieren. Angebote von Preisführern weisen im Vergleich dazu geringere Profitabilitäten aus, die jedoch über denjenigen der Angebote liegen, die einen niedrigen Kundenwert bieten. Insbesondere bei geringem Wert eines Angebots für den Kunden ist es empfehlenswert, sich hinsichtlich des Angebots neu auszurichten. Dies kann dadurch geschehen, daß bei gleich bleibender wahrgenommener relativer Qualität der wahrgenommene relative Preis in die Richtung des wahrgenommenen Gleichgewichtsniveaus gesenkt wird. Soll der relative Preis beibehalten werden, so führt eine Steigerung der relativen Qualität zum wahrgenommenen Gleichgewichtsverhältnis. Kombinationen aus relativer Preissenkung und relativer Qualitätserhöhung sind denkbar. Im Private Banking spielt die Qualität eines Angebots eine große Rolle, weshalb Anpassungen der Preis-Qualitäts-Verhältnisse wahrscheinlich nur in den wenigsten Fällen über eine Reduktion des Qualitätsniveaus alleine erfolgen wird.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels angesprochen, ist es für Anbieter vor Einführung neuer Beratungsangebote essentiell zu wissen, wie diese Angebote vom Kunden eingeschätzt werden und wie die Preissensibilitäten und Preisbereitschaften aussehen, um im Zuge des Generierens eines Beratungsangebots Ertragspotentiale richtig einschätzen¹⁷¹ und eben genannte Anpassungen überhaupt adäquat durchführen zu können. Die Ausführungen verdeutlichen, daß sich eine separate Beurteilung des Wertes eines Preis-Qualitäts-Verhältnisses und der Auswirkungen von Anpassungen desselben für jedes Kundensegment empfiehlt, weil unterschiedliche Preis- und Qualitätssensibilitäten zu verschiedenen Ergebnissen führen.

3. Beratungsangebote als wesentlicher Teil des Wertangebots

Wertangebote bzw. Value Propositions für Nachfrager im Private Banking können sich rein aufgrund der Ausgestaltung der Kundenbeziehung und der Anwendung findenden Vertriebskanäle einerseits und des konkreten Produkt- und Leistungsangebots (Produkt- und Leistungseigenschaften; vgl. Abb. 56f) andererseits sehr unterschiedlich gestalten. Im Zusammenhang mit der **Kundenbeziehung** stellt sich dem Anbieter die Frage, ob dem Nachfrager neben der Schlüsselfigur des Relationship Managers andere Vertriebskanäle zur Verfügung gestellt werden sollten, um sich dadurch von anderen Anbietern abzuheben und das Wertempfinden des Kunden zu steigern. Außerdem ist zu entscheiden, welche Rolle dem Relationship Manager im Rahmen der Kundenbeziehung und in Abhängigkeit von der Angebotspalette zu-

¹⁷¹ Zu Methoden der Informationsgewinnung vgl. Teil 2, B.I.2.

kommt, d.h., ob dieser quasi selber als Experte aufzutreten hat oder vielmehr im Rahmen des Kundenmanagements¹⁷² für die effiziente und bedürfnisorientierte Pflege der Kundenbeziehung die Verantwortung trägt. Dies würde z.B. bedeuten, daß der Relationship Manager über die Interaktionen mit anderen Kanälen informiert ist und bei erkennbarem Bedarf des Nachfragers den Zugang zu Experten herstellt.¹⁷³ Diese umfangreiche Koordination erfordert vom Relationship Manager nicht nur Kenntnis über die Summe der zur Verfügung stehenden Leistungen, sondern auch eine klare Vorstellung über die Kunden und deren Bedürfnisse.¹⁷⁴

Bezüglich der **Beratungskomponente(n) als Leistungsangebot** im Rahmen des Wertangebots ist zu prüfen, wie sich diese Komponenten dem Nachfrager im Rahmen des Leistungsangebots präsentieren sollen, um Nutzen zu generieren. So kann z.B. Investmentberatung als Kernkompetenz zentrales Element des Wertangebots oder ein Bestandteil von umfassender Finanzberatung sein, welche zusätzlich andere Formen der Spezialberatung anbietet. Die umfassende Finanzberatung selbst wird als Kernkompetenz angesehen. Des weiteren besteht die Möglichkeit, sich als Anbieter auf ausgewählte Formen der Spezialberatung zu konzentrieren, um besonderen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Demnach bleibt grundsätzlich zu entscheiden, ob die Angebotspalette prinzipiell davon inspiriert wird, sich auf eine Auswahl von Leistungen bzw. auf spezielle Beratungskompetenzen zu konzentrieren, oder ob hingegen ein möglichst umfangreiches Angebot an Serviceleistungen, Produkten oder eben Beratungsfeldern für die Orientierung an Nachfragerbedürfnissen nötig ist. Letzteres ist v.a. bei großen, globalen, zusätzlich in anderen Geschäftsfeldern tätigen Anbietern der Fall. Je kleiner die Anbieter und je regionaler ihre Tätigkeiten werden, desto weniger umfangreich ist i.d.R. die Produkt- bzw. Beratungs- und Servicepalette.¹⁷⁵ Die differenzierten Angebote sprechen unterschiedliche Nachfragersegmente an und eignen sich deshalb auf unterschiedliche Art und Weise für Wertangebote. Im Zuge des Gestaltungsprozesses gilt es, jene Beratungskomponenten auszuwählen, welche bei der Definition des Wertangebots für das gewählte Zielkundensegment am besten geeignet erscheinen.

¹⁷² Unter Kundenmanagement oder Client Relationship Management (CRM) kann folgendes verstanden werden: „Die zeitgenössische Definition von Customer Relationship Management enthält verschiedenste Aspekte der Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Kunden, namentlich Vertriebsunterstützung und -steuerung, Call- und Contact-Center, Bereitstellung von Internetkanälen und Mobilfunkanwendungen zur Informationsvermittlung und Transaktionsabwicklung sowie die Konsolidierung der Kundendaten, Kontaktdaten und Transaktionsdaten, um den Kunden besser verstehen und betreuen zu können.“ (Rotz (2001), S. B15.). „CRM sorgt für intensivere Kundenbindung und präzisere Kundenselektion, aber auch für effizientere CRM-Prozesse in Marketing, Verkauf und Service. [...] Kunden-, Kanal- sowie Prozeß- und Wissensmanagement bilden abgeschlossene, überschaubare Teilprojekte [...]“¹⁷² (Schmid/Bach/Österle (2000), S. 3.)

¹⁷³ Zu Servicemodellen in der Praxis und der Rolle des Relationship Managers vgl. Teil 1, B.II.2.

¹⁷⁴ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 79.

¹⁷⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2002), S. o.a..

So bleibt zu evaluieren, ob Beratung im Rahmen der Value Proposition ausschließlich für eigene oder auch auf fremde (dritte) Produkte und Leistungen angeboten werden soll. Dazu bedarf es im Zuge der Formulierung eines Wertangebots vorab der Entscheidung, ob für die Zielsegmente nur jene Produkte und Leistungen angeboten werden sollen, die innerhalb des Unternehmens hergestellt werden, oder ob im Sinne einer **Open Platform** Angebote dritter Anbieter im Zuge der Leistungserbringung miteinbezogen werden.¹⁷⁶ Grundsätzlich empfiehlt sich eine (teilweise) Öffnung des Vertriebs für fremde (dritte) Produkte und Leistungen, um den Bedürfnissen und Erwartungen der zunehmend heterogen werdenden Gruppe der Nachfrager gerecht zu werden.¹⁷⁷ Je geringer der Spezialisierungsgrad des Anbieters, je geringer die eigene Service- und Leistungspalette und je kleiner der Anbieter, um so sinnvoller erscheint eine Öffnung für fremde Produkte.¹⁷⁸ Zu beachten hierbei ist, daß Drittleistungen gezielt und nicht wahllos angeboten werden. Vielmehr werden solche Drittleistungen offeriert, die eine Orientierung an den Bedürfnissen der Zielsegmente des Anbieters unterstützen. In Hinblick auf Beratungsleistungen ist zu definieren, ob sich diese nur auf eigene Produkte und Leistungen beziehen oder zusätzlich Fremdangebote umfassen, d.h., ob bei einer bestehenden Open Platform Fremdprodukte nur zur Auswahl stehen oder ob Nachfrager konkrete Beratung für diese erhalten können. Läßt sich durch Fremdleistungsberatung Nutzen für den Nachfrager generieren, so empfiehlt es sich für den Anbieter zu prüfen, ob ein entsprechendes Know-how über Drittleistungen strukturiert aufgebaut, bereitgestellt und dem Kunden vermittelt werden kann. Es bleibt im Sinne der nachhaltigen Ertragsorientierung und im Zuge der Herausforderung, die Profitabilität zu steigern,¹⁷⁹ abzuwägen, ob die durch ein derartiges Beratungsangebot zusätzlich generierten Kosten gerechtfertigt sind (z.B. Ertragssicherung oder -steigerung).

Prozeßportale ermöglichen eine besondere Form der Beratung und Wertgenerierung für den Kunden. Sie konzentrieren sich nicht nur auf bankspezifische Einzelleistungen und -lösungen zur Befriedigung eines speziellen Bedürfnisses, sondern betten diese Leistungen und Lösungen gemeinsam mit Leistungen von Drittanbietern in ein umfassendes Leistungsspektrum ein. Sie unterstützen damit einen ganzen Kundenprozeß. Dieser sogenannte Kundenprozeß beinhaltet die Gesamtheit aller Aufgaben, die ein Nachfrager zur Lösung einer spezifischen

¹⁷⁶ Als Beispiel für das Angebot von Fremdprodukten läßt sich der Vertrieb von Drittfonds heranziehen. So bietet Credit Suisse Private Banking ihren Kunden bereits seit Frühjahr 1999 mittels Fund Lab über 1 200 Fonds von mehr als 40 Fondsgesellschaften an (vgl. Credit Suisse Private Banking (2002), S. 10), während die UBS AG ihre Plattform seit 2001 für Drittanbieter öffnet und dem Kunden eine bedürfnisorientierte Beratung bei der Auswahl der geeigneten Fonds offeriert (vgl. www.ubs.com).

¹⁷⁷ Zu Herausforderungen im Private Banking hinsichtlich der Heterogenität von Nachfragern und der Orientierung an deren Bedürfnissen und Erwartungen vgl. insbesondere Teil 1, B.I.

¹⁷⁸ Vgl. dazu Teil 1, B.II.1.

Problemstellung zu durchlaufen hat.¹⁸⁰ Der Anbieter eines Prozeßportals kennt und beherrscht den Kundenprozeß als Leistungsintegrator besser als der Kunde selbst, weil er den jeweiligen Prozeß zu seiner Kernkompetenz macht.¹⁸¹ Prozeßportale können im Grunde über unterschiedlichste Vertriebskanäle angeboten werden, wenngleich das Internet oftmals den Startpunkt der Leistungsanspruchnahme bildet.¹⁸² Wertangebote für den Nachfrager ergeben sich bei Prozeßportalen beispielsweise dadurch, daß der Kunde¹⁸³

- alle den Kundenprozeß betreffenden Produkte, Dienstleistungen (wie z.B. Beratung) und Informationen aus einer Hand bekommt und dazu nur eine Geschäftsbeziehung benötigt;
- das gesamte Geschäft in einem einzigen Vorgang erledigen kann und (abgesehen vom physischen Warentransport) nie auf den Lieferanten warten muß (one-stop shopping);
- die Prozeßunterstützung in bevorzugter Weise (z.B. per Telefon und Fax) erhält;
- und sein Bedürfnis individuell betrachtet und die Kommunikation mit den Lieferanten vom Marketing bis zum After-Sales-Service auf das Kundenprofil abgestimmt werden;
- die Leistungen überall auf der Welt und jederzeit bekommt.

Das Angebot von Prozeßportalen setzt die Kenntnis des Kundenprozesses und die mit diesem einhergehenden Nachfragerbedürfnisse¹⁸⁴ voraus. Zusätzlich bedarf es des Erreichens einer kritischen Anzahl von Nachfragern, die das Portal akzeptieren und Vertrauen in dieses haben. Die Akzeptanz hängt zu einem guten Teil von der Anzahl und der Qualität der Drittangebote sowie von der Neutralität des Leistungsintegrators im Zuge der Beratung ab.¹⁸⁵

Eine Beratungskomponente bestimmt das Wertangebot im Private Banking zudem durch die eigentliche Ausgestaltung der Beratung im Rahmen des sonstigen Leistungsangebots: So

¹⁷⁹ Zu Herausforderungen im Private Banking hinsichtlich der Verbesserung des Kosten- und Ertragsprofils (Steigerung der Profitabilität) vgl. insbesondere Teil 1, B.III.

¹⁸⁰ Vgl. Gronover/Riempp (2001), S. 25.

¹⁸¹ Ein Beispiel für ein Prozeßportal stellt www.yourhome.ch von der Credit Suisse dar. Es bietet möglichst viele Services und Informationen rund um den Erwerb von Immobilien, die weit über die Kernleistung Finanzierung der Credit Suisse hinausgeht. Credit Suisse tritt als Leistungsintegrator auf, der den Kundenprozeß genau kennt und dem Nachfrager neben den eigenen auch die Leistungen von Kooperationspartnern, wie Umzugsunternehmen, Immobilienmaklern, Steuerspezialisten usw., anbietet; vgl. dazu Schmid/Bach/Österle (2000), S. 3ff und www.yourhome.ch.

¹⁸² Beratung im Internet fordert neue Ausgestaltungsformen, durch welche die Möglichkeiten des Mediums genutzt werden können: wie z.B. geringe Kosten und zuverlässige, standardisierte Qualität der Beratung sowie spontaner Zugang zu Informationen; vgl. Rudolphi (2000), S. 27.

¹⁸³ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 7f.

¹⁸⁴ Zu Herausforderungen im Private Banking hinsichtlich der Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen von Nachfragern vgl. insbesondere Teil 1, B.I.

macht es einen Unterschied, ob **Beratung separat oder im Paket** als Teil von mehreren Leistungen für ein Segment angeboten wird.¹⁸⁶ Zudem bleibt zu klären, ob **Beratung zugeschnitten auf eine spezifische Kundengruppe offeriert wird oder grundsätzlich allen Interessenten offen steht** (Selbstsegmentierung von Nachfragern). Für Beratungsangebote im Private Banking besteht die Meinung, daß Kundenmehrwert insbesondere dann generiert wird, wenn **bedürfnisorientierte, individualisierte Beratung und Problemlösung** angeboten wird.¹⁸⁷ Das konkrete Vorgehen des einzelnen Anbieters wird dabei wesentlich davon abhängen, ob und wie dieser die eigenen Zielsegmente bestimmt. Segmentiert ein Anbieter z.B. nach Kundenbedürfnissen, werden für die spezifizierten Kundengruppen im Idealfall bedürfnisorientierte Angebote bereitgestellt. Hierbei empfiehlt es sich, ein Vorgehen zu etablieren, das definiert, ob und in welchem Umfang spezifische Produkte und Leistungen auch anderen Interessenten zur Verfügung gestellt werden, im Falle Nachfrager außerhalb der spezifizierten Kundensegmente Interesse an einem Angebot bekunden (z.B. Angebot steht anderen keinesfalls oder nur bei direkter Anfrage und gegen entsprechenden Aufpreis zur Verfügung).

Bei der Orientierung an Kundenbedürfnissen bleibt für einen Anbieter je nach Zielkundensegment zu beantworten, ob durch im Rahmen eines Wertangebots durchgeführte Beratung ausschließlich **Basisbedürfnisse**, nur **spezielle Bedürfnisse** oder **sowohl Basis- als auch (ausgewählte) Spezialbedürfnisse befriedigt werden** sollen.¹⁸⁸ Bei bedürfnisorientierten Private-Banking-Anbietern liegt es nahe, v.a. Spezialbedürfnisse befriedigen zu wollen. Ob und inwiefern Leistungen zur Befriedigung von Basisbedürfnissen (z.B. Zahlungsverkehr, EC-Karte, etc.) in Eigenregie angeboten werden, hängt nicht unwesentlich von der Größe des Anbieters ab und dessen Vermögen, nötige Volumina generieren zu können, um die mit Basisleistungen verbundenen Kosten zu decken. Kleine Anbieter sollten bei Bedarf nach Basisleistungen Kooperationen mit anderen Anbietern zu suchen.

Hinsichtlich der Formulierung von Zielsegment und Wertangebot empfiehlt sich, so läßt sich zusammenfassend feststellen, daß einer im Rahmen des Gestaltungsprozesses erfolgten Formulierung eines Zielkundensegments idealerweise die Definition eines auf dieses zugeschnittenen Wertangebots erfolgt, welches eine oder mehrere Komponenten der in diesem Abschnitt

¹⁸⁵ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 8.

¹⁸⁶ Zu Vor- und Nachteilen von Leistungsbündelung und -entbündelung siehe ausführlich Teil 2, C.I.

¹⁸⁷ Vgl. Held (1998), S. 54.

¹⁸⁸ In Anlehnung an Ansätze zur Verbindung von Kunden- und Kostenorientierung bei industriellen Dienstleistungen erscheint es bei der Orientierung an den Bedürfnissen der Nachfrager durchaus überlegenswert, Bedürfnisse in Basis- und Spezialbedürfnisse zu unterteilen, wobei Basisbedürfnisse bei der großen Mehrheit der Nachfrager gleich bzw. ähnlich aussehen, während Spezialbedürfnisse vergleichsweise individueller Natur sind; vgl. Schuh/Speth/Friedli (2000), S. 40ff.

genannten Varianten in Hinblick auf Beziehungs- und Beratungsausgestaltung beinhaltet. **Die Definition des Wertangebots gilt als wesentliche Voraussetzung für das Generieren des eigentlichen Beratungsangebots.**¹⁸⁹

Das folgende Kapitel widmet sich dem eigentlichen Generieren von Beratungsangeboten (zu definierenden Preis-Beratungsleistungs-Verhältnissen), welche im Rahmen eines Wertangebots den gewünschten zusätzlichen Nutzen für den Kunden stiften. Hauptaugenmerk liegt erstens auf den Differenzierungsmöglichkeiten der Beratungsleistung, zweitens auf den unterschiedlichen Differenzierungsansätzen in Hinblick auf den Preis selbst. Ebenso wird aufgezeigt, welche Faktoren bei der Auswahl der Preisbezugsbasis sowie bei der Bestimmung des eigentlichen Preisniveaus zum Tragen kommen und welche Ansätze bei der Auswahl des zu implementierenden Beratungsangebots gewählt werden können.

¹⁸⁹ Vgl. dazu die einleitende Darstellung in Abb. 50 zu Beginn von Teil 2, B.

C. Generieren von Beratungsangeboten

Im Zuge der Angebotsgenerierung wird ein klar umrissenes Preis-Beratungsleistungs-Verhältnis in Abstimmung auf das im Rahmen der Zielformulierung definierte Wertangebot konzipiert, welches sowohl kunden-, kosten- und ertrags- sowie wettbewerbsorientierte Konzeptdimensionen¹⁹⁰ berücksichtigt. D.h. sowohl Preiszähler wie auch -nenner des Preisquotienten werden ausgestaltet.¹⁹¹ Wie in Abb. 59 aufgezeigt, umfaßt die Beratungsangebots-generierung die Schritte Definition von Leistungsinhalten und -umfang, Kundenpotentialanalyse, Auswahl von Preismodell und -struktur, Preisniveaubestimmung und Ertragspotentialanalyse sowie Auswahl des zu implementierenden Beratungsangebots.

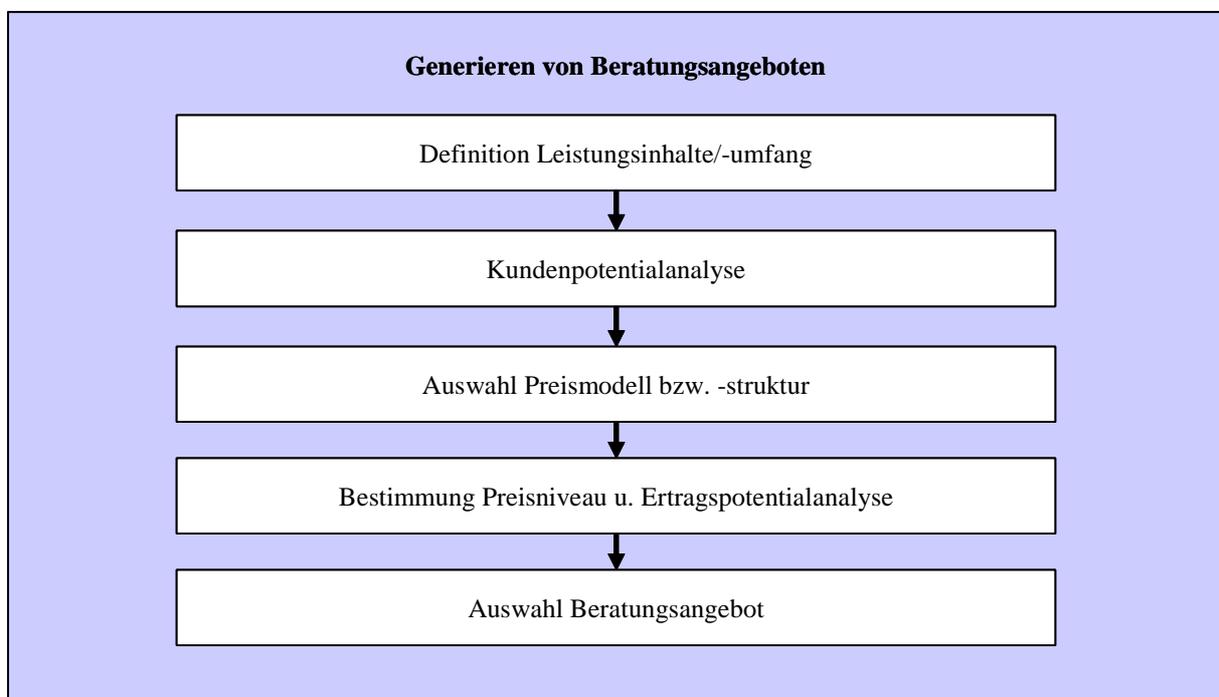


Abb. 59: Konzeptioneller Kern im Rahmen der Generierung eines Beratungsangebots

Zu Beginn erfolgt die kundenorientierte **Definition des Leistungsangebots**, bei dessen Auswahl ebenso die wettbewerbsorientierte Dimension zum Tragen kommt, wenn es darum geht, für den Nachfrager einen höheren Nutzen als die Wettbewerber zu stiften. Den Variationsmöglichkeiten im Zuge der Leistungsdefinition werden im Rahmen dieses Kapitels deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Der Leistungsdefinition folgt eine **Kundenpotentialanalyse**, welche Aussagen darüber generiert, wie viele bestehende als auch potentiell neue Kunden besagte Leistung schätzungsweise

¹⁹⁰ Vgl. dazu Teil 2, A.III.

in Anspruch nehmen. An dieser Stelle erweist es sich für den Anbieter als vorteilhaft, über geeignete Nachfragerinformationen¹⁹² zu verfügen.

Zudem gilt es, ein **passendes Preis-Leistungs-Verhältnis** zu finden; d.h. neben der Auswahl des Preismodells bzw. der -struktur und damit zusammenspielenden Überlegungen zu preislichen Differenzierungsmöglichkeiten, bedarf es der Bestimmung des Preisniveaus. Ebenso wie in den vorangegangenen Schritten spielt hier die kundenorientierte Dimension eine wichtige Rolle;¹⁹³ besonderes Augenmerk bei der Preisniveaubestimmung liegt bei der kosten- und ertrags- sowie wettbewerbsorientierten Dimension, um kostendeckende Preisuntergrenzen und im Zuge des Wettbewerbs sinnvoll erscheinende Preisobergrenzen zu definieren.

Im Rahmen der **Bestimmung des Preisniveaus** erfolgt mittels **Simulation im Business Case** die Untersuchung der nachhaltigen Ertragsauswirkungen von Preis-Beratungsleistungs-Verhältnissen. Es werden Ertragspotentiale unter Kombination von Kundenpotentialen und Preisniveaus einerseits sowie die Auswirkungen des neuen Angebots auf Ertragspotentiale anderer Leistungen andererseits zusammengefaßt. Zudem fließen die im Zuge der Leistungserbringung anfallenden Kosten ein, um Aussagen über die potentielle Profitabilitätswirkung der Neueinführung eines Angebots machen zu können. Um dem Anspruch der Nachhaltigkeit der Ertragssteigerung bzw. -erhaltung gerecht zu werden, gilt es, mehrere Perioden einzubeziehen. Ertragspotentialanalysen sowie Nachfrageranalysen (z.B. Conjoint-Analyse) bilden schlußendlich die Basis für die **Auswahl** des zu implementierenden Angebots.

Im Kontext der eigentlichen Gestaltung des Preises wird in diesem Kapitel in erster Linie auf die Preisdifferenzierungsmöglichkeiten, die Faktoren bei der Bestimmung der Preisbezugsbasis und des Preisniveaus sowie auf die eigentliche Auswahl des gesamten Preis-Leistungs-Verhältnisses eingegangen. Eine **Rentabilitätssimulation** findet im Zusammenhang mit Steuerungsaspekten eines implementierten Beratungsangebots im dritten Hauptteil statt.

I. Leistungsvariation im Zuge der Leistungsdefinition

Um Überlegungen in Gang zu setzen, wie die Beziehungsebene gestaltet und in welchem Rahmen Beratung in Grundzügen angeboten werden soll, ist bei der Formulierung eines neuen Angebots die zentrale Frage zu stellen, welche **Varianten der Differenzierung** von Preis

¹⁹¹ Vgl. dazu Teil 2, A.I.1.

¹⁹² Vgl. dazu Teil 2, B.I.

¹⁹³ Vgl. Conjoint-Analyse, Teil 2, B.I.3.b.

und Leistung prinzipiell zur Verfügung stehen und sich nach Abwägung der jeweils bestehenden Vor- und Nachteile eignen, um ein attraktives, sich von anderen Wettbewerbern abhebbendes Angebot für den Kunden zu formulieren. Bereits im Zuge der Vorstellung preispolitischer Instrumente zu Beginn dieses Hauptteils¹⁹⁴ wurden die Arten¹⁹⁵ der Preisdifferenzierung kurz aufgezeigt sowie die gängigen Kriterien Zeit, Raum, Person (Abnehmer), Menge (Quantität) und Leistung kurz beschrieben, entlang derer Differenzierung erzielt werden kann. Wie in Abb. 60 veranschaulicht, gelten bestimmte Kriterien der Preisdifferenzierung als kennzeichnend für den Grad derselben, wobei unterschiedliche Instrumente¹⁹⁶ im Zuge der Differenzierung zum Einsatz kommen.

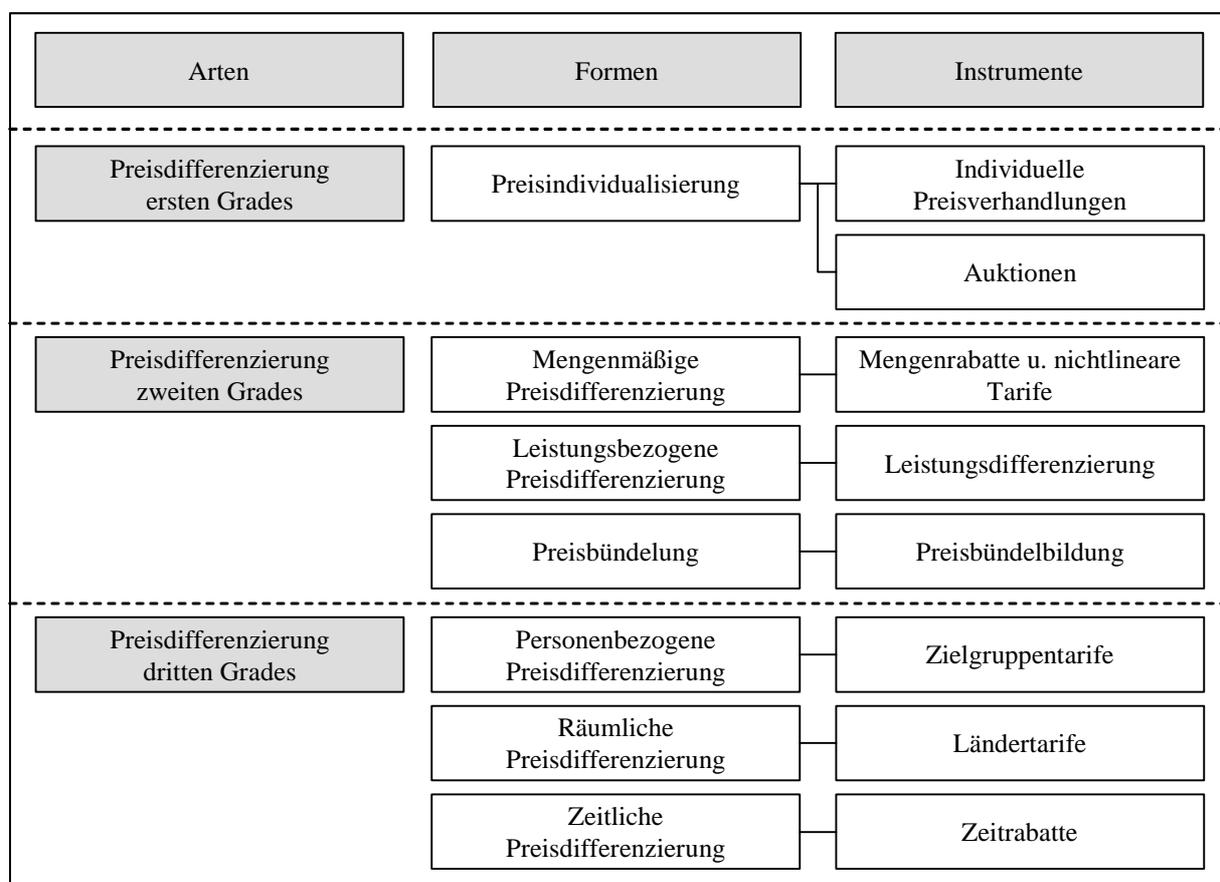


Abb. 60: Arten, Formen und Instrumente der Preisdifferenzierung

Steigende Preissensibilität im Private Banking¹⁹⁷ verlangt nach einer Auseinandersetzung mit dem Thema Preisdifferenzierung, welches über die Variation des Preiszählers und die Auswahl der Preisbezugsbasis hinausgeht. Vor einer detaillierten Beschäftigung mit der Differenzierung des eigentlichen Preises ist im Zuge des Gestaltungsprozesses zu klären, wie Be-

¹⁹⁴ Vgl. Teil 2, A.II.

¹⁹⁵ Preisdifferenzierung ersten, zweiten und dritten Grades.

¹⁹⁶ Vgl. Diller (2000), S. 297ff.

¹⁹⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 39.

ratungsleistung differenziert werden kann. Zum einen führen Veränderungen beispielsweise der Qualität oder anderer leistungsspezifischer Merkmale zu Variation bzw. Differenzierung der Leistung, so daß sich der durch die Leistung generierte Nutzen für den Nachfrager verändert. Zum anderen entsteht Differenzierung der Leistung bzw. des Preisenners als Instrument der Preisdifferenzierung durch das Zusammenfassen (Bündeln) oder Zerlegen (Entbündeln) von Leistungen.

1. Leistungsveränderung

Geringfügige Änderungen von Leistungsumfang und -qualität dienen grundsätzlich dazu, das **Nutzenempfinden der Nachfrager und deren Preisbereitschaft zu steigern**, ohne dabei für den Anbieter zu hohe zusätzliche Kosten zu generieren, und entsprechen der Preisdifferenzierung zweiten Grades (vgl. Abb. 60).¹⁹⁸ Die Ansatzpunkte zur nutzenstiftenden Differenzierung variieren je nach Leistungsangebot sehr stark.¹⁹⁹

Herausforderungen im Zuge leistungsbezogener Differenzierung bestehen darin, zusätzlich anfallende Kosten richtig abzuwägen sowie Auswirkungen auf andere Produkte und Leistungen des Anbieters richtig einzuschätzen. Bisweilen kommt im Private Banking dem richtigen Zeitpunkt der Markteinführung von Differenzierungsmaßnahmen besondere Bedeutung zu. **Leistungsdifferenzierung ist um so wirkungsvoller, je elastischer das Wertempfinden** und die damit verbundene Preisbereitschaft der Nachfrager ausgeprägt sind.²⁰⁰

Im Private Banking sind die **Hebel der Differenzierung vielfältig**. Erfolgt Differenzierung beispielsweise direkt an der Leistung durch Veränderung der Qualität, so daß kundenindividuellen Anforderungen entsprochen wird, so liegt **Produktdifferenzierung** im engeren Sinne vor.²⁰¹ Differenzierung hinsichtlich des Bezugs- bzw. Vertriebskanals kann ebenfalls produkt- bzw. leistungsspezifische Anpassungen erfordern. So nimmt Beratung via Internet andere Ausgestaltungsformen an als Beratung im persönlichen Gespräch mit dem Relationship Manager.

Neben Produktdifferenzierung sind im Private Banking Formen der **Informations- und Servicedifferenzierung** denkbar.²⁰² Unter erstere fallen beispielsweise Schulungsangebote für

¹⁹⁸ Vgl. Diller (2000), S. 300f.

¹⁹⁹ Vgl. Koppelman (1997), S. 126ff.

²⁰⁰ Vgl. Diller (2000), S. 300f.

²⁰¹ Vgl. Diller (2000), S. 301ff.

²⁰² Vgl. Diller (2000), S. 301ff.

ausgewählte Nachfragergruppen sowie das Angebot, den Zugang zu spezifischen Informationsquellen zu erhalten, welcher anderen Nachfragern verwehrt bleibt. Auf diese Weise kann den sich voneinander unterscheidenden Beratungswünschen von Kunden Rechnung getragen werden. Als Beispiel hierfür gelten geschützte und individuell gestaltbare Bereiche im Internet, die es erlauben, Kunden mit auf deren Bedürfnisse zugeschnittene Informationen zu versorgen. Im Zuge der Servicedifferenzierung geht die Variation bzw. Leistungsveränderung auf die Modifikation des Angebots von Zusatzleistungen zurück. So können gerade im Private Banking Angehörige gewisser Kundengruppen (VIPs) von Services profitieren, die anderen Kundengruppen verwehrt bleiben: Diese Services können von der Bereitstellung von im Private Banking geschulten Ansprechpersonen rund um die Uhr bis hin zum Organisieren von Veranstaltungen für Familienangehörige, Theaterabenden oder sonstigen von der eigentlichen Bankleistung losgelösten Leistungen reichen. Art und Umfang solcher Leistungen sind i.d.R. nicht transparent, so daß ein Nachfrager nicht von vorneherein beurteilen kann, welcher Private-Banking-Anbieter seinen diesbezüglichen Ansprüchen am besten gerecht wird. Das bedeutet zugleich, daß sich die Kommunikation des Zusatznutzens für den Nachfrager – des Mehrwerts derlei Angebote – als schwierig erweist und der Mehrwert für den Nachfrager vorab gar nicht sichtbar wird.

2. Bündelung von Leistung (und Preis)

Sobald Anbieter mehr als nur eine Leistung anbieten, ergibt sich die Frage, ob dem Private-Banking-Nachfrager eine Leistung nur **einzeln oder gebündelt in Leistungspaketen** – also kombiniert mit anderen Leistungen – oder sowohl in der einen als auch in der anderen Form angeboten wird. Entsprechend gilt es, für die Beratungsleistung zu entscheiden, ob diese nur gebündelt mit anderen Leistungen (dies ist häufig der Fall), nur separat oder in beiden Variationsformen angeboten wird. Leistungs- bzw. Produktbündelung, die sich mit der Auswahl der richtigen Komposition von Leistungskomponenten innerhalb eines Pakets befaßt, hängt untrennbar mit Preisbündelung zusammen. Preis- und Produkt- bzw. Leistungsbündelung werden unter dem Oberbegriff der Bündelung subsumiert.²⁰³

Das Ziel der Anwendung von Leistungsbündeln und Bündelpreisen liegt – wie bei anderen Formen der Preisdifferenzierung – darin, die **Konsumentenrente** abzuschöpfen.²⁰⁴ Die Ent-

²⁰³ Vgl. Wübker (1998), S. 10; Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 739ff; für ausgewählte Literatur zu den Themenkreisen Preisbündelung, Produktbündelung und Bündelung siehe ebenda.

²⁰⁴ Vgl. Simon (1995), S. 132.

scheidung darüber, ob eine Leistung separat, versehen mit einem Einzelpreis, oder gebündelt als Paket mit einem Paket- bzw. Bündelpreis angeboten werden soll, spielt deshalb eine bedeutende Rolle. Auf Dienstleistungsmärkten findet Preisbündelung weite Verbreitung.²⁰⁵ Auch in der Bankenbranche können Leistungen vielfach nicht einzeln, sondern nur gemeinsam mit teils komplementären Leistungen erworben werden. Dies gilt insbesondere für jene Produkte und Leistungen, welche für sich allein als nicht marktpreisfähig gelten und deshalb nur in Kombination mit anderen Leistungen angeboten werden.²⁰⁶ Komplementarität von Leistungen innerhalb eines Bündels gilt hierbei als vorteilhaft für die Bildung von Bündel, stellt aber keineswegs eine Bedingung dar.²⁰⁷

Preisbündelung liegt vor, wenn zwei oder mehr identifizierbare Teilleistungen (z.B. Produkte, Serviceleistungen, Rechte) von einem oder mehreren Anbietern zu einem Angebotspaket (Set) zusammengefaßt werden und für dieses Leistungsbündel ein Gesamtpreis ausgewiesen wird.²⁰⁸ Alternativ dazu, daß alle Komponenten des Pakets durch einen einzigen Preis abgedeckt werden, besteht die Option, sogenannte Preisbaukästen zu definieren, bei welchen sich der Preis in Abhängigkeit nach Art und Anzahl der nachgefragten Leistungen stufenweise zusammensetzt.²⁰⁹ Im Rahmen der Preisbündelung erfolgt die Preisbestimmung für das ausgewählte Leistungspaket; sie umfaßt in einem ersten Schritt die Festlegung der optimalen Preisstruktur und in einem nächsten die Bestimmung des Preisniveaus.²¹⁰ Festlegung einer Preisstruktur und nicht eines einzelnen Preismodells deshalb, weil sich der Paketpreis aus unterschiedlichen Preismodellkomponenten der im Bündel enthaltenen Leistungen oder aus einem noch weitere Überlegungen berücksichtigenden Preismodell-Algorithmus zusammensetzt.²¹¹

Mit dem Leistungsbündel im Zusammenhang stehende Paketpreise entstehen aus Kundensicht durch **Preiszuschläge** (superadditive Bündelung) auf die oder **Preisabschläge** (subadditive Bündel) von der **Summe der Einzelpreise** der im Paket eingeschlossenen Leistungen. In einzelnen Fällen kann der Paketpreis der Summe der Einzelpreise entsprechen (additive Bündelung).²¹² Branchenübergreifend gilt grundsätzlich, daß Leistungspakete mit Paketpreisen

²⁰⁵ Vgl. Diller (2000), S. 307.

²⁰⁶ Vgl. Hummel (1998), S. 465.

²⁰⁷ Vgl. Simon (1995), S. 132.

²⁰⁸ Vgl. Diller (2000), S. 306.

²⁰⁹ Vgl. Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 755; im folgenden Beispiel wird ausschließlich die Option eines einzelnen Paketpreises betrachtet.

²¹⁰ Vgl. Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 755.

²¹¹ Vgl. Wübker (1998), S. 10; Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 739ff; für ausgewählte Literatur zu den Themenkreisen Preisbündelung, Produktbündelung und Bündelung siehe ebenda.

²¹² Vgl. Hummel (1998), S. 455; Diller (2000), S. 306.

i.d.R. günstiger als die Summe der zu Einzelpreisen angebotenen Einzelleistungen sind.²¹³ Auf die Bankenbranche und speziell das Private Banking läßt sich diese Aussage nicht unbedingt übertragen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil für zahlreiche Leistungen aufgrund begrenzter Möglichkeiten im Rahmen der Prozeßkostenrechnung keine Einzelpreise existieren bzw. bekannt sind. Im Vergleich zu der Summe der Einzelpreise lassen sich höhere Paketpreise – dies gilt insbesondere für das Private Banking – nur dann rechtfertigen, wenn die Summe der Leistungen im Paket für Nachfrager einen höheren Nutzen generieren als der Erwerb der Einzelleistungen.²¹⁴

Bei Leistungspaketen und mit diesen verbundenen Paketpreisen lassen sich grundsätzlich die **reine Preisbündelung** (Pure Bundling) und die **gemischte oder optionale Preisbündelung** (Mixed/Optional Bundling) voneinander unterscheiden. Bei reiner Preisbündelung stehen den Nachfragern Leistungen ausschließlich im Rahmen eines Angebotspakets zur Verfügung (Komplettpreis), während der Anbieter bei der gemischten Preisbündelung neben dem Bündelpreis die Einzelpreise der im Produktbündel enthaltenen Leistungen ausweist und diese dem Nachfrager separat bzw. einzeln zur Verfügung stellt.²¹⁵

Im Sinne einer verstärkten Individualisierung des Leistungsangebots und zur variantenreichen Leistungsdifferenzierung können im Zusammenhang mit einem Angebot von Einzelleistungen und Leistungsbündeln **Preisbaukästen** angewandt werden. Das sind Preissysteme, welche Preise für oftmals komplementäre, standardisierte (Teil-) Leistungen oder aber Paketpreise für auf diese aufbauende Leistungspakete enthalten.²¹⁶ Sie eröffnen für den Nachfrager aufgrund der Modularisierung des Leistungsangebots umfangreiche Kombinationsmöglichkeiten. Den Anbietern bietet sich durch die Verwendung von Preisbaukästen demgegenüber die Chance, zu gewissen Zeitpunkten auf Leistungs- und Preisbündelung zurückzugreifen, um darin spezielle Teilleistungen zusammenzufassen, welche sich als Leistungspaket im Paketpreis von der Summe der Einzelpreise der Leistungen unterscheiden. Diese differenzierte Präsentation des Angebots verhilft bisweilen dazu, das Bewußtsein der Nachfrager für das Niveau des Leistungsspektrums eines Anbieters zu schärfen.²¹⁷

²¹³ Vgl. Diller (1993), S. 270.

²¹⁴ Vgl. Hummel (1998), S. 465; Bernet (1996), S. 308.

²¹⁵ Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 244ff; Simon (1995), S. 134ff.

²¹⁶ Vgl. Diller (1993), S. 270.

²¹⁷ Vgl. Diller (1993), S. 272.

Wie **Preisbündelung zu steigenden Gewinnen** führen kann, illustriert das in Abb. 61 und Abb. 62 präsentierte Beispiel:²¹⁸ Ein Unternehmen bietet den (hier fünf) Nachfragern die Leistungen A und B und kennt ihre individuelle maximale Preisbereitschaft sowohl für die beiden Einzelleistungen als auch für das aus diesen beiden Leistungen bestehende Leistungs-bündel, dessen maximaler Bündelpreis sich hier aus der Addition der maximalen Preisbereitschaft für die Einzelleistungen ergibt (vgl. Abb. 61).²¹⁹

Nachfrager	Maximalpreise		
	Einzelleistung A	Einzelleistung B	Bündel (A u. B)
1	10	1	11
2	3	8	11
3	8	6	14
4	5	4	9
5	4	2	6

Abb. 61: Maximalpreise für Einzelleistungen und Leistungsbündel

Aus den Angaben läßt sich errechnen, daß es sich im Falle der Definition von Einzelpreisen als am vorteilhaftesten für den Anbieter erweist, wenn Leistung A zu einem Preis $p_A = 8$ und Leistung B zu einem Preis $p_B = 6$ angeboten wird. Gelten diese Preise, so wird Leistung A von den Nachfragern 1 und 3 gekauft, da deren Preisbereitschaft gleich oder höher als der für die Leistung verlangte Preis ist. Leistung B wird hingegen von den Nachfragern 2 und 3 akzeptiert, während die Nachfrager 4 und 5 weder die eine noch die andere Leistung in Anspruch nehmen, weil beide Preise über deren individuellen Preisbereitschaften für diese Leistungen liegen (vgl. Abb. 62, links). Durch die Wahl der eben genannten Einzelpreise kann der Anbieter den für Einzelpreise maximalen Ertrag von 28 ($= 2 \times 8 + 2 \times 6$) erwirtschaften.

Bietet das Unternehmen die Leistungen nur im Bündel an, so gilt es als Bündelpreis $p_{A+B} = 9$ zu wählen. Alle bis auf Nachfrager 5 weisen für das Leistungsbündel eine Preisbereitschaft auf, die dem Bündelpreis zumindest entspricht oder sogar darüber liegt (vgl. Abb. 62, rechts).

²¹⁸ Im Rahmen des Beispiels nehmen die variablen Stückkosten den Wert Null an; vgl. Simon (1995), S. 133; die Preise werden in Geldeinheiten ausgewiesen.

²¹⁹ Die einfache Addition impliziert, daß die Nachfrager in diesem Fall im Vergleich zu Einzelleistungen weder einen geringeren noch einen höheren Nutzen in der Bündelung des Angebots sehen; es wird keine Komplementarität unterstellt; vgl. Simon (1995), S. 133.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

Die Anbieter generieren im Rahmen dieses Preisbündels den maximalen Ertrag von 36 (= 4 x 9). Wie sofort auffällt, liegt der **Gesamtertrag des Preisbündels über jenem der Einzelpreisstellung**. In diesem illustrativen Beispiel stellt sich Preisbündelung im Vergleich zu Einzelpreisstellung als vorteilhaft heraus.

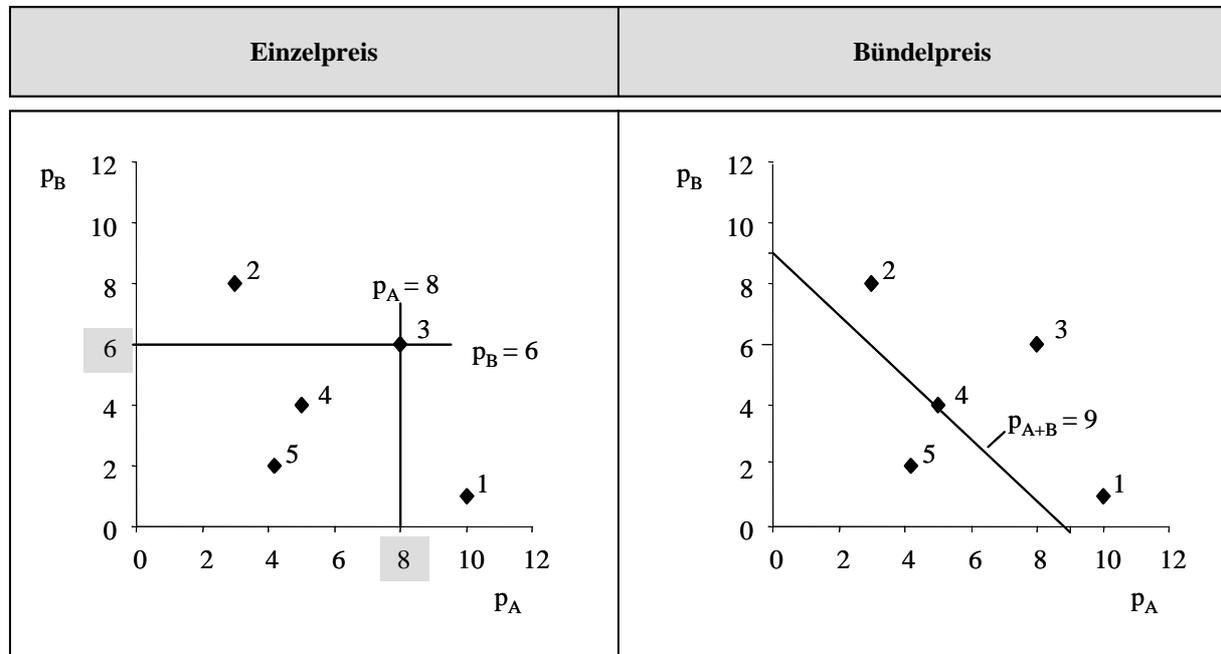


Abb. 62: Einzelpreis versus Bündelpreis

Bisher wurde in dem Beispiel die reine Preisbündelung mit der Einzelpreisstellung verglichen. Die Annahmen werden nun dahingehend erweitert, daß der Anbieter **gemischte Preisbündelung** vornimmt, um den Ertrag erneut zu steigern. Bei der Konstellation des Beispiels ist zu beachten, daß die Summe der Einzelpreise den Bündelpreis überschreiten soll, um die Konsumentenrente in verbesserter Form abschöpfen zu können. Wie in Abb. 63 dargestellt, können neben dem Bündelpreis $p_{A+B} = 9$ zusätzlich Einzelpreise angeboten werden. Bietet das Unternehmen Leistung A zu $p_A = 4$ und Leistung B zu $p_B = 6$, erwerben die Nachfrager 1 bis 4 die Leistungen weiterhin in gebündelter Form, weil ihnen das Preisbündel im Vergleich zur Summe der Einzelpreise zum Vorteil gereicht. Zusätzlich erwirbt jedoch Nachfrager 5, dessen Preisbereitschaft für den kombinierten Bezug der Leistungen A und B unter dem Bündelpreis liegt, Leistung A, deren Preis der individuellen Preisbereitschaft dieses Nachfragers genau entspricht. Insgesamt kann der Anbieter in diesem Fall den **Ertrag aufgrund der Verwendung der gemischten Preisbündelung** von 36 auf 40 Einheiten **erhöhen**.

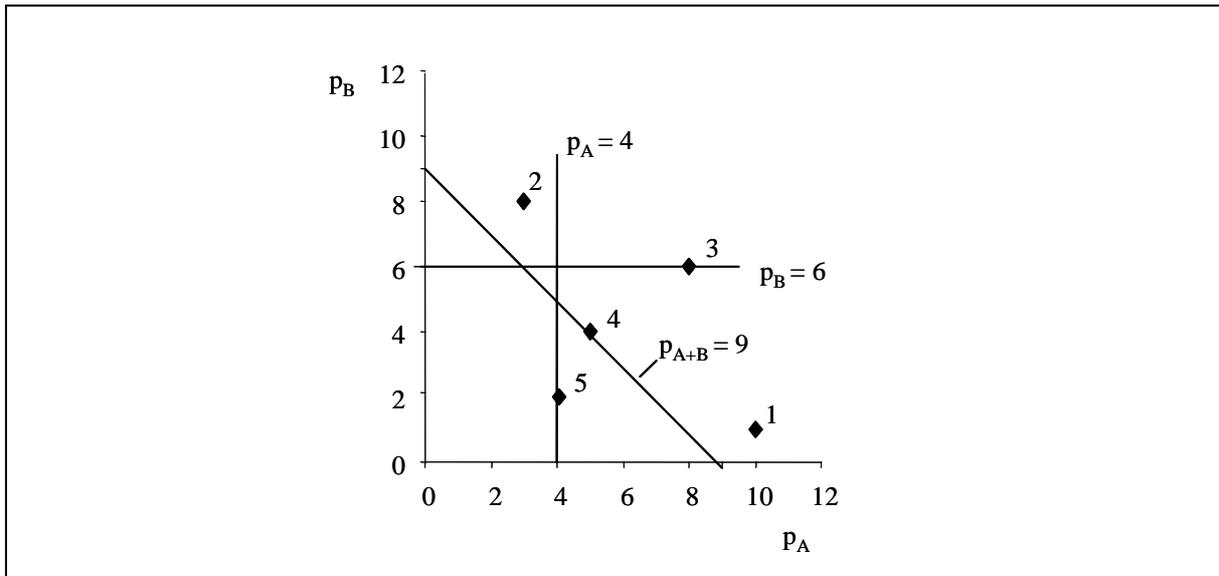


Abb. 63: Gemischte Preisbündelung

Grundsätzlich werden Preise für die Einzelleistung einerseits und für das Leistungsbündel andererseits getrennt festgelegt, jedoch sind **Variationen in der Ausgestaltung** denkbar: So kann alternativ zu einem Paketpreis z.B. gelten, daß der Nachfrager beim Erwerb von Leistung A Leistung B zum halben Preis erhält, wenn für Leistung A als Leitprodukt der volle Preis bezahlt wird.²²⁰

Zwar veranschaulicht obiges Beispiel das Prinzip von Bündelungsstrategien, in der Praxis des Private Banking gestaltet sich die Bestimmung von (gemischten) Preisbündeln jedoch als nicht so einfach. Dies liegt darin, daß dem Anbieter oftmals wichtige Informationen – wie z.B. die **maximale Preisbereitschaft von Kunden** – fehlen und sich Informationserhebungsverfahren nicht selten aufwendig gestalten. Selbst wenn die Preisbereitschaften der Nachfrager dem Kunden hinreichend bekannt sind, bleibt offen, ob sich die erhofften Umsätze tatsächlich einstellen.²²¹

Gründe für die Anwendung von Bündelungsstrategien im Private Banking trotz der diffizilen Bestimmung derselben sind unterschiedlich (vgl. Abb. 64²²²). Ein Grund liegt darin, daß **für zahlreiche Leistungen keine marktfähigen Einzelpreise existieren**, obwohl diese innerhalb der Bank Kosten verursachen und für den Kunden nutzenstiftende Wirkung haben. Durch das Einbeziehen dieser Leistungen in Angebotspakete wird versucht, dem Kostenverursachungsprinzip gerecht zu werden und der Quersubventionierung durch andere Produkte und Leistungen Einhalt zu gebieten. Das nutzenstiftende Element jener Leistungen, welche nicht mit Ein-

²²⁰ Vgl. Simon/Tacke/Woscidlo, et al. (1999), S. 244f.

²²¹ Vgl. Diller (2000), S. 310f.

zelpreisen versehen sind, wird im Rahmen von Leistungspaketen durch Preisaufschläge mitberücksichtigt, so daß Produktbündel im Bankensektor i.d.R. einen höheren Preis aufweisen als die Summe der Preise der im Paket inkludierten Einzelleistungen.²²³

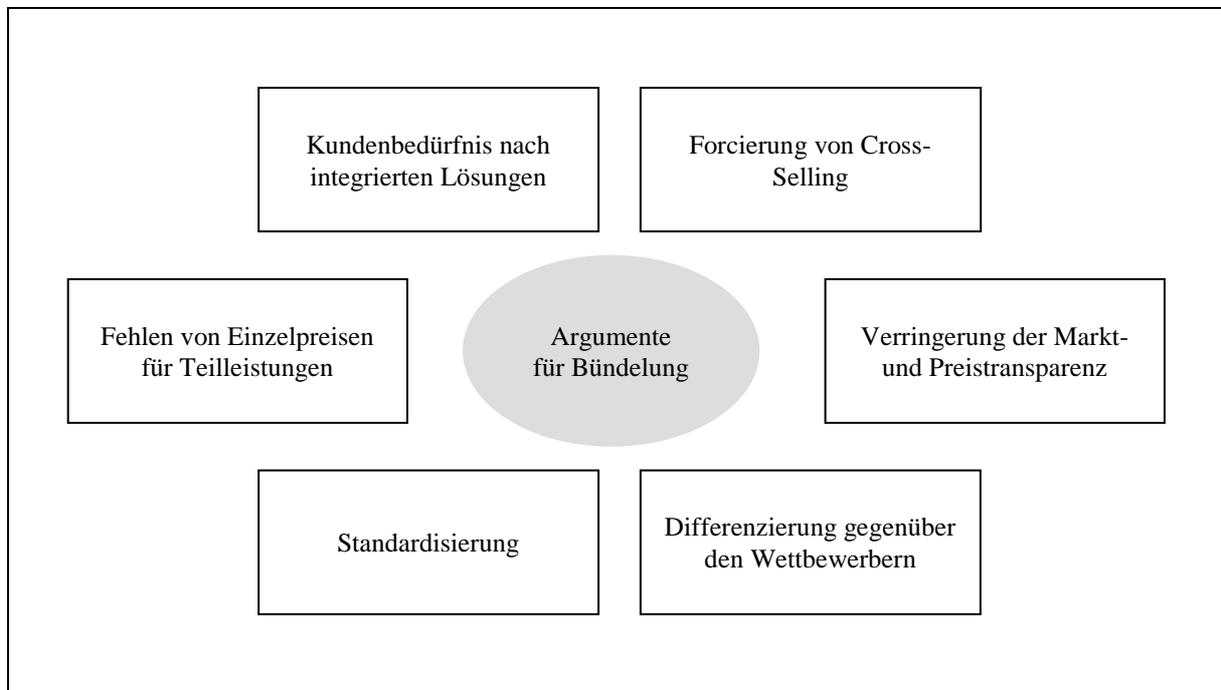


Abb. 64: Argumente für Leistungs- und Preisbündelung

Preis- und Leistungsbündelung erscheint seitens der Anbieter zudem sinnvoll, wenn **durch die Bündelung Standardisierung** erreicht werden soll, es im Interesse des Anbieters liegt, die Transparenz von Preis und Leistung zu verringern, Cross-Selling-Aktivitäten forciert werden können und durch Bündelung eine Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern zu erreichen ist. Aus Nachfragersicht macht Bündelung in erster Linie dann Sinn, wenn integrierte Lösungen erwartet werden, Bündelung einen Mehrwert im Vergleich zur Einzelleistung generiert oder es nicht im Interesse der Nachfrager liegt, für die einzelnen Leistungen separate Einzelpreise verrechnet zu bekommen.

3. Entbündelung von Leistung (und Preis)

Argumente für die Entbündelung von Leistung (vgl. Abb. 65²²⁴) ergeben sich aus den Nachteilen der Bündelung. Bündelung geht nicht selten zu Lasten der geforderten Individualität von Lösungen, die gerade im Private Banking für die bedürfnisgerechte Leistungsbereit-

²²² Vgl. Bernet (1996), S. 307ff; Simon (1995), S. 141ff; Nagle/Holden (2002), S. 190f u. 244ff.

²²³ Vgl. Bernet (1996), S. 308f u. 313f.

²²⁴ Vgl. Bernet (1996), S. 307ff; Simon (1995), S. 141ff; Nagle/Holden (2002), S. 190f u. 244ff.

stellung für HNWI notwendig erscheint. Zudem erweist es sich bei der Anwendung einer Bündelungsstrategie nicht nur als problematisch, die richtige Komposition von Leistungen zu finden und diese Kombination mit dem passenden Preis zu versehen. Oftmals erkennt der Kunde die im Bündel integrierten Leistungen gar nicht²²⁵, was teilweise in der Natur der Leistung selbst und teilweise an der mangelnden Kommunikationsfähigkeit der Anbieter liegt. Dies wiederum führt zu mangelnder Akzeptanz des Angebots auf Kundenseite und dazu, daß der Kunde die Leistungen aufgrund von Unkenntnis gar nicht nutzt. Dadurch mag der Ertrag eines Anbieters zu Beginn einer reinen Bündelungsstrategie zwar noch wachsen, dieser geht jedoch in weiterer Folge wieder zurück. Denn die Nachfrager erwerben das Bündel nicht nochmals, weil sie es nicht umfänglich nutzen und deshalb seinen Wert im Vergleich zur Einzelleistung nicht schätzen.²²⁶

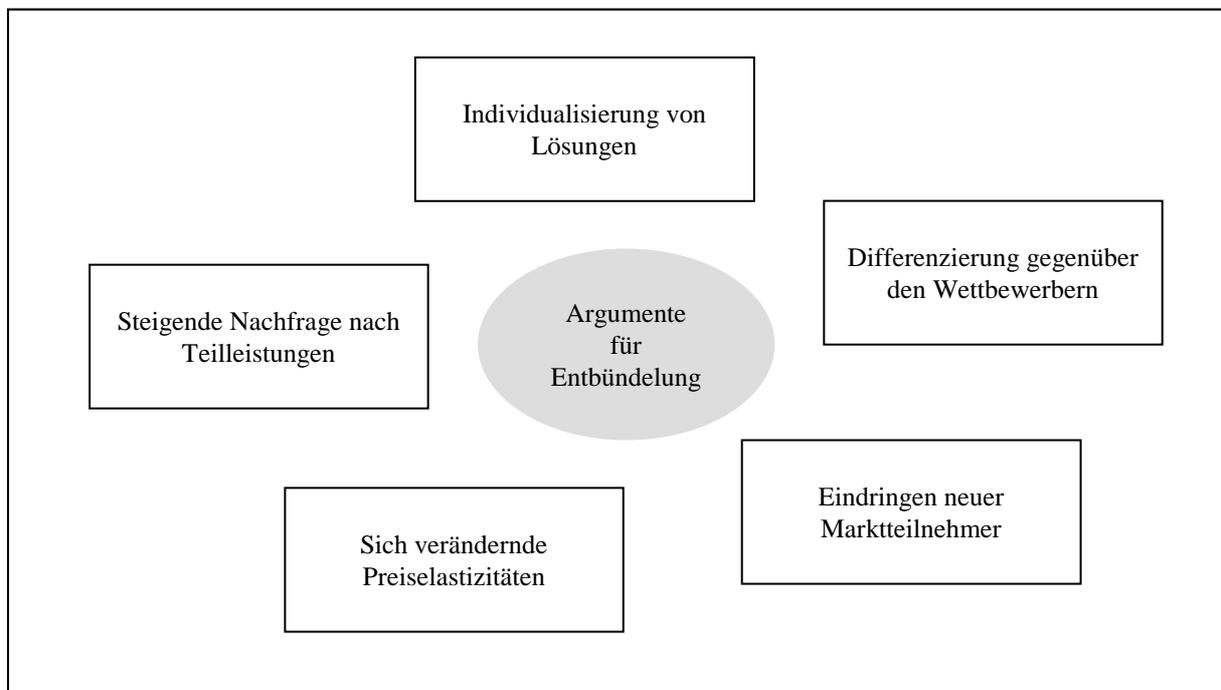


Abb. 65: Argumente für Entbündelung von Leistungen und Preisen

Damit sind bereits erste Argumente für die Entbündelung von Preisen und Leistungen genannt. Aus Perspektive der Anbieter sprechen die **steigende Nachfrage nach Teilleistungen** aus einem Paket und sich dadurch verändernde Wertschöpfungsschwerpunkte sowie steigende Preiselastizitäten hinsichtlich des Produktbündels oder vergleichsweise **geringe Preiselastizitäten für Einzelleistungen** für Entbündelungsmaßnahmen. Hinzu kommt, daß sich Bündelungsstrategien zwar in Wachstumsmärkten für Marktführer als vorteilhaft erweisen, weil sie

²²⁵ Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 244; Beispiel hierfür wäre das kostenlose zur Verfügung stellen von Parkplätzen, von Investment Research und vieles mehr.

²²⁶ Vgl. Gourville/Soman (2003), S. 36ff; Herrmann (2003), S. 41.

den Markteintritt für neue Wettbewerber erschweren. **Sobald** der **Markt** jedoch einen **gewissen Sättigungsgrad erreicht, wirken Bündelungsstrategien weniger als Barriere als vielmehr als Einladung für neue Anbieter.**²²⁷ Die wachsende Anzahl an Mitstreitern auf dem Markt hat zur Folge, daß eben auch zusehends mehr Anbieter mit der Zeit einzelne Teilkomponenten der Leistungspakete immer besser imitieren und an Kundenbedürfnisse anpassen können. Vor allem Nachfrager mit einem gewissen Grad an Fachkenntnissen, die von Anbietern dazu gezwungen werden, Leistungsbündel zu erstehen, welche sie in deren Gesamtheit als unvorteilhafter erachten als den Erwerb von ausgewählten Einzelleistungen, werden in diesem Fall benötigte Einzelleistungen von anderen Anbietern erwerben, anstatt auf Leistungspakete zurückzugreifen. Derlei Entwicklungen zwingen Anbieter ebenfalls dazu, Leistungen zu entbündeln.²²⁸ In der Bankenbranche werden Entbündelungsstrategien beispielsweise von Online Brokern verfolgt, die sich auf das Angebot von günstigen Transaktionen konzentrieren, während Beratung i.d.R. kaum angeboten wird. Traditionelle Private-Banking-Anbieter, welche Beratung weiterhin über hohe Transaktionsgebühren quersubventionieren, laufen deshalb Gefahr, gewisse Kundengruppen zu verlieren, sofern auf diese Entwicklungen nicht reagiert wird.

Das Angebot entbundelter Leistungen bietet dem Anbieter nicht nur die Chance, durch die individuelle Zusammensetzung einzelner Leistungskomponenten zu einer für den Kunden adäquaten individuellen Lösung zu gelangen, sondern **ermöglicht** zusätzlich **leistungsspezifische Differenzierung** hinsichtlich der Teilleistungen, was sich in einem Umfeld steigenden Wettbewerbs zur Abgrenzung von anderen Konkurrenten als Vorteil erweist. So empfiehlt es sich im Rahmen von Entbündelungsmaßnahmen grundsätzlich, nicht nur preisspezifische, sondern auch leistungsspezifische Überlegungen anzustellen, um erfolgversprechende Lösungen zu entwickeln.²²⁹

Im Zuge der Gestaltung von Beratungsleistungen im Private Banking ist es sinnvoll, dem Nachfrager **grundsätzlich sowohl Paketleistungen als auch Einzelleistungen anzubieten.**²³⁰ Die dadurch erreichte Heterogenisierung der Angebote führt aus Sicht der Nachfrager dazu, daß vergleichsweise individuell auf sie eingegangen wird, aus Sicht der Anbieter zu einer besseren Möglichkeit, die Konsumentenrente abzuschöpfen, und zu einer Reduktion der

²²⁷ Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 190.

²²⁸ Vgl. Nagle/Holden (2002), S. 190f.

²²⁹ Vgl. Simon (1995), S. 142.

²³⁰ Vgl. Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 755.

Wettbewerbsintensität sowie zu verminderter Preistransparenz.²³¹ Erfolgsentscheidend für den parallelen Einsatz von Preisbaukästen und Preisbündeln ist, wie bereits im Zuge des Gestaltungsprozesses besprochen²³², zum einen die richtige Segmentierung des Käufermarktes, nämlich in jene Nachfragergruppen, welche vornehmlich das Leistungsbündel nachfragen, und in jene, welche primär Interesse für Einzelleistungen zeigen,²³³ und zum anderen die richtige Zusammenstellung der Leistungsbündel. Zudem bedarf es im Rahmen der Differenzierungsstrategie der Entscheidung für ein geeignetes Preismodell (Bestimmung der Preisbezugsbasis) für Einzelleistungen bzw. im Rahmen eines Bündelangebots für eine geeignete Preisstruktur (Paketpreis und Paket als Preisbezugsbasis versus Preisbaukästen), welche wiederum Basis für die Festlegung eines optimalen Preisniveaus für die Leistung ist.²³⁴

II. Differenzierung des Preises

Im folgenden werden zum einen Formen der **Preisindividualisierung (Preisdifferenzierung ersten Grades**, vgl. Abb. 60) dargestellt, unter denen v.a. die Preisverhandlung eine bedeutende Rolle im Private Banking spielt. Zum anderen werden **Mengenrabatte und nichtlineare Tarife als Instrumente der Preisdifferenzierung zweiten Grades** (vgl. Abb. 60) erläutert, deren Ausprägungen im Private Banking häufig zu finden sind. Abschließend folgt eine Präsentation von **Instrumenten der Preisdifferenzierung dritten Grades (personenbezogen, räumlich, zeitlich)**, die zwar für die Bankenbranche durchaus von Bedeutung sein können, denen jedoch im Private Banking noch keine besondere Rolle beigemessen wird. Um einzelne Instrumente mit Beispielen zu illustrieren, wird zur Veranschaulichung im Einzelfall auf Dienstleistungen außerhalb des Private Banking zurückgegriffen.

1. Preisindividualisierung

Möglichkeiten der Preisindividualisierung, also Preisdifferenzierung ersten Grades, bieten individuelle Preisverhandlungen sowie Auktionen bzw. Versteigerungen. **Individuelle Preisverhandlungen**²³⁵ finden im Zuge eines persönlichen Verkaufs zwischen Käufer und Verkäufer statt, der nicht notwendigerweise von Angesicht zu Angesicht (face-to-face) stattfinden

²³¹ Vgl. Diller (2000), S. 304.

²³² Vgl. Teil 2, B.III.

²³³ Vgl. Hummel (1998), S. 467.

²³⁴ Vgl. Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 755.

²³⁵ Vgl. Diller (2000), S. 298ff; Gebistorf (2004), S. 322f.

muß, sondern beispielsweise via Telefon abgewickelt werden kann. Der Preis wird auf den Einzelfall bezogen ausgehandelt, wobei die Beteiligten zumeist auf Preislisten ausgewiesene Grundpreise als Ausgangspunkt der Verhandlungen heranziehen (Bruttopreissystem), um sich schließlich durch Preisaufschlag oder -abschlag auf einen für die Leistung zu bezahlenden Nettopreis zu einigen. Die im Private Banking geführten traditionellen Beratungsgespräche münden i.d.R. in Verkaufsgespräche, im Zuge derer Nachfrager Preisnachlässe in Form von Sonderkonditionen auszuhandeln suchen. Da individuelle Preisverhandlungen keinem System von festen Regeln unterliegen, eröffnet dieses Instrument der Preisdifferenzierung einen **breiten Spielraum hinsichtlich der Abweichung der Netto- von den Bruttopreisen**. Dies veranlaßt Nachfrager nicht selten dazu, aus „Spaß an der Freude“ um Nachlässe zu feilschen, um den eigenen Preisstolz²³⁶ zu befriedigen. Der dadurch entstandene Nettopreis spiegelt nicht mehr den eigentlichen Nutzen wider, welchen der Kunde mit dem Erwerb der Leistung in Zusammenhang bringt. Wird den feilschenden Nachfragern seitens der Anbieter laufend nachgegeben, schlägt sich dies auf das subjektive Empfinden anderer Nachfrager nieder, welche sich der Taktik des Feilschens nicht bedienen, die jedoch die Vorteile erkennen, welche die „Feilscher“ im Vergleich errungen haben. Die Frage, ob der Anbieter alle Nachfrager tatsächlich fair behandelt oder nicht vielmehr einen Teil der Nachfrager preislich benachteiligt, läßt bei solchem Vorgehen nicht allzu lange auf sich warten. Der daraus möglicherweise eines Tages resultierende Glaubwürdigkeitsverlust ist für den Anbieter schwer wiedergutzumachen.

Der Ausgang von Preisverhandlungen wird nicht nur von der Geschicklichkeit und den Taktiken der involvierten Parteien determiniert, sondern insbesondere von der Machtposition der Anbieter und Nachfrager. So kann beispielsweise der Anbieter – zumindest kurzfristig – seine Stärke vermehrt ausspielen, je weniger Alternativen dem Nachfrager auf dem Markt zur Verfügung stehen. Seitens der Kunden als unfair empfundene Behandlung resultiert jedoch langfristig in einer Reduktion der Kundenbindung.²³⁷

Auktionen,²³⁸ welche klassischerweise z.B. für den Verkauf von Produkten mit Seltenheitswert Anwendung finden oder an Produktbörsen zum Einsatz kommen, unterliegen im Vergleich zu individuellen Preisverhandlungen einem vordefinierten Regelsystem. Im Zuge der Entwicklung neuer Medien finden vermehrt Versteigerungen im Internet statt, die nicht nur

²³⁶ Hinsichtlich Empfindungen (Preiserlebnisse) der Nachfrager im Zusammenhang mit Preisen vgl. Diller (2000), S. 106ff, und die dort zitierte weiterführende Literatur.

²³⁷ Vgl. Diller (2000), S. 299.

²³⁸ Vgl. Diller (2000), S. 300.

dem Verkauf von diversen Gütern, sondern auch von Dienstleistungen²³⁹ dienen. Im Rahmen der Auktion haben mehrere Käufer gleichzeitig die Gelegenheit, innerhalb ihrer individuellen Preisbereitschaft in Konkurrenz zueinander für die Leistung eines Verkäufers zu bieten. Versteigerungen vermitteln Nachfragern besondere Preiserlebnisse und können zur Akquisition neuer Kunden genutzt werden. In der Bankenpraxis sind z.B. Zinsauktionen bei der Vergabe von Krediten vorstellbar. Für das Geschäftsfeld Private Banking haben Auktionen bisher allerdings keine nennenswerte Relevanz.

2. Mengenrabatte und nichtlineare Tarife

Mengenbezogene Preisnachlässe lassen sich in vielfältiger Form ausgestalten: So gehören Mengenrabatte, Bonussysteme, Pauschalpreise, zweiteilige Tarife und Blocktarife zu Ausgestaltungsinstrumenten, die im Rahmen von Preisdifferenzierung Anwendung finden. Die Verwendung dieser größtenteils nichtlinearen Tarife liegt darin begründet, daß sie gewisse Verhaltensweisen der Nachfrager gezielt beeinflussen, um die Konsumentenrente in optimaler Form abzuschöpfen.²⁴⁰ Eine Rechtfertigung für **nichtlineare Preisbildung** findet sich in den hohen Fixkostenblöcken²⁴¹ innerhalb der Kostenstrukturen des Private Banking. Je nach zeitlicher Ausgestaltung lassen sich bei nichtlinearen Tarifen zeitpunktbezogene von sequentiellen unterscheiden. Im Gegensatz zu sequentiellen nichtlinearen Tarifen²⁴² bestimmt der Nachfrager bei zeitpunktbezogenen Tarifen bereits zum Zeitpunkt des Kaufes die Menge.²⁴³

Wie bereits im Rahmen der empirischen Erhebung angeführt, schafft ein Unternehmen bei **Mengenrabatten**²⁴⁴ durch Preisabschläge Anreize für den Kunden, pro Kauf vergleichsweise größere Leistungsmengen pro Auftrag nachzufragen. Bei der Berechnung der Preisnachlässe lassen sich die **durchgerechneten** oder einfach degressiven Mengenrabatte (Stufentarife bzw. graduated tariffs) von den **angestoßenen** Mengenrabatten (Staffeltarifen bzw. staggered ta-

²³⁹ So werden beispielsweise Flüge oder ganze Reisen im Zuge von Last-Minute-Angeboten via Internet an die Nachfrager gebracht.

²⁴⁰ Vgl. Simon (1995), S. 120; Bernet (1996), S. 306f.

²⁴¹ Vgl. Bernet (1996), S. 306f.

²⁴² Derlei Tarife finden sich häufig im Dienstleistungsbereich: z.B. zur Abrechnung von Stromverbrauch, Telefon- oder Interneteinheiten; vgl. Diller (2000), S. 313.

²⁴³ Vgl. Büschken (1997), S. 5ff.

²⁴⁴ Vgl. Simon (1995), S. 121ff; Simon/Tacke/Woscidlo et al. (1999), S. 240ff; Diller (2000), S. 313ff; Bernet (1996), S. 296ff.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

riffs) unterscheiden. Bei ersteren bezieht sich der Rabatt auf das Gesamtvolumen, bei letzteren auf das jeweils angegebene Mengenintervall.²⁴⁵

Abb. 66 veranschaulicht exemplarisch die Unterschiede in der Anwendung des durchgerechneten sowie des angestoßenen Mengenrabatts anhand von Preisen für Wertpapiertransaktionen:

1 %-Satz	2 Stufen	3 Gesamtvolumen	4 Betrag pro Stufe	Preis für Gesamtvolumen nach	
				durchgerechnetem Mengenrabatt	angestoßenem Mengenrabatt
1.10%	(in TCHF) bis 25'	(in TCHF) bis 25'	(in CHF) bis 275	(in CHF) bis 275	(in CHF) bis 275
1.00%	nächsten 25'	bis 50'	bis 250	bis 500	bis 525
0.80%	nächsten 25'	bis 100'	bis 400	bis 800	bis 925
0.60%	nächsten 25'	bis 150'	bis 300	bis 900	bis 1'225

Abb. 66: Preise für Transaktionen als durchgerechneter und angestoßener Mengenrabatt

Spalte 2 gibt die für die Berechnung des angestoßenen Mengenrabatts vom Anbieter definierten Stufen mit den jeweils gültigen Volumina an, für welche die in Spalte 1 angeführten Preise (in Prozent bezogen auf das Volumen innerhalb einer Stufe bzw. eines Intervalls) gelten. In Spalte 3 erfolgt eine Summierung der Maximalvolumina der einzelnen Stufen, um so die Gesamtvolumina der Transaktionen zu erhalten. Spalte 4 zeigt jene Beträge an, welche der Nachfrager bei Ausschöpfung des innerhalb einer Stufe liegenden Volumens jeweils für das gesamte angegebene Intervall bezahlen müßte. Läßt ein Kunde beispielsweise eine Transaktion in der Gesamthöhe von CHF 100'000 durchführen (Spalte 3), so bezahlt er bei Anwendung des angestoßenen Mengenrabatts für die ersten CHF 25'000 1.10 % (Spalte 1) oder CHF 275 (Spalte 4), für weitere CHF 25'000 1.00 % oder CHF 250 und für die nächsten CHF 50'000 0.80 % oder CHF 275. Dies ergibt in Summe einen Preis von CHF 925, welcher für eine Transaktion in Höhe von CHF 100'000 zu entrichten ist. Bei durchgerechnetem Mengenrabatt bezieht sich der Prozentsatz nicht nur auf das Volumen innerhalb eines Intervalls, sondern auf das Gesamtvolumen. Bei Anwendung gleicher Prozentsätze ergibt dies für eine Transaktion von CHF 100'000 einen geringeren Preis in Höhe von CHF 800, weil sich der Tarifsatz von 0.80 % in diesem Fall auf das Gesamtvolumen der Transaktion bezieht.

²⁴⁵ Vgl. dazu Teil 1, C.I.2.b.

Die unterschiedliche **Struktur (durchgerechnet oder angestoßen) von Rabattstaffeln**²⁴⁶ und die damit verbundenen Auswirkungen auf den Ertragsverlauf lassen sich einfach graphisch wiedergeben: In Abb. 67 wird der Unterschied im Ertrag zwischen den beiden Tarifsystemen dargestellt. Wie bereits am Zahlenbeispiel ersichtlich, liegt der Ertrag bzw. der Gesamtpreis des durchgerechneten jeweils unter dem Gesamtpreis des angestoßenen Mengenrabatts, sobald die Preise für steigende Volumina sinken. Der Verlauf der Ertragskurve bei dem angestoßenen Mengenrabatt wird dadurch gekennzeichnet, daß diese bei jenen Werten einen Knick aufweist, welche zu Beginn eines neuen Preisintervalls stehen.

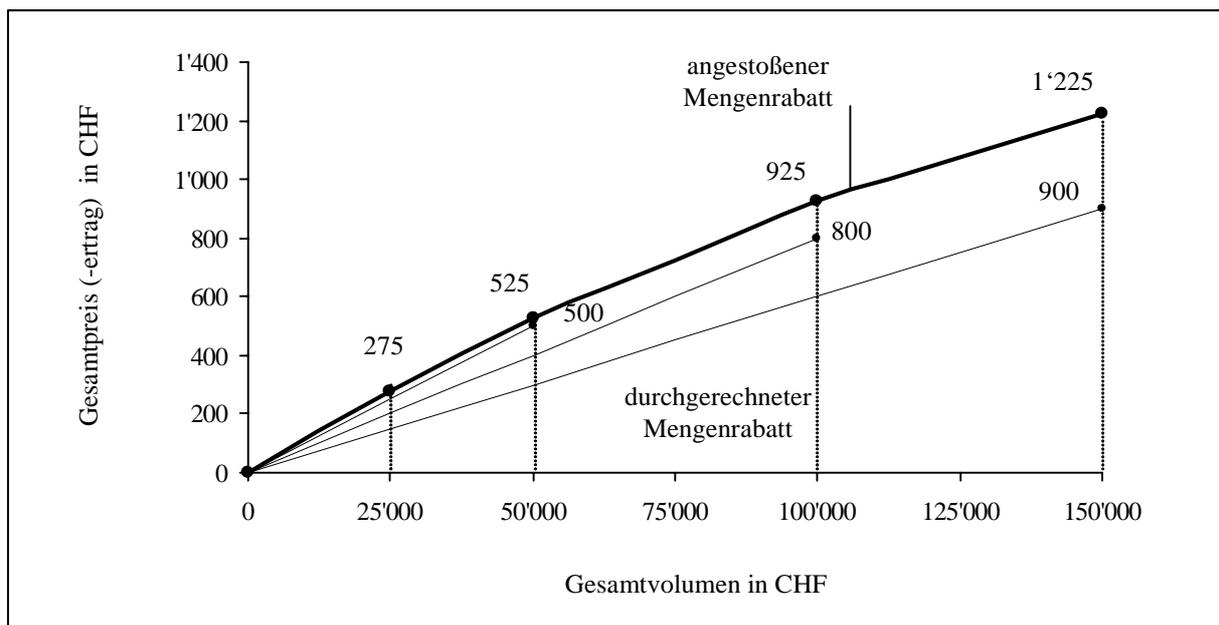


Abb. 67: Gesamtpreise bzw. -erträge: durchgerechneter Mengenrabatt versus angestoßener Rabatt

Aus dem stufenförmigen Verlauf der Kurve, welche die Preise für Transaktionen unterschiedlicher Höhe bei der Anwendung der Methode des durchgerechneten Mengenrabatts in Abb. 68 abbildet, wird deutlich, daß es für Nachfrager zu Beginn einer jeden Rabattstaffel Mengenintervalle gibt, die sich als preislich attraktiver erweisen als jenes Volumen, welches die obere Grenze der vorhergehenden Rabattstaffel bildet. Im Beispiel erweisen sich Transaktionen in Höhe von CHF 50'001 bis CHF 62'500 grundsätzlich als preislich interessanter als jene in Höhe von CHF 50'000, weil letztere Transaktion den Kunden mit CHF 500 (oder 1.00 % auf den Gesamtbetrag) mehr bzw. gleichviel kostet, jedoch ein geringeres Volumen umfaßt als Transaktionen im genannten Intervall. Bei einem Preis von 0.80 % auf das Ge-

²⁴⁶ Entscheidungen über den Umfang der gewährten Preisnachlässe sowie die Breite der einzelnen Rabattstufen orientieren sich idealerweise an Kostenaspekten (z.B. abnehmende Stückkosten), vielfach werden sie jedoch von Macht- und Konkurrenzaspekten getrieben; vgl. Diller (2000), S. 314.

samtvolumen ergibt sich ein Preisintervall von knapp CHF 400 bis CHF 500. **Mengenrabatte finden im Private Banking zur Preisdifferenzierung häufig Anwendung.**²⁴⁷

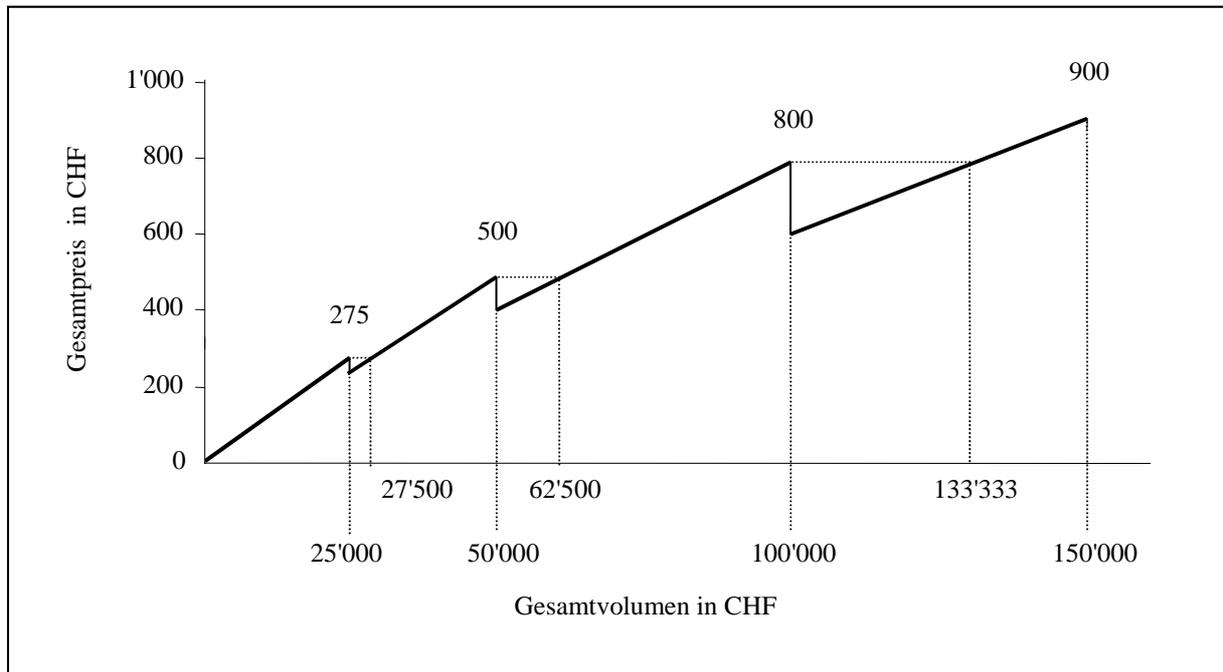


Abb. 68: Kostenverlauf für Nachfrager bei durchgerechnetem Mengenrabatt

Ein weiteres Instrument der Preisdifferenzierung sind **Preispunktstrategien**²⁴⁸. Bei diesen werden fix vorgegebene Mengen zu einem bestimmten Preis angeboten, wobei der Durchschnittspreis bei wachsender Menge sinkt. Abb. 69 veranschaulicht eine Preispunktstrategie für Nachhilfeunterricht: Es steht dem Nachfrager zur Auswahl, entweder 1, 1.5, 2 oder 3 Stundenblöcke zu buchen; der Preis sinkt pro Stunde kontinuierlich mit steigender Stundenanzahl. Kostet eine einzige Stunde CHF 80, so sinkt der Preis pro Stunde auf CHF 68, wenn ein durchgehender, drei Stunden dauernder Block in Anspruch genommen wird. Preispunktstrategien **spielen im Private Banking im Zusammenhang mit Beratungsleistungen noch keine Rolle.**²⁴⁹

²⁴⁷ Vgl. Teil 1, C.

²⁴⁸ Vgl. Simon (1995), S. 126.

²⁴⁹ Vgl. dazu Teil 1, C.

Stundenanzahl	Gesamtpreis (CHF)	Preis/Stunde (CHF)
1	80	80
1.5	111	74
2	140	70
3	204	68

Abb. 69: Preispunktstrategie

Bei **Bonussystemen**²⁵⁰ stehen langfristige Überlegungen der Kundenbindung und Kundentreue im Vordergrund. Für das Unternehmen attraktive Nachfrager sollen für die entgegengebrachte Treue belohnt werden. Herausforderungen bei Bonusprogrammen liegen zum einen darin, tatsächlich jene Nachfrager²⁵¹ anzusprechen, welche das Unternehmen an sich binden möchte, und zum anderen, ein Anreizsystem zu schaffen, das zu dem gewünschten Nachfragerverhalten führt. Zu incentivierende Verhaltensweisen können z.B. vermehrte oder erweiterte Leistungsanspruchnahme oder Weiterempfehlung des Unternehmens sein.

Vor der Entscheidung für oder gegen die Einführung von Bonussystemen, wie diese im Bankenbereich (z.B. Bonuspunkte für die Umsatzgenerierung bei Kreditkarten) anzutreffen sind,²⁵² sollte der Anbieter eine Kosten-Nutzen-Abwägung durchführen.²⁵³ Aufbau, Umsetzung und Betrieb eines Bonussystem verursachen Fixkosten, die vor allem im administrativen und im Marketingbereich entstehen. Außerdem fallen hauptsächlich im Rahmen der Bereitstellung der Bonusleistungen zusätzlich variable Kosten an. Jedoch rechnen Anbieter mit positiven Effekten, die den Kostenaspekten gegenüberstehen. Diese positiven Wirkungen ergeben sich z.B.²⁵⁴

- aufgrund von Mehrumsätzen und Kostenreduktionen (z.B. Kosten für Akquisition), welche durch steigende Kundenbindung impliziert werden,
- im Zuge von Mehrerlösen, welche wegen verfallener Bonusansprüche (z.B. nicht eingelöste Bonusprämien) entstehen, sowie
- infolge möglicher Mehrerlöse aufgrund höherer Preise.

²⁵⁰ Vgl. Simon (1995), S. 123; Diller (2000), S. 319f; Schlechthaupt/Gygax (1998), S. 481ff.

²⁵¹ Vgl. Reichheld (2001), S. 81.

²⁵² Zum Beispiel bei den beiden Schweizer Großbanken Key Club (UBS AG) und pointup (Credit Suisse).

²⁵³ Vgl. Simon/Tacke/Woscidlo et al. (1999), S. 244; Schlechthaupt/Gygax (1998), S. 481ff.

²⁵⁴ Vgl. Bernet (1996), S. 302ff.

Der zuletzt genannte Aspekt ergibt sich einerseits daraus, daß Produkte und Leistungen, die in das Bonussystem integriert sind, für jene Kunden, die nicht von dem System profitieren, i.d.R. teurer sind als für Bonuskunden. Mehrerträge setzen allerdings voraus, daß Kunden, die nicht vom Bonussystem profitieren, dazu bereit sind, vergleichsweise hohe Preise zu zahlen anstatt den Anbieter zu wechseln. Andererseits kann die durch Bonusprogramme induzierte Kundenbindung zu einer sinkenden Preissensitivität der Teilnehmer führen, wodurch ertragssteigernde Preiserhöhungen bis zu einem gewissen Grad Akzeptanz finden.²⁵⁵ Bonusprogramme **spielen im Kerngeschäft des Private Banking keine Rolle.**²⁵⁶

Offerieren Anbieter den Nachfragern Produkte und Leistungen zu Fest- oder **Pauschalpreisen**²⁵⁷ (flat rates), so ermöglicht dies dem Kunden, beliebig viele Einheiten der angebotenen Leistung in Anspruch zu nehmen. Tages-, Wochen- oder Monatskarten für den öffentlichen Transport, Dauerabonnements für Fitnessstudios, Fallpauschalen in der Rechtsberatung oder Wirtschaftsprüfung, Angebote für zeitlich unbegrenzten Internetzugang zu einem fixen Tarif oder diverse Wartungsverträge folgen diesem Schema. Das Preisrisiko hinsichtlich des ungewissen Leistungsumfangs liegt im Gegensatz zu leistungsspezifischen Preisen bei den Anbietern. Für den Nachfrager bedeuten pauschalierte Preise, daß der durchschnittliche Preis pro in Anspruch genommene Leistungseinheit sinkt, je intensiver das Angebot genutzt wird. Es sei angenommen, ein Museum biete Eintrittskarten für eine vordefinierte Saison zu einem Preis von CHF 190 an. Besucht der Nachfrager das Museum in dieser Zeit nur ein einziges Mal, so beträgt der Durchschnittspreis CHF 190 pro Besuch, nutzt der Besucher das Angebot jedoch zumindest zehnmal, sinkt der Durchschnittspreis bereits auf CHF 19 und sinkt sogar unter CHF 10, wenn das Museum öfter als zwanzigmal aufgesucht wird. Abb. 70 stellt den Verlauf der sinkenden Durchschnittspreise dieses Beispiels bei steigender Nutzung des Angebots dar. Im Private Banking lassen sich keine Angebote finden, welche dem dargestellten reinen Pauschalpreismodell folgen. Vielmehr finden sich All-in Fees, welche an Volumengrößen gekoppelt sind.²⁵⁸ Pauschalpreise finden **im Private Banking Anwendung.**²⁵⁹

²⁵⁵ Vgl. Reichheld/Sasser (1999), S. 39ff.

²⁵⁶ Vgl. dazu Teil 1, C.

²⁵⁷ Vgl. Diller (2000), S. 317 u. 459; Simon (1995), S. 186f.

²⁵⁸ Vgl. dazu Teil 1, C.

²⁵⁹ Vgl. dazu Teil 1, C.

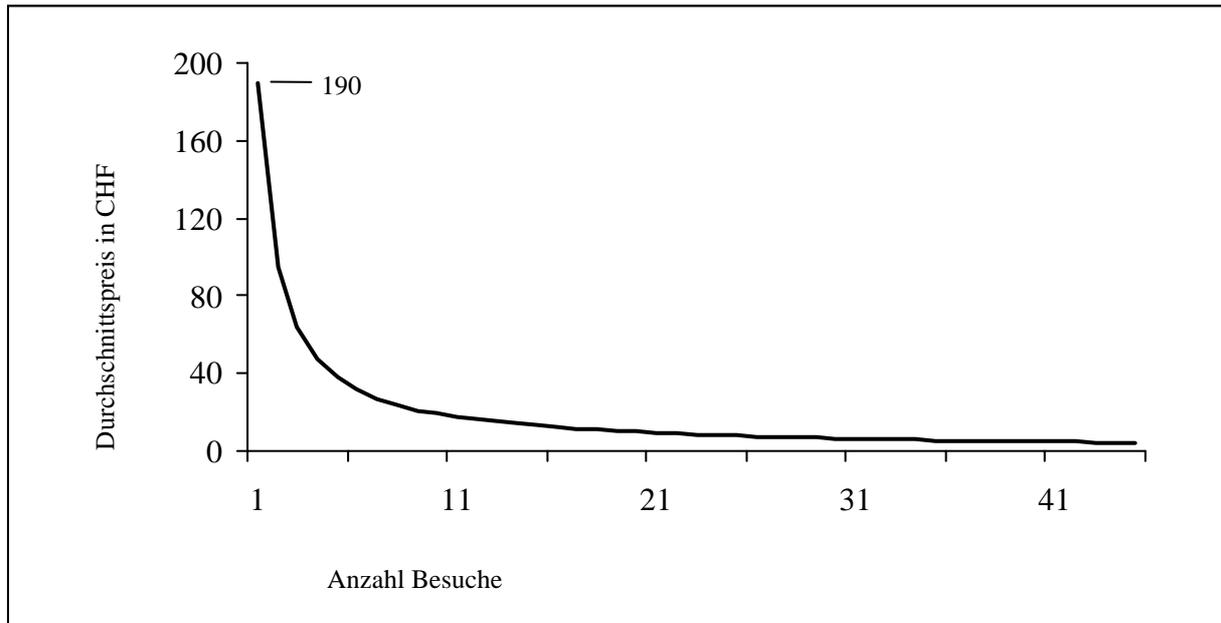


Abb. 70: Entwicklung von Durchschnittspreisen bei der Anwendung von Pauschalpreisen

Wie die Bezeichnung schon ausdrückt, setzen sich **zweiteilige Tarife**²⁶⁰ aus zwei Komponenten zusammen: aus einer Grundgebühr und einem vom Umfang der Nutzung von Leistungseinheiten abhängiges Entgelt. Die Anwendung zweiteiliger Tarife setzt grundsätzlich eine auf den Nachfragermärkten vorhandene Akzeptanz voraus. Diese erscheint um so wichtiger, je weniger zweiteilige Tarife in dem jeweiligen Marktsegment dem Standard entsprechen.²⁶¹

In der Bankenbranche lassen sich zweiteilige Tarife beispielsweise bei Angeboten von EC-Karten finden, wenn z.B. neben einer Jahresgrundgebühr pro Geldbezug an einem bankfremden Geldautomaten zusätzliche Gebühren erhoben werden. Bekannte Beispiele für zweiteilige Tarife finden sich im Telekommunikationsbereich, wo der Kunde bei Festnetzanschlüssen eine Grundgebühr entrichtet und für tatsächlich getätigte Gespräche, abhängig vom Nutzungsumfang, separate, oftmals wiederum preislich differenzierte Gebühren bezahlt. Weniger im Festnetz- denn im Mobilfunkbereich hat der Nachfrager zusätzlich die Wahl zwischen unterschiedlich strukturierten Angeboten mit zweiteiligen Tarifen, welche z.B. vergleichsweise hohe Gebühren für Gespräche mit sehr niedrigen bis keinen Grundentgelten kombiniert, oder umgekehrt sehr hohe Grundgebühren in Kombination mit tiefen Gesprächsgebühren beinhalten. Hohe Grundgebühren quersubventionieren i.d.R. die niedrigen Gesprächsentgelte. Diese Kombinationen zweiteiliger Tarife, welche in unterschiedlichen Aus-

²⁶⁰ Vgl. Simon (1995), S. 123f; Diller (2000), S. 317ff.

²⁶¹ Vgl. Bernet (1996), S. 306.

gestaltungsformen zur Auswahl stehen, werden auch als **Blocktarife**²⁶² bezeichnet. **Im Private Banking spielen diese Tarife im traditionellen Angebot keine Rolle.**²⁶³

3. Personenbezogene, räumliche und zeitliche Preisdifferenzierung

Formen der Preisdifferenzierung dritten Grades sind die personenbezogene, räumliche und die zeitliche Preisdifferenzierung. Für die Durchführung personenbezogener Preisdifferenzierung eignen sich **Zielgruppentarife**.²⁶⁴ Die Preise für eine zu erbringende Leistung unterscheiden sich in der unterschiedlichen Ausprägung besonderer kundenbezogener Merkmale, die als Segmentierungskriterien herangezogen werden. So kann der Leistungspreis aufgrund von Altersunterschieden oder verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten variieren. Beispiele hierfür finden sich bei Anbietern von öffentlichem Transport, wo Kinder und Jugendliche bis zu einem gewissen Alter oder Studenten und Pensionisten als Angehörige einer speziellen Nachfragergruppe geringere Preise für den Transport entrichten als Erwachsene, die sich weder durch das Alter noch durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Nachfragergruppe für einen Preisnachlaß qualifizieren. Das Angebot von vergleichsweise günstigen Studentenkonten in der Bankenbranche stellt ebenfalls eine Form des Zielgruppentarifs dar. **Für das Private Banking scheint diese Form der Differenzierung irrelevant.**

Ländertarife²⁶⁵ dienen als spezielles Instrument der räumlichen Preisdifferenzierung (internationale Preisdifferenzierung). Gleiche (oder leicht modifizierte) Leistungen eines Anbieters werden mittels dieses Instruments in verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Diese resultieren aus der länderspezifischen Wettbewerbssituation. So bezahlen Nachfrager für mehr oder weniger gleiche Leistungen eines **Private-Banking-Anbieters in der Schweiz andere Gebühren als beispielsweise in Großbritannien oder Italien.**

Der Einsatz von **Zeitrabatten**²⁶⁶ gilt entweder für einen Zeitpunkt oder während eines bestimmten Zeitraums, welcher dem Kunden bekannt ist. Für das Private Banking haben Zeitrabatte keine Relevanz. Jedoch differenzieren z.B. Telekommunikationsanbieter den Tarif des Leistungsangebots nach Tageszeiten oder Wochentagen, während in saisonabhängigen Bran-

²⁶² Vgl. Simon (1995), S. 124ff.

²⁶³ Vgl. dazu Teil 1, C.

²⁶⁴ Vgl. Diller (2000), S. 320f u. Fassnacht (1996), S. 62f; Simon (1995), S. 188f; Nagle/Holden (2002), S. 229ff.

²⁶⁵ Vgl. Diller (2000), S. 321f u. Fassnacht (1996), S. 63f; Simon (1995), S. 188; Nagle/Holden (2002), S. 232ff.

chen wie beispielsweise dem Hoteliergewerbe je nach Auslastung über längere Zeiträume (mehrere Wochen) jeweils unterschiedliche Preise gelten. Aufgrund der Nichtlagerbarkeit von Dienstleistungen können Nachfrager i.d.R. zwar keine zeitliche Arbitrage der Leistung vornehmen, jedoch den Zeitpunkt der Inanspruchnahme verschieben. **Zeitrabatte spielen im Kerngeschäft des Private Banking keine Rolle.**²⁶⁷

III. Konkretisierung und Auswahl eines konkreten Beratungsangebots

Im Zuge der Konkretisierung des Angebots von Preis und Beratungsleistung erweist es sich als wesentlich, die Leistung mit dem geeigneten Preis zu kombinieren. Dies verlangt, die passende **Preisbezugsbasis** zu wählen, welche das Preismodell (bzw. bei Bündelangeboten die geeignete Preisstruktur) bestimmt, sowie das optimale **Preisniveau** zu eruieren. Faktoren, die bei der Bestimmung der Preisbezugsbasis und des Preisniveaus im Zuge des Gestaltungsprozesses eine Rolle spielen, werden deshalb zu Beginn dieses Abschnittes erläutert.

Liegen vollends definierte Angebote vor, gilt es, ein schlußendlich zu implementierendes **Beratungsangebot auszuwählen**, das kunden- und nachhaltig ertragsorientierten Anforderungen genügt. Den wesentlichen Kriterien, welche im Zuge des Auswahlprozesses Anwendung finden können, widmet sich der Schlußteil dieses Abschnitts im Überblick.

1. Faktoren bei der Auswahl der Preisbezugsbasis

Preismodelle²⁶⁸ stellen grundlegende Denkansätze zur Preissetzung für Leistungen, Leistungsgruppen bzw. Leistungsangebote dar.²⁶⁹ Bestimmungsfaktor von Preismodellen ist die Preisbezugsbasis, bei welcher es sich um den eigentlichen Treiber des Preises handelt, der im Grunde das Preisobjekt umschreibt, also das, wofür der Nachfrager bezahlt. **Die Auswahl der Preisbezugsbasis spielt im Private Banking eine bedeutende Rolle.** Dies zum einen, weil die Preisbezugsbasis als Bestimmungsgröße des Preises nur dann funktioniert, wenn sie im Rahmen der Differenzierungsstrategie von den Nachfragern in Kombination mit dem gewählten Preisniveau Akzeptanz erfährt, dient diese dem Kunden doch als Maßstab für die Beurtei-

²⁶⁶ Vgl. Diller (2000), S. 322f u. Fassnacht (1996), S. 65ff; Simon (1995), S. 187f; Nagle/Holden (2002), S. 234ff.

²⁶⁷ Vgl. dazu Teil 1, C.

²⁶⁸ Für einen Überblick gängiger Preismodelle im Private Banking vgl. Teil 1, C.I.

²⁶⁹ Vgl. Bernet (1996), S. 259.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

lung der vom Anbieter erbrachten Leistung; zum anderen ist die Preisbezugsbasis der eigentliche Ertragstreiber für das Unternehmen.

Im Zuge des Gestaltungsprozesses von Preis-Beratungsleistungs-Verhältnissen erscheint es deshalb sinnvoll, eine Bezugsbasis zu wählen, die den Nutzen widerspiegeln kann, der für den Kunden im Rahmen des Angebots generiert wird, und die bei den Nachfragern zugleich auf Akzeptanz stößt. Preistreibende Kräfte können die Quantität einer Leistung, Produkte bzw. Leistungen, Aktivitäten, Zeiteinheiten, einzelne Ergebnisse oder unterschiedliche Kombination von diesen sein (für einen Überblick von gängigen Bezugsbasen vgl. Abb. 71).²⁷⁰

Preisbezugsbasis	Funktionaler Zusammenhang	Anwendungsbeispiele
Quantität	Preis = f (Quantität)	<ul style="list-style-type: none">• Wertpapiertransaktionen• Depotgebühren
Produkt	Preis = f (Produkt * Menge)	<ul style="list-style-type: none">• Kreditkartengebühr• Beratungspauschalen
Aktivität	Preis = f (Aktivität * Menge)	<ul style="list-style-type: none">• Zahlungsauftrag
Zeit	Preis = f (Zeiteinheit * Menge)	<ul style="list-style-type: none">• Spezialberatung (z.B. Steuerberatung)
Ergebnis	Preis = f (Ergebnis pro Zeitperiode oder Auftrag)	<ul style="list-style-type: none">• Portfolio Management

Abb. 71: Gängige Preisbezugsbasen im Überblick

Werden **Menge (Quantität)** oder **Produkt** als Preisbezugsbasis von Preismodellen verwendet, so ist der Preis eindeutig kommunizierbar. Mengenbezogene Preismodelle erfreuen sich v.a. aufgrund der einfachen Implementierbarkeit innerhalb des Unternehmens in der Praxis großer Beliebtheit. Als problematisch erweist sich bei Verwendung der Bezugsgröße Quantität, daß diese für die Nachfrager nicht immer nachvollziehbar ist (z.B. im Rahmen von Depotgebühren oder der Verrechnung von Beratungsleistung auf Volumenbasis). Der Nachteil für die Anbieter liegt hingegen darin, daß Quantität (z.B. Depotvolumen) keine konstante Größe darstellt, damit keine konstanten Ertragsströme generiert und i.d.R. nicht direkt vom Unternehmen steuerbar ist. Werden Produkt oder Leistung als Bezugsgröße gewählt, ergibt sich der Nachteil, daß Kunden von Fall zu Fall gar nicht erkennen, welche Aktivitäten und (Teil-) Leistungen etc. die Bezugsbasis umfaßt, so daß der Nutzen nicht eindeutig identifiziert

²⁷⁰ Vgl. Bernet (1996), S. 259ff.

werden kann. D.h. wiederum, die Kommunikation des Nutzens gestaltet sich für Anbieter als Herausforderung.

Vielfach lassen sich Leistungen in Form von **Aktivitäten** beschreiben, weshalb diese im Zuge einer Orientierung am Verursacherprinzip als Bezugsbasis dienen. Der Einsatz der Ressourcen gilt als wesentliche Determinante der Aktivitäten im Private Banking. Da Ressourcen im Private Banking zu einem großen Teil aus Humankapital bestehen, stellt die Bezugsgröße **Zeit** eine erweiterte Form des auf Aktivitäten basierenden Ansatzes dar. Der Preis für Leistungen wird hierbei in erster Linie an dem im Zuge des Leistungserstellungs- und -erbringungsprozesses anfallenden Zeitaufwand gemessen. In Hinblick auf Beratungsleistungen bedeutet dies z.B. Leistungsverrechnung auf Stundenbasis. Neben der Menge kommt dem Faktor Qualität große Bedeutung zu. Beispielsweise ist die von einem Juniormitarbeiter durchgeführte Beratungsstunde günstiger als die eines Seniormitarbeiters. Vorteil von Aktivität als Bezugsgröße ist, daß der Preis verursachungsgerecht Kosten verrechnet bzw. Erträge generiert. Der Nachteil der Bezugsbasis Zeit liegt aus Anbietersicht zum einen darin, daß Kosten nicht immer eindeutig einzelnen Aktivitäten zugerechnet werden können und zum anderen die wichtigste Ressource Humankapital nur in beschränktem Maße und zu begrenzten bzw. vorgegebenen Zeiten zur Verfügung steht, weshalb Deckungsbeiträge im Rahmen von Zeitmodellen im Vergleich zu quantitätsbasierten Preismodellen nicht in beliebigem Umfang generierbar sind.

Ergebnisse stellen eine weitere Form der Preisbezugsbasis dar. Der unbestreitbare Vorteil von Ergebnissen liegt für der Nachfrager darin, daß diese in direktem Zusammenhang mit dem generierten Nutzen stehen – und zwar unabhängig vom effektiven Ressourceneinsatz. Dies ist zugleich eine Herausforderung für den Anbieter, weil die Vorhersage von Wertbeiträgen durch diese Art von Modellen erschwert wird. Zudem gilt es, geeignete und für den Kunden verständliche Maße zu definieren, welche die Ergebniserreichung objektiv messen. Ergebnisorientierte Preismodelle für (Spezial-)Beratungsleistungen erweisen sich für den Private-Banking-Anbieter nur dann als sinnvoll, wenn durch die Leistung jeweils ein konkret definierbares Ergebnis erwirkt werden kann und dieses für den Anbieter steuerbar ist.

2. Faktoren bei der Bestimmung des Preisniveaus

Für die Bestimmung des Preisniveaus einer Beratungsleistung gilt es im Zuge des Gestaltungsprozesses, die Dimensionen Kundennutzen-, Kosten- und Ertrags- sowie Wettbewerbs-

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

orientierung zu berücksichtigen.²⁷¹ Dadurch können Ober- wie Untergrenzen des Preisniveaus abgesteckt werden, welche im Rahmen von Ertragspotentialsimulationen und unter Einbezug von Nachfragerinformationen (z.B. Conjoint-Analyse²⁷²) konkretisiert werden.

In Hinblick auf den Aspekt der Kundenorientierung richtet sich das Preisniveau an dem vom Kunden wahrgenommenen Nutzen aus. Je größer der wahrgenommene Nutzen des Angebots, desto höher grundsätzlich das mögliche Preisniveau. Das derart bestimmte Preisniveau kann als **potentielle Obergrenze** angesehen werden. Problematisch erscheint, daß diese nicht einfach auf der Basis interner Daten bestimmbar ist. Unter Einbezug vergleichbarer Angebote der Wettbewerber (**Wettbewerbsorientierung**) kann sich die Obergrenze nach unten verschieben, wenn die Preisbereitschaft²⁷³ des Nachfragers trotz hohem wahrgenommenen Nutzen unter diesem Preisniveau liegt, weil z.B. die gleiche Leistung zu einem tieferen Preisniveau angeboten wird. Demnach kann der Preis des Angebots mit hoher Wahrscheinlichkeit nur bei einem niedrigerem Niveau (**reduzierte Obergrenze**) durchgesetzt werden.

Aus unternehmensinterner Sicht bedarf es einerseits der Erhaltung bestehender Erträge und andererseits der Abdeckung der im Zuge der Leistungserbringung entstehenden zusätzlichen Kosten (**Ertrags- und Kostenorientierung**). Letzterer Aspekt kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn ein Preismodell eines Leistungsangebots durch ein anderes ersetzt wird oder ein neues Angebot parallel zu bestehenden eingeführt wird, das mit anderen Leistungen des Anbieters konkurriert (Substitutionseffekt²⁷⁴). Durch das Gebot, die Erträge zumindest zu erhalten, kann dadurch ein erstes Richtpreisniveau ermittelt werden. Zugleich bleibt zu berücksichtigen, daß das Angebot zumindest kostendeckend zu vertreiben ist, so daß die anfallenden Kosten die **absolute Untergrenze** des Preisniveaus anzeigen. Insgesamt sollte die Profitabilität des Anbieters durch Einführung des Leistungsangebots mit dem gewählten Preisniveau verbessert werden oder zumindest gleich bleiben.

Grundsätzlich gilt zu beachten, daß Angebote, bei welchen die potentielle bzw. reduzierte Obergrenze des Preisniveaus die absolute Untergrenze unterschreitet, nicht kostendeckend sind. Deshalb ist in diesem Fall aus ertragsorientierter Sicht von einer Einführung Abstand zu nehmen. Des weiteren ist darauf zu achten, bestehende Kunden mit neuen Preis-Leistungsverhältnissen nicht ungewollt zu verärgern und gar zu verlieren. Wenn also z.B. für beste-

²⁷¹ Vgl. dazu Teil 2, A.III.

²⁷² Vgl. dazu Teil 2, B.I.3.b.

²⁷³ Zu den Gründen, die trotz wahrgenommenen Nutzens zur Reduktion der Preisbereitschaft führen, siehe Teil 2, B.III.2.a.

²⁷⁴ Vgl. dazu Teil 2, A.II.1.

hende Leistungen ein altes durch ein neues Preismodell mit angepaßtem Preisniveau ersetzt wird, sollte der bestehende Kunde bei gleichem Nutzen nicht mehr bezahlen als zuvor. Ist dies auf Basis des neuen Preis-Leistungs-Verhältnisses nicht möglich, können Spezialabsprachen klärend wirken.

3. Auswahl des zu implementierenden Angebots

Sowohl die Erkenntnisse aus den Simulationen hinsichtlich des nachhaltigen **Ertragspotentials** von Angeboten als auch aus der kundenorientierten Informationsgewinnung (z.B. Conjoint-Analyse²⁷⁵) bilden die Grundlage für die Entscheidung für oder gegen die Implementierung eines alternativen oder erweiterten Preis-Leistungs-Verhältnisses. Im Anschluß wird diskutiert, inwieweit Unterschiede in der Auswahl eines Gesamtangebots auftreten abhängig davon, ob **Kundensensitivitäten** bei der Angebotsauswahl Berücksichtigung finden oder nicht.

a. Auswahl basierend auf Ertragspotential und Wertwahrnehmung des Kunden

Auf den ersten Blick erscheint es attraktiv, das Preis-Leistungs-Verhältnis zu wählen, welches einerseits **für den Anbieter einen möglichst hohen Ertrag** und andererseits **für das Zielkundensegment einen hohen Wert** in Hinblick auf Preis und Qualität generiert. Es sei angenommen, es stünden fünf alternative Beratungsangebote zur Verfügung: Die Alternativen 1 und 4 unterscheiden sich voneinander in Preis und Qualität, nicht jedoch in Hinblick auf die Leistungskomponenten; Leistung 1 weist gemäß Annahme sowohl ein höheres Ertragspotential (Preis) als auch einen höheren Angebotswert aus Kundensicht (Qualitätskomponente) aus als Leistung 4. Im Gegensatz zu den Angeboten 1 und 4 zeichnen sich die Angebote 2, 3 und 5 durch Unterschiede bei mindestens einer Leistungskomponente aus, so daß kein direkter Vergleich untereinander, wie bei den Angeboten 1 und 4, zulässig ist. Ohne die Angebote zu spezifizieren, wird zu Illustrationszwecken angenommen, die Reihenfolge der Angebote hinsichtlich des Ertragspotentials aus Anbietersicht von jenem mit dem tiefsten bis zu jenem mit dem höchsten Ertragspotential laute: 5, 4, 2, 1, 3. Des weiteren wird davon ausgegangen, daß eine aus Kundensicht vorgenommene, sich rein am Angebotswert orientierte Reihung, beginnend mit dem Angebot, welches den tiefsten Angebotswert aufweist, zu folgender Reihenfolge führt: 4, 1, 2, 5, 3. Zusätzlich besteht die Annahme, daß es sich bei Angebot 2 um ein An-

²⁷⁵ Vgl. dazu Teil 2, B.I.3.b.

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

gebot handelt, bei welchem der Angebotswert als ungefähr ausgewogen einzustufen ist (d.h. weder hoch noch tief). Werden die fünf Angebote in Hinblick auf die beiden Auswahlkriterien Ertragspotential und Angebotswert aus Kundensicht beurteilt und wie in Abb. 72 graphisch umgesetzt, erscheint Angebot 3 das zu wählende, weil es nicht nur das höchste Ertragspotential aufweist, sondern auch den höchsten Wert aus Kundensicht generiert.

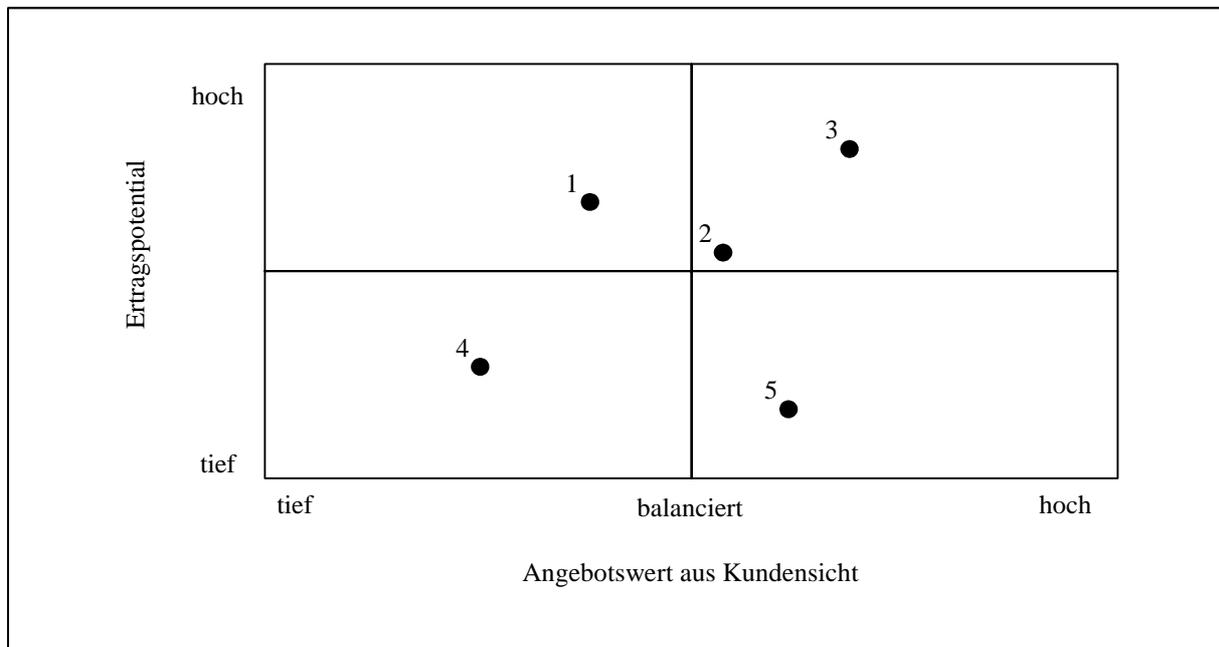


Abb. 72: Zusammenführung von Ertragspotential und Angebotswert aus Kundensicht

Für Private-Banking-Anbieter, die der Herausforderung begegnen müssen, sich vermehrt an den Bedürfnissen und Erwartungen der Nachfrager zu orientieren und gleichzeitig die Profitabilität zu steigern,²⁷⁶ mag diese Betrachtungsweise kurzfristig erfolgversprechend aussehen. Langfristig kann sich diese Entscheidung allerdings als **Trugschluß** herausstellen, weil solch ein **Vorgehen weder die Relation von Preis und Menge, noch die Wechselwirkung zwischen Preis und Menge berücksichtigt**, wenn es zu Änderungen von Preis oder Qualität der Leistung kommt. In jedem Fall wird die tatsächliche Preisbereitschaft der Nachfrager bei den Ertragsberechnungen nicht adäquat berücksichtigt.²⁷⁷ Dies impliziert, daß die Unkenntnis um die Preis-Mengen-Relationen und deren Wechselwirkung mangelndes Wissen hinsichtlich der

²⁷⁶ Zu Herausforderungen von Private-Banking-Anbietern hinsichtlich Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Nachfrager und der Verbesserung von Kosten- und Ertragsprofil (Steigerung der Profitabilität vgl. insbesondere Teil 1, B.I und Teil 1, B.III.

²⁷⁷ Zu Unterschieden von Preisbereitschaft und Kundennutzen vgl. Teil 2, B.III.2.a.

tatsächlichen Ertragspotentiale²⁷⁸ nach sich zieht. Kurz gesagt: Es bedarf der Kenntnis der Kundenreaktionen²⁷⁹ und deren Berücksichtigung im Entscheidungsprozeß.

b. Berücksichtigung von Kundensensitivitäten im Rahmen des Auswahlprozesses

Durch die Berücksichtigung von Kundensensitivitäten, insbesondere der Preissensibilität und der Qualitätssensibilität, lassen sich Relationen zwischen Preis und Menge herstellen und grundsätzlich Ertragspotentiale unter Berücksichtigung von Veränderungen des Preisniveaus errechnen.²⁸⁰ **Je sensitiver Kundensegmente auf Veränderungen eines Angebots reagieren, desto höher ist der Einfluß der Veränderung auf das Ertragspotential** des Anbieters und **desto risikoreicher ist das Angebot**. Zur Weiterführung des Beispiels aus Abb. 72 wird nun angenommen, daß die Preis- und Qualitätssensitivitäten für die illustrativen Angebote unterschiedliche Ausprägungen annehmen.

Die Gleichgewichtslinie, deren Steigung als Maß der Preis- und Qualitätssensitivitäten zu verstehen ist, hat bei den Angeboten 1 und 4, welche die gleichen Leistungskomponenten umfassen, eine identische Steigung, während die Steigungen der Gleichgewichtslinien bei den Angeboten 2, 3, und 5 sich voneinander unterscheiden. Dies ist auf die Unterschiede in mindestens einer Leistungskomponente zurückzuführen. Es wird weiterhin zu Illustrationszwecken davon ausgegangen, daß bei den Angeboten 1 bzw. 4 und 3 im Vergleich zu den Angeboten 2 und 5 hohe Preissensibilitäten zu beobachten sind, wobei diese bei den Angeboten 2 bzw. 4 höher sind als bei Angebot 3. Im Gegensatz dazu wird angenommen, daß bei Angebot 5 eine vergleichsweise hohe Sensitivität auf Qualitätsveränderungen zu erkennen ist. Eben genannte Annahmen hinsichtlich der Ausprägungen sind in Abb. 73²⁸¹ dargestellt.

²⁷⁸ Vgl. Franke (2003), S. 110.

²⁷⁹ Vgl. Wübker (2003), S. 156ff; Wübker/Simon (2003), S. 39.

²⁸⁰ Zu Möglichkeiten der Erhebung von Kundensensitivitäten vgl. Teil 2, B.I.3.

²⁸¹ Vgl. dazu Teil 2, B.III.2.b.

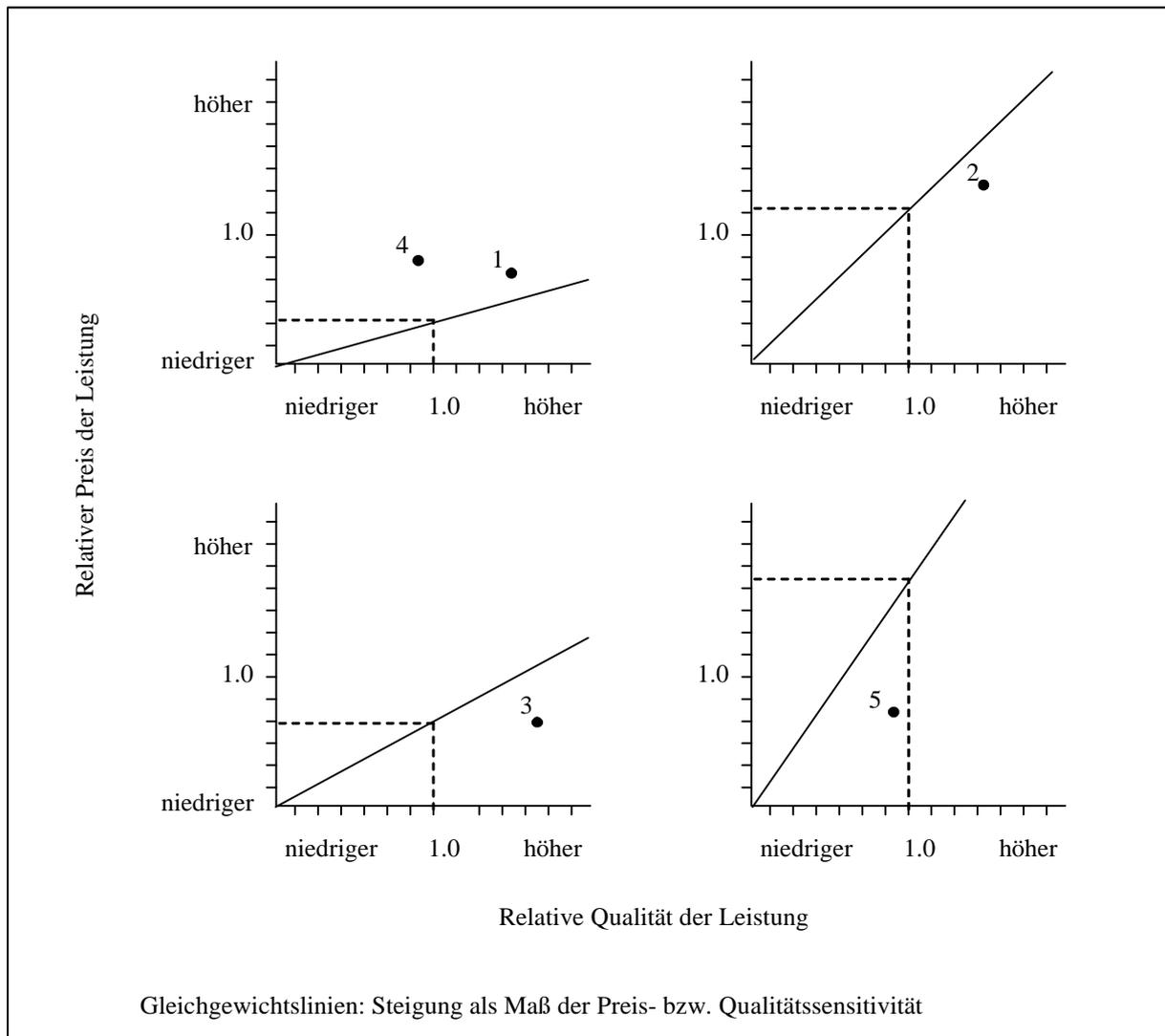


Abb. 73: Steigung der Gleichgewichtslinie als Maß für Preis- und Qualitätssensitivitäten

Eine abgewandelte Darstellung der Attraktivität der fünf Angebote in Hinblick auf die potentielle Ertragswirkung in Kombination mit Kundensensitivitäten, d.h. auf Risikopotential, kann wie in Abb. 74²⁸² erfolgen. **Angebote erweisen sich dann als am attraktivsten, wenn sie eine große positive Auswirkung auf den Ertrag haben, jedoch mit tiefem Risiko bezüglich der Kundensensitivitäten verbunden sind.** Im gewählten Beispiel trifft dies auf Angebot 2 zu, während unter Vernachlässigung der Kundensensitivitäten noch Angebot 3 berücksichtigt werden kann. D.h. die Wahrnehmung von Kundensensitivitäten beeinflusst die Entscheidungsfindung wesentlich. Diese Auswahlmethode wird der Anforderung, Erträge nachhaltig zu steigern bzw. zu stabilisieren, eher gerecht als die erstgenannte Methode, welche sich an Ertragspotential und Angebotswert aus Kundensicht orientiert, ohne Variationen von Preis und Leistungsqualität zu berücksichtigen.

²⁸² In Anlehnung an Wübker (2003), S. 157; Wübker/Schmidt-Gallas (2003), S. 744.

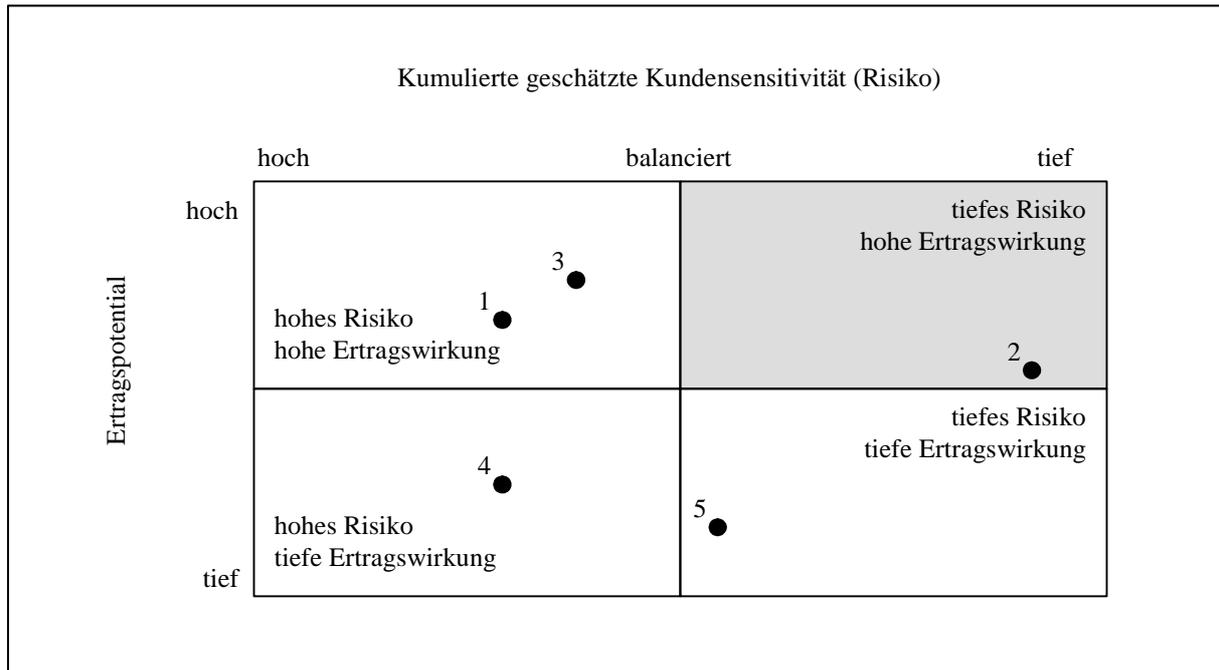


Abb. 74: Zusammenführen von Ertragspotential und Kundensensitivitäten

Unterscheiden sich die anfallenden variablen Kosten der neuen Angebote stark voneinander, kann die Matrix dahingehend abgewandelt werden, daß nicht Brutto-, sondern Netto-Ertragspotentiale zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. **Unterschiede zwischen Preisbereitschaft und wahrgenommenem Kundennutzen gilt es zu beachten.** Um zu sehen, welche Ertragspotentiale durch fehlende Preisbereitschaft vergeben werden, könnte man Überlegungen hinsichtlich des Ausmaßes der Nachfragereduktion bereits in die Berechnung der Ertragspotentiale einfließen lassen und dem Ertragsergebnis gegenüberzustellen, welches zu erreichen wäre, gäbe es keine Unterschiede bzw. würde die Preisbereitschaft nicht fehlen. In einem weiteren Schritt sind mögliche zielführende Maßnahmen zu prüfen, welche die Preisbereitschaft steigern. Die dadurch erreichbaren neuen Ertragspotentiale können sodann als Grundlage für die Entscheidungsmatrix herangezogen werden.

Ist die Entscheidung für ein konkretes Beratungsangebot gefallen, kann diese umgesetzt und das Angebot implementiert werden. Auf die **Implementierungsproblematik wird hier nicht eingegangen**, weil diese sich nicht nur bei der Implementierung von neuen Beratungsangeboten stellt und zudem je nach Anbieter und zu implementierendem Angebot als sehr unterschiedlich erweisen kann. Vielmehr bleibt zu überlegen, welche ausgewählten weiteren **Maßnahmen für die Zeit nach der Implementierung** unabdingbar sind, um den nachhaltigen Erfolg eines neuen Beratungsangebots nach der Einführung zu steuern. Der dritte Hauptteil dieser Arbeit setzt sich deshalb im wesentlichen damit auseinander, anhand einer **Rentabilitätssimulation** die Auswirkungen neuer Beratungsangebote auf das Kennzahlensystem eines

Teil 2: Konzeption und Gestaltung

fiktiven Private-Banking-Anbieters zu analysieren und zudem aufzuzeigen, wie das Erreichen der im Rahmen des Gestaltungsprozeß eruierten Ertragspotentiale durch **nachhaltig ertragsorientierte Steuerung** unterstützt werden kann (z.B. durch Anpassungen des Steuerungs- und Incentivierungssystems).

Teil 3: Auswirkungen neuer Beratungsangebote auf die Rentabilität und Implikationen für die Steuerung im Private Banking

Im Zuge der Ausführungen dieses Hauptteils wird unterstellt, daß strategische Steuergrößen die nachhaltige Steigerung der Rentabilität¹ als oberste finanzielle Zielgröße abzubilden suchen und sich zudem nicht-finanzielle Zielgrößen etablieren, die dem Umstand Rechnung tragen, daß der Kunde als maßgebliche Erfolgsquelle des Private-Banking-Anbieters angesehen wird. Schlüsselgröße für die Zielerreichung des Anbieters ist der Ressource Relationship Manager.

A. Rentabilitätssimulation neuer Beratungsangebote

Das folgende Kapitel stellt anhand eines **fiktiven Private-Banking-Anbieters** dar, **wie sich Varianten eines neuen Beratungsangebots** (Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisses) **unter besonderer Berücksichtigung des gewählten Preismodells auf die quantitativen Meß- und Steuergrößen auswirken**. Zudem soll aufgezeigt werden, welcher unmittelbar erkennbarer, potentiell erfüllbarer wie auch unerfüllbarer Voraussetzungen es bedarf, um die bestehende Ertragssituation nachhaltig zu sichern bzw. zu steigern.

I. Beschreibung des fiktiven Anbieters

In diesem Abschnitt werden zunächst die **Basisdaten des fiktiven Anbieters** (Größe, Angebot, Kundenstruktur, etc.) definiert. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie sich wesentliche **Kennzahlen** und quantitative Treiber des Ertrags bzw. der Kosten präsentieren. Im Anschluß wird die **Motivation** des Anbieters für die Prüfung neuer Beratungsangebote (Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisse) kurz dargestellt.

1. Basisdaten

Bei dem fiktiven Anbieter handelt es sich um eine in der **Schweiz tätige** Bank, welche rund **70 % der Erträge** im Geschäftsfeld **Private Banking** generiert. Zu Analysezwecken wird

¹ Zum Konzept der ertragsorientierten Banksteuerung und zu Vergleichszwecken zur wertorientierten (am Shareholder Value orientierten) Unternehmenssteuerung vgl. Schierenbeck (2003b), S. 1ff u. 481ff.

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

ausschließlich das Private Banking Business betrachtet und die Annahme getroffen, daß Veränderungen in Hinblick auf die Einführung neuer Preis-Leistungs-Angebote keinen geschäftsschädigenden Einfluß auf die anderen Geschäftsfelder des Anbieters ausüben.

Zum Zeitpunkt der Analyse des Geschäftsfeldes Private Banking sind rund **380 Mitarbeiter**, davon **58 Relationship Manager**, im Private Banking auf Vollzeitbasis tätig. Im Rahmen des Servicemodells werden die Relationship Manager als Aggregatoren tätig,² denen unterschiedliche Experten- und Spezialistentteams zur Seite gestellt werden. Ein Relationship Manager wendet etwa **50 % seiner Arbeitszeit** dafür auf, seine **Kunden zu betreuen**, wobei er im Durchschnitt 1'600 Stunden im Jahr (200 Tage à 8 Stunden) arbeitet (vgl. Abb. 76).

Das betreute Kundenvermögen setzt sich, wie Abb. 75³ zeigt, aus dem verwalteten Vermögen (AuM) und aus dem betreuten Vermögen, für das kein Verwaltungsauftrag besteht (AuA), zusammen. Es bildet in seiner Gesamtheit die Assets under Management and Administration (AMA).

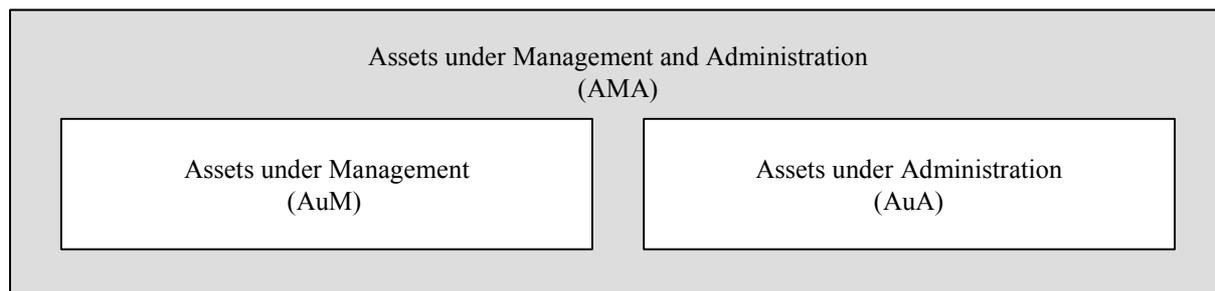


Abb. 75: Assets under Management and Administration (AMA)

Der Anbieter verwaltet **Kundenvermögen (AMA)** in der Höhe von rund **CHF 19 Mrd.** und betreut **4'640 Kunden** mit einem durchschnittlichen Vermögen von CHF 4.1 Mio. Bezogen auf die 58 Relationship Manager bedeutet dies, daß einer im Durchschnitt 80 Kunden bzw. rund CHF 329 Mio. betreut (vgl. Abb. 76).

² Vgl. Teil 1, B.II.2.

³ Eigene Darstellung.

# RM (Relationship Manager)	58	Ø Zeitaufwand f. Administration / RM	50%
# Kunden	4'640	Ø Jahresarbeitszeit / RM	1'600h
Ø # Kunden / RM	80	Servicemodell	RM als Aggregator
Total AMA*	19'093'600	Ø	durchschnittlich(e)
Total AMA* / RM	329'200	#	Anzahl
Ø AMA* / Kunde	4'115	RM	Relationship Manager
		h	Stunden
		*	AMA in TCHF

Abb. 76: Basisangaben zum Anbieter

Um unabhängig von externen Potentialen den Teil der eigenen Kunden zu identifizieren, welcher grundsätzlich und potentiell an einem neuen Angebot für Investmentberatung Interesse zeigt, werden die Kunden bei einer ersten Analyse des bestehenden Kundenstamms in solche mit Vermögensverwaltungsmandat und solche ohne Vermögensverwaltungsmandat eingeteilt. Bei ersteren Kunden handelt es sich vornehmlich (80 %) um Offshore-Kunden, welche die Auswahl zwischen zwei Formen von Mandaten haben: einem Mandat zu Einzelpreisen und einem zum Pauschalpreis. Kunden ohne Vermögensverwaltungsmandat werden nach ihrer Aktivität, also nach Inanspruchnahme von Investmentberatung und nach Transaktionstätigkeit, in vier Kategorien unterteilt: in passive Kunden, aktive Beratungskunden, transaktionsorientierte Beratungskunden und rein transaktionsorientierte Kunden. Zur Identifikation der Zugehörigkeit werden die vergangenen drei Geschäftsjahre zu Vergleichszwecken herangezogen.

Als **passive Kunden** werden Kunden bezeichnet, die seit drei Jahren keine oder kaum Beratung in Anspruch nahmen und im Betrachtungszeitraum maximal 6 Transaktionen (Kauf und Verkauf) pro Jahr tätigen; **aktive Beratungskunden** beanspruchen hingegen Beratung und führen bis zu 20 Transaktionen pro Jahr aus. **Transaktionsorientierte Beratungskunden**, die **Beratung** beanspruchen, sowie **rein transaktionsorientierte Kunden**, welche keine Beratung beanspruchen, führen pro Jahr mehr als 20 Transaktionen aus. Passive Kunden führen durchschnittlich 3 Transaktionen (Kauf und Verkauf) pro Jahr durch, aktive Beratungskunden 14 und transaktionsorientierte Beratungskunden sowie rein transaktionsorientierte Kunden 30 (vgl. dazu Abb. 77).

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

Kunden ohne Verwaltungsmandat	Inanspruchnahme von Beratung	# Transaktionen (Kauf und Verkauf)	# Transaktionen im Jahresdurchschnitt
Passiver Kunde	Nein oder kaum	< 7	3
Aktiver Beratungskunde	Ja	< 21	14
Transaktionsorientierter Beratungskunde	Ja	> 20	30
Rein transaktionsorientierter Kunde	Nein	> 20	30
#	Anzahl		

Abb. 77: Transaktionstätigkeit des Kundenstamms

Das jeweilige **Transaktionsvolumen** der Kunden beträgt im Durchschnitt **4 % der Vermögenswerte** im Portfolio eines Kunden. Dies führt jährlich zu einer durchschnittlichen Rotation des Portfolios von 6 % bei passiven Kunden, 28 % bei aktiven Beratungskunden und 60 % bei den beiden transaktionsorientierten Kundengruppen (vgl. dazu Abb. 78).

Kunden ohne Verwaltungsmandat	Durchschnittliche Rotation des Kundenvermögens pro Jahr in %
Passiver Kunde	6%
Aktiver Beratungskunde	28%
Transaktionsorientierter Beratungskunde	60%
Rein transaktionsorientierter Kunde	60%

Abb. 78: Rotation des Kundenvermögens

Wie aus Abb. 79 ersichtlich, nehmen rund **35.5 % der Kunden** Leistungen im Rahmen eines **Vermögensverwaltungsmandats** in Anspruch, **12 % der Kunden werden als passiv** klassifiziert, **43.5 % der Kunden gelten als aktive Beratungskunden**, **6.5 % der Kunden stellen transaktionsorientierte Beratungskunden dar** und **2.5 % der Kunden sind rein transaktionsorientiert**. Eine Aufteilung der Kunden nach Vermögenshöhe macht sichtbar, daß rund **81 % der Kunden Vermögenswerte zwischen CHF 1 Mio. und CHF 5 Mio.** bei dem Anbieter plazieren.

Kundenaktivität	AMA pro Kunde			Total nach Aktivität
	Bis CHF 1 Mio.	> CHF 1 Mio. bis CHF 5 Mio.	> CHF 5 Mio. bis CHF 50 Mio.	
Verwaltungsmandat mit Einzelpreis	0.0%	22.0%	3.5%	25.5%
Verwaltungsmandat mit Pauschalpreis	0.0%	5.0%	5.0%	10.0%
Passiver Kunde	2.0%	10.0%	0.0%	12.0%
Aktiver Beratungskunde	3.0%	37.0%	3.5%	43.5%
Transaktionsorientierter Beratungskunde	0.0%	5.0%	1.5%	6.5%
Rein transaktionsorientierter Kunde	0.0%	2.0%	0.5%	2.5%
Total pro Vermögensintervall	5.0%	81.0%	14.0%	100.0%

Abb. 79: Kundenstamm in Anlehnung an Kundenaktivität

2. Kennzahlensystem

a. Rentabilität als Zielgröße

Die Ertrags- und Kostentreiber einer Bank sehen in Abhängigkeit ihres Spezialisierungsgrades sehr unterschiedlich aus. Für das Geschäftsfeld Private Banking, dessen Geschäftsschwerpunkt im außerbilanziellen Bereich liegt, basiert Ertragsgenerierung zu einem großen Teil auf den betreuten und verwalteten Vermögen bzw. auf deren Wachstum, während Kosten in erster Linie durch Personalkosten verursacht werden. Bei etwas differenzierterer Betrachtung können folgende Elemente als **wesentliche finanzielle Treiber** für die Steigerung nachhaltigen Ertrags im Private Banking identifiziert werden:⁴ das Wachstum des Kundenvermögens, Erträge auf das Kundenvermögen⁵, Kosten, Bonus, Steuern, Nettoinvestitionen, Fremdkapitaländerung sowie Kapitalkosten.

Aufgrund der in der Private-Banking-Praxis⁶ vielfach von Depot- oder Transaktionsvolumen bestimmten Preismodelle liegt, was die Generierung von Erträgen betrifft, ein **verstärktes**

⁴ Vgl. Bodmer (2001), S. 175ff.

⁵ Vgl. auch Wöhle (1999), S. 150.

⁶ Vgl. dazu Teil 1, C.

ertragstreibendes Gewicht auf den Kundenvermögen. Als besonders ertragstreibende Kräfte im Vermögensportfolio des Private Banking gelten daher die **AMA sowie Veränderungen dieser Vermögenswerte.** Solche Veränderungen von Kundenvermögen werden differenziert betrachtet: Einerseits basieren sie auf Auswirkungen von Markt- und Währungsschwankungen, die von den Anbietern nicht steuerbar sind, und andererseits auf Nettozuflüssen oder -abgängen von Kundenvermögen. Diese über eine gewisse Periode hin beobachteten Nettoströme von Vermögen werden als Nettoneugelder oder Net New Assets (NNA⁷) bezeichnet.

Aus Sicht des Anbieters ist es wichtig zu entscheiden, welche Zielgröße sich zur Steuerung am besten eignet, sich also durch Ertrags- und Kostentreiber am besten darstellen und beeinflussen läßt. Oftmals für den Geschäftsbereich Private Banking nach außen kommunizierte ertragsorientierte Kenngrößen sind die **Cost-Income-Ratio (C/I)**, die das Verhältnis von Kosten und Erträgen abbildet, sowie die Nettomarge bzw. das **Geschäftsergebnis bezogen auf die durchschnittlich betreuten Kundenvermögen**, die in Basispunkten (bps) ausgedrückt wird. In Anlehnung an die Definition des Kundenvermögens als AMA (vgl. Abb. 75), dem bedeutendsten Ertragstreiber im Private Banking, läßt sich die Nettomarge als Return on Assets under Management and Administration, kurz: ROAMA⁸, bezeichnen.

Diese beiden wichtigen Steuergrößen können, wie bei Wöhle⁹ erläutert, mit dem Return on Equity (ROE)¹⁰ in einem **Kennzahlensystem zueinander in Bezug gesetzt** werden (vgl. Abb. 80¹¹). Der Vorteil der genannten Kennzahlen liegt darin, daß sich diese relativ einfach berechnen, nachvollziehen und zu Vergleichszwecken mit anderen Anbietern heranziehen lassen, da Private-Banking-Anbieter, die Kennzahlen extern kommunizieren, diese häufig nennen. Ein klarer Nachteil liegt darin, daß es sich bei diesen Kennzahlen um eine Momentaufnahme handelt, in die weder vergangene Werte noch Schätzungen für die Zukunft einfließen.

⁷ Dividenden- und Zinserträge werden entweder ausgeschlossen und als Teil der Marktperformance gezählt (vgl. UBS AG (2002), S. 40) oder im Sinne des Kundenberaters als Neugeld berücksichtigt.

⁸ Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 433 u. Wöhle (1999), S. 151.

⁹ Für Ausführungen siehe Wöhle (1999), S. 149ff.

¹⁰ Zu ROE als maßgeblichen Treiber des Unternehmenswertes im Zuge des Konzepts der ertragsorientierten Banksteuerung vgl. Schierenbeck (2003b), S. 481ff; für Modelle zur Bestimmung des Unternehmenswertes vgl. Schierenbeck/Lister (2001), S. 90ff; Vettiger (1996), S. 122ff; Weilenmann (1999), S. 146ff.

¹¹ In Anlehnung an Wöhle (1999), S. 152.

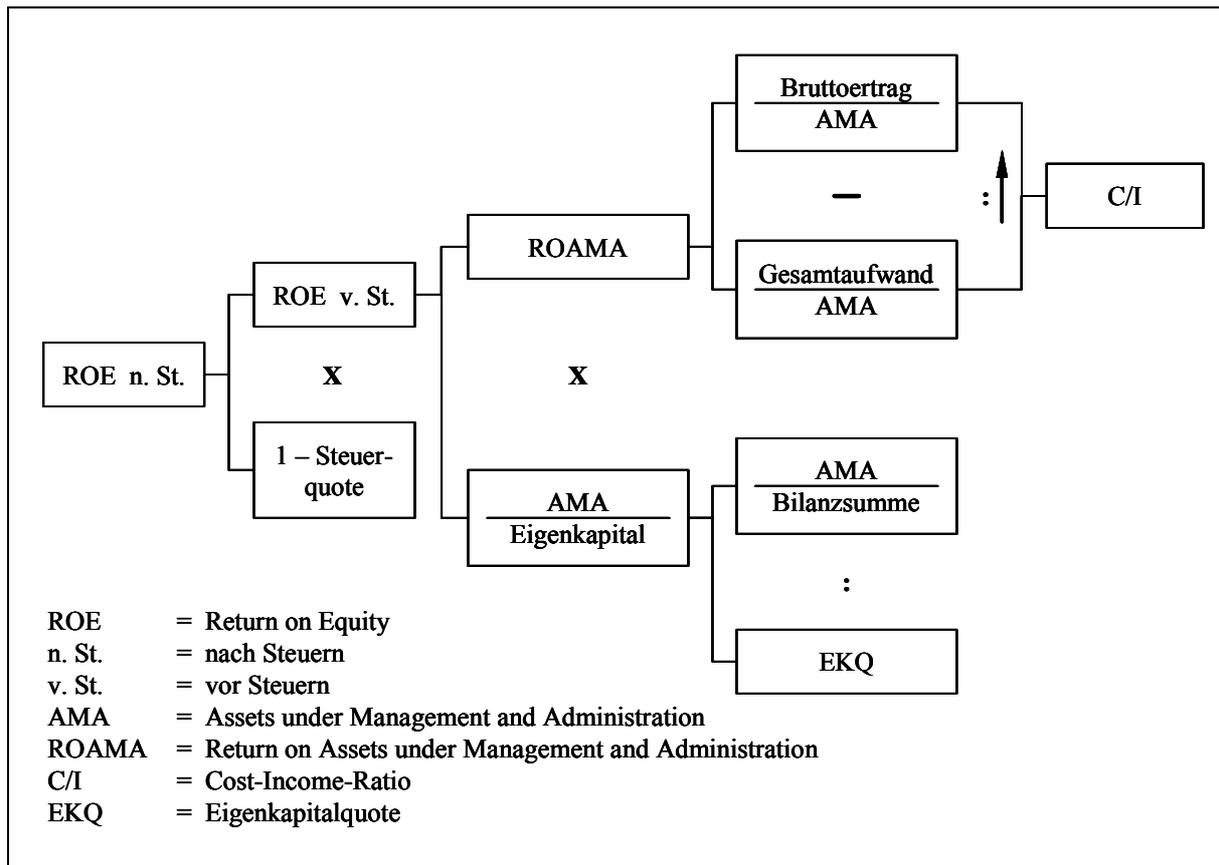


Abb. 80: ROE Kennzahlensystem

Je nachdem, welche Preismodelle im Rahmen eines neuen Beratungsangebots gewählt wurden, bedarf es in Abhängigkeit von der Preisbezugsbasis einer differenzierteren Betrachtung der Ertragstreiber.¹² Denn Preismodelle, die das Ertragspotential definieren,¹³ haben je nach Gestaltungsmaßnahmen nicht nur AMA, sondern z.B. auch Stunden, Performance u.a. als Preisbezugsbasis.

b. Kennzahlen im Überblick

Die weitere Analyse der Ertrags- und Kennzahlen basiert auf dem Betrachtungszeitraum von einem Jahr. In Anlehnung an das bereits vorgestellte ROE-Kennzahlensystem ergeben sich für den Anbieter folgende Kennzahlen: ROE n. St. 21.9 %, der aus einer Steuerquote von 22 % und einem **ROE v. St. von 28 %** resultiert. Der ROE n. St. basiert auf einem **ROAMA von 0.58 %** und AMA bezogen auf Eigenkapital in der Höhe von CHF 48, welche sich aus einer Eigenkapitalquote von 25 % und AMA bezogen auf die Bilanzsumme in der Höhe von CHF 12 ergeben. Der ROAMA setzt sich aus der Differenz zwischen Bruttoertrag und Ge-

¹² Vgl. dazu Teil 3, A.II.

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

samtaufwand, jeweils bezogen auf die AMA (1.22 % bzw. 0.63 %), zusammen. Aus Bruttoertrag und Gesamtaufwand ergibt sich für den Anbieter eine **Cost-Income-Ratio von 52 %**. Eine Übersicht genannter Kennzahlen findet sich in Abb. 81.

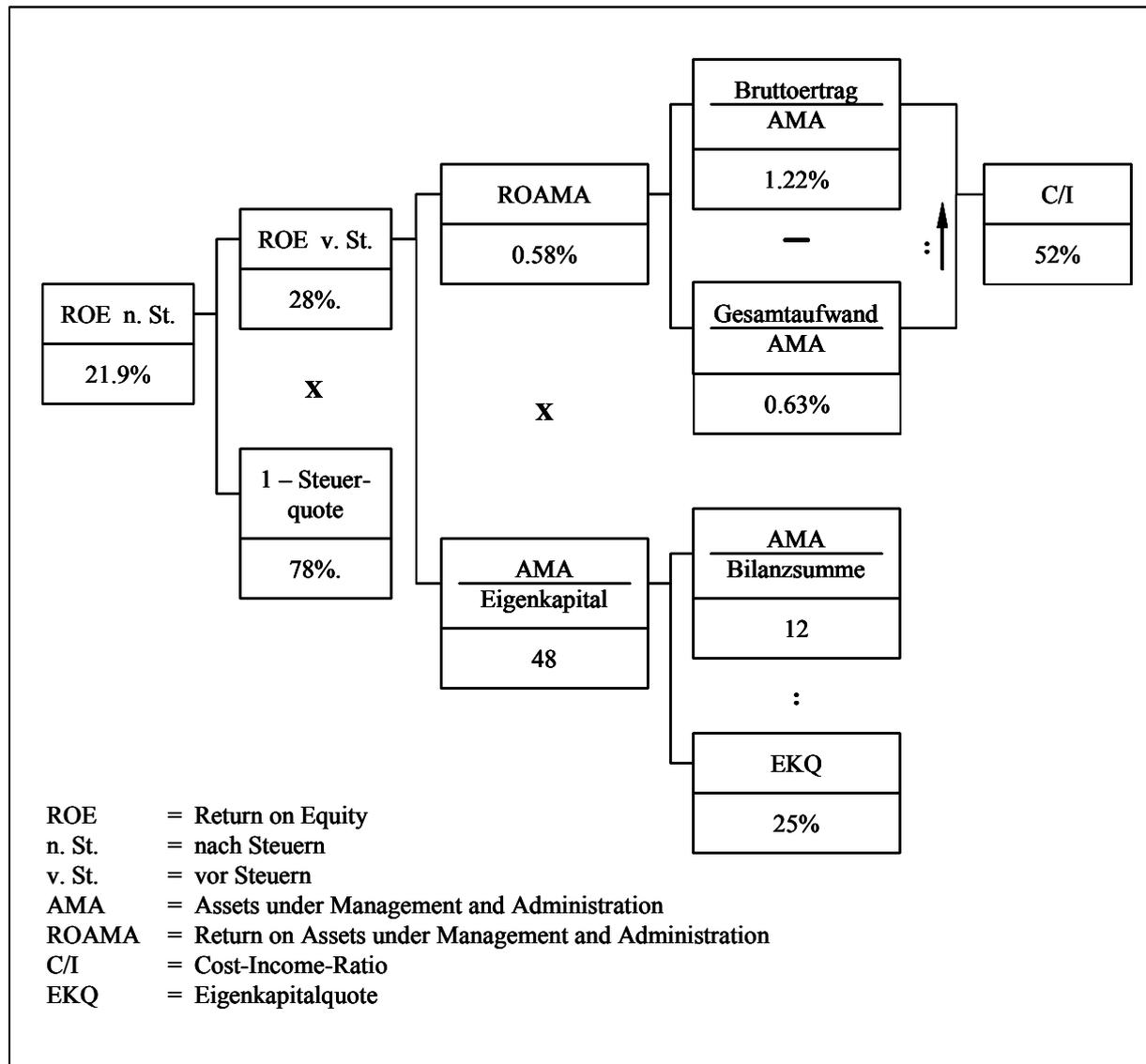


Abb. 81: ROE Kennzahlen des Anbieters

Für das weitere Vorgehen wird ausschließlich der ROAMA-Ast des Kennzahlensystems weiter aufgesplittet, und zwar insbesondere auf der Ertragsseite. Die Erträge des Anbieters resultieren aus **Zinserträgen (20 % bzw. 24 bps)**, **Kommissions- und Dienstleistungserträgen** in Zusammenhang mit der Administration und Depotführung von Kundenvermögen, der Vermögensverwaltung und der Durchführung von Wertpapiertransaktionen (**65 % bzw. 79 bps**), **Erträgen aus weiteren Dienstleistungen (10 % bzw. 12 bps)** sowie **sonstigen Erträgen (5 % bzw. 6 bps)** (vgl. Abb. 82). In Hinblick auf die Zusammensetzung der Aufwandsseite

¹³ Vgl. Bongartz (2003), S. 308.

interessiert v.a., daß **der Personalaufwand 54 % des Gesamtaufwands ausmacht (35 bps).**

Ertragszusammensetzung	in %	in bps
Zinsertrag	20%	24
Kommissions- und Dienstleistungserträge*	65%	79
Erträge aus weiteren Dienstleistungen	10%	12
Sonstige Erträge	5%	6
Total	100%	122

* In Zusammenhang mit der Administration und Depotführung von Kundenvermögen

Abb. 82: Ertragszusammensetzung

3. Wesentliche Erkenntnisse der Erstanalyse

a. Ertragslage IST

Für die Prüfung neuer Beratungsangebote gilt es die mit 79 bps ausgewiesenen Kommissions- und Dienstleistungserträgen noch detaillierter zu betrachten. Diese umfassen zu **28 % Transaktionserträge**, welche zum einen bei Kunden ohne Vermögensverwaltungsmandat transaktionsvolumenabhängig sind und sich zum anderen bei Kunden mit Vermögensverwaltungsmandaten zu Einzelpreisen aktionsabhängig gestalten (Ticket Fee). Weiterhin setzen sich die **79 bps zu 19 % aus sich am Depotvolumen orientierenden Gebühren für Administrationsleistungen und Depotführung sowie zu 53 % aus sich ebenfalls am Depotvolumen orientierenden Gebühren für die Vermögensverwaltung zu Einzelpreisen (33 %) und Pauschalpreis (20 %)** zusammen, wobei letztere Position sowohl Leistungen für Administration und Depotführung als auch für Transaktionen beinhaltet (vgl. Abb. 83).

Kommissions- und Dienstleistungserträge	in %	in bps
Administration und Depotführung	19%	15
Vermögensverwaltung zu	53%	42
(Einzelpreis)	(10%)	(26)
(Pauschalpreis)	(5%)	(16)
Transaktionserträge	28%	22
Total	100%	79

Abb. 83: Zusammensetzung der Kommissions- und Dienstleistungserträge

Rückt der Börsenplatz und die der Transaktion zugrundeliegende Wertpapierart¹⁴ in den Mittelpunkt der Betrachtung, so zeigt die Analyse, daß rund 65 % der Abschlüsse am Börsenplatz Inland erfolgen und 35 % im Ausland. 55 % aller Transaktionen sind Käufe und Verkäufe von Obligationen und von preislich gleichwertig behandelten Wertpapieren, während die übrigen 45 % der Käufe und Verkäufe auf Aktien und vom Anbieter preislich gleichwertig behandelte Wertpapiere zurückgehen.

b. Ertragslage SOLL

Bei Anwendung der bestehenden Preismodelle und -strukturen, die Kommissions- und Dienstleistungserträge des Anbieters generieren, stellt sich in Hinblick auf die im Betrachtungszeitraum mit und ohne Vermögensverwaltungsmandat verwalteten Kundenvermögen und die Anzahl der durchgeführten Transaktionen heraus, daß transaktionsorientierten Kunden (mit oder ohne Beratung) **im Durchschnitt generell 30 % der Transaktionsgebühren erlassen werden**. Auf diese Weise sollen sie weiterhin an den Anbieter gebunden werden. Unter Berücksichtigung dieser impliziten Preisanpassung sollten die verwalteten AMA bei **genauer Anwendung der Listenpreise nicht 79 bps (IST), sondern 86 bps (SOLL)** generieren. Diese weitere Reduktion des listenkonformen Ertrags um 8.2 % resultiert aus der Ge-

¹⁴ Zum Zweck der Vereinheitlichung wird ausschließlich zwischen Aktien und Obligationen getrennt, da der fiktive Anbieter preislich nur zwei Wertpapierarten unterscheidet. Es wird unterstellt, daß keine Fonds gehalten/gehandelt werden, d.h., damit einhergehende zusätzliche Erträge und Kosten (Retrozessionen) werden im Zuge der Kalkulation dieses Beispiels vernachlässigt, fließen in der Praxis jedoch ein.

währung von **Sonderkonditionen**, die in den einzelnen Vermögensklassen im Durchschnitt 2 % bis 15 % ausmachen und sich mehrheitlich auf Gebühren für Administration, Depotführung und Vermögensverwaltung beziehen. Der im Zuge von Sonderkonditionen gewährte prozentuale Rabatt erweist sich im Durchschnitt um so höher, je größer das Vermögen des Kunden (vgl. Abb. 84).

Durchschnittswerte	AMA pro Kunde				
	Bis CHF 1 Mio.	> CHF 1 Mio. bis CHF 2 Mio.	> CHF 2 Mio. bis CHF 3 Mio.	> CHF 3 Mio. bis CHF 4 Mio.	
Potentieller Ertrag (in bps)	61	84	84	79	
Rabatt (in %)	2%	3%	4%	6%	
Tatsächlicher Ertrag (in bps)	59.6	81.0	81.7	74.7	
	> CHF 4 Mio. bis CHF 5 Mio.	> CHF 5 Mio. bis CHF 10 Mio.	> CHF 10 Mio. bis CHF 25 Mio.	> CHF 25 Mio.	Total
Potentieller Ertrag (in bps)	89	98	89	65	86
Rabatt (in %)	8%	10%	12%	15%	8%
Tatsächlicher Ertrag (in bps)	81.8	88.4	78.3	55.5	79

Abb. 84: Sonderkonditionen nach Vermögensklasse

Die Unterschiede in der Rentabilität (bps) sind zum einen auf die Höhe der gewährten Rabatte zurückzuführen, die im Zusammenhang mit der Verhandlungsmacht der Kunden (Höhe der AMA) steht. Zum anderen hängt die Rentabilität von der Leistungsdurchdringung (vgl. Abb. 79) und dem damit verbundenen Ertragseffekt in den einzelnen Vermögensklassen ab.

II. ROAMA bei Reduktion von Transaktionsgebühren

Die Motivation für den Anbieter, über eine **Reduktion der Transaktionskosten** und über neue Möglichkeiten der Nutzung von **Investmentberatung als direkte Ertragsquelle** nachzudenken, liegt in dem Bestreben, Erträge aus der Investmentberatungsleistung zu generieren

anstatt diese mittels Transaktionserträgen querzusubventionieren – zumal erste Erkenntnisse zeigen, daß rund 50 % der bestehenden Kunden regelmäßig Investmentberatung in Anspruch nehmen (vgl. Abb. 79). Um weitere Informationen zu gewinnen, werden in einem ersten Schritt eine Transaktionsgebührenreduktion und deren Auswirkungen auf die bestehende Ertragsbasis simuliert.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst simuliert, wie sich eine Verringerung von Transaktionsgebühren mittels unterschiedlicher Ansätze im Rahmen neuer Preis-Beratungsleistungsverhältnisse auf die Ertragsbasis des Anbieters auswirkt. Zudem ist zu erörtern, welche Erträge neue Angebote zusätzlich zu erbringen haben, um die Ertragsbasis des Anbieters nicht zu verringern, und welche Grenzen hier gesetzt werden.

1. Ersetzen volumenabhängiger Gebühren durch Ticket Fees

Zur Reduktion der Transaktionsgebühren sind zwei Ansätze geeignet: Erstens kann die **Einführung eines Ticket-Fee-Preismodells** erwogen werden, welches bereits im Rahmen von Vermögensverwaltungsmandaten Anwendung findet, zweitens besteht die Möglichkeit, **existierende volumenabhängige Preise prozentual zu reduzieren**, wie dies bei transaktionsorientierten Kundengruppen im Rahmen des Beispiels bereits gemacht wird. Beide Ansätze werden in diesem und folgendem Abschnitt mit Blick auf ihre potentielle Ertragswirkung geprüft. Zudem stellt sich die Frage, ob veränderte Transaktionspreise allen Kunden zur Verfügung stehen sollen oder nur jenen, welche zusätzliche, vorab definierte, entgeltliche Leistungen in Anspruch nehmen.¹⁵

Derzeit generieren Transaktionserträge 22 bps oder 28 % aller Erträge der Kategorie Kommissions- und Dienstleistungserträge (vgl. Abb. 85). 21 bps dieser Erträge stammen von volumenabhängigen Gebühren, während 1 bp durch aktionsabhängige Ticket Fees generiert wird. Bei einer generellen **Anpassung des bestehenden volumenbasierten Preismodells auf ein transaktionsorientiertes Ticket-Fee-Preismodell**, welches dasselbe Preisniveau ausweist wie jenes, welches im Rahmen der Vermögensverwaltung Anwendung findet,¹⁶ **reduzieren sich die volumenabhängigen Transaktionserträge auf 0 bps**, die **aktionsabhängigen**

¹⁵ Vgl. dazu Teil 3, C.III in diesem Kapitel.

¹⁶ Bisher in Abhängigkeit von der Höhe der AMA des Kunden gewährte Sonderkonditionen werden in den Berechnungen berücksichtigt.

gen wachsen auf 4 bps.¹⁷ Insgesamt kommt es zu einer Reduktion des Beitrags der Transaktionserträge von 22 bps auf 4 bps, was einer Verringerung um 83 % gleichkommt. Kommissions- und Dienstleistungserträge reduzieren sich dadurch um 24 % von 79 bps auf 60 bps. Unter der Annahme, daß alle anderen Erträge unverändert bestehen bleiben, führt eine derartige Ertragsminderung weiter zu einem Sinken der Gesamterträge um 16 % von 122 bps auf 103 bps. Zudem findet eine Verschiebung in der Ertragsstruktur statt, so daß der Anteil der Kommissions- und Dienstleistungserträge von 65 % auf 59 % sinkt (-24 %). Die **Veränderung führt** unter Annahme einer gleichbleibender Kostenbasis **zu einer Anhebung der C/I-Ratio von 52 % auf 62 % (+18,5 %)** und zu einer **Reduktion des ROAMA um 32 % auf 40 bps** (vgl. Übersicht Abb. 86).

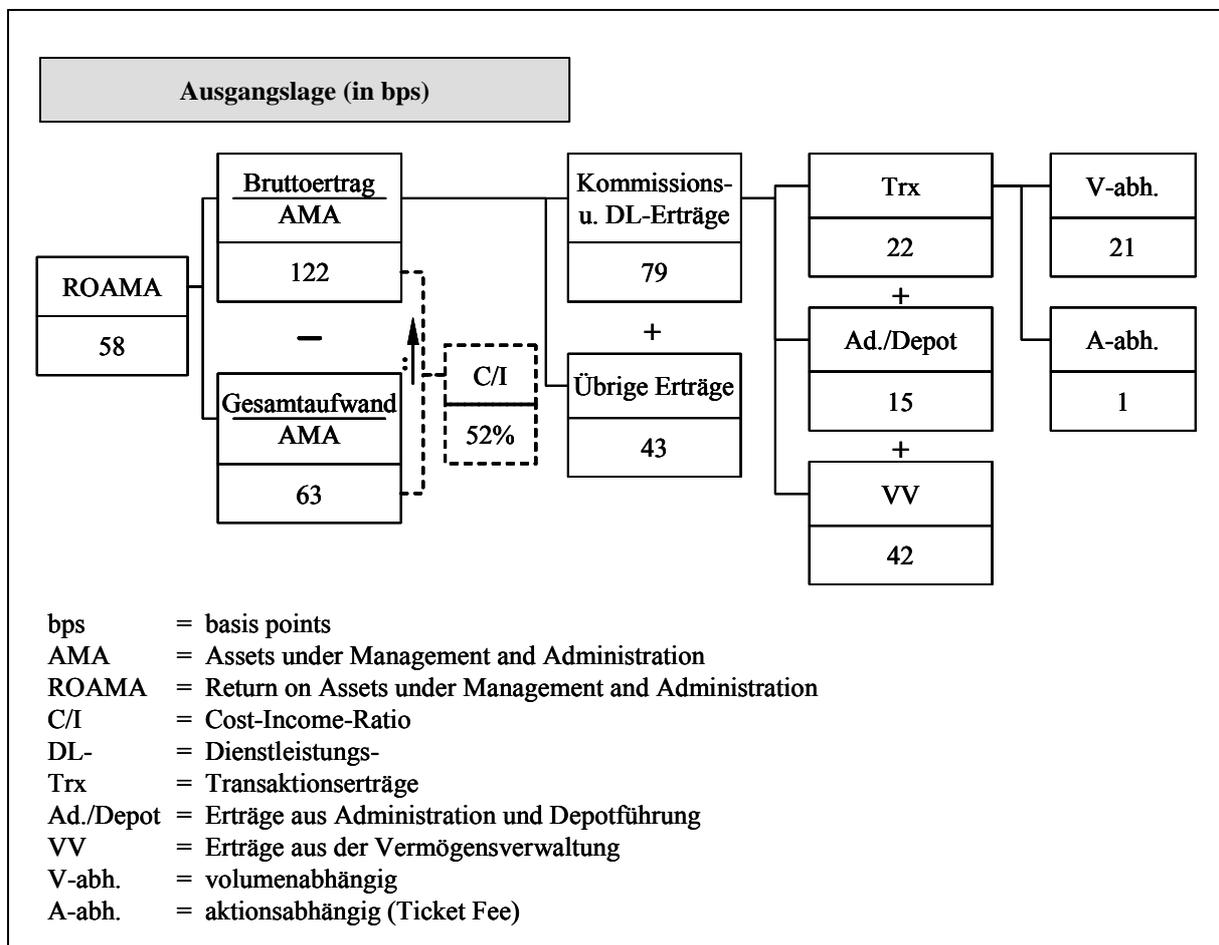


Abb. 85: Beitrag der Transaktionserträge zum ROAMA in bps in der Ausgangslage

¹⁷ Bis auf weiteres wird von einer stabilen AMA-Basis ausgegangen, d.h. es werden vorerst keine zusätzlichen Vermögenswerte berücksichtigt, welche durch die Reduktion der Transaktionspreise akquiriert werden könnten.

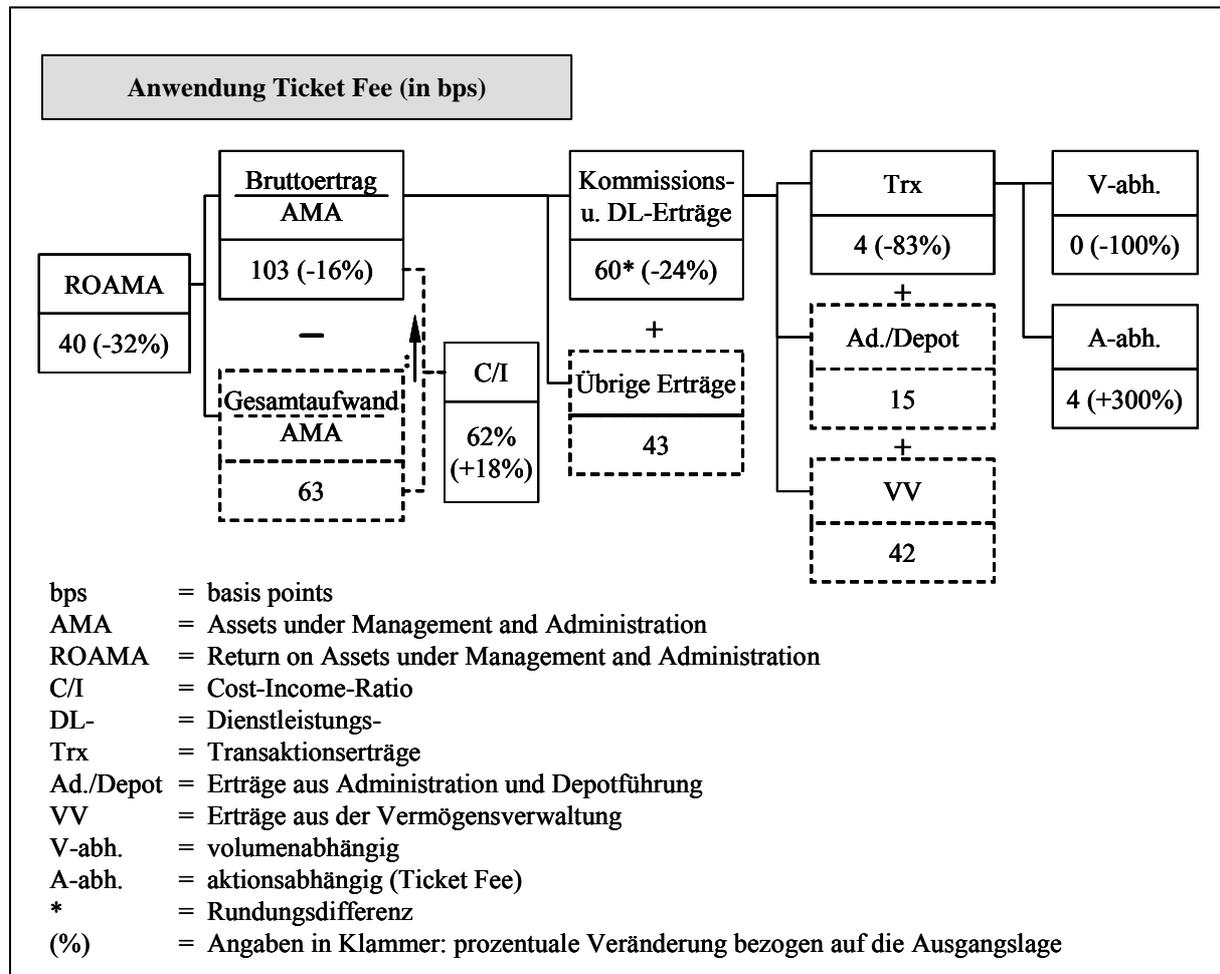


Abb. 86: Beitrag der Transaktionserträge zum ROAMA in bps bei einer generellen Ticket Fee

Anstatt die volumenabhängigen Transaktionspreise vollends durch aktionsabhängige Ticket Fees zu ersetzen, kann eine Reduktion der volumenabhängigen Transaktionspreise vorgenommen werden. Dadurch läßt sich die unter den gesetzten Annahmen ertragssenkende Wirkung einer Reduktion von Transaktionspreisen vergleichsweise schwächer dosieren.

2. Senkung volumenabhängiger Gebühren

Eine **generelle Reduktion der volumenabhängigen Transaktionsgebühren um 30 %** (bzw. 60 %) führt, wie in Abb. 87 (und Abb. 88) dargestellt, unter der Annahme, daß Gesamtaufwand, andere Erträge und AMA gleich bleiben, zu folgenden Veränderungen: Bei gleichbleibenden aktionsabhängigen Erträgen in der Höhe von 1 bp sinken **die gesamten Transaktionserträge von 22 bps auf 18 bps** (bzw. 11 bps). Bezogen auf die Ausgangslage (vgl. Abb. 85) entspricht dies einer prozentualen Reduktion um 23 % (bzw. 56 %). Der Effekt der Reduktion wird gemildert, weil angenommen wird, daß jene Transaktionsgebühren, für welche bereits in der Ausgangslage ein durchschnittlicher Rabatt von 30 % gewährt wird, dem

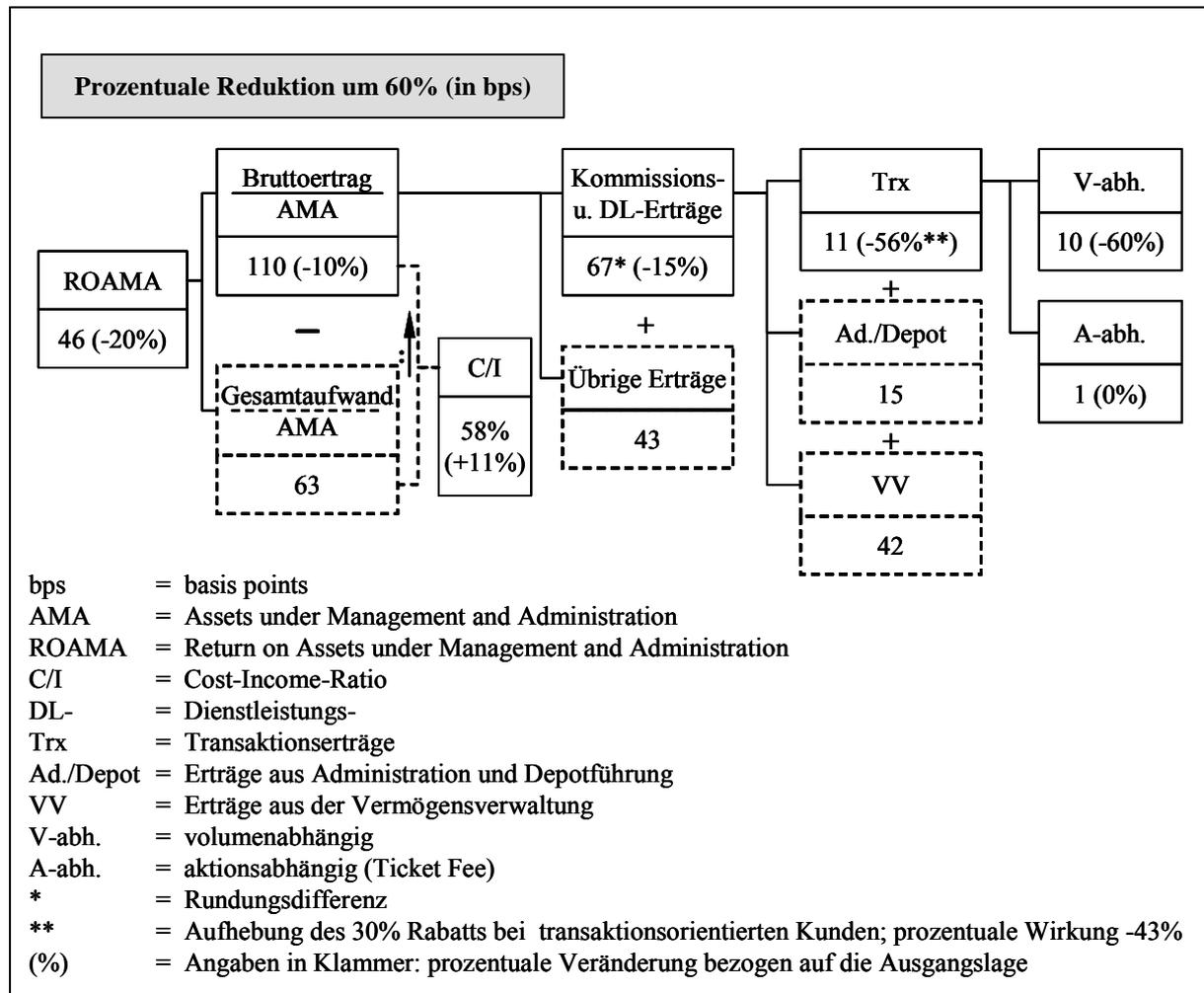


Abb. 88: Auswirkungen einer 60 %-igen Reduktion volumenabhängiger Transaktionspreise in bps

Vergleicht man den Einfluß der beiden in diesem und dem vorhergehenden Abschnitt dargestellten Anpassungsvarianten der Transaktionspreise auf den ROAMA, so läßt sich im Simulationsmodell feststellen, daß sich **bis zu einer durchschnittlichen Reduktion der volumenabhängigen Transaktionspreise von knapp 88 % die Auswirkungen einer generellen Ticket Fee stärker im ROAMA abzeichnen als prozentuale Transaktionspreisreduktionen.**

3. Quantitative Vorgaben zur Stabilisierung der Ertragsbasis

Der Anbieter kann die Reduktion der Transaktionspreise entweder **allen Kunden oder nur einem Teil der Kunden** in Kombination mit anderen Leistungen (Paketen) zugänglich machen. Letzteres geschieht z.B. bereits im Zuge des Vermögensverwaltungsmandats zu Einzelpreisen für den Kunden vergleichsweise direkt sichtbar bzw. bei jenem zu Pauschalpreisen indirekt nachvollziehbar.

Räumt der Anbieter **allen Kunden** standardmäßig Reduktionen ein, so führt dies je nach Variante und unter der Annahme, daß die übrigen Komponenten des ROAMA-Kennzahlenarms stabil bleiben, zu einem **absoluten Ertragsverlust, der entweder durch separat angebotene (Beratungs-)Leistungen** oder durch eine mit dem Angebot verbundene (Beratungs-)Leistung **erneut generiert werden muß**, um die Ertragsbasis nicht zu schwächen. Wie in Abb. 89 dargestellt, bedarf es aufgrund der Ertragseinbußen bei dem Ersetzen der volumenabhängigen Gebühr durch eine aktionsabhängige Ticket Fee zusätzlicher Erträge in der Höhe von TCHF 36'344, während eine Reduktion der volumenabhängigen Gebühr um 30 % (bzw. 60 %) zusätzliche Erträge in der Höhe von TCHF 9'619 (bzw. TCHF 23'267) benötigt.

Variante	Bruttoertrag (in TCHF)	Δ Ausgangslage (in TCHF) (in %)		ROAMA (in bps)	Δ Ausgangslage (in bps) (in %)	
Ausgangslage	232'942	-	-	58	-	-
Einführung Ticket Fee	196'598	-36'344	-16%	40	-18	-32%
30% Reduktion auf volumenorientierte Trx-Preise	223'323	-9'619	-4%	54	-4	-8%
60% Reduktion auf volumenorientierte Trx-Preise	209'675	-23'267	-10%	46	-12	-20%

Trx-Preise = Tansaktionspreise

Abb. 89: Auswirkungen von Transaktionspreisreduktionen auf absolute Ertragszahlen und ROAMA

Bei den bisherigen Erörterungen im Kontext des Einflusses einzelner Varianten der Transaktionspreisreduktion wird davon ausgegangen, daß sich die übrigen treibenden Faktoren des ROAMA-Kennzahlenarms vorerst nicht verändern. Bei weiterer Prüfung der Einführung veränderter Transaktionspreise und Preis-Beratungsleistungs-Verhältnisse ergibt sich jedoch zwangsläufig die Frage, welche Wirkung diese auf die AMA-Basis ausüben, die ja eine treibende Kraft ist, und wie sich andere Ertragstreiber der Preismodelle bzw. -strukturen verändern, z.B. die Anzahl der Transaktionen. Außerdem ist zu klären, durch welche Kombination von Bruttoertrags- und AMA-Veränderung der ROAMA nachhaltig stabilisiert bzw. verbessert wird, ohne dabei Wachstumsziele von Bruttoertrag oder AMA-Basis selbst zu vernachlässigen.

Aufbauend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen widmet sich der folgende Abschnitt abschließend der Prüfung der möglichen Umsetzbarkeit von unterschiedlichen Preis-

Beratungsleistungs-Verhältnissen. Dies geschieht unter Berücksichtigung der Stabilisierung des ROAMA und unter Erörterung des Einflusses auf dessen treibende Kräfte.

III. ROAMA bei ausgewählten Preismodellen für Beratungsleistung

Im folgenden wird anhand ausgewählter Preismodelle erläutert, inwieweit sich diese in **Kombination mit einer Reduktion der Transaktionsgebühren dazu eignen, mit Beratungsleistung Erträge zu generieren**, um den ROAMA zu stabilisieren. Stabilisierung des ROAMA bedeutet, das ROAMA-Niveau der Ausgangslage, also 58 bps (vgl. Abb. 85), zu erreichen. Der angestrebte ROAMA für den künftigen Betrachtungszeitraum wächst also nicht. Auch werden potentielle oder erwartete AMA- und Ertragsverluste aufgrund der Beibehaltung des Status Quo, die zu einer praktischen Reduktion des ROAMA führen, nicht in die Überlegungen einbezogen, wenngleich sie in der Praxis zu berücksichtigen sind. Schließlich wird der Einfachheit halber davon ausgegangen, daß das Transaktionsvolumen trotz sinkender Transaktionspreise nicht steigt, obgleich dieses Sinken der Preise in Realität eine verstärkte Nutzung des Angebots implizieren soll, was de facto zu einer Steigerung des Transaktionsvolumens führt. Dezidierte Wachstumsvorgaben für AMA (induziert durch Akquisition von Neugeld und Marktwachstum) wie Bruttoertrag existieren in der Annahme ebenfalls nicht, d.h. es wird davon ausgegangen, daß die Kundenbasis sowie deren Vermögen stabil bleibt.

1. Zeitmodell

Geht der Anbieter von der Überlegung aus, Transaktionsgebühren generell zu senken und Erträge mittels Beratung zum Einzelpreis, orientiert am zeitlichen Beratungsaufwand, zu generieren, ergibt sich bei der Ermittlung möglicher stundenbasierter Preise und der Anzahl leistbarer Beratungsstunden folgendes Bild (vgl. Abb. 90): Die 58 Relationship Manager des Anbieters können grundsätzlich **50 % der verfügbaren Arbeitszeit** bzw. rund **46'400 Stunden** (dies entspricht 800 Stunden pro Relationship Manager im Jahr) zur Betreuung und Beratung von Kunden aufbringen. Bei durchschnittlichen **Stundensätzen von CHF 200 bis CHF 800** ergeben sich bei voller Ausnutzung dieser freien Zeitressourcen **zusätzliche Erträge in der Höhe von TCHF 9'280 bis TCHF 37'120**, so diese Stunden tatsächlich verrechnet werden können. Wird vereinfachend angenommen, daß die freien Zeitressourcen bisher vornehmlich den in der bestehenden Kundenbasis enthaltenen **2'360 beratungsinteressierten Kunden** an-

geboten wurden und auch weiterhin angeboten werden sollen, können für diese im Durchschnitt rund 20 Stunden Beratungszeit pro Jahr zur Verfügung gestellt werden. Bei voller Nutzung des Beratungsstundenangebots ergibt dies auf die mit diesen Kunden verbundenen AMA in der Höhe von TCHF 9'136'160 zusätzliche Erträge pro AMA von durchschnittlich 10 bps bis 41 bps. Konsumiert ein Kunde die 20 Stunden zu genannten Tarifen, so leistet er im Durchschnitt einen absoluten Ertragsbeitrag in der Höhe von CHF 4'000 bis CHF 16'000. Da Nachfragern bislang ein Tarif von CHF 0 für Beratung verrechnet wurde, ist allerdings davon auszugehen, daß die **Inanspruchnahme von Beratung aufgrund der nun entstehenden direkten Beratungskosten geringer** wird, obwohl die Kosten für Transaktionen sinken. Es empfiehlt sich deshalb, Schätzungen über das Ausmaß des Rückgangs der Inanspruchnahme der Beratungsleistung in Abhängigkeit von deren Kosten und den reduzierten Transaktionsgebühren mit zu berücksichtigen. Diese Schätzungen lassen sich über Informationsinstrumente mit direktem Einbezug des Nachfragers eruieren (z.B. Conjoint-Analyse¹⁹).

Annahmen für Berechnungen			
# Relationship Manager (RM)	58	# beratungsorientierter Kunden (BK)	2'320
Verfügbare Arbeitszeit 50% (= 800h p.a. pro RM)		Total AMA BK (TCHF)	9'136'160
Total verfügbare Stunden (h)	46'400	Verfügbare h pro BK	20

Stundensatz (in CHF)	Ertragsbeitrag (in TCHF)	20h-Beitrag/BK (in TCHF)	Ertrag / AMA BK (bps)
200	9'280	4	10
300	13'920	6	15
400	18'560	8	20
500	23'280	10	25
800	37'120	16	41

Abb. 90: Ertragsbeiträge bei Anwendung eines stundenbasierten Zeitmodells

Als zusätzlich **problematisch** bei diesem Ansatz zur Erhaltung der bestehenden Ertragsbasis erweist sich zum einen, daß die Relationship Manager **die zu verrechnenden Beratungsstunden ohne Gewähren von Rabatten tatsächlich weiterverrechnen** können. Zum ande-

¹⁹ Vgl. Teil 2, B.I.3.

ren sieht das Modell rein rechnerisch vor, daß **beratungsorientierte Kunden nicht nur Transaktionsertragsrückgänge, die im Zusammenhang mit den eigenen Transaktionen stehen, decken sollen, sondern auch jene der passiven und rein transaktionsorientierten Kunden.** Abb. 91 veranschaulicht die durchschnittlichen Ersparnisse in bps von aktiven Beratungskunden wie transaktionsorientierten Beratungskunden durch die unterschiedlichen Varianten von Transaktionsgebührreduktionen sowie die durchschnittlich von einem Beratungskunden aufzubringenden bps für Beratungsleistungen, wenn die dem Anbieter entgangenen Transaktionserträge durch Beratungsleistungen für beratungsorientierte Kunden aufgefangen werden sollen. Bei einer Reduktion der volumenabhängigen Transaktionsgebühren um 30 %, was eine Reduktion der Erträge um rund TCHF 9'619 induziert (vgl. dazu Abb. 89), legt die Berechnung beispielsweise nahe, daß jeder Beratungskunde im Durchschnitt rund 10 bps zu zahlen hätte (vgl. Ertragsbeiträge in TCHF und Ertrag / AMA in Abb. 90), damit der Anbieter die Ertragsbasis stabilisieren kann. Transaktionsorientierte Beratungskunden werden wenig Interesse daran zeigen, nun für Beratung zu bezahlen, da sie im Zuge der Transaktionspreisreduktion von 30 % keine Ersparnisse ausweisen. Dies liegt daran, daß die Reduktion lediglich zuvor gewährte außerordentliche Rabatte in Höhe von 30 % aufhebt und annahmegemäß zu keiner Weiterführung dieser Rabattpolitik führt. Bei der Einführung einer Ticket Fee wiederum übersteigen die Kosten die Ersparnisse, die sich durch das Angebot für den aktiven Beratungskunden eröffnen, während bei der Reduktion der volumenabhängigen Gebühr um 60 % beide Kundenarten höhere Kosten als Ersparnisse hätten. Bezogen auf die in Abb. 91 aufgezeigten Ergebnisse und **mit Blick auf die optimistisch angesetzte Anzahl weiterverrechenbarer freier Beraterstunden erscheint das Modell ohne zusätzliche Maßnahmen, die dem Kunden Mehrwert signalisieren, nicht erfolgversprechend.** Dies ohne Berücksichtigung wettbewerbsorientierter Aspekte, welche vermuten lassen, daß der Kunde das bestehende Leistungsangebot zu einem für ihn günstigeren Preis bei der Konkurrenz erwerben kann.

	Einführung Ticket Fee	Volumenabhängige Gebühr –30%	Volumenabhängige Gebühr –60%
Ersparnis bei Transaktionskosten (in bps)			
Aktiver Beratungskunde	32	11	22
Transaktionsorientierter Beratungskunde	50	0	24
Zusatzkosten f. Beratung bei Zeitmodell (in bps)	~41	~10	~25

Abb. 91: Transaktionsgebühreersparnis und Beratungszeitzusatzkosten für Beratungskunden

Zusätzliche Ausgestaltungsvarianten ergeben sich, wenn eine **Steigerung der Transaktionsanzahl** bei aktiven Beratungskunden sowie bei den beiden transaktionsorientierten Kundengruppen angenommen wird, wodurch der durch Beratungsleistung zu generierende Ertragsbeitrag vergleichsweise tiefer angesetzt werden kann, was zu einer Reduktion der für die Beratungskunden anfallenden Kosten führt. Zudem ist eine **Variation des Stundentarifs, z.B. in Abhängigkeit von Beratungsintensität oder Problemkomplexität**, möglich. Der Einsatz von Expertenteams als spezielle Berater anstelle von Relationship Managern kann ebenfalls durchgespielt werden. Dies zieht jedenfalls die Berücksichtigung zusätzlich anfallender Kosten nach sich. Bei einer Zukunftsbetrachtung bedarf es außerdem der Integration potentieller Nachfrager, d.h. zusätzlich akquirierbarer AMA, welche aufgrund des Angebots und des damit verbundenen Nutzens den Anbieter wählen.

2. Volumenmodell

Entschließt sich der Anbieter für die Verwendung eines Volumenmodells, **bezieht sich der Preis für Beratung auf die AMA** des Kunden. Werden Transaktionsgebühren für alle Kunden gesenkt und ist Beratung gleichzeitig zum Einzelpreis erhältlich, ergibt sich hinsichtlich der zu füllenden Ertragslücke die gleiche Problematik wie bei Verwendung eines Zeitmodells: Aktive wie transaktionsorientierte Beratungskunden müßten neben dem eigenen zusätzlich den Transaktionsertragsrückgang der passiven und rein transaktionsorientierten Kunden tragen.

Aus Anbietersicht bietet das Volumenmodell im Vergleich zum Zeitmodell mehr Flexibilität, weil der **Ertrag nicht an eine beschränkte mögliche Anzahl zu erbringender Beraterstunden gebunden ist**, welche tatsächlich geleistet werden müssen; zudem läßt sich das

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

Preisniveau vergleichsweise differenzierter anpassen, so daß sich der zu generierende Ertrag je nach Kundenart theoretisch an deren Ersparnissen aus der Transaktionsgebührensenkung orientieren kann. Zieht der Anbieter einen Durchschnittspreis in Erwägung, ergibt sich wie beim Zeitmodell die Situation, daß dieser manchen Kunden zu hoch erscheint (vgl. dazu Abb. 91 und Ausführungen). Versucht der Anbieter das Preisniveau in Anlehnung an die kundenspezifische Transaktionsgebühreersparnis zu differenzieren, mag es aus Kundenperspektive auf den ersten Blick noch akzeptabel sein, für gleiche Leistungen in Summe gleich hohe oder sogar leicht höhere Gebühren zu bezahlen als vor der Einführung eines solchen Angebots. Wird die Perspektive erweitert und werden unterschiedliche Preisniveaus bei aktiven und transaktionsorientierten Kunden identifiziert, erscheinen die Preisunterschiede für die Einzelleistung nicht nachvollziehbar bzw. einsichtig, weil der Preis erneut nicht an die eigentliche Beratungsleistung gebunden ist, sondern eine Form der Quersubventionierung zwischen Kundengruppen stattfindet.

Für den Anbieter besteht als weitere Möglichkeit, die zusätzlichen Gebühren für Beratung, ebenso wie die Reduktion der Transaktionsgebühren, an alle bestehenden Kunden weiterzugeben, d.h. **ähnlich wie eine Depotgebühr eine Beratungsgebühr einzuführen, welche jedem Kunden belastet wird**. Orientiert sich das Niveau der Beratungsgebühr an der Ersparnis der einzelnen Kundengruppen, so stellen sich aus Sicht des Kunden die gleichen Fragen wie bei der Einführung von volumenorientierten Beratungspreisen für Beratungskunden. Orientiert sich das Niveau, ähnlich wie bei Depotgebühren, an der Höhe des Vermögens, übersteigen für einen Teil der Kunden die Kosten der Beratung die Ersparnisse bei den Transaktionsgebühren. Diese Dynamik ergibt sich aus der in Abb. 92 abgebildeten kundengruppenabhängigen Verteilung der Transaktionsgebühreersparnisse. Bei Einführung eines solchen Modells besteht für den Anbieter das **Risiko, jene Kunden zu verlieren, welche für ihr Empfinden tendenziell zuviel bezahlen, und solche Kunden zu behalten, deren Ertragsbeitrag im Vergleich zur Ausgangslage gesunken ist**. Dies wiederum führt dazu, daß die Ertragsbasis des Anbieters geschwächt wird und damit genau das Gegenteil dessen erreicht wird, was eigentlich Motiv für die Einführung des Modells war.

Ersparnis bei Transaktionskosten (in bps)	Einführung Ticket Fee	Volumenabhängige Gebühr –30%	Volumenabhängige Gebühr –60%
Passiver Kunde	10	3	6
Aktiver Beratungskunde	32	11	22
Transaktionsorientierter Beratungskunde	50	0	24
Rein transaktionsorientierter Kunde	50	0	24

Abb. 92: Transaktionsgebühreersparnis für Kunden ohne Verwaltungsmandat

3. Performancemodell

Bei der Einführung von performanceorientierten Gebühren für Beratung zum Einzelpreis steht der Ertrag in engem Zusammenhang mit der erzielten Investmentperformance. Senkt der Anbieter Transaktionsgebühren für alle Nachfrager gleichermaßen, ergibt sich ebenso wie bei Zeit- und Volumenmodell die Problematik, daß die durch die reduzierten Transaktionserträge entstandenen Ertragseinbußen durch die performanceorientierten Gebühren aufgefangen werden sollen.

Performanceorientierte Gebührenmodelle, wie in der institutionellen Vermögensverwaltung und manchmal im Private Banking bei Bestehen von Vermögensverwaltungsmandaten vorzufinden, sollten in der aktiven Investmentberatung den Wert der Beratung honorieren. Deshalb sind diese Modelle nur dann sinnvoll, wenn die an der Anlagestrategie des Kunden orientierte Investmentberatung aktiv umgesetzt wird bzw. im Falle der Nicht-Umsetzung eine hypothetische Umsetzung in einem Vergleichsportfolio für die Berechnung der Fee angenommen wird. Für die weiteren Ausführungen wird unterstellt, daß beratungsorientierte Kunden grundsätzlich ein Interesse daran haben, Investmentberatung umzusetzen und dies in einem Umfang tun, der eine performanceorientierte Preisstellung rechtfertigt.²⁰

Geht der Anbieter der Einfachheit halber davon aus, daß die Anzahl der durchgeführten Transaktionen stabil bleibt,²¹ muß durch die performanceorientierte Gebühr, je nach Transaktionsangebot, ein Ertragsbeitrag von TCHF 9'619 bis TCHF 36'344 geleistet werden (vgl.

²⁰ Für Modellkombinationen zur Umgehung der Umsetzungsabhängigkeit siehe nächster Abschnitt (Teil 3, A.III.4).

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

Abb. 89), um einen ROAMA von 58 bps (vgl. Abb. 85) zu erreichen. Die Performance, an welcher sich die Gebühr bemißt, versteht sich als **Abweichung der Rendite des Kundenportfolios im Vergleich zu einem Benchmark-Portfolio** (Vergleichsportfolio).²² Bei einer Partizipation des Anbieters von 12 % an einer positiven Performance (Überperformance) heißt dies beispielsweise, daß diese in Summe zwischen TCHF 80'158 und TCHF 302'866 erreichen muß, um den nötigen Ertragsbeitrag zu leisten, der die Gesamtertragsbasis bei Reduktion der Transaktionspreise stabilisiert. Dies entspricht einer durchschnittlichen Überperformance von 0.9 % bis 3.3. % bezogen auf die AMA der bestehenden Beratungskunden (vgl. dazu Abb. 93). Geht man davon aus, daß die nötige Überperformance ausschließlich bezogen auf die AuM erreicht werden kann, und liegt deren Anteil an den AMA bei 90 %, so erhöht sich der genannte Prozentsatz auf 1.1 % bis 3.7 %. Bei einer geringeren Partizipation von 8 % liegen die zu erreichenden Werte bereits deutlich höher: Die Überperformance liegt in diesem Fall zwischen TCHF 120'236 und TCHF 454'299, bzw. bezogen auf die AMA der bestehenden Beratungskunden zwischen 1.3 % und 5.0 % (bezogen auf die AuM 3.5 % bis 5.5 %).

Variante	Ertragsbeitrag Performance Fee (in TCHF)	Absolute Überperformance (total in TCHF) bei Partizipation von			Überperformance pro AMA BK (in %) bei Partizipation von		
		12%	10%	8%	12%	10%	8%
Einführung Ticket Fee	36'344	302'866	363'439	454'299	3.3%	4.0%	5.0%
30% Reduktion auf volumenorientierte Trx-Preise	9'619	80'158	96'189	120'236	0.9%	1.1%	1.3%
60% Reduktion auf volumenorientierte Trx-Preise	23'267	193'891	232'669	290'839	2.1%	2.5%	3.2%

Trx-Preise = Transaktionspreise
AMA BK = Assets under Management and Administration von Beratungskunden

Abb. 93: Überperformance in Abhängigkeit von der Partizipationshöhe des Anbieters

Um die Performance überhaupt messen zu können, gilt es ex ante je nach Anlagestrategie geeignete Benchmarks (fest oder variabel) festzulegen, die die Anlagestrategie widerspiegeln und als Vergleichsportfolios für die Performancemessung dienen. Zudem bedarf es der Etablierung einer regelmäßigen Performancekontrolle, die im Rahmen kurzfristiger Performancemessung die langfristige Optimierung der Anlagestrategie unterstützt; dies setzt voraus, daß Informationen zu Marktwerten und anfallenden Renditen zur Verfügung stehen. Dabei inte-

²¹ Bei reduzierten Transaktionspreisen sollte in der Praxis allerdings eine verstärkte Umsetzung der Beratung erfolgen, was de facto zu einer Steigerung des Transaktionsvolumens führt.

ressiert insbesondere, welchen Komponenten (z.B. taktischer Asset Allocation bzw. Timing oder Selektivität) eine positive oder auch negative Performance zuzuweisen ist. Zusätzlich zur Performancekontrolle fällt der Risikokontrolle im Zuge der Performancemessung eine entscheidende Bedeutung zu. In deren Rahmen gilt es einerseits Anlagestrategien zu finden, welche bei vergleichbarem Risiko im Durchschnitt höhere Renditen generieren. Andererseits gilt es zu prüfen, ob und wie Ertragsschwankungen mittels geeigneter Instrumente (z.B. Optionen) gedämpft werden sollen.²³

Für den Anbieter empfiehlt es sich grundsätzlich, eine **Benchmark** zu wählen, die der Anlagestrategie des Kunden entspricht. Um mit dem Kundenportfolio eine bessere Performance zu erzielen als mit dem Vergleichsportfolio, können die beiden Portfolios nicht zu hundert Prozent übereinstimmen, d.h., das Kundenportfolio weicht vom Vergleichsportfolio ab. Hierbei ist zu beachten, daß im Interesse des Kunden und im Rahmen seines Risikoprofils agiert werden muß und hierfür geeignete Anreize zu schaffen sind. Hierfür eignet sich z.B. der Einsatz limitierter Performance Fees, welche die Partizipation nach oben beschränken, oder der Einsatz symmetrischer Performance Fees, die bei Nichterreichen der Benchmarkrendite (Underperformance) die Erträge des Anbieters reduzieren (z.B. zusätzliche Reduktion der Administrationsgebühren).²⁴

Die Implementierung eines geeigneten Instrumentariums zur regelmäßigen Performancemessung sowie die laufende Performancemessung selbst sind mit zusätzlichen Kosten verbunden. Diese Kosten sind bei den Überlegungen, ob ein performanceorientiertes Gebührenmodell eingeführt werden soll oder nicht, in ausreichendem Maß zu berücksichtigen, um zu bestimmen, welche Mindesterträge mittels Performance Fee generiert werden müssen und welche AuM-Volumina dazu benötigt werden.

Vorteile performanceorientierter Gebührenmodelle liegen grundsätzlich darin, daß der Anbieter an seiner Performance gemessen wird und damit auf ein bestehendes Kundenbedürfnis²⁵ eingegangen wird. Daraus ergibt sich allerdings eine Reihe von **Nachteilen**: Zum einen besteht ein breiter Spielraum hinsichtlich der Definition der Benchmark, an der die Performance gemessen wird. Setzt der Anbieter ohne Rücksichtnahme des Risikoprofils des Kunden z.B. eine risikofreie Rendite als Benchmark, erreicht der Anbieter mit dieser Benchmark bei boomenden Aktienmärkten einfach eine hohe Performance, von der der Anbieter profitieren kann.

²² Vgl. Zimmermann/Rudolf/Jaeger et al. (1996), S. 4.

²³ Für weitere Ausführungen vgl. Zimmermann/Rudolf/Jaeger, et al. (1996), S. 8ff.

²⁴ Vgl. dazu Zimmermann/Rudolf/Jaeger et al. (1996), S. 144f.

Nachfrager, welche um ihr Risikoprofil wissen und Benchmarks verstehen, werden dieses Angebot mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht wählen. Werden Benchmarks verwendet, die die tatsächliche Anlagestrategie eines Kunden widerspiegeln, fordert dies Kunden, welche eine solche Benchmark verstehen und akzeptieren; dies v.a. dann, wenn Vermögensverluste mit der Umsetzung einer Anlagestrategie einhergehen – beispielsweise, wenn ein Aktienindex als Benchmark dient, der über einen definierten Betrachtungszeitraum einen Verlust ausweist, so daß das Benchmarkportfolio an Wert verliert. Gelingt es dem Anbieter zugleich, diesen Wertverlust im Kundenportfolio zu begrenzen, ist eine Performance Fee zu entrichten, wenngleich der Gesamtwert des Portfolios gesunken sein mag. Demnach bedarf es eines Verständnisses dafür, daß Überperformance nicht einfach als prozentuelle Vermehrung des Kundenvermögens zu sehen ist.

Weitere Herausforderungen bestehen darin, daß sich die regelmäßige Performancemessung für den Anbieter als komplex erweist. Zudem gilt es, für jedes zur Verfügung stehende Vergleichsportfolio (Benchmark), jene Mindestvolumina für Kundenportfolios (Depotgröße) zu definieren, die es benötigt, damit die Benchmark zur Anwendung kommen kann. Denn ein Vergleich eines Kundenportfolios mit einer Benchmark ist nur dann sinnvoll, wenn diese mit dem Kundenportfolio näherungsweise abgebildet werden kann.

Aus den Ausführungen der vorhergehenden beiden Abschnitte ergibt sich, daß eine allgemeine Senkung der Transaktionsgebühren für alle Kunden bei gleichzeitigem Angebot von Investmentberatung zum zeit-, volumen- oder performanceorientierten Beratungseinzelpreis Schwächen aufweist, welche die Ertragsbasis des Anbieters destabilisieren können. Nachstehende Ausführungen diskutieren alternative Vorgehensweisen, welche die Senkung von Transaktionsgebühren an Bedingungen bzw. zusätzliche Leistungen knüpfen.

4. Modellkombination

Wendet der Anbieter kein Gießkannenprinzip bei der **Reduktion der Transaktionsgebühren** an, sondern **koppelt diese an Beratung** in der bereits bestehenden Qualität und in gleichem Umfang, so läßt sich für Beratungskunden aus Sicht des Anbieters in Anlehnung an obige Überlegungen eine **volumenorientierte Gebühr für Beratung ertragstabilisierend realisieren**, wenn die Ersparnisse des aktiven Beratungskunden in etwa den Ersparnissen der transaktionsorientierten Beratungskunden entsprechen. Wie bereits Abb. 91 im Überblick

²⁵ Vgl. Teil 1, B.I.3.

vorgängig veranschaulicht, trifft dies bei einer Reduktion der volumenorientierten Transaktionsgebühren von 60 % zu, wo sich die Ersparnisse der beiden Kundengruppen im Vergleich zu den beiden anderen Varianten lediglich um 2 bps unterscheiden. Werden die Ersparnisse der Kunden entlang der einzelnen AMA-Bandbreiten angesehen, ergibt sich, wie nachfolgend Abb. 94 darstellt, ein ähnliches Bild. Zudem wird ersichtlich, daß Kunden in tieferen AMA-Klassen mehr von einer Reduktion der Transaktionsgebühren profitieren als jene in höheren Klassen (z.B. durchschnittlich 35 bps Ersparnis bei aktiven Beratungskunden mit weniger als CHF 1 Mio. an AMA versus durchschnittlich 12 bps bei jenen, welche zwischen CHF 10 Mio. und CHF 25 Mio. AMA beim Anbieter halten). Dies weist bereits auf mögliche, über die Vermögensklassen differenzierte volumenorientierte Preisniveaus von 0.35 % bis 0.09 % für Beratung in Kombination mit einer volumenorientierten Transaktionspreisreduktion von 60 % hin.

Ersparnis bei 60% Rabatt auf Transaktionen (bps)	AMA pro Kunde				
	Bis CHF 1 Mio.	> CHF 1 Mio. bis CHF 2 Mio.	> CHF 2 Mio. bis CHF 3 Mio.	> CHF 3 Mio. bis CHF 4 Mio.	
Aktiver Beratungskunde	35	31	31	24	
Transaktionsorientierter Beratungskunde	n.a.	33	33	26	
	> CHF 4 Mio. bis CHF 5 Mio.	> CHF 5 Mio. bis CHF 10 Mio.	> CHF 10 Mio. bis CHF 25 Mio.	> CHF 25 Mio.	Total
Aktiver Beratungskunde	24	19	12	9	22
Transaktionsorientierter Beratungskunde	26	20	n.a.	n.a.	24

Abb. 94: Ersparnisse von Beratungskunden nach AMA-Bandbreiten

Der Vorteil dieses Leistungspakets mit ausgewiesenen Einzelpreisen liegt erstens darin, daß die betroffenen Kunden für gleiche Leistungen in etwa gleich viel bezahlen wie zuvor. Zweitens wird dem Kunden der Wert der Beratung vergleichsweise transparent gemacht. Nicht an Beratung orientierten Kundengruppen wird diese nicht aufgezwungen, und selbst wenn sie Beratung in Anspruch nehmen, um Transaktionskosten zu senken, schwächt dies die Ertragsbasis im Durchschnitt nicht, da rein transaktionsorientierte Kunden im Modell die gleichen

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

Ersparnisse haben wie transaktionsorientierte Beratungskunden, an welchen sich das Preisniveau orientiert. Als Nachteil gilt, daß sich der volumenorientierte Beratungspreis an einer Größe orientiert, die sich weder an den Beratungskosten noch am tatsächlichen Kundennutzen bemißt. Zudem federt das Angebot eine mögliche Erodierung der rein transaktionsorientierten Vermögenswerte nicht ab.

Soll durch neue Beratungsangebote die **Ertragsbasis nicht nur stabilisiert, sondern über die Zeit gesteigert werden, bedarf es Angebotskombinationen, welche den Nutzen für den Kunden erkennbar erhöhen**, z.B. durch bessere Qualität der Beratung. So kann z.B. neben eben formuliertem Angebot, bei welchem der Relationship Manager die Beratung ausführt, Beratung, die auf komplexe Bedürfnissen eingeht, von Expertenteams angeboten werden. Da die im Rahmen von Expertenberatung anfallenden Aufwendungen für Beratung und die damit verbundenen Prozesse deutlicher abgrenzbar sind als jene der Relationship Manager, bleibt zu überlegen und zu prüfen, ob in diesem Fall Zeitmodelle in Kombination mit reduzierten Transaktionsgebühren zum Einsatz kommen können. Hier besteht die Möglichkeit, **Rabatte ausschließlich auf jene Transaktionsgebühren zu geben, die für die unmittelbare Um-setzung der Beratungsinhalte nötig sind**. Letzterer Gedanke läßt sich nicht nur auf Investitionsberatung beschränken, sondern insbesondere auch auf jede Form der Beratung ausweiten, die potentiell Umschichtungen im Portfolio eines Kunden nach sich zieht (z.B. Vorsorgeberatung, Steuerberatung).

Neben dem Zeitmodell erweist es sich aus Sicht des Anbieters als sinnvoll, ähnliche Preismodelle und differenzierte Leistungspakete für von Experten durchgeführte Investmentberatung zu prüfen wie diese bei Vermögensverwaltungsmandaten Anwendung finden. Wird entschieden, z.B. ein vergleichbares Modell zu Einzelpreisen zu verwenden, so ist zu prüfen, ob der vergleichsweise häufigere Kontakt zum Kunden beispielsweise ein höheres Preisniveau als in der Vermögensverwaltung rechtfertigt. Bei Anwendung von Pauschalpreismodellen, wie diese in der Vermögensverwaltung anzutreffen sind, wäre zu überlegen – in Abhängigkeit von der Risikobereitschaft des Kunden, die dessen Investmentstrategie bestimmt, und von dessen Aktivität – entweder anhand eines Algorithmus unterschiedliche und individualisierte Preise zu berechnen oder die Anzahl im Pauschalpreis enthaltener Transaktionen zu begrenzen, um als Anbieter hinsichtlich der Transaktionen nicht in eine Kostenfalle zu tappen.

Die Umsetzung möglicher **performanceorientierter Preismodelle** scheint diffizil, da der Anbieter bei Beratungsmandaten im Vergleich zu Verwaltungsmandaten zwar Anlagevorschläge, basierend auf der Strategie des Kunden, unterbreitet, diese Vorschläge jedoch auf-

grund der **Mitsprache des Kunden** nicht notwendigerweise umgesetzt werden, so daß die Performance des Kundenportfolios **je nach Umsetzungsgrad der Beratungsvorschläge kaum Aussagen hinsichtlich der Qualität und des Werts der Beratung zuläßt.**

Eine Variante, dies zu umgehen, wäre das **Führen eines hypothetischen Umsetzungsportfolios**, welches anzeigt, wie das Kundenportfolio aussähe, wenn Anlagevorschläge im nötigen Ausmaß umgesetzt worden wären; auf dessen Performance basierend kann eine Fee berechnet werden. Der Vorteil ist, daß so die Qualität der Beratung direkt bewertet würde. Nachteile liegen darin, daß dieses Vorgehen für den Anbieter nicht nur **zusätzliche Komplexität** und damit verbundene Kosten bedeutet, sondern bei den Kunden u.U. auf **mangelnde Akzeptanz** stößt, sobald die reale Performance im Kundenportfolio stark von jener im hypothetischen Vergleichsportfolio abweicht: Bei besserer Performance des hypothetischen Portfolios im Vergleich zum realen Kundenportfolio wären die Gebühren aufgrund der höheren Berechnungsbasis vergleichsweise hoch und es ist fraglich, ob ein solches Vorgehen auf Akzeptanz stoßen würde. Liegt die Performance des hypothetischen Portfolios im Vergleich zum realen Kundenportfolio tief, wären die Gebühren vergleichsweise ebenfalls niedriger. Einerseits könnte dies von Kunden zwar kurzfristig als Vorteil angesehen werden, andererseits könnte es v.a. bei Kunden, die z.B. mit den mit einer gewählten Anlagestrategie verbundenen Risiken nicht so vertraut sind, die Benchmark nicht verstehen oder auch einen durch mangelnde Umsetzung induzierten Strategiewechsel nicht erkennen, sinkendes Vertrauen in die Qualität der Beratungsleistung auslösen.

Eine Alternative zur Führung von Vergleichsportfolios, die die hypothetische Umsetzung der Beratung widerspiegeln, ist z.B. die **Kombination des performanceorientierten Modells mit einem volumenorientierten Modell**. Das performanceorientierte Modell kommt zum Einsatz, solange die durch die Beratung verfolgte Anlagestrategie in ausreichendem Maß umgesetzt wird. Sobald dies nicht mehr der Fall ist oder während einer festgelegten Periode ein Strategiewechsel stattfindet, erfolgt ein vorübergehendes Kick-in eines volumenorientierten Modells bis zu einem vorab definierten Zeitpunkt (z.B. vorgegebener Berechnungszeitraum, erneute Standortbestimmung hinsichtlich der Anlagestrategie) und die Gebühr wird basierend auf dem Depotvolumen des Kunden berechnet. Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist, daß Kundenbedürfnissen entsprechend eine performanceorientierte Gebühr eingeführt wird, der Kunde sich diesem Gebührenmodell jedoch entziehen kann, wenn er sich dafür entscheidet, die gebotene Beratung während eines bestimmten Zeitraums nicht mehr umzusetzen, und Beratung bezogen auf Werte entgolten wird (z.B. AMA), die der Kunde nachvollziehen und ver-

stehen kann. Aus Sicht des Anbieters reduziert sich die Komplexität, weil er neben einem allgemeinen Benchmark-Portfolio kein hypothetisches Umsetzungs-Portfolio pro Kunde zu führen hat. Herausforderungen für den Anbieter liegen zum einen darin, vorab klar zu definieren, unter welchen Voraussetzungen das volumenorientierte Modell zur Anwendung gelangt, d.h. zu definieren, ab wann eine vorab bestimmte Anlagestrategie seitens des Nachfragers nicht mehr in ausreichendem Maß umgesetzt wird. Zum anderen muß das performanceorientierte und das volumenorientierte Modell derart gestaltet werden, daß Kunden eine zwischenzeitliche Anwendung des Volumenmodells als gerechtfertigt akzeptieren und daraus entstehende Gebühren im Vergleich zum Performancemodell nicht als zu hoch empfinden. Eine derartige Modellkombination erschwert für den Anbieter zudem das Prognostizieren von künftigen Erträgen, da die Anwendung der jeweiligen Modelle direkt vom Verhalten der Nachfrager abhängt.

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Beratungsleistungen empfiehlt es sich, bei **eingeführten Angeboten den Leistungsumfang und die damit verbundenen Konditionen vertraglich festzuhalten**. Dadurch erfolgt nicht nur eine kunden- wie nachfragerseitige Absicherung, sondern **Beratung als Dienstleistung bekommt Gestalt**.

Zusammenfassend bleibt zu bemerken, daß Anbietern viele Möglichkeiten offen stehen, Beratungsangebote zu definieren – sowohl inhaltlich als auch preislich. Um jedoch ein Angebot zu eruieren, welches sich als geeignet erweist, die nachhaltige Ertragsbasis des Anbieters zu sichern bzw. zu steigern, bedarf es sorgfältiger Analysen; nicht nur, wie eben dargestellt, hinsichtlich der eigenen Kunden und deren Ertragskraft, sondern auch hinsichtlich jener Ertragspotentiale, welche durch externe Nachfrager verkörpert werden. **Vor der Einführung** einer oder mehrerer neuer Beratungsangebote empfiehlt es sich jedenfalls, diese vorab **am Kunden zu prüfen** (z.B. mittels Conjoint-Analyse²⁶), **auch wenn die quantitative Simulation für die Einführung eines Angebots spricht**. Bei tatsächlicher Implementierung eines neuen Angebots erfolgt idealerweise eine Anpassung der Incentivierungs- und Steuergrößen, welche wesentlich zum Erfolg beitragen. Mehr dazu im folgenden Kapitel.

²⁶ Vgl. Teil 2, A.

B. Incentivierung und Steuerung bei Einführung neuer Beratungsangebote

Bei der Einführung neuer Beratungsangebote bedeutet Kunden- und Ertragsorientierung als strategische Ausrichtung zum einen, den Kunden als maßgebliche Quelle des Erfolgs zu sehen (Kundenorientierung).²⁷ Zum anderen gilt es, wie im vorhergehenden Kapitel betont, Entscheide zur Einführung von Beratungsangeboten daran auszurichten, Rentabilität als oberste Zielgröße zu sichern bzw. zu steigern, und gleichzeitig zu prüfen, wie die dabei übernommenen Risiken (z.B. Kundenabgänge aufgrund bestehender Preiselastizitäten) durch Ertragsmöglichkeiten zu rechtfertigen sind. Dies impliziert die Notwendigkeit, die Ertragsstrukturen des Anbieters sowie die Wirkung von Entscheiden auf diese genau zu kennen.²⁸

Bei Einführung eines neuen Beratungsangebots benötigt der Anbieter diese Kenntnisse, um gezielt steuern und Anreize setzen zu können, so daß die gewünschten nachhaltig ertrags- und kundenorientierten Effekte eines Beratungsangebote tatsächlich realisiert werden. Ausgehend davon, daß **Beratungsangebote in erster Linie durch den Kontakt zum Relationship Manager** vertrieben werden, gilt dieser im Private Banking als **Schlüsselgröße des Erfolgs**. Dieses Kapitel widmet sich deshalb der Incentivierung des Relationship Managers, die diesen zur Umsetzung des Beratungsangebots animieren soll. Im ersten Abschnitt werden hierfür Ziele und Voraussetzungen für ein funktionierendes **Anreizsystem** sowie Aspekte variabler Vergütung als Teil eines Anreizsystems kurz dargestellt. Es folgen Ausführungen dazu, an welche **operativen Ziele** Incentivierung bei nachhaltiger Ertrags- und Kundenorientierung geknüpft werden kann. Abschließend wird selektiv aufgezeigt, wie der Private-Banking-Anbieter den Relationship Manager dabei unterstützt, **unternehmerisch zu handeln** und damit nachhaltig ertragsorientiert zu agieren.

I. Anreizsystem für den Relationship Manager

Wichtige Größen für nachhaltig ertrags- und kundenorientierte Betrachtungen im Private Banking sind die Relationship Manager: Sie betreuen einerseits das bestehende Kundenvermögen (AMA), vertreiben bestehende Leistungen und neue Beratungsangebote und generieren wesentliche Ertragsbeiträge des Anbieters. Andererseits verursachen die Relationship

²⁷ Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 8; Schierenbeck (2001), S. 460f; Wöhle (1999), S. 73ff.

²⁸ Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 1ff u. 480ff.

Manager als Kernressource des Private Banking einen wesentlichen Kostenblock des Anbieters, insbesondere bei Beratungsangeboten, bei denen der Relationship Manager und nicht ein Experte den Kunden berät. Es liegt im Interesse der Bank, durch ein adäquates Kompensations- und Anreizsystem v.a. **bei der finanziellen Vergütung eine Verbindung zwischen der Ertrags- und der Kostenkomponente des Relationship Managers herzustellen**, sowie für diesen Anreize durch finanziellen wie nicht-finanziellen Mehrwert zu schaffen.

1. Ziel und Abgrenzung

Das Ziel der Incentivierung besteht grundsätzlich darin, den Relationship Manager dazu anzuhalten, den an ihn gestellten Anforderungen zu entsprechen und sich sogar weiter zu entwickeln und diese Erwartungen zu übertreffen, um die strategischen Ziele in Hinblick auf die nachhaltige Steigerung des Ertrags und die Kundenorientierung zu erreichen. Als **Anforderungen an den Relationship Manager** lassen sich neben Einsatz- und Leistungsbereitschaft fachliche, methodische und soziale Kompetenz sowie die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken und Handeln identifizieren.²⁹ Dies bedeutet für den Anbieter, das Anreizsystem an quantitative wie qualitative Ziele zu koppeln, welche die Erreichung der Unternehmensziele (operative und strategische Ziele) sowie die Ausrichtung des Relationship Managers an die nötigen Anforderungen (z.B. weitere Kompetenzziele) unterstützen. Für die **Einführung neuer Beratungsangebote** heißt dies insbesondere, daß deren **Auswirkungen auf operative Ziele** bekannt sind und diese Ziele entsprechend angepaßt werden.

Aus Sicht des Anbieters ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten, den Relationship Manager für seinen Einsatz zu entlohnen bzw. belohnen und außerdem mit Zusatzleistungen seine Zufriedenheit im Unternehmen zu steigern. Für erbrachte Leistungen ergeht i.d.R. eine finanzielle Vergütung an den Relationship Manager, welche sich aus einer **fixen** wie einer **variablen Komponente** zusammensetzt. Letztere wird vielfach als Bonuszahlung bezeichnet. Eine weitere Variante besteht darin, für außergewöhnliche Leistungen, welche nicht über die variable Vergütungskomponente erfaßt werden, **einmalige Sonderzahlungen** zu leisten.³⁰ Um die Zufriedenheit und die Loyalität des Relationship Managers zu sichern bzw. zu steigern, erweist es sich als sinnvoll, Fringe Benefits, also Zusatzleistungen, zu etablieren. Diese

²⁹ Vgl. Schütte/Höfle (1998), S. 217ff; Graf (2002), S. 46ff.

³⁰ Vgl. Laber/Torka (2004), S. 386. Als außergewöhnliche Leistung kann beispielsweise gelten, wenn ein Relationship Manager einen anderen Relationship Manager oder einen gewichtigen Kunden, der den Anbieter verlassen möchte und dessen Abgang für den Anbieter einen Verlust darstellen würde, verbindlich davon überzeugt, diesen Schritt nicht zu tätigen;

können z.B. darin bestehen, auf Leistungen des Anbieters oder auf ausgesuchte Leistungen anderer Anbieter Mitarbeiterrabatte zu gewähren, Betriebsjubiläen in finanzieller wie nicht-finanzieller Form zu honorieren, spezielle Formen der Weiterbildung anzubieten oder Sonderurlaube zu gewähren. Wenngleich Incentivierung zahlreiche Komponenten umfassen kann, liegt im weiteren der Fokus auf der variablen finanziellen Incentivierungs- bzw. Anreizkomponente, die als Bonuszahlung bezeichnet wird und welcher bei der Einführung neuer Beratungsangebote im Zuge der Anreizsetzung zur Umsetzung des Angebots eine wesentliche Bedeutung zukommt.

2. Anforderungen

Wie bereits im ersten Teil³¹ erläutert, bedarf es einer Ausrichtung von Geschäftsphilosophie und Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Informationssystem und Planungs- wie Kontrollsystem am nachhaltig ertragsorientierten Management. Für in ein nachhaltig ertragsorientiertes Unternehmen eingebettetes Anreizsysteme bedeutet dies in erster Linie, daß Ertrags- und Kostentransparenz bestehen sowie ein institutionalisierter Planungs- und Kontrollprozeß vorliegt, in dessen Rahmen der Beitrag zu Unternehmenszielen der Geschäftseinheiten, darin agierender Teams und Relationship Manager definiert und überwacht wird.

Soll die Einführung eines neuen Beratungsangebots dazu dienen, Kosten- und Ertragsstrukturen des Anbieters bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und -erwartungen zu verändern,³² heißt dies zum einen, die **Effekte eines Beratungsangebots auf Erträge, Kosten etc. zu kennen**. Zum anderen bedarf es zur Realisierung der geplanten Effekte der **adäquaten Abbildung derselben im nachhaltig ertragsorientierten Zielsystem des Anbieters**.³³ Um die richtigen Anreize zu setzen, liegt es im Interesse des Anbieters, die Incentivierung des Relationship Managers an den Grad der Zielerreichung zu knüpfen. Der Grad der Zielerreichung dient demnach als Basis für die Vergütung. Dadurch, daß die Effekte des Beratungsangebots im Zielsystem abgebildet werden und dieses wiederum Grundlage für die Incentivierungsmaßnahmen ist, soll sichergestellt werden, daß der Relationship Manager das Beratungsangebot tatsächlich offeriert und so die strategischen Unternehmensziele erreicht werden.

³¹ Vgl. Teil 1, B.III.3.

³² Vgl. Zu Herausforderungen im Private Banking insbesondere hinsichtlich Kundenerwartungen und Kosten- wie Ertragsstrukturen vgl. Teil 1, B.

³³ Für die Abbildung möglicher Ertragswirkung (ROAMA) von unterschiedlichen Beratungsangeboten in Abhängigkeit von der preislichen Gestaltung vgl. Teil 3, A.

3. Variable Vergütung

Variable Vergütung (Bonuszahlungen) als eine wesentliche Komponente eines funktionierenden Anreizsystems³⁴ dient **der Flexibilisierung des Personalkostenblocks**³⁵ und setzt finanzielle Anreize, die sich zu einem guten Teil am Erfolg und der Leistung der Relationship Manager bemisst. Die Leistung und der Erfolg eines Relationship Managers spiegeln sich im Grad der Erreichung quantitativer wie qualitativer Ziele wider, die in Abstimmung auf Unternehmensziel und -strategie unterschiedlich gewichtet und angemessen hoch gesetzt werden. Da die Zielerreichung als Bemessungsgrundlage für die Bonuszahlung dient, kommt der Zielvereinbarung eine bedeutende Rolle zu, im Rahmen derer zu erreichende Zielvorgaben vereinbart werden.³⁶

Variable Vergütung kann allerdings **nicht unabhängig vom Gesamterfolg der Unternehmens** bestimmt werden, so daß dieser bei der Festlegung der Höhe der Bonuszahlung zu berücksichtigen ist.³⁷ Ein wesentliches Kennzeichen bzw. eine wichtige Rahmenbedingung variabler Vergütung ist daher die Orientierung an den operativen und strategischen Unternehmenszielen.³⁸

Für den Anbieter gilt es von Beginn an festzulegen, wie hoch der tatsächlich leistungsbezogene Anteil einer Bonuszahlung ausfallen soll und wie hoch sich demgegenüber jener Anteil darstellt, der vom Jahresergebnis des Anbieters abhängt.³⁹ Der Anbieter steht somit vor der Herausforderung, **individuelle und kollektive Leistung**⁴⁰ **voneinander zu trennen**. Zum anderen bedarf es im Vorfeld der Entscheidung, wie finanzielle und nicht-finanzielle Ziele bzw. Zielerreichung gewichtet werden. So können Leistungen z.B. nach den Kategorien Arbeitsergebnis, Ergebnisorientierung, Arbeitsverhalten und soziale Kompetenz beurteilt⁴¹ und quantitative wie qualitative Ziele diesen Kategorien zugeordnet werden, um die Basis für eine

³⁴ Vgl. Bochenek (1995), S. 186ff; Böhmer (2003), S. 28ff.; Harbauer/von Hören (2004), S. 365ff; zu Herausforderungen hinsichtlich der Kostenstrukturen im Private Banking vgl. auch Teil 1, B.III.

³⁵ Vgl. Bochenek (1995), S. 186ff.

³⁶ Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 298; Büdel (1998), S. 148f; Harbauer/von Hören (2004), S. 365ff; Graf (2002), S. 46ff; Laber/Torka (2004), S. 386ff.

³⁷ Vgl. Hoffmann (2002), S. 225ff; Böhmer (2003), S. 28ff; Harbauer/von Hören (2004), S. 365ff.

³⁸ Vgl. Büdel (1998), S. 152; Köhler (2003), S. 378.

³⁹ Vgl. dazu weiterführende Darstellungen in Hoffmann (2002), S. 225ff.

⁴⁰ Vgl. Laber/Torka (2004), S. 386ff.

⁴¹ Vgl. Cisek (2003), S. 168ff.

Gesamtbeurteilung zu erhalten, die wiederum Grundlage für die leistungsabhängige Bonuszahlung darstellt.⁴²

Als weitere nötige Rahmenbedingungen für eine adäquate leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung sind neben der Orientierung an den operativen und strategischen Unternehmenszielen u.a. noch zu nennen:⁴³ **Akzeptanz, Anreizwirkung, Chancengleichheit, Kostenneutralität und Pragmatismus.**

Im folgenden werden operative Ziele präsentiert, die als Grundlage zur Bonusbemessung dienen können. Bei den ertragsorientierten Zielvorgaben geht es primär darum, zu skizzieren, welche Bedeutung bei Beratungsangeboten verwendete Preismodelle haben, wenn es darum geht, Rentabilitätsziele⁴⁴ zu setzen. Im Kontext von kundenorientierten Zielvorgaben werden kundenorientierte Treiber von Beratungsangeboten sowie kundenorientierte Meßgrößen, die in das System der Bonusbemessung Eingang finden können, kurz erläutert. Abschließend folgen Überlegungen zu prozeßorientierten Zielvorgaben, die im Zusammenhang mit den Servicemodellen⁴⁵ stehen, im Rahmen derer neue Beratungsangebote vertrieben werden.

II. Verknüpfung von Incentivierung und operativen Zielen

Aus Sicht des Anbieters gilt es, **die richtigen Ergebnisse zu belohnen** – d.h. nicht kurzfristige Erfolge, sondern Beiträge zur **langfristigen Steigerung des nachhaltigen Ertrags**.⁴⁶ Dies hat zur Folge, daß sich Incentivierung eng an den finanziellen und nicht-finanziellen operativen Meßgrößen orientiert, die der Anbieter wählt, um die strategische Zielgröße oder das Zielgrößensystem zu erreichen, welche(s) die kunden- und ertragsorientierte Strategie widerspiegelt. Das bedeutet, daß die operativen finanziellen (quantitativ) sowie die nicht-finanziellen Ziele (meist qualitativ) des Anreizsystems auf einzelne Teams und in weiterer Folge auf den einzelnen Relationship Manager heruntergebrochen werden, um zu einem späteren Zeitpunkt den Grad der Zielerreichung zu überprüfen und diesen zur Beurteilung des Relationship Managers heranzuziehen. Essentiell erscheint, daß die **Anzahl der gesetzten**

⁴² Vgl. Hoffmann (2002), S. 225ff; Bonuszahlung nehmen unterschiedliche Formen an: Einerseits werden gewährte Ansprüche bar abgegolten, andererseits erfolgt Kompensation im Sinne wertorientierten Managements in Form von Mitarbeiterbeteiligungen. Zu Ausführungen von theoretischen und praktischen Aspekten unterschiedlicher Beteiligungsformen siehe Weilenmann (1999).

⁴³ Vgl. Büdel (1998), S. 152ff; Wettstein (2002), S. 18ff.

⁴⁴ Zu Rentabilität als Zielgröße vgl. Teil 3, A.I.

⁴⁵ Zu Herausforderungen in der Vertriebsgestaltung und Servicemodellen vgl. Teil 1, B.II.2.

⁴⁶ Vgl. Reichheld (2001), S. 81.

individuellen Ziele für den Relationship Manager überschaubar⁴⁷ bleibt und die **Beurteilung auf Größen basiert, welche der Relationship Manager tatsächlich zu beeinflussen vermag** und ihn gleichzeitig dabei fördern, sich persönlich weiterzuentwickeln, um den gestellten Anforderungen⁴⁸ stetig in verbesserter Art und Weise gerecht zu werden oder diese sogar zu übertreffen. Zudem erscheint es sinnvoll, für die Incentivierung möglichst überschneidungsfreie Ziele zu wählen, um Erfolge und Leistungen nicht doppelt zu zählen und zu belohnen. Ist dies nicht möglich, sollten Doppelzählungen z.B. mittels Gewichtungen von Zielen und Zielerreichung eliminiert werden.

1. Ertragsorientierte Zielvorgaben

Im Zusammenhang mit neuen Beratungsangeboten, die in das Anreizsystem zu integrieren sind, damit der Anbieter den geplanten Beitrag zur nachhaltigen Ertragssteigerung zu realisieren vermag, müssen die richtigen Ziele gesetzt und den Relationship Managern – oder je nach Angebot den Expertenteams⁴⁹ – vermittelt werden, welche diese aufgrund ihres Profils erreichen können und sollen. Die richtigen Ziele setzen heißt in diesem Zusammenhang, daß diese Ziele im Sinne der nachhaltigen Ertragssteigerung die Profitabilität des Anbieters steigern und deshalb eng mit den Kosten- und Ertragstreibern verknüpft sind. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel⁵⁰ erläutert, eignet sich im Private Banking der **ROE bzw. ROAMA** als nachhaltig ertragsorientierte quantitative Zielgröße, durch die sich **Kosten- und Ertragstreiber** darstellen lassen. Ist die **Incentivierung an Kosten- und Ertragstreiber geknüpft**, läßt sich die Zielgröße ROE bzw. ROAMA durch diese steuern.

Mit Blick auf den Vertrieb von Beratungsangeboten durch den Relationship Manager heißt dies, daß **nachhaltig ertrags- und nicht umsatzorientierte Ziele** gesetzt werden. Anders ausgedrückt: Incentiviert bzw. belohnt wird grundsätzlich nicht der Verkauf oder der Vertragsabschluß an sich, sondern die Steigerung der finanziellen nachhaltigen Ertragstreiber und damit der tatsächlich mit diesen einhergehende, realisierbare nachhaltige Ertrag (Nettomarge). Zum Zweck einer differenzierten, transparenten Steuerung macht es Sinn, dem Relationship Manager anstelle einer Nettomarge als Zielvorgabe, die Ertrags-, Kosten- und AMA-

⁴⁷ Vgl. dazu und allgemein zu Performance Management Hoffmann (2002), S. 224.

⁴⁸ Vgl. Schütte/Höfle (1998), S. 217ff.

⁴⁹ Hängt die Zielerreichung von mehreren Mitarbeitern ab, gestaltet sich die Beurteilung des Individuums oftmals als komplex, weil der Erfolg bzw. Mißerfolg nicht immer eindeutig zurechenbar ist; vgl. dazu Hoffmann (2002), S. 230f.

⁵⁰ Zu NNA vgl. Teil 3, A.I.2 und zu Wachstumszielen vgl. auch den folgenden Abschnitt: Teil 3, II.2.

Komponente verknüpft, ein Bruttomargenziel und ein separates Kostenziel zu setzen, wobei Kostenziele ausschließlich direkt beeinflussbare Kosten umfassen sollen.

Die **Höhe des Bruttomargenziels hängt vom geschätzten Ertragspotential der zugrunde liegenden AMA ab.** Segmentiert ein Anbieter z.B. primär in Abhängigkeit von der Höhe der investierbaren Kundenvermögen, empfiehlt es sich, jenen Relationship Managern, die High Net Worth Individuals (HNWI) bedienen, vergleichsweise höhere Ziele zu setzen als jenen, die Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI) bedienen, selbst wenn die Kundengruppen vergleichbare Bedürfnisse haben und rein rechnerisch vergleichbare Erträge auf die AMA erhalten könnten. Der Grund hierfür liegt darin, daß Margenbandbreiten bei UHNWI generell tiefer liegen als bei HNWI,⁵¹ was sowohl an unterschiedlichen Business Modellen bzw. Servicemodellen für UHNWI wie auch an der größeren Verhandlungsmacht der UHNWI liegt. D.h. in Hinblick auf neue Beratungsangebote, daß potentielle Erträge je nach Kundensegment anders aussehen und Ziele deshalb entsprechend adaptiert werden. Neben unterschiedlichen Margenzielen ist es zusätzlich notwendig, ein geeignetes Provisionierungssystem zu haben, welches Relationship Manager dazu motiviert, selbst jene für den Anbieter interessante Kunden an die Bank zu vermitteln, mit denen der Relationship Manager sein durchschnittliches Ertragsziel nicht oder sogar bei weitem nicht erreicht. So hätte z.B. ein für HNWI verantwortlicher Relationship Manager mit einem alleinigen Bruttomargenziel von 120 bps keinen Anreiz, eine UHNWI mit AMA in Höhe von CHF 200 Mio. und einem Ertrag von 50 bps zu akquirieren, weil er dadurch den ROAMA seines Gesamtportfolios reduzieren und somit die potentielle Gesamtbelohnung ebenfalls verringern würde. Für den Anbieter kann es jedoch durchaus interessant und profitabel sein, den Kunden im Portfolio zu haben, nur eben z.B. bei einem anderen Relationship Manager, der ein auf UHNWI zugeschnittenes Servicemodell anbietet und dem Kundensegment entsprechend angepaßte Margenziele hat. Um zu vermeiden, daß der potentielle Großkunde einen anderen Anbieter wählt, bedarf es für solche Fälle eines Provisionierungssystems, welches die Weitervermittlung von Kunden belohnt (z.B. mittels außerordentlicher anteilmäßiger Beteiligung an den NNA innerhalb einer definierten Periode).

Werden Kunden nicht auch in Anlehnung an ihr Asset-Volumen segmentiert, sondern nach anderen Segmentierungskriterien, und bedienen Relationship Manager deshalb innerhalb desselben Businessmodells bzw. Servicemodells Kunden mit unterschiedlicher Verhandlungsmacht, kann es Sinn machen, **in Abhängigkeit von dieser Verhandlungsmacht** (z.B. in

⁵¹ Zu Margenbandbreiten im Private Banking in Abhängigkeit zum Kundensegment vgl. Teil 1, B.III.2.

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

Orientierung am Assetvolumen des Kunden), jeweils definierte Abschläge zu den Bruttomargenzielen zu erlauben, um zu gewährleisten, daß für den Anbieter interessante Kunden bedient werden.

Da ein Bruttomargenziel noch kein Wachstum der AMA vorgibt, ist das Wachstumsziel im Ausmaß des gewünschten Umfangs als **NNA-Ziel**⁵² **zusätzlich vorzugeben**. Um das Wachstum der AMA zu incentivieren, kann erwogen werden, Net New Assets (NNA) bzw. darauf erzielte Erträge anders (beispielsweise in einer definierten Periode höher) zu belohnen als Erträge auf bestehende AMA. NNA werden insbesondere dann höher belohnt bzw. im Zuge der Incentivierung als Ziel stärker gewichtet als Erträge auf AMA (ROAMA), wenn sich das Unternehmen in einem Wachstumsmarkt befindet und starkes AMA-Wachstum wichtig ist – z.B., um genügend Erträge zu generieren, um die Kosten eines neu aufgebauten Standorts zu decken, d.h. Break-Even zu werden. Bei gesättigten Märkten reduziert sich die Gewichtung der NNA-Ziele im Vergleich und ROAMA-Ziele werden stärker gewichtet. Es empfiehlt sich allerdings (auch bei gesättigten Märkten) die Gewichtung von NNA-Zielen zu erhöhen, wenn z.B. ein neues Beratungsangebot eingeführt wird, um explizit neue Kundensegmente mit entsprechenden Bedürfnissen anzusprechen.

Soll die Eigendynamik der **Ertragszusammensetzung** bzw. -struktur geändert werden, ist es unumgänglich, neben allgemeinen Margenzielen auch deren Zusammensetzung bei der Incentivierung zu berücksichtigen. Dazu sind Vorgaben nötig, welche eine Veränderung der Ertragszusammensetzung herbeiführen, z.B. Vorgaben hinsichtlich eines der Marge zugrunde liegenden, idealen Leistungsmixes. Um diesen umzusetzen und gleichzeitig Abstand von umsatzorientierten Anreizen zu nehmen, können Anbieter den Vertrieb von solchen neuen Beratungsangeboten fördern, indem durch diese generierte Erträge etwas höher belohnt werden als vergleichbare Erträge aus dem traditionellen Angebot des Anbieters. Umgekehrt kann der Mindervertrieb von Leistungen dadurch angeregt werden, daß Belohnungsabschläge zur traditionellen Belohnung vorgenommen werden. Am konkreten Beispiel heißt das: Wenn im Zuge des Beratungsangebots ein zeitorientiertes Preismodell Anwendung findet, so daß die Anzahl von Beratungsstunden den Ertrag treibt, so macht es Sinn, zum einen zu verrechnende Beratungsstunden oder einen konkreten daraus resultierenden Ertrag als Ziel zu setzen und zum andern die Incentivierung an die mit der Beratung verbundenen Kosten zu knüpfen und nicht

⁵² Weitere Ausführungen zu NNA als kundenorientiertes Ziel, um Kundenakquisition und -bindung zu steuern, vgl. Teil 3, A.I.2.

z.B. an die Anzahl von Beratungsverträgen, die unterzeichnet werden, wenn damit für den Anbieter noch keine Erträge, sondern allenfalls Kosten einhergehen.

Vorteil der ertragsorientierten Incentivierung ist, daß die Belohnung direkt an die Erträge der Bank gekoppelt ist. Durch die unterschiedliche Belohnung von Ertragsarten wird der Relationship Manager dazu motiviert, jene Leistungen zu vertreiben, welche sich nicht nur aus seiner Sicht, sondern auch aus der Sicht des Anbieters lohnen. Der Nachteil einer rein ertragsorientierten Incentivierung liegt daran, daß die Gefahr besteht, Kundenbedürfnisse zu mißachten. Deshalb empfiehlt es sich bei der variablen leistungsbezogenen Vergütung, auch die Zielerreichung von Meßgrößen auf Kundenebene als weitere Komponenten zu beachten.

2. Kundenorientierte Zielvorgaben

Ebenso wie auf der Rentabilitätsebene gilt es, auf Kundenebene Zielgrößen zu etablieren, an denen der Relationship Manager gemessen wird und die gemeinsam mit den quantitativen Größen die Basis für die Incentivierung bilden. Es empfiehlt sich, mehr als eine kundenorientierte Kenngröße zu wählen und in ein strategisches Kennzahlensystem aufzunehmen. Bei Einführung eines neuen Beratungsangebots gilt es abzuwägen, welchen Einfluß dieses Angebot auf die Anwendung findenden Kennzahlen auf Kundenebene hat.

Auf Kundenebene stellt **Kundenzufriedenheit** eine beliebte Orientierungsgröße dar, deren alleinige Betrachtung jedoch u.a. aufgrund der Vergangenheitsbezogenheit⁵³ nicht zielführend sein kann. Vielmehr bedarf es der zusätzlichen Betrachtung von Größen wie der **Kundenbindung** (vgl. Abb. 95⁵⁴), die neben bisherigem Verhalten auch zukünftige Verhaltensabsichten der Kunden widerspiegelt,⁵⁵ und der **Kundenprofitabilität**, durch welche Aussagen zum nachhaltigen Ertragsbeitrag gemacht werden können.

⁵³ Vgl. Homburg/Harald (1999), S. 348.

⁵⁴ In Anlehnung an Homburg/Fassnacht (2001), S. 451.

⁵⁵ Vgl. Meyer/Oevermann (1995), Sp. 1341.

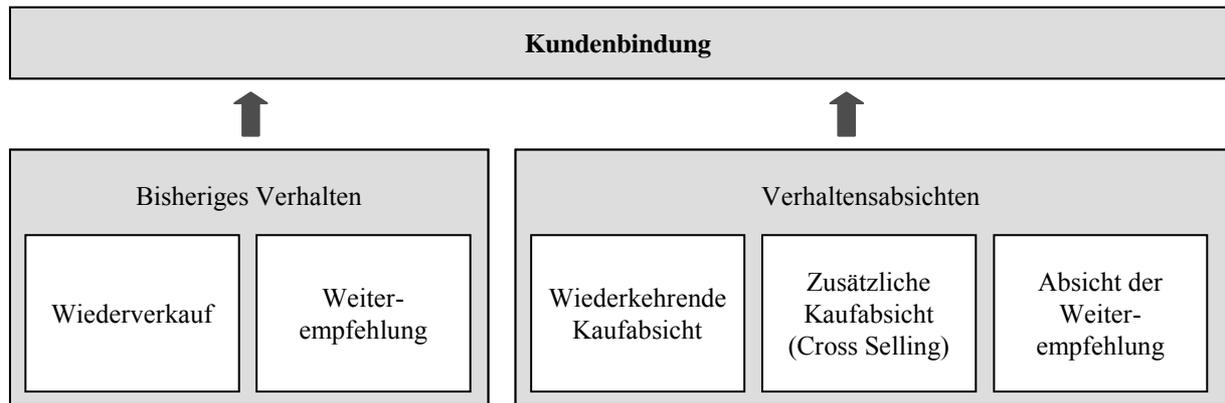


Abb. 95: Vergangene und künftige Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung

Neben Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenprofitabilität zählen in der Praxis die Kenngrößen **Kundenakquisition** und **Marktanteil** zu den allgemeinen Kernmeßgrößen auf Kundenebene.⁵⁶ Wie Abb. 96⁵⁷ veranschaulicht, beeinflussen diese Meßgrößen einander bis zu einem gewissen Grad. Die genannten fünf Kenngrößen werden nachfolgend kurz beschrieben.

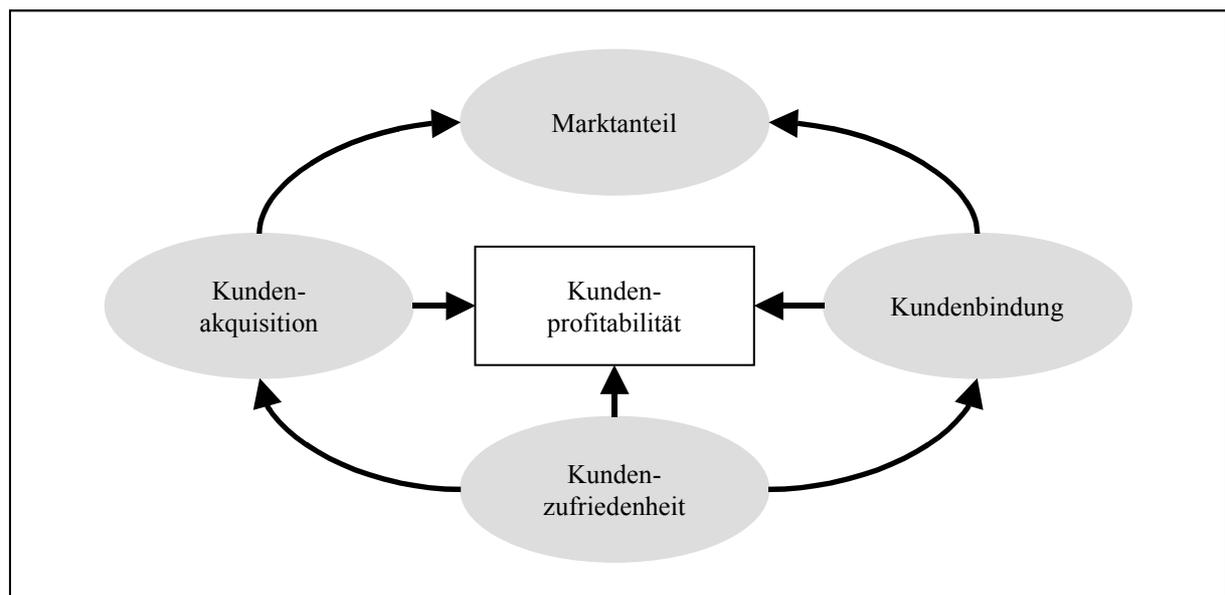


Abb. 96: Kundenorientierte Kernmeßgrößen

Der **Marktanteil**, den ein Unternehmen für sich beansprucht, reflektiert, in welchem Umfang dieses im Zielsegment tätig ist. Sobald das Unternehmen das Zielsegment und damit dessen Potential bestimmt hat, kann der Marktanteil direkt berechnet werden.⁵⁸ Private-Banking-Anbietern steht beispielsweise offen zu messen, wie hoch der prozentuale Anteil der vom Anbieter betreuten AMA am gesamten Zielsegment ist. Wachstum bzw. Ausbau des Marktanteils

⁵⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 67; Kaplan/Norton (2001), S. 81.

⁵⁷ In Anlehnung an Kaplan/Norton (1996), S. 68.

⁵⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 68.

teils gilt als entscheidender Erfolgsfaktor und wichtige Zielgröße, erfährt jedoch durch das Postulat der Kunden- und Ertragsorientierung eine neue Bedeutung: Wachstum zum reinen Selbstzweck⁵⁹ wie auch Ertragssteigerung ohne eine Beurteilung der Angemessenheit des damit einhergehenden Risikos⁶⁰ entsprechen nicht den Vorgaben kunden- und ertragsorientierter Steuerung.

Um den Marktanteil zu steigern oder zu halten, bedarf es der **Bindung bestehender Kunden**. Kundenbindung sagt aus, in welchem Umfang bzw. bis zu welchem Grad ein Anbieter bestehende Kundenbeziehungen aufrecht erhält. Geringe Vermögensabflüsse gelten als Ausdruck hoher Kundenbindung. Basierend auf dem von bestehenden Kunden ausgelösten Geschäftszuwachs werden Rückschlüsse auf die Loyalität der bestehenden Nachfrager möglich.⁶¹ Da im Private Banking die Kunden der Bank identifizierbar sind und sich ihr Nachfrageverhalten im Vergleich zu anderen Branchen beobachten läßt, kann die Kundenbindung von Periode zu Periode gemessen und können Aussagen zur Kundenloyalität gemacht werden.

Eine weitere Möglichkeit, den Marktanteil zu steigern, liegt in der **Kundenakquisition**. Durch diese wird gemessen, in welchem Umfang ein Anbieter neue Kunden gewinnt. Der Erfolg der Kundenakquisition findet Ausdruck in den brutto neu gewonnenen Assets under Management and Administration (AMA). Aufgrund der mit der Neugewinnung von Kunden verbundenen Marketingaufwendungen gestaltet sich Kundenakquisition gerade in der Bankenbranche als sehr kostspielig.⁶²

Kundenakquisition im Sinne von brutto Neugeldzufluß als Ausdruck der Marktanteilsgewinnung ohne Berücksichtigung der Kundenbindung, deren Erfolg sich in der Höhe der nicht erfolgten Vermögensabflüsse widerspiegelt, ist nicht zielführend. Vielmehr wird die Steigerung des Marktanteils durch die Net New Assets (NNA)⁶³ ausgedrückt, da diese beide Größen einen. Aus Sicht des Anbieters empfiehlt es sich, im Zuge der ertragsorientierten Incentivierung NNA je nach Zusammensetzung unterschiedlich zu belohnen, d.h. die durchschnittlichen Kundenakquisitionskosten im Zuge der Incentivierung einfließen zu lassen. Dies bedeutet wiederum, daß Relationship Manager, welche die durchschnittlich gesetzten NNA-Ziele durch überdurchschnittliche brutto Neugeldzuflüsse auf Kosten geringer Kundenbindung (überdurchschnittliche Vermögensabflüsse) erreichen, aufgrund überdurchschnittlicher

⁵⁹ Vgl. Schierenbeck/Lister (2001), S. 12.

⁶⁰ Vgl. Gomez (1999), S. xii.

⁶¹ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 69.

⁶² Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 70.

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

Akquisitionskosten geringer an durch NNA generierten Erträgen beteiligt sind als Relationship Manager, die dieselben Ziele durch leicht unterdurchschnittliche brutto Neugeldzuflüsse und unterdurchschnittliche Vermögensabflüsse generieren.

Sowohl Kundenbindung als auch Kundenakquisition werden u.a. dadurch beeinflusst, ob und inwieweit der Anbieter mit Angeboten auf die Bedürfnisse der Kunden eingeht. Einen wichtigen Hinweis darauf, wie gut ein Anbieter Wertangebote (Value Propositions) für Nachfrager formuliert, liefert die **Kundenzufriedenheit**. Wenngleich Kundenzufriedenheit als äußerst wichtige Meßgröße angesehen wird, zieht ein hoher Zufriedenheitsgrad der Kunden nicht notwendigerweise deren Loyalität, Kundenbindung und Profitabilität nach sich.⁶⁴ Auch zufriedene Kunden können beispielsweise das Wertangebot eines anderen Anbieters als attraktiver und nutzenstiftender empfinden, so daß es trotz Zufriedenheit zu einem Anbieterwechsel kommt.⁶⁵ Zumal gestaltet es sich als ziemlich aufwendig, Informationen zur Kundenzufriedenheit zu erhalten. Die Kunden müssen willens sein, die benötigten Informationen preiszugeben.⁶⁶

Treiber eines Wertangebots stellen v.a. jene Elemente dar, die zur Differenzierung des Wertangebots im Vergleich zu den Angeboten anderer Anbieter beitragen. Beratung als Kernkompetenz im Private Banking bietet Potential zur Differenzierung im Rahmen des Wertangebots. Der Kunde nimmt die Wertsteigerung neuer Beratungsangebote im Private Banking wohl hauptsächlich über die Kriterien Qualität, Leistungsorientierung und Preis wahr. Dies sind vorrangige Werttreiber, die eine Bank im Dienste der Kundenorientierung und der Steigerung der nachhaltigen Profitabilität einsetzen kann. Untersuchungen ergeben, daß die Entwicklung preis- und qualitätsbezogener Meßgrößen unabhängig von der Strategie, die ein Wertangebot widerspiegelt, eine wichtige Rolle bei der Beurteilung des Wertangebots und der Kundenbeziehung spielen.⁶⁷ In Hinblick auf die Steuerung von neuen Preis-Beratungsleistungsverhältnissen bedeutet dies, daß idealerweise zum einen insbesondere die Steuerung der Qualität in ein Steuerungssystem einfließt. Die Qualität wirkt sich auf den Kundennutzen aus, welcher wiederum direkten Einfluß auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ausübt.⁶⁸

⁶³ Vgl. Teil 3, A.I.2.; zu ertragsorientierter NNA-Incentivierung vgl. den vorhergehenden Abschnitt, Teil 3, B.II.1.

⁶⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 70f; für weitere Ausführungen zu der Beziehung zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit vgl. auch Homburg/Fassnacht (2001), S. 451ff.

⁶⁵ Vgl. Dahlhoff/Alexander (1998), S. 37ff.

⁶⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 70f; für weitere Ausführungen zu der Beziehung zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit vgl. auch Homburg/Fassnacht (2001), S. 451ff.

⁶⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 84f.

⁶⁸ Für Zusammenhänge vgl. auch Teil 2, B.III.2.a.; vgl. außerdem zu Ansätzen und Instrumenten der Qualitätsbeurteilung Schierenbeck (2003b), S. 557ff, sowie insbesondere für spezifische Qualitätsmerkmale

Zum anderen erweist sich der Preis bzw. der Preisnenner gleichzeitig als Treiber des Kundennutzens und des Ertrags.

Zwar läßt die Erreichung hoher Werte bei genannten Meßzahlen Aussagen über den Erfolg eines Anbieters in einem definierten Kundensegment zu, und diese Werte haben durchaus grundsätzlich Einfluß auf die **Kundenprofitabilität**, die eine Meßzahl auf finanzieller Ebene darstellt. Erfolgversprechende Werte bei Kundenzufriedenheit, -bindung, -akquisition und Marktanteil garantieren jedoch nicht das Erreichen vergleichsweise guter Werte bei der Kundenprofitabilität. Ziel eines Unternehmens sollte es aber sein, nicht nur zufriedene, sondern auch profitable Kunden zu haben.⁶⁹ Durch das Setzen von ertragsorientierten Margenzielen⁷⁰ wird dem Rechnung getragen.

3. Zielvorgaben in Abhängigkeit vom Servicemodell

Relationship Manager agieren innerhalb unterschiedlicher Servicemodelle.⁷¹ Ist der Relationship Manager Generalist, liegt die Kunden- und Ertragsverantwortung bei ihm. Agiert ein Relationship Manager als Aggregator gemeinsam mit einem Team von Experten und Spezialisten, macht es Sinn, ihm teambezogene Leistungsziele zu setzen, die eine aus Sicht des Anbieters optimale Zusammenarbeit innerhalb des Servicemodells fördern, und deren Erreichen zu belohnen. Zudem empfiehlt sich für den Anbieter, nicht nur dem Relationship Manager, sondern dem **Team Ertragsziele**, bzw. den **Experten und Spezialisten Ertragsbeitragsziele** zu setzen und diese zu belohnen, wobei die Kundenverantwortung klar beim Relationship Manager liegt. Haben Kunden – dies kommt v.a. im Rahmen des Validationsmodells vor – auch Zugang zu Experten, d.h. umgekehrt, hat der Experte die Möglichkeit, auf Kunden zuzugehen, kann es Sinn machen, dem Experten auch NNA-Ziele zu setzen oder zumindest ein Provisionierungssystem für Mitarbeiter (nicht nur für Experten und Spezialisten) einzurichten, das das Generieren bzw. Vermitteln von NNA belohnt.

Im Kontext mit dem Beratungsprozeß (bei neuen wie bestehenden Beratungsangeboten) liegt es im Interesse des Anbieters, dem Relationship Manager oder dem Serviceteam im Sinne der Effizienzsteigerung zusätzlich **prozeßorientierte Zielvorgaben** zu geben. So können Kosten

im Private Banking und den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Qualität Wöhle (1999), S. 124ff u. 130ff.

⁶⁹ Vgl. zu Zielen von Kundenrentabilitätsanalysen und zur Identifikation rentabler Kunden die nachfolgenden Abschnitte: Teil 3, B.III.1 u. 2.

⁷⁰ Vgl. vorhergehenden Abschnitt, Teil 3, B.II.1.

⁷¹ Zu in der Praxis des Private Banking häufig angewandten Servicemodellen vgl. Teil 1, B.II.2.

reduziert bzw. stabilisiert und Erträge gesteigert werden. Diese Ziele bedürfen innerhalb eines Incentivierungssystems ebenso einer Gewichtung, und ihre Erfüllung wird nach ertrags- und kundenorientierten Aspekten in Anlehnung an die dadurch generierten Mehrerträge bzw. Minderkosten belohnt. Sollen z.B. zusätzliche Beratungserträge durch eine effizientere Gestaltung des Beratungsprozesses bei gleichbleibender oder steigender Beratungsqualität generiert werden, empfiehlt es sich seitens des Anbieters, durch Effizientsteigerung zusätzlich generierte Erträge innerhalb einer vorgegebenen Periode höher zu belohnen als Erträge, die im Zuge des regulären Beratungsprozesses generiert werden. Als problematisch bei dieser Vorgabe erweist sich allerdings die klare Abgrenzung effizienzbedingter Ertragszuwächse.

III. Unterstützung unternehmerischen Handelns

Die für einen Anbieter tätigen Relationship Manager stellen eine wesentliche Ressource dar, welche es bei der nachhaltigen Ertrags- und Kundenorientierung zu unterstützen gilt. Das Setzen und Incentivieren spezifischer Zielvorgaben für den Relationship Manager soll dessen unternehmerisches Handeln fördern. Um Relationship Manager insbesondere hinsichtlich der nachhaltigen Ertragssteigerung in deren Zielgerichtetheit und Effizienz zu unterstützen, sind begleitende Maßnahmen notwendig, die es dem Relationship Manager erlauben, seine finanzielle Performance einer **stetigen Selbstkontrolle** zu unterziehen. Dem Relationship Manager müssen v.a. geeignete Instrumentarien zur Verfügung stehen, die ihm bei Bedarf einen Überblick darüber verschaffen, wie es um den Grad der Zielerreichung hinsichtlich der ertragsorientierten Ziele⁷² steht und mittels welcher Kunden und Angebote dieser allenfalls verbessert werden kann. Dazu braucht der Relationship Manager zu jedem gewünschten Zeitpunkt **Zugriff auf Informationen über die Profitabilität und Profitabilitätspotentiale bestehender Kunden**. Zum anderen ist es essentiell, im Kontext des Vertriebs von Leistungen und neuen Beratungsangeboten ein Bewußtsein um die Preisuntergrenze und deren Bedeutung hinsichtlich der Profitabilität zu schaffen.

Im Anschluß finden sich deshalb zum einen Ausführungen zum Ziel der profitabilitätsorientierten Bewertung von Kundenbeziehungen und zum Vorgehen bei der Bewertung. Zum anderen wird kurz aufgezeigt, wie das Bewußtsein um die Bedeutung der Preisuntergrenze von Angeboten unterstützt werden kann.

⁷² Zu ertragsorientierten Zielen vgl. Ausführungen zu Beginn dieses Kapitels, Teil 3, B.II.1.

1. Ziel von Kundenrentabilitätsanalysen

Einer Bank stehen Ressourcen, insbesondere qualifizierte Berater oder Beratungsexperten im Private Banking, nur in einem beschränkten Maß zur Verfügung. Aus diesem Grund gilt es, diese Ressourcen insbesondere für jene Kunden(segmente) einzusetzen, welche potentiell zur Steigerung des nachhaltigen Ertrags bzw. der Profitabilität des Anbieters mittel- und langfristige am effektivsten beizutragen vermögen.⁷³ **Für den Anbieter ist es essentiell, den Relationship Manager bei der Auswahl profitabler Kunden zu unterstützen und für die Steuerung und Anreizgestaltung Anhaltspunkte über die Ertragskraft⁷⁴ und mögliche Ertragspotentiale bestehender Kunden bereitzustellen.** Diese Informationen erweisen sich im Zuge der Einführung neuer Beratungsangeboten und damit einhergehenden Zielsetzungen insbesondere dann als wichtig, wenn durch an den Kundenbedürfnissen orientierte Beratungsangebote die Profitabilität bestehender Kunden gesteigert werden soll.

Innerhalb der beim Anbieter Anwendung findenden Segmentierung erweist es sich aus Sicht der nachhaltigen Ertragsorientierung als notwendig, bestehende Kundenbeziehungen auf ihre Profitabilität zu prüfen und profitabilitätsorientierte Subsegmente zu bilden, die Aufschluß darüber geben, welcher Beitragswert den einzelnen Kunden zuzuweisen ist. In der Regel gilt zwar, daß ein Unternehmen mit etwa 20 % der Kunden rund 80 % des Umsatzes generiert⁷⁵ – gleiches gilt für den Bankensektor⁷⁶ –, eine alleinige Umsatzorientierung ohne Ertragsanalyse und Miteinbezug der Kosten reicht jedoch für die Wertbestimmung eines Kunden nicht aus, da **umsatzstarke Kunden nicht unbedingt** zu jenen zählen, die den Ertrag nachhaltig am meisten steigern bzw. die **am profitabelsten** sind. Der **Wert eines Kunden** wird deshalb oftmals mit einer **Erhebung von Erträgen und Kosten⁷⁷** bemessen. Meist orientieren sich die hierfür verwendeten Methoden an Zahlen des Rechnungswesens und somit an der laufenden Periode; dadurch vernachlässigen sie jedoch während der Gesamtdauer der Beziehung anfallende erwartete (potentielle) Ertrags- und Kostenströme, die auszuschöpfende Potentiale darstellen.⁷⁸ Idealerweise werden im Rahmen der Wertfeststellung also nicht nur laufende Er-

⁷³ Vgl. Bernet (1998), S. 29; Schmid/Bach/Österle (2000), S. 20; Schierenbeck (2003b), S. 386ff.

⁷⁴ Zur Analyse des Kundengeschäftsergebnisses (Kunden- und Produktkalkulation sowie Kalkulation der Vertriebswege) siehe Schierenbeck (2003b), S. 386ff.

⁷⁵ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 20; Köhler (1999), S. 335.

⁷⁶ Vgl. Scharioth/Pirner (1999), S. 326.

⁷⁷ Vgl. Schierenbeck (2003b), S. 391ff, speziell zur ABC-Analyse und ihrem wertvollen Beitrag zur Rentabilitätssteuerung; für eine weitere Auswahl von Verfahren (ABC-Analyse auf Umsatzbasis, Orientierung am Kundendeckungsbeitrag, Erfolgsermittlung mittels Prozeßkostenrechnung; Einsatz von Scoring Modellen und prospektiver Kundenwert in mehrperiodiger Betrachtung) welche die Attraktivität von Kunden messen, sowie eine kurze Darstellung ihrer Vor- und Nachteile vgl. Köhler (1999), S. 335ff.

⁷⁸ Vgl. Reichheld/Sasser (1999), S. 138f; Schröder (2001), S. 600ff.

träge und Kosten, sondern auch **künftige Geschäftspotentiale** betrachtet,⁷⁹ um so den strategischen Wert einzelner Kunden und Kundengruppen als Steuerungsinformation der Angebots- und Marktpolitik des Anbieters zugrunde zu legen.⁸⁰ Im Zuge der Einführung neuer Beratungsangebote bedeutet das, diese Informationen nicht nur während des Planungsprozesses einfließen zu lassen, sondern im Zuge der Umsetzung noch spezifischer als bei alleiniger Anwendung bestehender Segmentierungskriterien⁸¹ darauf hinweisen zu können, für welche Kunden der Relationship Manager schwerpunktmäßig Zeit aufwenden soll.

Das Vorgehen, Kunden danach einzuschätzen, wie hoch ihr Wert bzw. ihre Profitabilität für das Unternehmen ist, und daraus Maßnahmen abzuleiten, nennt sich Kundenwertmanagement (Customer Value Management). Ziel und Inhalt des Kundenwertmanagements ist es in Anlehnung an Bernet⁸²,

- den (erwarteten) Wertbeitrag der einzelnen Kundenbeziehung pro Zeitperiode und kumuliert über die Dauer der Beziehung (Nettobarwert aller aus der Beziehung resultierender Cashflows) auszuweisen,⁸³
- darauf aufbauend die Ertragsströme je Kundensegment in Bezug auf Ursachen und Wirkung zu analysieren, um aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, sowie
- aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse ein auf die individuelle Kundenbeziehung angepasstes Betreuungskonzept zu erstellen, welches u.a. als Entscheidungsgrundlage für verursachungsadäquate Preissetzung dient.

Für den Anbieter gilt es, dem Relationship Manager zur Unterstützung dessen Zielgerichtetheit Informationen über die Kundenprofitabilität und das Profitabilitätspotential zur Verfügung zu stellen. Dies insbesondere bei der Einführung neuer Beratungsangebote, welche darauf ausgerichtet sind, Kundenprofitabilität explizit zu steigern und vorhandene Potentiale zu nutzen.

⁷⁹ Vgl. Stauss (2000), S. 458f.

⁸⁰ Vgl. Seyfried (1998), S. 365; zur Bewertung von Kunden und zu Methoden/Maßnahmen der (Teil-) Ausgrenzung von Kunden geringer (potentieller) Profitabilität vgl. Tomczak/Reinecke/Finsterwalder (2000), S. 399ff.

⁸¹ Zu Segmentierungskriterien im Zuge der Gestaltung neuer Beratungsangebote vgl. Teil 2, B.III.1.

⁸² Vgl. Bernet (1998), S. 30.

⁸³ Eine Auswahl profitabler bestehender wie potentieller Kundenbeziehungen und die Ableitung sowie Definition von adäquaten Betreuungsmaßnahmen im Rahmen des Kundenmanagements (vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 33) kann derart erfolgen.

2. Identifikation rentabler Kunden

Die **Identifikation interessanter Kunden und Kundenpotentiale gilt nicht als trivial**. Hinweise auf die vorhandenen Wert- bzw. Profitabilitätspotentiale von Kunden oder von bestimmten Segmenten erhält der Anbieter beispielsweise durch die Orientierung an dem „typischen“ **Lebenszyklus** der Kunden eines Segments und an Ereignissen im privaten und/oder beruflichen Umfeld, die das Leben der Kunden und entsprechend deren potentielle Profitabilität beeinflussen. Es existiert die Meinung, daß Vorhersagen hinsichtlich der Qualität bzw. Rentabilität von Kunden vor deren fünfundzwanzigstem Lebensjahr kaum möglich erscheint.⁸⁴

Die **Beziehungsdauer** eines Kunden zur Bank läßt ebenfalls Aussagen über die Kundenwertpotentiale zu. So gilt gemeinhin, daß der Kunde profitabler wird, je länger er die Leistungen desselben Anbieters in Anspruch nimmt, d.h. mit steigender Beziehungsdauer steigt die Wahrscheinlichkeit, daß die Summe der periodisch generierten Deckungsbeiträge positiv wird.⁸⁵ Die steigende Profitabilität dieser Kunden erklärt sich beispielsweise aus den Annahmen, daß diese Kunden im Zeitablauf die eigene Nachfrage steigern, bei Zufriedenheit mit dem Angebot Preiszuschläge zumeist akzeptieren und zudem aufgrund von Weiterempfehlungen neue Kunden an den Anbieter vermitteln, die ihrerseits wieder zur Steigerung der Ertragskraft des Unternehmens beitragen.⁸⁶

Inwieweit **profitabilitätsorientierte Subsegmentierung** bei bestehender Segmentierung vorhanden ist, hängt letztlich von der Beschaffenheit des bearbeiteten Nachfragermarktes ab. Orientiert sich ein Anbieter z.B. an den Bedürfnissen der Kunden sowie an deren Profitabilität, so erscheint eine Segmentierung nach Kundenbedürfnissen sinnvoll, sobald diese stark variieren, also keine Homogenität vorliegt. Entsprechendes gilt für den Aspekt der Rentabilität: Sind alle Kunden gleich rentabel, so erübrigt sich eine Segmentierung nach Wert bzw. Profitabilität. Andernfalls erscheint eine Segmentierung sinnvoll (vgl. Abb. 97⁸⁷).⁸⁸

⁸⁴ Vgl. Dubs (1998), S. 77.

⁸⁵ Vgl. Bernet (1998), S. 33.

⁸⁶ Vgl. Reichheld/Sasser (1999), S. 139ff.

⁸⁷ In Anlehnung an Wayland/Cole 1997 aus Schmid/Bach/Österle (2000), S. 28.

⁸⁸ Vgl. Schmid/Bach/Österle (2000), S. 34f.

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

		Varianz der Kundenbedürfnisse	
		Niedrig	Hoch
Varianz der Kundenbeziehungswerte	Hoch	Segmentierung nach Wert	Segmentierung individuell nach Wert und Bedürfnis
	Niedrig	Keine Segmentierung	Segmentierung nach Bedürfnis

Abb. 97: Kundenportfolio – Segmentierung nach Varianz der Bedürfnisse und Rentabilitäten

Die Kombination segmentspezifischer Überlegungen mit Maßzahlen der Kundenprofitabilität erlaubt Rückschlüsse auf die Effektivität der gewählten Kundensegmentierung, so daß sich daraus Handlungsalternativen ergeben:⁸⁹

		Kunde aus Zielsegment	
		Nein	Ja
Profitabilität	Positiv	Beobachten	Binden
	Negativ	Eliminieren	Entwickeln u. transformieren

Abb. 98: Handlungsalternativen nach Profitabilität und Kundenzugehörigkeit zu Zielsegment

Wie Abb. 98⁹⁰ im Überblick aufzeigt, liegt es im Interesse des Unternehmens, aus Gesamtanbietersicht profitable Kunden aus dem Zielsegment zu binden bzw. unprofitable aus demselben Segment zu profitablen zu machen. Kunden, die nicht dem Zielsegment angehören, sich jedoch als gewinnbringend erweisen, verdienen eine gewisse Aufmerksamkeit, um ihre Profitabilität aufrecht zu erhalten, ihre neuen Bedürfnisse zu erkennen und auf diese reagieren zu

⁸⁹ Vgl. dazu Fußnote 80.

⁹⁰ In Anlehnung an Kaplan/Norton (1996), S. 72.

können.⁹¹ Gehören Kunden nicht zum Zielsegment eines Relationship Managers, jedoch zu dem des Anbieters, empfiehlt es sich im Interesse der Gesamtbankprofitabilität, diese **Kunden zu einem anderen Relationship Manager zu transferieren**, dessen Fokus auf diesen Kunden liegt, da er versuchen wird, einen profitablen Kunden zu binden bzw. bei negativer Profitabilität zu entwickeln. Hingegen beobachtet jener Relationship Manager, zu dessen Zielsegment der Kunde nicht gehört, den Kunden bei positiver Profitabilität nur, er bindet und entwickelt ihn jedoch nicht. Im Zuge des Anreizsystems ist es deshalb wichtig, den Transfer solcher, v.a. profitabler Kunden, zu incentivieren – z.B. mit Provisionierungssystemen.⁹²

Es ist zu bestimmen, inwieweit neue Beratungsangebote dazu verwendet werden sollen, die Profitabilität profitabler Kunden zu steigern, und inwieweit unprofitable Kunden allenfalls dadurch profitabel gemacht oder nicht gewollte Kunden dadurch sogar eliminiert werden können.

3. Sensibilisierung für Ertrags- und Preisuntergrenzen

Ziele zur Incentivierung auf der Ebene des Relationship Managers sind vielfach in Form von Bruttomargen vorgegeben, die aber nicht unbedingt aussagekräftige Indikatoren für die tatsächliche Profitabilität des Kunden sind. Da es in der Praxis des Private Banking oftmals nicht möglich ist, Kosten einzelnen Kunden direkt und verursachungsgerecht zuzurechnen, ist es nicht sinnvoll, **Nettomargenziele** zu setzen, weil der Relationship Manager die Kosten in vielen Fällen nicht steuern kann (vielmehr bedarf es separater Zielsetzungen für steuerbare Kosten⁹³).

Um die Profitabilität einzelner Kunden bei Vorgabe von Bruttomargenzielen tatsächlich zu steigern, ist der Relationship Manager deshalb dabei zu unterstützen und dazu zu motivieren, nicht **nur ein Ertrags-, sondern auch Kostenverständnis zu erwerben**. Im Kontext der Profitabilitätsbeurteilung von Kunden ist es deshalb sinnvoll, dem Relationship Manager neben den Angaben zu von dessen Kunden erreichten Bruttomargen verbindliche durchschnittliche Mindestbruttomargen anzugeben, ohne die kein positiver Deckungsbeitrag generiert werden kann. Im Zuge der Incentivierung sollten generierte Erträge pro Kunde erst dann belohnt werden, wenn dieser Kunde einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Um zu vermeiden, daß unprofitable Kunden weder entwickelt noch eliminiert werden (vgl. Abb. 98) und sich so

⁹¹ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 72ff.

⁹² Vgl. dazu in diesem Kapitel Teil 3, B.II.1.

Teil 3: Rentabilitätssimulation und Incentivierung

negativ auf die Gesamtprofitabilität des Anbieters auswirken, kann es hilfreich sein, dem Relationship Manager für Kunden, welche über eine definierte Periode keinen positiven Deckungsbeitrag liefern, Strafabzüge in der Belohnung zu berechnen.

Im Private Banking kommen individuellen Preisverhandlungen eine bedeutende Rolle zu. Daher ist es – bezogen auf das Preissystem für Bankleistungen bzw. -produkte im allgemeinen und für neue Beratungsangebote im speziellen – besonders wichtig, daß Relationship Manager für **Preisuntergrenzen** und deren Bedeutung sensibilisiert werden.⁹⁴ Erst so entwickelt sich ein Verständnis für die die Kundenprofitabilität steigernde Wirkung eines Angebots in Abhängigkeit vom Verkaufspreis. Gleicht eine Preisuntergrenze z.B. den Grenzkosten eines Beratungsangebots, muß dem Relationship Manager klar sein, daß ein Angebot, das zu Sonderkonditionen angeboten wird, die der Preisuntergrenze entsprechen, keinen Beitrag zur Deckung der Fixkosten bietet und ein Verzicht auf den Verkauf rein quantitativ kurzfristig zu einem gleichen Ergebnis führt.

Im Zuge des Vertriebs ist es für den Anbieter deshalb zum einen wichtig, dem Relationship Manager neben offiziellen Listenpreisen neuer Beratungsangebote klar zu kommunizieren, wo die absoluten Preisuntergrenzen liegen, um keinen Verlust zu generieren. Zum anderen lohnt es sich für den Anbieter, eine klare **Sonderkonditionenpolitik** zu etablieren, welche es dem Relationship Manager im Sinne unternehmerischen Handelns einerseits erlaubt, im Rahmen individueller Preisverhandlungen Preiszugeständnisse zu machen, gleichzeitig aber sicherstellt, daß Deckungsbeiträge in ausreichendem Maß generiert werden, und Zugeständnisse ab einer definierten Höhe im Sinne eines Vier-Augen-Prinzips von kompetenter Stelle hinsichtlich der Nutzenstiftung zu prüfen sind.

Zusammenfassend gilt für die Incentivierung des Relationship Managers bei Einführung neuer Beratungsangebote, daß diese bzw. deren quantitative und qualitative Absichten in ein Ziel- und Anreizsystem zu integrieren sind, welches nachhaltig ertrags- und kundenorientiert ist. Das bedeutet v.a., daß operative Ziele am Unternehmensziel der nachhaltigen Ertragssteigerung ausgerichtet sind. Für die Belohnung der Leistung des Relationship Managers wird sowohl die Erreichung vereinbarter **ertrags- als auch kundenorientierter Zielgrößen** als Bemessungsgrundlage herangezogen. Um das **unternehmerische Handeln** des Relationship

⁹³ Vgl. dazu in diesem Kapitel Teil 3, B.II.1.

⁹⁴ Vgl. Köhler (2003), S. 380.

Managers und dessen Zielgerichtetheit zu unterstützen, bedarf es zum einen eines **Instrumentariums**, das es dem Relationship Manager erlaubt, die Profitabilität von Kundenbeziehungen zu bewerten. Zum anderen ist es notwendig, ein Verständnis für geltende **Preisuntergrenzen** zu schaffen und eine nachhaltig ertragsorientierte **Sonderkonditionenregelung** zu etablieren.

Zusammenfassung

Das Ziel vorliegender Arbeit bestand darin, vor dem Hintergrund der Kunden- und Ertragsorientierung Ansatzpunkte für das Vorgehen bei der Generierung von Beratungsangeboten im Private Banking zu erarbeiten sowie potentielle Auswirkungen einzelner Beratungsangebote auf die Ertragsbasis darzustellen. Die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse finden sich, dem Ablauf der Arbeit folgend, im Anschluß, gefolgt von einem Ausblick.

Der **erste Teil** der Arbeit beschreibt die aktuelle Situation im Private Banking mit den wesentlichen Herausforderungen, welche sich einem Private-Banking-Anbieter stellen. Diesen Ausführungen folgt eine empirische Erhebung, die ein Bild darüber vermittelt, wie Preisgestaltung bei typischen Leistungskategorien im Private Banking in der Schweiz vorgenommen wird.

Eine Vielzahl regulatorischer Rahmenbedingungen, sich verändernde Onshore- und Offshore-Marktstrukturen, Nachfrager mit steigenden Ansprüchen und traditionelle wie neue Wettbewerber prägen das sich **wandelnde Umfeld der Private-Banking-Anbieter**. Als deren Kernkompetenz gilt weiterhin die Betreuung und insbesondere die **Beratung von Kunden**. Bei Beratungsleistungen spielt der direkte Kontakt des Kunden mit dem **Relationship Manager** oder Experten und das im Zuge der Kundenbeziehung aufgebaute Vertrauen aufgrund der Dienstleistungseigenschaften von Beratung eine große Rolle. Wenngleich **kostenintensive Beratungs- und Betreuungsleistungen** für den **Kunden eine hohe Wertschöpfung** darstellen, werden im Zuge der Beratungsleistungserstellung in den **seltensten Fällen Erträge** für das Unternehmen generiert. Vielmehr werden diese im Private Banking als Kernkompetenz angesehenen Leistungen durch Erträge von anderen Leistungen (z.B. von Wertschriftentransaktionen) **quersubventioniert**. Um auf das sich verändernde Private-Banking-Umfeld zu reagieren, offerieren Anbieter **neben den traditionellen Kernangeboten** (diskretionäre Vermögensverwaltung und Anlageberatung bzw. Investmentberatung) und **ergänzenden Leistungen** (z.B. Depotverwaltung und Administration) **vermehrt moderne Leistungsangebote** (z.B. Financial Planning, Steuer- und Nachlaßberatung), **die eigenständige Erträge generieren**.

Private-Banking-Anbieter sehen sich zentralen Herausforderungen gegenüber, welche die kunden- und ertragsorientierte Preisgestaltung und das Generieren von Beratungsangeboten entscheidend beeinflussen. Dies ist zum einen der Fall, weil Anforderungen an das konzeptio-

nelle Vorgehen beim Generieren von Beratungsleistungen gestellt werden (z.B. **verstärktes Einbeziehen von Nachfragerinformationen**, Segmentierungsanforderungen), und zum anderen, weil **neue Beratungsangebote** selbst einen Beitrag dazu leisten, die eine oder andere Herausforderung zu meistern (z.B. Beitrag zur Veränderung der Ertragsstruktur des Anbieters). Zu diesen Herausforderungen zählen thematisch die Umsetzung der Kundenorientierung, die Gestaltung des Vertriebs sowie die Steuerung und Umsetzung der nachhaltigen Ertragsorientierung. Rückt die Gruppe der Kunden ins Zentrum der Betrachtung, so zeichnen sich deren **wachsende Heterogenität**, sich **verändernde Kundenbedürfnisse und -erwartungen** sowie die damit verbundene Notwendigkeit, den Nachfragermarkt in geeigneter Form zu segmentieren, als wesentliche Herausforderungen ab. Bezogen auf die Vertriebsgestaltung bedarf es deshalb der Bereitstellung eines an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichteten Produktangebots, verbunden mit **geeigneten Vertriebskanälen**, sowie der Anwendung **effizienter, Kundennutzen stiftender Servicemodelle**, im Rahmen derer der Relationship Manager als Schlüsselgröße im Private Banking optimal eingesetzt wird. Dies wiederum birgt Herausforderungen im Zuge der **Steuerung und Incentivierung des Relationship Managers** sowie der nachhaltigen Ertragsorientierung in sich. In diesem Kontext sind zum einen die generelle Notwendigkeit, die Bankensteuerung entlang von **Kunden- und Ertragsorientierung** auszurichten, zum anderen die wünschenswerte Verbesserung bestehender Kosten- und Ertragsstrukturen zu nennen. Die **Ausgestaltung von Beratungsangeboten** vermag einen nachhaltigen Beitrag zur letztgenannten Aufgabe, der Verbesserung der Kosten- und Ertragsstrukturen, und zur Steigerung der Profitabilität zu liefern. Die zuvor genannten Herausforderungen wiederum beeinflussen das konzeptionelle Vorgehen beim Generieren von Beratungsangeboten – die Heterogenität der Nachfrager, der Bedarf nach Kundensegmentierung und die Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden, die Auswahl und Bereitstellung von Vertriebskanälen sowie schließlich die Implementierung von Servicemodellen, die den Anforderungen entsprechen, und die damit einhergehende Rollendefinition des Relationship Managers.

Im Zuge einer empirischen Erhebung werden **Preisinformationen von vierzig im Private Banking in der Schweiz** tätigen Anbietern analysiert. Die typischerweise im Private Banking vorzufindenden Leistungen und die damit einhergehenden Preismodelle und Preisniveaus geben Einblick in die Ertragstreiber des Private Banking. Die Untersuchung zeigt klar, daß für **Anlageberatung selten ein direkter Preis** verrechnet wird und daß für die übrigen typischerweise erbrachten Kern- und Zusatzleistungen (diskretionäre Vermögensverwaltung, Wertschriftentransaktion, Administrationsleistungen) ein Vergleich von Preis und Leistung

für den Nachfrager nur schwer und nur unter Anwendung einschränkender Annahmen möglich ist. D.h., daß zum einen der eigentliche **Leistungsumfang für den Kunden teilweise nicht transparent dargestellt** wird, zum anderen eine **unterschiedliche preisliche Differenzierung** Anwendung findet, welche einen Vergleich insbesondere dann erschwert, wenn für den Kunden nicht klar ist, in welchem Ausmaß die einzelnen Leistungen konsumiert werden. **Selbst der Vergleich bei ein und demselben Anbieter kann sich**, z.B. im Bereich der diskretionären Vermögensverwaltung, **als schwierig erweisen**, wenn dieser die Leistung sowohl zu Einzelpreisen als auch zum Pauschalpreis (Administration und Verwaltung inklusive, Transaktionen separat) oder in Form einer All-in Fee (alle Leistungen inklusive) anbietet.

In Hinblick auf die in der Praxis angewandten Preismodelle bestätigt die Erhebung, daß **Volumenmodelle** in den Bereichen Administration, Wertpapiertransaktion und diskretionäre Vermögensverwaltung **weit verbreitet** sind. Dies ist nicht nur bei **Einzelpreisen** der Fall, sondern auch bei **Paketpreisen** in der diskretionären Vermögensverwaltung. Im Zusammenhang mit diskretionärer Vermögensverwaltung finden bei Wertpapiertransaktionen neben volumenorientierten **auch aktionsorientierte Preismodelle** (Flat Fees) Anwendung. **Zeitbasierte Preismodelle** finden sich in Anlehnung an die offiziell abgegebenen Angebotsinformationen **v.a. bei speziellen Formen der Beratung**, wobei diese kaum explizit in regulären Preislisten angepriesen werden. Formen sogenannter **performanceorientierter Preismodelle** kommen **ausschließlich in der diskretionären Vermögensverwaltung** zur Anwendung, und dies gemäß den offiziellen Preislisten **selten**.

Die Ausführungen des ersten Teils machen deutlich, daß sich das Geschäftsfeld Private Banking einigen Herausforderungen gegenüber sieht, welchen begegnet werden muß. Neue Beratungsangebote können dabei einen wichtigen Beitrag leisten, wenngleich sie keine Patentlösung für alles bieten.

Basierend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Ausführungen geht es im **zweiten Teil** der Arbeit um wesentliche Elemente im Zuge der kunden- und ertragsorientierten Konzeption für das **Generieren von Beratungsangeboten im Private Banking**. Eingangs wird dazu zum einen im Rahmen der Darstellung **preispolitischer Aktionsinstrumente** die Preisdifferenzierung als bedeutendes Aktionsinstrument der bankbetrieblichen **Preispolitik** im Zuge des Gestaltungsprozesses von Beratungsangeboten identifiziert, welches sowohl die Differenzierung von Preiszähler (Entgelt) als auch von Preisnenner (Leistungsumfang in Anlehnung an das Preismodell) erlaubt. Zum anderen werden wesentliche Aspekte der in der Preispolitik oftmals isoliert angewandten Konzeptdimensionen **Kunden-, Kosten- und Ertrags- sowie**

Wettbewerbsorientierung dargestellt. Es zeigt sich, daß für die erfolgreiche kunden- und ertragsorientierte Preisgestaltung von Beratungsangeboten alle drei genannten Konzeptdimensionen im Rahmen des Angebotsgestaltungsprozesses zu berücksichtigen sind.

Im Zuge des Gestaltungsprozesses werden Eingangs die **Standortbestimmung** sowie die **Formulierung von Zielsegment** und **Wertangebot** (Value Proposition) als wesentliche Komponenten angesehen, welche der eigentlichen Erarbeitung des eigentlichen Beratungsangebots vorangehen. Im Rahmen der Standortbestimmung gilt es seitens des Anbieters, seine Ausgangslage abzustecken. Bei der Erhebung und Analyse interner wie externer Daten treffen Anforderungen der kunden-, kosten- und ertrags- sowie wettbewerbsorientierten Konzeptdimensionen aufeinander.

Grundsätzlich erweist es sich im Verlauf des eigentlichen Gestaltungsprozesses von Beratungsangeboten als äußerst wichtig, Zugang zu relevanten Informationen zu haben, insbesondere zu **Nachfragerinformationen**. Letztere sind für den Erfolg eines Beratungsangebots deshalb wegweisend, weil **Informationen über die Akzeptanz eines Angebots** und den damit verbundenen Kundennutzen schlußendlich entscheidend für die nachhaltige Ertragswirkung sind. Zur Erhebung der notwendigen Kundeninformation empfiehlt sich die **direkte Beteiligung des Nachfragers** in Form von Preispräferenzbefragungen oder die indirekte Einbindung **mittels Conjoint-Analysen**. So können den potentiellen Nachfragern diese neuen Beratungsangebote noch vor deren Einführung im Vergleich präsentiert werden, und der Anbieter kann den Input der Nachfrager für sich und die optimale Ausgestaltung des Beratungsangebots nutzen.

Bei der **Definition des Zielkundensegments** geht es im wesentlichen darum, jene Kundengruppe zu identifizieren, für die das neue Beratungsangebots gelten bzw. welcher dieses angeboten werden soll. Hinsichtlich der Zielsegmentsbildung wird es als **notwendig** erachtet, **von einer Segmentierung, die sich primär an der Höhe des Kundenvermögens orientiert** – und die bislang im Private Banking häufig anzutreffen ist –, **abzuweichen**, um andere Segmentierungsansätze zu prüfen, welche sich beispielsweise an speziellen **Nachfragerbedürfnissen** orientieren. Als weitere wesentliche Schritte vor der eigentlichen Ziellösungsdefinition gelten die **Formulierung eines für das Zielsegment geltenden Wertangebots** (Value Proposition), in dessen Rahmen die Ziellösung eingebettet wird, sowie die Identifikation jener Elemente bzw. Treiber dieses Wertangebots, die für den **Kunden Nutzen bzw. Mehrwert stiften**.

Als eigentliches Generieren des neuen Beratungsangebots wird die **Definition der Leistung und des mit dieser in Bezug stehenden Preises** verstanden, zudem jener **Auswahlprozeß**, welcher das zu implementierende neue Beratungsangebot bestimmt. Bezüglich der Variationsmöglichkeiten der eigentlichen Leistung werden **Leistungsveränderungen**, bei denen geringfügige Veränderungen von Qualität und Umfang zum Tragen kommen, **Leistungsentbündelung** und **Leistungsbündelung** diskutiert. Anhand der aufgezeigten Vor- und Nachteile, insbesondere von Bündelungs- und Entbündelungsstrategien im Rahmen der Leistungserbringung, erscheint es für den Anbieter grundsätzlich als zielführend, **Leistungen sowohl im Paket als auch einzeln zu offerieren**. Die dadurch erreichte Heterogenisierung des Angebots erlaubt es dem Private-Banking-Anbieter, auf **individuelle Nachfragerbedürfnisse differenzierter einzugehen**, als wenn nur gebündelte oder ausschließlich entbündelte – also Einzelleistungen – offeriert werden.

In Hinblick auf die Differenzierung des Preises stehen höchst unterschiedliche Möglichkeiten offen, wobei nur einige für das Abschöpfen der Konsumentenrente im Private Banking sinnvoll nutzbar erscheinen. So finden **Preisindividualisierung, Mengenrabatte sowie Ländertarife im Private Banking Anwendung**, während **personenbezogene und nichtlineare Tarife zwar in der Bankenbranche generell, weniger jedoch im Private Banking** anzutreffen sind. Zeitrabatte finden im Zuge des traditionellen Kernangebots noch keine Anwendung.

Im Zuge der Konkretisierung des zu implementierenden Beratungsangebots kommen der Auswahl der **Preisbezugsbasis**, den **Variationsmöglichkeiten** der Preisbezugsbasis sowie dem **Festlegen des Preisniveaus** und dessen **Differenzierung** hohe Bedeutung zu. Bei der Auswahl der Preisbezugsbasis sind vom Anbieter grundsätzlich die mit einzelnen Varianten jeweils verbundenen Vor- und Nachteile abzuwägen, wobei besonderes Augenmerk darauf zu legen ist, ob die **gewählte Bezugsbasis von den Nachfragern akzeptiert wird**. Bei der Bestimmung des Preisniveaus bzw. dessen Unter- und Obergrenze treffen die kosten-, kunden- und wettbewerbsorientierte Konzeptdimension aufeinander. D.h. das Preisniveau des Angebots hat einerseits mindestens die mit dem Angebot verbundenen Kosten zu decken; zusätzlich kann überlegt werden, der **Preisuntergrenze** allenfalls Erträge aufzuschlagen, welche an anderen Stellen (bei anderen Produkten und Leistungen) durch das Angebot vermindert werden. Andererseits orientiert sich die **Preisobergrenze** am vermittelbaren Kundennutzen sowie an jenen Preisniveaus, welche bei Wettbewerbern für vergleichbare Angebote Anwendung finden.

Zusammenfassung

Bei der Auswahl des zu implementierenden Beratungsangebots kommen mehrere Faktoren zum Tragen: Zum einen leiten das mit dem Beratungsangebot verbundene **Ertragspotential** und die mit diesem einhergehende **Wertwahrnehmung des Kunden** in Hinblick auf Preis und Qualität die Auswahl; dadurch kann der Einfluß des Angebots auf die Ertragsbasis in einem ersten Schritt abgeschätzt werden. Nicht vernachlässigbar sind allerdings die **Kundensensitivitäten**. Im ersten Entscheidungsschritt für Anbieter wie Nachfrager **attraktiv** erscheinende Angebote können sich durchaus als **unattraktiv** und unrentabel erweisen, sobald Kundensensitivitäten im Zuge des Auswahlprozesses berücksichtigt werden. Dies unterstreicht einmal mehr, wie wichtig die Verfügbarkeit von Nachfragerinformation während des gesamten Gestaltungsprozesses von Beratungsangeboten im Private Banking ist.

Im zweiten Teil wird deutlich, daß im Zuge der Konzeption von neuen Beratungsangeboten eine Reihe von Akzenten gesetzt werden kann, welche das Angebot eines Anbieters von dem eines anderen unterscheiden. Der Unterschied allein ist jedoch noch nicht ausschlaggebend. Das neue **Beratungsangebot gilt nur dann als Erfolg, wenn es von Kunden akzeptiert und genutzt wird** und zur nachhaltigen Steigerung oder Stabilisierung von Erträgen führt.

Im **dritten Teil** wird die nachhaltige **Steigerung der Rentabilität als oberste quantitative strategische finanzielle Zielgröße unterstellt**. Im Zuge einer Rentabilitätssimulation für einen **fiktiven Private-Banking-Anbieter** wird deshalb zu Beginn der potentielle Einfluß neuer Beratungsangebote auf die Rentabilität des Anbieters aufgezeigt. Neben der Rentabilität werden kundenorientierte Zielgrößen als wichtig erachtet, welche dem Umstand Rechnung tragen, daß der Kunde als maßgebliche Erfolgsquelle eines Private-Banking-Anbieters zu sehen ist. Die Zielerreichung der Schlüsselgröße Relationship Manager wird im Zuge der Incentivierung belohnt.

Im Rahmen der **Rentabilitätssimulation** wird von einem fiktiven Private-Banking-Anbieter ausgegangen, der die **Quersubventionierung von Anlageberatungsleistung durch Erträge aus Transaktionsleistungen reduzieren** möchte. Es wird unterstellt, daß der Anbieter als strategische Zielgröße die Steigerung des ROE verfolgt und diesen mit dem neuen Angebot steigern oder zumindest stabilisieren möchte. Da der **ROAMA** ein wichtiger, durch neue Angebote steuerbarer **Teil des gewählten ROE-Kennzahlensystems** ist, konzentriert sich die Simulation auf den Einfluß, den Beratungsangebote auf ihn ausüben – dies nicht zuletzt deshalb, weil die **AMA** als **bedeutende Erfolgsgröße** im Private Banking gehandelt werden.

Die Ergebnisse der Simulation zeigen, daß grundsätzlich bereits eine einfache Auswahl unterschiedlicher **Ausgestaltungsmöglichkeiten von Preis bzw. Preismodellen und Leistung existiert, ohne daß am eigentlichen Angebot etwas geändert werden muß**; von diesen Varianten eignen sich jedoch die wenigsten dazu, den ROAMA nachhaltig zu steigern oder wenigstens zu stabilisieren. Dies legt die Vermutung nahe, daß **eine bloße Anpassung der Preisstrukturen**, ohne dabei zugleich für den Kunden eine Nutzensteigerung durch das Beratungsangebot erkennbar zu machen, **nur vereinzelt und unter bestimmten Voraussetzungen zur Stabilisierung oder nachhaltigen Steigerung des ROAMA** führt. Die durchgeführte Rentabilitätssimulation basiert auf einfachen und zugleich einschränkenden Annahmen. In der Praxis **bedarf es sorgfältiger weiterführender Analysen**, welche sich nicht nur auf den eigenen Kundenstamm beschränken, sondern auch weitere Nachfragerpotentiale und insbesondere **Kundensensibilitäten berücksichtigen**, bevor es zu einer Entscheidung über die Einführung eines neuen Angebots kommt.

Der **Relationship Manager**, der einerseits direkten Kontakt zu den Kunden herstellt und die Vermögen und Erträge mehrt, andererseits jedoch als Kernressource des Anbieters ein wesentlicher Kostentreiber ist, erweist sich für den Anbieter als wichtige **Schlüsselgröße**. Im Zuge der Anreizgestaltung ist es wichtig, den Relationship Manager mit einem adäquaten ertragsorientierten **Kompensations- und Anreizsystem dahingehend zu incentivieren, daß die Ziele des Anbieters erreicht werden**. Durch die Incentivierung soll der Relationship Manager dazu anzuhalten werden, den gestellten Anforderungen zu entsprechen. Im Zusammenhang mit neuen Beratungsangeboten soll er dazu motiviert werden, zur Erreichung der Planzahlen angemessen beizutragen. Es müssen ihm also entsprechende operationale Ziele gesetzt werden, die mit dem Incentivierungsprozeß zu koppeln sind. Als wesentlich erscheint die **zusätzliche Integration nicht-finanzieller, kundenorientierter** Zielgrößen auf strategischer Ebene. Um unternehmerisches Handeln und Zielgerichtetheit des Relationship Managers zu unterstützen, müssen zum einen zusätzliche Informationsinstrumentarien zur Verfügung stehen, welche es dem Relationship Manager erlauben, **Kundenbeziehungen nach deren Profitabilität zu kategorisieren** bzw. zu bewerten. Zum anderen ist es notwendig, den Relationship Manager hinsichtlich der **Bedeutung von Preisuntergrenzen zu sensibilisieren**. Schlußendlich bedarf es ergänzend einer nachhaltig ertragsorientierten **Sonderkonditionenregelung**.

Handlungsempfehlung und Ausblick

Die Ausführungen der vorliegenden Arbeit, insbesondere hinsichtlich der Vertriebsgestaltung, der empirischen Erhebung über die Nutzung von Preisdifferenzierung und der Rentabilitätsimulation, zeigen eine **große Bandbreite von Gestaltungsalternativen im Kontext von Vertrieb, Beratung und Preis**. Diese Optionen werden **bereits heute – zwar nicht vollständig jedoch weitreichend – im Private Banking genutzt**.

Die **heutige Gestaltungskombination von Vertrieb, Beratung und Preis** kann als sonderbar bezeichnet werden: Der Kunde schätzt die Anlageberatung, aber ist daran gewöhnt, für Administrationsleistung und Transaktionstätigkeit zu bezahlen. Eine Gegebenheit, die sich **für Private-Banking-Anbieter als vorteilhaft** erweist. Denn mit zunehmendem Volumen lassen sich Skalenerträgen bei Administrations- und Transaktionstätigkeit deutlich einfacher und kostengünstiger realisieren als bei Beratungsleistungen, insbesondere wenn Beratungsleistungen durch teure Relationship Manager oder Experten und nicht automatisiert erbracht werden. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte **Rentabilitätssimulation zeigt, daß sich ein simples Austauschen von bestehenden Preismodellen nicht rechnet**. Zudem erhöhen schwer einschätzbare Kundensensitivitäten das **Risiko einer Ertragsdestabilisierung**. Daher sind im Markt etablierte **Unternehmen nur dann an einer Veränderung der bestehenden Ertragsstruktur interessiert, wenn sich dadurch die Gesamtrentabilität steigern läßt**. Für Nachfrager würde dies bedeuten, daß für sie bei der Verrechnung von Beratungsleistungen im Durchschnitt vergleichsweise höhere Kosten anfielen. Daran sind **Nachfrager nicht interessiert** – insbesondere dann nicht, **wenn kein Mehrwert** für sie erkennbar ist oder vergleichbare Leistungen bei anderen Anbietern gebührenfrei zur Verfügung stehen.

Um die hohen Erträge (aus Administration und Transaktion) **zu rechtfertigen oder zusätzliche Erträge** (aus Beratung) **zu erwirtschaften**, muß es dem Anbieter gelingen, der **Beratungsleistung Gestalt zu verleihen**, sie zu manifestieren bzw. für den Kunden faßbar zu machen. Beispiele für die Gestaltgebung von Beratungsleistung sind das Schließen von Beratungslücken (UBS Angebot von APS/APA, dem Active Portfolio Supervision/Advisory) und durch IT unterstützte strukturierte Beratungsprozesse (Ansatz der Credit Suisse mittels SALAP, dem Structured Asset and Liability Advisory Process), welche der Qualitätssicherung und dem Feststellen von Kundenwert dienen.

Wie zu Beginn der vorliegenden Arbeit ausgeführt, wird der bereits **erhebliche Druck im Private-Banking-Geschäft** weiter zunehmen. Der erhöhte Druck entsteht durch das Fortsetzen der Konsolidierung im Offshore-Geschäft, die weiter steigende Anzahl von Private-Banking-Angeboten, die steigende – wenngleich noch geringe – Bedeutung von Maklern und unabhängigen Finanzberatern, das zunehmend kritische Kundenbewußtsein, die vermehrte Akzeptanz des Internetkanals sowie das möglicherweise verstärkte Eingreifen der Aufsichtsbehörden in den Vertrieb von Finanzdienstleistungen (vgl. Beraterhaftpflicht, EU Vermittlerrichtlinie).

Dieser **Druck begünstigt neue Geschäftsmodelle** im Private Banking. Diese können mittel- und langfristig eine **Verschiebung der Preisstrukturen** weg von Administrations- und Transaktionserträgen hin zu Erträgen aus Beratungsleistungen herbeiführen. Die **Initiative** zur Einführung neuer, innovativer Geschäftsmodelle in einen Markt ist **eher von wachstumshungrigen, jungen Wettbewerbern oder von neuen Markteintretern** zu erwarten, die mit noch nicht etablierten Preismodellen viel gewinnen können. Im Gegensatz dazu **zeigt die Rentabilitätssimulation, daß im Heimmarkt gut positionierte Unternehmen mit einer frühzeitigen Umstellung der Ertragstrukturen in erster Linie viel riskieren.**

Deshalb ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit folgende **Handlungsempfehlungen**:

- Die **preisliche Gestaltung von Beratungsleistung** und eine damit einhergehende **vollkommene Änderung der Ertragsstruktur** (neues Geschäftsmodell) empfiehlt sich, wenn
 - **Beratungsleistungen Gestalt** verliehen wird und sie mit einem quantifizierbaren Nutzen verbunden sind,
 - **Beratungsangebote** – sowohl hinsichtlich Leistung(en) als auch hinsichtlich des Anwendung findenden Preismodells bzw. der Preisstruktur – von den **Kunden akzeptiert** werden,
 - neue **erfolgreiche Wettbewerber, technologische Entwicklungen** oder **wichtige Kundensegmente** eine entsprechende **Veränderung** erwirken.

- Von **preislicher Gestaltung von Beratungsleistung**, die mit einer radikalen nachhaltigen **Veränderung der Ertragsstruktur** einhergeht, ist tendenziell abzusehen
 - im sich konsolidierenden, reduzierenden **Offshore-Geschäft** und
 - im etablierten **Heimmarkt**.
 - Hier gilt es vielmehr, Angebote von neuen oder aggressiven Wettbewerbern konstant zu **beobachten, um Trends aus neuen Geschäftsmodellen rasch aufnehmen zu können**. Es empfiehlt sich in diesem Fall, die **preisliche Gestaltung von Beratungsleistungen** weniger in Hinblick auf eine radikale Anpassung der Ertragsstruktur als vielmehr **als zusätzliche Ertragsquelle** zu prüfen.

Spätestens dann, wenn unter zunehmendem Wettbewerbsdruck neue Geschäftsmodelle entstehen und **sich Preise für Beratungsleistung durchsetzen**, stehen bestehende Private-Banking-Anbieter unter Zugzwang. Zu diesem Zeitpunkt wäre eine Preisstrukturveränderung mit hoher Wahrscheinlichkeit **nicht mehr mit Ertragssteigerung verbunden**, sondern mit der **Notwendigkeit einer Attraktivitätssteigerung des Preis-Leistungs-Verhältnisses** zugunsten der Kunden – die Anbieter müßten gegen Entgelt vergleichsweise mehr bieten bzw. leisten oder Bestehendes günstiger anbieten (**standardisiertes Private Banking**).

Anhang

Die Preisinformationen folgender Anbieter werden im Rahmen der empirischen Studie verwendet:

Anbieter von Private Banking Leistungen (Stand Frühjahr 2001 bzw. wo mit * vermerkt Sommer 2002)

1. AAM Atag Asset Management
2. Armand von Ernst & Cie AG
3. Banca del Gottardo
4. Bank Ehinger
5. Bank Hofmann
6. Bank Hugo Kahn & Co. AG
7. Bank Leu
8. Bank Sarasin & Cie
9. Bank von Ernst
10. Bank Vontobel AG
11. Basellandschaftliche Kantonalbank*
12. Basler Kantonalbank
13. Baumann & Cie*
14. BDL Banco di Lugano
15. BEKB Berner Kantonalbank
16. Cantrade Privatbank AG
17. Citibank
18. Clariden
19. Coutts Bank (Switzerland) Ltd.
20. Credit Suisse*
21. Deutsche Bank

Anhang

22. E. Gutzwiller & Cie, Banquiers
23. Ferrier Lullin & Cie SA*
24. Hentsch Henchoz & Cie
25. HSBC
26. JP Morgan
27. Julius Bär
28. La Roche Banquiers & Co
29. LGT Bank in Liechtenstein
30. Lombard Odier
31. Maerki Baumann & Co. AG
32. Republic National Bank of New York (Suisse) S.A.
33. Rüd, Blass & Cie AG
34. UBS AG*
35. Union Bancaire Privee
36. Valiant Privatbank AG
37. Verwaltungs- und Privat-Bank AG (VP Bank)
38. Von Graffenried AG
39. Wegelin & Co. Privatbankiers
40. ZKB Zürcher Kantonalbank

Anbieter von Online Services (Stand 2002)

1. Swissquote
2. trade-net (Berner Kantonalbank)
3. Tradepac (UBS)
4. youtrade (CS)

Literaturverzeichnis

- Albisetti, E./Gsell, M./Nyffeler, P. (1990):** Bankgeschäfte, in: Leitfäden für das Bankwesen, Bd. 2, 4. Aufl., Zürich 1990.
- Aslanidis, S./Korell, M. (2003):** Ihre Kunden wissen mehr als Sie!, in: iomanagement, 10/2003, S. 10-16.
- Backhaus, K./Brzoska, L. (2004):** Conjointanalytische Präferenzmessungen zur Prognose von Preisreaktionen, in: DBW, 01/2004, S. 39-57.
- Balderjahn, I. (2003):** Erfassung der Preisbereitschaft, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 387-404.
- Bank Vontobel AG (2000)** (Hrsg.): Preisliste, 01/00, Zürich 2000.
- Bauer, M./Kliger, M./Kopka, U. (2004):** Strategie: Mehr als einfach nur Rabatte, in: Der Handel, 05/2004, S. 44ff.
- BCG (2001)** (Hrsg.): Richer Prospects in Wealth Management, Global Wealth 2001: A Senior Management Perspective, Boston 2001.
- BCG (2003)** (Hrsg.): Winning in a Challenging Market: Global Wealth 2003, 07/2003, Boston 2003.
- Becker, J. (2001):** Marketing-Konzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing -Managements, 7. Aufl., München 2001.
- Bernet, B. (1996a):** Logistikstrategien im Private Banking, in: Gehrig, B. (Hrsg.): Private Banking: Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen, 2. Aufl., Zürich 1996a, S. 29-48.
- Bernet, B. (1996b):** Bankbetriebliche Preispolitik, Bern 1996b.
- Bernet, B. (1997):** Banking im 21. Jahrhundert, in: Schmid, C./Varnholt, B. (Hrsg.): Finanzplatz Schweiz: Probleme und Zukunftsperspektiven, Zürich 1997, S. 333-354.

- Bernet, B. (1998):** Konzeptionelle Grundlagen des modernen Relationship Banking, in: Bernet, B./Held, P. (Hrsg.): Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S. 3-36.
- Bernet, B. (2003):** "Ich male nicht schwarz, im Gegenteil, ich bin Optimist", im Interview mit Zoé Baches und Markus Moor, in: Finanz und Wirtschaft, 20.09.2003, S. 25.
- Berry, L. L./Yadav, M. S. (1997):** Oft falsch berechnet und verwirrend - die Preise für Dienstleistungen, in: HBM, 19. Jg., Heft 1, S. 57-67.
- Berry, M. J. A./Linoff, G. S. (1997):** Data Mining Techniques: For Marketing, Sales and Customer Support, New York 1997.
- Bieberstein, I. (1995):** Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen 1995.
- Bieger, T. (2000):** Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, 2. erweiterte und ergänzte Aufl., Bern 2000.
- Blattner, N. (2000):** Wealth Management als Kernkompetenz: Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Private Banking, in: NZZ, Sonderbeilage: Privatbanken, 16.05.2000, S. B5.
- Bliemel, F./Adolphs, K. (2003):** Wertorientierte Preisstrategien, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 137-154.
- Bochenek, T. (1995):** Anreizsysteme - Führungsinstrumente zur Erreichung der geschäftspolitischen Ziele, in: Sparkasse, 04/1995, S. 186-189.
- Bodmer, A. (2001):** Value Based Management für Banken, in: Bank- und finanzwirtschaftliche Forschungen, Bd. 327, Bern 2001.
- Böhler, H./Hempe, S. (2001):** Marktforschung für das Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 263-277.
- Böhmer, N. (2003):** Variable Vergütung: ein Ausweg aus der Kostenfalle?, in: Bank und Markt, 04/2003, S. 28-33.

- Bongartz, U. (2003):** Erfolgreiche Private Banking-Strategien: Die Exklusiven und die Schnellen, in: Die Bank, 05/2003, S. 306-310.
- Booz Allen Hamilton (2003)** (Hrsg.): The Customer-Centric Bank, New York 2003.
- Booz Allen Hamilton/Reuters (2003)** (Hrsg.): Defining excellence in private client servicing, London 2003.
- Bouncken, R. (2000):** Vertrauen - Kundenbindung - Erfolg? Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2000, S. 3-22.
- Breuer, -. (1993):** Marktleistungen und Eigengeschäfte der Kreditinstitute: Das Effektengeschäft, in: Kloten, N./Stein, H. v. (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen: ein Handbuch, 39. Aufl., Stuttgart 1993, S. 525-575.
- Bruhn, M. (1998):** Schweizer Kundenbarometer - Ergebnisse einer Pilotstudie zu Kundenzufriedenheit, Kundendialog und Kundenbindung in Schweizer Unternehmen, Basel 1998.
- Bruhn, M. (2001a):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3. neu bearbeitete Aufl., Berlin 2001a.
- Bruhn, M. (2001b):** Einsatz Nationaler Kundenbarometer für das Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2001b, S. 337-366.
- Büdel, O. (1998):** Personalmanagement und leistungsorientierte Vergütung, in: Bernet, B./Held, P. (Hrsg.): Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S. 135-158.
- Bundesministerium der Finanzen (2004)** (Hrsg.): Steueramnestien und andere Reformen zur Besteuerung von Kapitaleinkünften, Monatsbericht 01.2004, Berlin 2004.
- Büschken, J. (1997):** Sequentielle nicht-lineare Tarife, Wiesbaden 1997.
- Buzzell, R. D./Gale, B. T. (1987):** The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance, New York 1987.

- Casal, C./Zingg, A. (2000):** Goldgräberstimmung im Private Banking, in: NZZ, Sonderbeilage: Privatbanken, 16.05.2000, S. B3.
- Cavelti, D. (2001):** Nur die grossen Online-Broker überleben, in: Finanz und Wirtschaft, Nr. 62, 11.08.2001, S. 17.
- Cisek, G. (2003):** Variable Vergütung im Bankentarif - ein personalwirtschaftlicher Meilenstein, in: Die Bank, 03/2003, S. 168-170.
- Corsten, H. (1994):** Produktivitätsmanagement bilateraler personenbezogener Dienstleistungen, in: Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 52, Wiesbaden 1994, S. 43-77.
- Corsten, H. (2000):** Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen - Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3. vollst. überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2000, S. 145-168.
- Credit Suisse Group (2002)** (Hrsg.): Credit Suisse Group Geschäftsbericht 2001, Zürich 2002.
- Credit Suisse Group (2003)** (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, Zürich 2003.
- Credit Suisse Group (2004)** (Hrsg.): Geschäftsbericht 2003, Zürich 2004.
- Credit Suisse Private Banking (2002)** (Hrsg.): Fund Lab Magazine, 2/2002, Zürich 2002.
- Dahlhoff, D./Alexander, P. (1998):** Auch zufriedene Kunden werden untreu, in: FAZ, 14.09.1998, S. 37ff.
- Datamonitor (2001)** (Hrsg.): Deutsche Bank Private Banking: A Global Perspective, 04/01, Frankfurt 2001.
- Deutsche Bank (2002)** (Hrsg.): Results 2001, Geschäftsbericht, Frankfurt 2002.
- Deutsche Bundesregierung (2003):** Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Steuerehrlichkeit, Berlin 2003.

- Diller, H. (1993):** Preisbaukästen als preispolitische Option, in: WiSt, 22. Jg., Heft 6, S. 270-275.
- Diller, H. (2000):** Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart 2000.
- Diller, H. (2003):** Aufgabenfelder, Ziele und Entwicklungstrends der Preispolitik, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 3-32.
- Dresdner Bank (2003):** Italien: Sprudelnde Einnahmen vor schrumpfender Wirtschaft, in: Dresdner Bank Wirtschaft International, Juni 2003.
- Dubs, P. (1998):** Strategisches Kundenmanagement und Retention Marketing im Retail Banking, in: Bernet, B./Held, P. (Hrsg.): Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S. 69-89.
- Eder, R. (2002):** Financial Planning - Eigenständige Bepreisung in Theorie und Praxis, in: ÖBA, 50. Jg., 2/02, S. 116-124.
- Emch, U./Renz, H./Bösch, F. (1998):** Das schweizerische Bankgeschäft: das praktische Lehrbuch und Nachschlagewerk, 5. Aufl., Thun 1998.
- Fassnacht, M. (1996):** Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten, in: NBF, Bd. 188, Wiesbaden 1996.
- Fassnacht, M. (2003):** Preisdifferenzierung, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 483-502.
- Franke, D. (2003):** Private Banking: Auf die Beziehung kommt es an, in: Die Bank, 02/2003, S. 108-110.
- Freiling, J./Wölting, H. (2003):** Organisation des Preismanagements, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 419-436.
- Freter, H. (2001):** Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 279-314.

- Fromm, T./Wanner, C. (2002):** Verlängerung der Steuerbefreiung bis Juni - Schweizer Vermögensverwalter gelassen, in: FTd online, 11.03.2002
- Gagnebin, G. (2000):** Die Schweizer Art des Private Banking: Das Recht auf Diskretion - ein Element nebst anderen, in: NZZ, Sonderbeilage: Privatbanken, 16.05.2000, S. B9.
- Gebistorf, L. (2004):** Preisgestaltung für private Finanzplanung, Diss., Bern - Stuttgart - Wien 2004.
- Gedenk, K. (2003):** Preis-Promotions, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 597-621.
- Gehrig, B. (1996):** Qualitätsmanagement im Private Banking, in: Gehrig, B. (Hrsg.): Private Banking: Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen, 2. Aufl., Zürich 1996, S. 13-27.
- Ghemawat, P./Collis, D. J./Pisano, G. P., et al. (1999):** Strategy and the Business Landscape: Text and Cases, Boston 1999.
- Gierl, H. (2003):** Preislagenpolitik, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 115-136.
- Gomez, P. (1999):** Integrated Value Management, London 1999.
- Gourville, J./Soman, D. (2003):** Vom Käufer zum Konsumenten, in: HBM, 05/2003, S. 36-43.
- Graf, A. (2002):** Performance Measurement und Competency Management in der Praxis, in: HMD, no.227, 10/2002, S. 46-55.
- Gramlich, L./Grill, W./Egger, U.-P. (1995)** (Hrsg.): Gabler-Bank-Lexikon: L-Z, 11. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Gronover, S./Riempp, G. (2001):** Kundenorientiertes Multi-Channel-Management: Management von Mehrkanalsystemen bei Finanzdienstleistern, in: iomanagement, Nr. 4 2001, S. 25-31.

- Gustafsson, A./Herrmann, A./Huber, F. (2000):** Conjoint Analysis as an Instrument of Market Research Practice, in: Gustafsson, A./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement: Methods and Applications, Berlin 2000, S. 5-45.
- Haas, A. (2003):** Discounting als strategische Konzeption, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 213-237.
- Hagander, N. (1996):** Private Banking 2000: Diskontinuitäten und Erfolgspositionen, in: Gehrig, B. (Hrsg.): Private Banking: Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen, 2. Aufl., Zürich 1996, S. 1-11.
- Hahn, C. (1997):** Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktauswahlentscheidungen, in: Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe, Bd. 80, Münster 1997.
- Harbauer, K./von Hören, M. (2004):** Modell mit variablem Bonus: Ein praxisorientiertes Zusatzvergütungssystem, in: BBL, 07/2004, S. 365-369.
- Heinz, K./Goldscheid, C./Eichmann, S. (2003):** Preisgestaltung und Kostenermittlung für den Technischen Kundendienst, in: Industrie Management, 04/2003, S. 52-55.
- Held, P. (1998):** Relationship Banking als strategische Erfolgsposition, in: Bernet, B./Held, P. (Hrsg.): Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S. 37-66.
- Helmke, J. (2001):** Electronic Commerce - Ein Merkmal zur kundenorientierten Gestaltung unternehmensweiter Informationssysteme, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, Wiesbaden 2001, S. 315-325.
- Herrmann, A. (2003):** Relevanz des Preismanagements für den Unternehmenserfolg, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 33-45.
- Herrmann, A./Jasny, R./Vetter, I. (1999):** Zur Relevanz einer Kundenorientierung von Banken, in: Herrmann, A./Jasny, R./Vetter, I. (Hrsg.): Kundenorientierung von Banken, Frankfurt 1999, S. 11-20.

- Herrmann, H. (2003):** Preisbildung für Low-Involvement-Produkte, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 719-737.
- Heuvel dop, G. (2001):** Neue Wege in der Preispolitik, in: Die Bank, 04/2001, S. 288-291.
- Hippner, H./Wilde, K. D. (2001):** Data Mining im CRM, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, Wiesbaden 2001, S. 211-231.
- Hoffmann, O. (2002):** Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze, in: Schriftenreihe des Instituts für Rechnungslegung und Controlling, Bd. 7, 3. Aufl., Bern 2002.
- Homburg, C./Harald, W. (1999):** Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus: Die Methode Strategic Customer Review (SCR), in: Herrmann, A./Jasny, R./Vetter, I. (Hrsg.): Kundenorientierung von Banken, Frankfurt 1999, S. 348-364.
- Homburg, C./Bruhn, M. (1999):** Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1999, S. 3-35.
- Homburg, C./Fassnacht, M. (2001):** Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 441-463.
- Horváth, P./Möller, K. (2003):** Target Pricing und Profit Planning, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 455-480.
- Hummel, D. (1998):** Preisgestaltung bei Produktbündeln, in: Betsch, O./Hooven, E.v./Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 451-468.
- IBM Business Consulting Services (2003)** (Hrsg.): European wealth and private banking: Industry survey 2003, UK 2003.
- Imwinkelried, D. (2000):** Neue Bankgebühren, in: HZ, 05.07.2000, S. 48.

- Ivens, B. S. (2003):** Internationales Preismanagement, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 155-176.
- Jacob, H. R. (1985):** Preisbildung und Preiswettbewerb in der Industriewirtschaft. Eine empirische Untersuchung, in: FiW-Schriftenreihe, Heft 111, Köln 1985.
- Jacob, H. R./Klenk, P. (2001):** Produkt- und Dienstleistungsinnovationen konsequent marktorientiert planen, in: Die Bank, 1/2001, S. 66-69.
- Judt, E./Aigner, B. (2003):** Bankmanagement-Glossar: Was ist "Conjoint-Measurement"?, in: Bank und Markt, 10/2003, S. 46.
- Kaas, K. P. (2001):** Zur "Theorie des Dienstleistungsmanagements", in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 103-121.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996):** The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston 1996.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2001):** Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.
- Kasprik, R. (2002):** Rentabilitätsgesteuerte Produktvorkalkulation und -auswahl, in: BBL, 08/2002, S. 371-375.
- Kilgus, E. (1994):** Strategisches Bank-Management, in: Bank- und finanzwirtschaftliche Forschungen, Bd. 188, Bern 1994.
- Kilgus, E. (1995):** Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken, in: Stein, J.v./Terrahe, J. (Hrsg.): Handbuch Bankorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 67-106.
- Kim, I./Ansari, S./Bell, J., et al. (2002):** Target Costing Practices in the United States, in: Controlling, 11/2002, S. 607-614.
- Klöppelt, H. (1996):** International Private Banking - ein Markt für Anspruchsvolle, in: Die Bank, 4/1996, S. 201-207.

- Köhler, R. (1999):** Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1999, S. 329-357.
- Köhler, R. (2003):** Preis-Controlling, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 357-386.
- Konrad, R. (1999)** (Hrsg.): Vermögensverwaltung 1999: das Jahrbuch der sicheren und rentablen Kapitalanlage, 7. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Konrad, R. (2000)** (Hrsg.): Vermögensverwaltung 2000: das Jahrbuch der sicheren und rentablen Kapitalanlage, 8. Aufl., Frankfurt 2000.
- Koppelman, U. (1997):** Beschaffungsmarketing für die Praxis. Ein strategisches Handlungskonzept., Berlin 1997.
- Kotler, P. (1999):** Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets, New York 1999.
- Krämer, A./Wilger, G. (1999):** Messung von vielschichtigen Kundenpräferenzen mittels Conjoint Measurement, in: Planung und Analyse, Oktober 1999, S. 50-56.
- Krämer, A./Bongaerts, R./Weber, A. (2003):** Rabattsysteme und Bonusprogramme, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 551-574.
- Kronshage, T. (2003):** Preistests, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 405-418.
- Kuhn, W. (1998):** Erfolgversprechende Ansätze bei der Konditionierung von Beratungsleistungen, in: Betsch, O./Hooven, E.v./Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 469-479.
- Kuß, A. (2003):** Subjektive Preiskalküle und Nutzenpreise, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 285-302.

- Kuß, A./Tomczak, T. (2001):** Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 2. überarbeitete u. erw. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Laber, H./Torka, W. (2004):** 12+2: Modellpflege beim Bonussystem der HVB, in: Die Bank, 06/2004, S. 386-389.
- Matzler, K. (2001):** Konsequente Kundenorientierung von Bankdienstleistungen durch Customer Value-Strategien, in: ÖBA, 49. Jg., 4/01, S. 285-294.
- Matzler, K. (2003):** Preiszufriedenheit, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 303-328.
- Maude, D./Molyneux, P. (1996):** Private Banking: Maximising performance in a competitive market, London 1996.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, mit Fallbeispielen, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meier-Scherling, P. (1996):** Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung, Diss., Darmstadt 1996.
- Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2001)** (Hrsg.): World Wealth Report 2001, London 2001.
- Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young (2004)** (Hrsg.): World Wealth Report 2004, London 2004.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995):** Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351.
- Morganski, B. (2001):** Balanced Scorecard: Auf dem Weg zum Klassiker, München 2001.
- Nagle, T. T./Holden, R. K. (2002):** The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making, 3rd. Ed., Upper Saddle River (NJ) 2002.
- NetSys Technologies (2000):** NetSys Study on the Advent of the Internet and On-line Brokerage, in: <http://www.netsystechnologies.com/downloads/index.htm>, Mai 2000.

- Nowak, D. (1999):** Lebensweltorientierte Zielgruppenbildung im Finanzmarkt, in: Herrmann, A./Jasny, R./Vetter, I. (Hrsg.): Kundenorientierung von Banken, Frankfurt 1999, S. 60-79.
- Nützi, H. (2003):** Behavioral Finance im Beratungsprozess, in: Stocks, 12.09.2003, S. 72.
- o.V. (2000a):** Swiss Private Banking - ein Auslaufmodell?, in: NZZ, Nr. 264, Sa./So., 11./12.11.2000, S. 21.
- o.V. (2000b):** Deutsche Bank konkretisiert neues Preismodell für Beratung, in: HB, 08.11.2000, S. o.A.
- o.V. (2001a):** Paradebranche muss leiden, in: HZ, Nr. 37, 12.09.2001, S. 1.
- o.V. (2001b):** Allfinanz - neue Liebe der Direkten, in: Bank und Markt, Heft 5, Mai 2001, S. 5.
- o.V. (2001c):** Online brokers braced for losses, in: FTonline, 14.08.2001, www.ft.com
- o.V. (2001d):** Kostenschub läßt Commerzbank-Ergebnis schrumpfen, in: FAZ, Nr. 184, 10.08.2001, S. 18.
- o.V. (2001e):** Das Massengeschäft macht den Banken wieder Freude, in: NZZ, Nr. 186, 14.08.2001, S. 26.
- o.V. (2001f):** Triste Markteinschätzung der Privatbanken, in: NZZ, Nr. 184, 11./12.08.2001, S. 29.
- o.V. (2001g):** Wiedererstarkter Geldmagnet der UBS, in: NZZ, Nr. 187, 15.08.2001, S. 21.
- o.V. (2002):** Die Steueramnestie in Italien hat das Fluchtkapital wieder heim gelockt, in: Die Welt online, 17.12.2002.
- o.V. (2003):** Die Kunden werden anspruchsvoller, in: FAZ, 12.09.2003, S. 23.
- Oehler, K.-D. (2001):** Kosten senken ist angesagt, in: HZ, Nr. 32, 08.08.2001, S. 36.
- Oehy, A. (2001):** Gewappnet für die Zukunft, in: Schweizer Bank, 10/2001, S. 22-24.
- Otto, P. (2000):** Gebühren für Beratung liegen im Trend, in: HB, Nr. 231, 29.11.2000, S. 24.

- Paul, M./Reckenfelderbäumer, M. (2001):** Preisbildung und Kostenrechnung bei Dienstleistungen auf der Basis neuerer Kostenrechnungsverfahren, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 627-659.
- Pechlaner, H. (1993):** Private Banking: Eine Wettbewerbsanalyse des Vermögensverwaltungs- und Anlageberatungsmarktes in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Chur/Zürich 1993.
- Pechlaner, H. (1995):** Private Banking - Produkte, Konditionen und Controlling, in: Bank und Markt, Heft 5, Mai 1995, S. 16-19.
- Pechtl, H. (2003):** Logik von Preissystemen, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 69-91.
- Pepels, W. (1998):** Einführung in das Preismanagement, Oldenbourg 1998.
- Piccot, C. (2001):** Value Management statt Shareholder-Value, in: SGBR, 2. Jg., 3/2001, S. 32-40.
- Pictet & Cie (2001) (Hrsg.):** Swiss Banks: In perspective ..., July 2001, Geneva 2001.
- Pigou, A. C. (1962):** The economics of Welfare, London 1962.
- Platzek, H.-J. (1997):** Preispolitik im Privatkundengeschäft der neunziger Jahre, in: Bank und Markt, Heft 1, Januar 1997, S. 19-22.
- Porter, M. E. (1980):** Competitive Strategy, New York / London 1980.
- Porter, M. E. (1985):** Competitive Advantage, New York / London 1985.
- Porter, M. E. (1992):** Wettbewerbsstrategie, 7. Auflage, Frankfurt 1992.
- Porter, M. E. (2001):** Strategy and the Internet, in: HBR, March 2001, S. 63-78.
- PricewaterhouseCoopers (1999a) (Hrsg.):** European Private Banking/Wealth Management Survey 1998/99, London 1999a.

- PricewaterhouseCoopers (1999b)** (Hrsg.): Value Based Management: The Swiss implementation survey, Zürich 1999b.
- PricewaterhouseCoopers (2001)** (Hrsg.): European Private Banking/Wealth Management Survey 2000/2001, London 2001.
- PricewaterhouseCoopers (2002)**: CSFS Private Banking Seminar: Navigating Wealth Management, Präsentation, Zürich, 26.03.2002.
- PricewaterhouseCoopers (2003)** (Hrsg.): Global Private Banking/Wealth Management Survey 2003: Executive Summary, London 2003.
- Priemer, V. (2003)**: Preisbündelung, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 503-519.
- Rao, V. R./Sattler, H. (2000)**: Measurement of Price Effects with Conjoint Analysis: Separating Informational and Allocative Effects of Price, in: Gustafsson, A./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement: Methods and Applications, Berlin 2000, S. 47-66.
- Reichheld, F. F. (2001)**: Lead for Loyalty, in: HBR, July/August 2001, S. 76-84.
- Reichheld, F. F./Sasser, E. W. (1999)**: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1999, S. 135-150.
- Reinecke, S./Hahn, S. (2003)**: Preisplanung, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 333-355.
- Ries, M. (2004)**: Vier Wege zum besten Preis, in: ProFirma, 05/2004, S. 14-15.
- Rotz, B. v. (2001)**: Elektronische Helfer in der Kundenberatung: Neue CRM-Ansätze im Private Banking, in: NZZ, Nr. 222, Sonderbeilage Orbit/Comdex, 25.09.2001, S. B15.
- Rudolphi, M. (2000)**: Auf der Suche nach neuen Kunden: Online-Broker, in: Bank Magazin, 10/2000, S. 26-28.

- Schäli, S. (1998):** Kernkompetenzen im Private Banking, Bern 1998.
- Schäpper, G. (1997):** Timeless Banking: The Swiss Private Bankers and Their Challenges, Publikation der Swiss Privat Bankers Association, Zürich/Genf 1997.
- Scharioth, J./Pirner, P. (1999):** TRIM - Messung der Kundenbindung im Dienste des Stakeholdermanagements, in: Herrmann, A./Jasny, R./Vetter, I. (Hrsg.): Kundenorientierung von Banken, Frankfurt 1999, S. 323-347.
- Schierenbeck, H. (1998):** Private Banking in der Schweiz - Märkte, Kunden, Geschäftskonzeptionen, in: Basler Bankenvereinigung (Hrsg.): Private Banking: die Herausforderung für den Finanzplatz Schweiz, Tagungsband zum 5. Basler Bankentag, Bern 1998, S. 3-51.
- Schierenbeck, H. (1999):** Die Vertriebskanäle der Zukunft im Privatkundengeschäft, in: Basler Bankenvereinigung (Hrsg.): Multi Channel Distribution im Banking, Tagungsband zum 6. Basler Bankentag, Bern 1999, S. 3-49.
- Schierenbeck, H. (2001):** Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 7. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Schierenbeck, H. (2003a):** Zukunft der Banken - Banken der Zukunft?, in: Basler Bankenvereinigung/Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel (Hrsg.): Bankenstrategien für das 21. Jahrhundert, Dokumentation 10. Basler Bankentag 14.11.2002, Basel 2003a, S. 3-50.
- Schierenbeck, H. (2003b):** Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 8. Aufl., Wiesbaden 2003b.
- Schierenbeck, H. (2004):** Volatile und wettbewerbsintensive Märkte: Herausforderungen für das Bankmanagement, in: Basler Bankenvereinigung/Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel (Hrsg.): "Nach der Jahrhundertbaisse: Was ist zu tun?", Dokumentation 11. Basler Bankentag 13.11.2003, Basel 2004, S. 1-42.
- Schierenbeck, H./Hölscher, R. (1998):** BankAssurance: Institutionelle Grundlagen der Bank- und Versicherungsbetriebslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1998.
- Schierenbeck, H./Lister, M. (2001):** Value Controlling: Grundlagen Wertorientierter Unternehmensführung, München/Wien/Oldenbourg 2001.

- Schierenbeck, H./Rolfes, B./Schüller, S. (2001)** (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Schierenbeck, H./Neukomm, M./Schwarz, M., et al. (2000)**: Direct Banking: Der Weg in die Zukunft des Privatkundengeschäfts, in: WWZ-Forschungsbericht 2/00, Basel 2000.
- Schlechthaupt, W.-D./Gygax, M. (1998)**: Kundenbindung mit Bonus-Banking, in: Betsch, O./Hooven, E.v./Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 481-503.
- Schmid, R. E./Bach, V./Österle, H. (2000)**: Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: Bach, V./Österle, H. (Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin/Heidelberg et al 2000, S. 3-55.
- Schmid, R. E./Bach, V./Österle, H. (2001)**: CRM bei Banken: Vom Produkt zum Prozeßportal, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, Wiesbaden 2001, S. 101-115.
- Schneider, U. (2003)**: Preisänderung und Repositionierung, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 93-114.
- Schröder, E. F. (1996)**: Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 6. wesentl. erw. Aufl., Kiehl 1996.
- Schröder, G. A. (1998)**: Qualitätsmanagement als Orientierungsrahmen für den Marktauftritt, in: Süchting, J./Heitmüller, H.-M. (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 77-100.
- Schröder, G. A. (2001)**: Portfolio-Analyse im Kundengeschäft, in: Schierenbeck, H./Rolfes, B./Schüller, S. (Hrsg.): Handbuch des Bank-Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 595-606.
- Schroder Salomon Smith Barney (2001)** (Hrsg.): Swiss Private Banking: Where are the Bankers' Yachts?, Industry Report Europe 08.08.2001, London 2001.

- Schuh, G./Speth, C./Friedli, T. (2000):** Kostenfalle Service? Ansätze zur Verbindung von Kunden- und Kostenorientierung bei industriellen Dienstleistungen, in: *iomangement*, 11/2000, S. 40-46.
- Schulze, J. (2000):** Methodische Einführung des Customer Relationship Managements, in: Bach, V./Österle, H. (Hrsg.): *Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen*, Berlin/Heidelberg et al 2000, S. 57-84.
- Schütte, M./Höfle, K. (1998):** Anforderungsprofil und Qualifikationsentwicklung von Privatkundenbetreuern, in: Süchting, J./Heitmüller, H.-M. (Hrsg.): *Handbuch des Bankmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 217-240.
- Schweizerische Bankiervereinigung (2000a)** (Hrsg.): *Der schweizerische Bankensektor: Kompendium Ausgabe 2000*, Basel 2000a.
- Schweizerische Bankiervereinigung (2000b)** (Hrsg.): *The World of Swissbanking*, Basel 2000b.
- Schweizerische Bankiervereinigung (2002)** (Hrsg.): *The World of Swissbanking*, Basel 2002.
- Schweizerische Bankiervereinigung (2003)** (Hrsg.): *Swiss Banking - A Programme for the Future*, Basel 2003.
- Schweizerische Nationalbank (2001)** (Hrsg.): *Die Banken in der Schweiz 2000*, Ressort Statistik, 85. Jg., Zürich August 2001.
- Schweizerische Nationalbank (2002)** (Hrsg.): *Die Banken in der Schweiz 2001*, Ressort Statistik, 86. Jg., Zürich August 2002.
- Sebastian, K.-H./Maessen, A. (2003):** Optionen im strategischen Preismanagement, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): *Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung*, Wiesbaden 2003, S. 49-68.
- Sebastian, K.-H./Keller, P./Meyer, B. (2000):** Power Pricing-Konferenz: Wege aus der Preisfalle, in: *Konferenzbericht zu Pricing-Kongress "Stopp dem Preiswahnsinn!"*, Frankfurt, 5./6.06.2000.

- Seidenschwarz, W. (2003):** Target Costing, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 437-453.
- Seyfried, M. (1998):** Lebensphasenmodell - Kundenwertmanagement in erster Näherung, in: Betsch, O./Hooven, E.v./Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 351-367.
- Simon, H. (1992):** Preismanagement. Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Simon, H. (1995):** Preismanagement kompakt: Probleme und Methoden des modernen pricing, Wiesbaden 1995.
- Simon, H. (2000):** Preise, Kosten und Unternehmenskultur, in: FAZ, 02.12.2000, S. 69.
- Simon, H./Dolan, R. (1997):** Profit durch power pricing: Strategien aktiver Preispolitik, Frankfurt, New York 1997.
- Simon, H./Dahlhoff, D. (1998):** Target Pricing und Target Costing mit Conjoint Measurement: Wege zum Preiskonsens zwischen Controlling und Marketing, in: Controlling, 02/1998, S. 92-96.
- Simon, H./Tacke, G./Woscidlo, B., et al. (1999):** Kundenbindung durch Preispolitik, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1999, S. 237-253.
- Skiera, B. (1998):** Marketing-Instrumente: Preisdifferenzierung, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg, Frankfurt 1998, S. 283-296.
- Skiera, B./Gensler, S. (2002a):** Berechnung von Nutzenfunktionen und Marktsimulation mit Hilfe der Conjoint-Analyse (Teil 1), in: WiSt, 04/2002, S. 200-206.
- Skiera, B./Gensler, S. (2002b):** Berechnung von Nutzenfunktionen und Marktsimulation mit Hilfe der Conjoint-Analyse (Teil 2), in: WiSt, 05/2002, S. 258-263.
- Smith, R. C./Walter, I. (1997):** Global Banking, New York/Oxford 1997.

- Sokolovsky, Z. (2004):** Industrialisierung der Finanzdienstleister, in: Kreditwesen/Ausgabe Technik, 02/2004, S. 6-14.
- Stauss, B. (2000):** Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2000, S. 449-471.
- Steffenhagen, H. (2003):** Konditionensysteme, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 575-596.
- Steinig, R. (1998):** Zielgruppenbildung im Spannungsfeld von Einzelkundenmanagement und Mengengeschäft, in: Betsch, O./Hooven, E.v./Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 287-299.
- Stival, A. (2002):** Segensreiche Nachbarschaft zu Italien: Markanter Geldabfluss am Tessiner Finanzplatz, in: NZZ online, 10.09.2002.
- Stojan, M. (1998):** Die neuen Preismodelle - Einheitspreise oder Baukastenprinzip, in: Betsch, O./Hooven, E.v./Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 439-449.
- Süchting, J./Paul, S. (1998):** Bankmanagement, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1998.
- Swoboda, B. (2004):** Messung von Einkaufsstättenpräferenzen auf der Basis der Conjoint-Analyse, in: DBW, 02/2000, S. 149-166.
- Swoboda, U. (1997):** Privatkundengeschäft der Kreditinstitute: Marketingstrategien und Managementprozesse, Frankfurt 1997.
- Tacke, G. (1989):** Nichtlineare Preisbildung: Höhere Gewinne durch Differenzierung, Wiesbaden 1989.
- Tartler, J. (2003a):** Regierung bessert Steueramnestie nach, in: FTd online, 18.06.2003.
- Tartler, J. (2003b):** Italien, Spanien und Österreich holten hohe Schwarzgeldbeträge ins Land zurück "Bestätigung der Merz und Hartz-Kommission", in: FTd, 07.08.2002, S. o.A.

The Economist Intelligence Unit Ltd. (2002) (Hrsg.): Country Finance Switzerland, New York 2002.

Thomke, S. (2003): Innovationen für den Service, in: HBM, 07/2003, S. 45-59.

Tillmans, C. (2003): Revenue Management in der Airlinebranche, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 535-550.

Tilmes, R. (2000): Financial planing im private banking: kundenorientierte Gestaltung einer Beratungsdienstleistung, 2. unver. Aufl., Bad Soden 2000.

Tomczak, T./Reinecke, S./Finsterwalder, J. (2000): Kundenausgrenzung: Umgang mit unerwünschten Kunden, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2000, S. 399-421.

Torgler, B./Schaltegger, C. A. (2002): Tax Amnesty and Political Participation, Basel 2002.

Tzermias, N. (2003): Italiens Regierung verlängert die Fluchtgeldamnestie, in: NZZ, Nr. 141, 21.06.2003, S. 27.

UBS AG (2001): Bankfachwörterbuch, in:

http://www.ubs.com/g/index/about/bterms/content_p.html, 13.08.2001.

UBS AG (2002a) (Hrsg.): Handbuch 2001/2002, Zürich 2002a.

UBS AG (2002b) (Hrsg.): Finanzbericht 2001, Zürich 2002b.

UBS AG (2003a) (Hrsg.): Facts & Figures: Wealth Management und Business Banking, Zürich 2003a.

UBS AG (2003b) (Hrsg.): Jahresbericht 2002, Zürich 2003b.

UBS AG (2004) (Hrsg.): Jahresbericht 2003, Zürich 2004.

Uebel, M. (2001): Kosten- und Nutzenaspekte von CRM als DV-gestütztes Informationssystem, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, Wiesbaden 2001, S. 327-340.

- Vettiger, T. (1996):** Wertorientiertes Bankcontrolling: Das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Diss., Bern 1996.
- Voigt, K.-I. (2003):** Preisbildung für neue Produkte und Dienstleistungen, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 691-718.
- Walter, I./Smith, R. C. (2000):** High Finance in the Euro-Zone: Competing in the New European Capital Market, London 2000.
- Wanner, C. (2001a):** Deutsche Bank zufrieden mit Preismodell, in: FTd, 14.05.2001, S. 20.
- Wanner, C. (2001b):** Deutsche Bank treibt Kundensegmentierung voran, in: FTd online, 06.11.2001
- Wanner, C. (2001c):** Beratungshonorar verschreckt kleinere Kunden, in: FTd online, 09.11.2001
- Weilenmann, R. (1999):** Value Based Compensation Plans, Diss., Bern - Stuttgart - Wien 1999.
- Wettstein, T. (2002):** Gesamtheitliches Performance Measurement: Vorgehensmodell und informationstechnische Ausgestaltung, Freiburg 2002.
- Wetzel, J. H. (1996):** Der Privatbankier - kundennah und dienstleistungsorientiert, in: Eichhorn, F.-J. (Hrsg.): Die Renaissance des Privatbankiers: zwischen Tradition und Fortschritt, Wiesbaden 1996, S. 78-86.
- Wiedmann, D./Aebersold, A. (2000):** Pauschalgebühren halten Einzug, in: Sonderdruck aus INVEST "Financial Services 2000", Magazin der Finanz und Wirtschaft, Oktober 2000.
- Wiltinger, K. (1998):** Preismanagement in der unternehmerischen Praxis: Probleme der organisatorischen Implementierung, in: NBF, Bd. 235, Wiesbaden 1998.
- Woelfel, C. J. (1994)** (Hrsg.): Encyclopedia of Banking & Finance, 10th Ed., Chicago 1994.
- Wöhle, C. (1999):** Private Banking in der Schweiz: geschäftspolitische Ansätze zur kunden- und ertragsorientierten Steuerung, Bern 1999.

- Wübker, G. (1998):** Preisbündelung: Formen, Theorie, Messung und Umsetzung, in: NBF, Bd. 238, Wiesbaden 1998.
- Wübker, G. (2003):** Ertragsimpulse durch professionelles Pricing, in: Die Bank, 03/2003, S. 156-162.
- Wübker, G./Simon, H. (2003a):** Wege aus der Preiskriegsfalle, in: GDI_Impuls, 1.03, S. 36-43.
- Wübker, G./Simon, H. (2003b):** Mehr-Personen-Preisbildung, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003b, S. 667-687.
- Wübker, G./Schmidt-Gallas, D. (2003):** Pricing-Strategien für Banken, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 739-761.
- Ziegenbein, K. (1998):** Controlling, in: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Kiehl 1998.
- Zimmermann, H./Rudolf, M./Jaeger, S., et al. (1996):** Moderne Performance-Messung: Ein Handbuch für die Praxis, in: Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschungen, Bd. 226, Bern 1996.