

# Vorwort

Der Zeitpunkt zur Veröffentlichung dieses Buches – Frühjahr 2003 – konnte dramaturgisch nicht besser gelegt sein, um die Inhalte und die Intention dieser Publikation zu betonen: zum Sinn, zur Notwendigkeit und zur zukünftigen Bedeutung von privater Finanzplanung – für den Kunden und für die Anbieter in der Finanzdienstleistungsindustrie!

Die nationale, wie auch die internationale politische Situation spitzt sich aktuell zunehmend zu, mit der Folge von unerwartet hohen und unvorhergesehenen heftigen Reaktionen an den Märkten. Zudem, verursacht durch die im „Partyrausch“ der 90er Jahre getätigten Fehlinvestitionen enormen Ausmaßes, einhergehend mit illusorischen Erwartungen linearer Fortschreibungen, erfährt nicht nur der Anleger beachtliche Wertekorrekturen und Fungibilitätseinschränkungen. Davon sind nicht nur Junk Bonds betroffen, sondern auch bis dato tradierte Werte mit bisher zugesprochenem Witwen- und Waisen-Versorgungscharakter, z. B. Wohnimmobilien, Dax-Werte, Kapitallebensversicherungen. Wohl dem, der die langjährigen Wellenbewegungen an den Märkten und die Korrelationen zwischen den einzelnen Assetklassen und -arten beim Vermögensaufbau, bei der Vermögensstruktur oder bei der Gestaltung seiner Altersversorgung berücksichtigt hat bzw. kennt. Wohl dem, der über ein systematisches Risikomanagement, beispielsweise in Form einer ausgewogenen Allocation, wie auch über eine auskömmliche Liquiditätsvorsorge verfügt, um auch mehrjährige „downs“ aussitzen oder ausgleichen zu können. In diesem Kontext ist es kaum verständlich, dass von der Finanzdienstleistungsindustrie exzellente Instrumente zur Messung und Steuerung von Rendite- und Risikokennzahlen im Anlagebereich „Wertpapiere“ entwickelt wurden, im „restlichen“ Vermögensbereich – immerhin durchschnittlich ca. 85 % des Gesamtvermögens eines Anlegers – wird eher punktuell und amateurhaft beraten. Als Beispiel mögen auch die Immobilien- und Fondsinvestitionen in den neuen Bundesländern oder auch der wohlwollend unterstützte „run“ auf volatile Aktien/Aktienfonds 1999/2000 dienen und deren zum Teil desaströse Implikationen auf die Liquiditäts- und Vermögensstruktur der Anleger.

Das Wirtschaftswachstum lahmst zusehens, deflationäre Tendenzen werden ausgemacht; Verunsicherung auf beiden Seiten, Zukunftsängste und Kaufzurückhaltung gewinnen die Oberhand. Finanzdienstleister beklagen sich über Umsatzrückgänge und über kaum auskömmliche Margen. Die Kunden haben die Qual der Wahl unter einer Flut nicht mehr unterscheidbarer Produkte und klagen über häufig wechselnde (Verkaufs-)Beraterbeziehungen bei tendenziell sinkenden Qualifikationen. Ein in den letzten Jahren aufgebauter Vertrauensverlust ist außerdem nicht abzuspüren.

Allenthalben wird anbieterseitig von Margenerosion, Bindungsverlusten und Kostendruck gesprochen. Man spricht gerne von „gescheiterten, undurchführbaren“ Allfinanz-Konzepten und von altem Wein in neuen Schläuchen, wenn man sich bisherigen Umsetzungsformen von so genannten „Financial Planning Units“ nähert. Könnten die Ursachen der Symptome nicht auch struktureller Art sein? Beispielsweise, dass die Kunden zunehmend den Beratungsansatz und weniger die Produktorientierung suchen und honorieren? Oder dass erfolgreiche Berater den Weg von der isolierten Akquisition hin zur vernetzten Beratung und Betreuung beschreiten (müssen), um in einem Käufermarkt bei anstehenden Einschneidungen zu „coachen“?

Ein weiterer Grund, warum dieses Buch geschrieben wurde: Ist der § 31 Abs. 2 WpHG bekannt? Genau genommen handelt es sich hierbei um die gesetzlichen Anforderungen an die Qualität einer anleger- und objektgerechten Beratung – vermeintlich nur auf liquide Anlagen bezogen. Es ist nur schwer vorstellbar, dass es für unterschiedliche Anlage- und Beratungsbereiche auch unterschiedliche Qualitätskriterien geben soll. Zweifellos werden sich die Anforderungen an die Beratungsqualität erhöhen. Die Regelungen des WpHG dürften sich zukünftig auch auf alle anderen Bereiche beziehen bzw. ausgedehnt werden. Finanzplanung dürfte die beste, bekannte Methode darstellen, die dort genannten Voraussetzungen zu erfüllen.

Antworten, die Sie von diesem Buch erwarten dürfen:

- Private Finanzplanung ist ein revolvierendes, auf Dauer angelegtes Beratungs- und Betreuungskonzept. Die Gründe für das Misslingen/Gelingen bisheriger „punktueller“ Umsetzungsversuche werden erkennbar gemacht.
- Der Wechsel von der Produktorientierung zum Beratungsansatz ist ein scharfer Systemwechsel – das dafür erforderliche Change Management umfasst somit strukturelle Änderungen in der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation und verlangt auch eine erhebliche Korrektur der Einstellungen in den Köpfen.
- Das Beratungs- und Betreuungssystem Financial Planning bedingt eine klare Einbindung in bzw. setzt klare und leistungsfähige CRM- und WFM-Strukturen voraus. Damit erhöht sich der Horizont in der Kundenbeziehung vom Situativ- zum Verlaufswissen mit den werthaltigen Implikationen für den Customer-lifetime-Value.
- Private Finanzplanung grenzt keine Kundengruppen aus, sondern setzt eine zielgruppeneignete Anpassung an die jeweilige Bedürfnisstruktur voraus – für die Zielgruppensegmente Retail, Affluent und Private Banking. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Finanzplanung werden nicht von der Höhe eines Vermögens bestimmt. Eine unter den Aspekten der Langlebigkeit, der Partnerversorgung, der Kostenentwicklung im Gesundheitswesen und der Entwicklung von Steuern/Inflation gerechten Altersversorgungsberatung im Retail-/Affluent-Bereich dürfte methodisch, wie auch fachlich anspruchsvoller sein, als das Zusammenstellen einer Allokationsstruktur in einem Millionen-Depot.

- Financial Planning ist kein entweder oder, sondern sowohl ein Comprehensive- wie auch ein Partial-Ansatz – strikt an den Bedürfnissen des Kunden orientiert.
- Financial Planning ist kein „add on“ oder „nice to have“, sondern das Kernelement für die Beratungs- und Betreuungsprozesse in der Tagesarbeit. Diese Prozesse müssen klaren Nutzen stiften und zu tragfähigen wirtschaftlichen Ergebnissen führen – auf Beraterseite und auf Kundenseite. Für einen Glaubenskrieg „Honorar- oder Provisionsvergütung“ gibt es keinen Grund. Die Qualität der Ergebnisse und die Akzeptanz der Kunden entscheidet.
- Mit welchen IT-Konzepten Financial Planning umgesetzt werden kann.
- Welche Erfahrungen man in der Versicherungswirtschaft zum Thema private Finanzplanung gewinnen konnte und in wieweit diese auf andere Bereiche der Finanzdienstleistungsindustrie übertragen werden könnten.
- Der Beratungs- und Betreuungsansatz setzt Fähigkeiten in der Kundenbeziehung, wie auch klare Vorstellungen im Geschäftsmodell voraus.
- Finanzplanung ist vernetzt und dynamisch – am Beispiel der taktischen und strategischen, assetübergreifenden Vermögensberatung wird dies deutlich.
- Private Finanzplanung und der Umgang mit Honorarberatung und Provisionsvergütung – ein gelebtes Business Modell.

Dieses Buch soll die Hintergründe und die bisher gewonnenen Erfahrungen „state of the art“ beleuchten, zur intensiven Diskussion anregen und die professionelle Weiterentwicklung der gesamten Beratungs- und Betreuungskonzeption „private Finanzplanung“ unterstützen. Diesem Ziel haben sich Herausgeber und Autoren gerne verpflichtet. Den Autoren, deren engagierte Beiträge und ihr sehr aktuelles Inside-Wissen dieses Buch erst ermöglichte, sei in besonderer Weise gedankt.

Nürnberg, Februar 2003

*Peter J. Krauss*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>1. Management des Finanzplanungsprozesses</b> .....	1
<i>Rudolf Bätischer / Markus Piller</i>	
1.1 Einleitung .....	1
1.2 Funktionendenken .....	2
1.2.1 Funktionen als Basis von Angebot und Nachfrage .....	2
1.2.2 Die Vernetzung von Nachfrage- und Angebotsfunktionen .....	4
1.3 Problemlösung in der Finanzplanung .....	6
1.3.1 Struktur .....	6
1.3.2 Prozess .....	7
1.3.3 Konzepte, Instrumente und Verhaltensweisen .....	9
1.4 Individual-psychologisches Problemlösen im Finanzplanungsprozess .....	10
1.4.1 Behaviourismus und Finanzplanung .....	10
1.4.2 Konsequenzen der Irrationalitäten für die Finanzplanung .....	14
1.5 Rationales Problemlösen im Finanzplanungsprozess .....	15
1.6 Business System in der Finanzplanung .....	16
1.6.1 Begriffe .....	16
1.6.2 Generelle Komponenten eines ganzheitlichen Geschäftssystems .....	17
1.6.3 Bedeutung der Kunden-Geschäftssysteme in der Finanzplanung .....	18
1.6.4 Komponenten eines ganzheitlichen Geschäftssystems Finanzplanung .....	19
1.6.5 Mandatsmanagement .....	26
1.7 Erkenntnisse und Konsequenzen für die Finanzplanung in Banken .....	27
1.7.1 Funktion der Finanzplanung in Banken .....	28
1.7.2 Position des Finanzplaners in Banken .....	30
Literaturverzeichnis .....	32
<b>2. Die Bedeutung von Strategie und Taktik in der Vermögensberatung</b> .....	33
<i>Werner Egeler</i>	
2.1 Einleitung .....	33
2.2 Verhaltensweisen der Marktteilnehmer hinsichtlich der Vermögenssteuerung .....	33

2.2.1 Vermögensinhaber .....	33
2.2.2 Zukunftsorientierung .....	36
2.2.3 Strukturdefinition .....	37
2.2.4 Laufendes Management .....	38
2.2.5 Langfristige Kapitalmarktstrukturen .....	39
2.2.6 Strategie und Taktik in der Vermögensstrukturierung .....	51
2.3 Zusammenfassung .....	68

### **3. Change Management bei der Einführung von Financial Planning in Finanzinstituten .....** 69

*Rudolf Fuhrmann*

3.1 Ausgangslage .....	69
3.1.1 Wieviel Bank braucht ein Kunde? .....	69
3.1.2 Produktverkauf versus Problemlösung .....	70
3.1.3 Zeitaufwand für die Kundenberatung .....	72
3.1.4 Kosten-/Ertragssituation .....	73
3.1.5 Trends .....	74
3.2 Change Management .....	79
3.2.1 Einleitung .....	79
3.2.2 Prozessmusterwechsel .....	80
3.2.3 Veränderungsanforderungen .....	82
3.2.4 Selbstverantwortung/Kontext-Änderung .....	82
3.2.5 Psychologie .....	83
3.2.6 Vision .....	85
3.3 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt .....	86
3.3.1 Widerstände .....	86
3.3.2 Komplexitätsreduzierung .....	87
3.3.3 Kulturveränderung .....	89
3.3.4 Führen im Prozess/Fehler im Prozess .....	91
Literaturverzeichnis .....	93

### **4. Financial Planning im Private Banking .....** 95

*Jens Heinneccius*

4.1 Einleitung .....	95
4.2 Definition des „Private Banking“ .....	95
4.3 Definition der Zielgruppe und Marktpotential .....	96
4.3.1 Definition der Zielgruppe .....	96
4.3.2 Marktpotential .....	97
4.4 Financial Planning als Betreuungskonzept im Private Banking .....	98
4.4.1 Status quo .....	98

4.4.2	Die Notwendigkeit ganzheitlicher Konzepte bei der Betreuung komplexer Vermögen oder in komplexen Beratungssituationen . . . .	99
4.4.3	Anforderungswandel in der Zielgruppe . . . . .	101
4.5	Definition der Dienstleistung . . . . .	104
4.5.1	Welche Leistungen werden vom Kunden erwartet? . . . . .	104
4.5.2	Voraussetzungen für das Erbringen der Dienstleistung . . . . .	106
4.5.3	Vermögenscontrolling und Family Office . . . . .	109
4.5.4	Bewertung und Reporting . . . . .	110
4.5.5	Kundennutzen und Akzeptanz der Dienstleistung . . . . .	112
4.6	Qualitätssicherung . . . . .	116
4.6.1	Aufbau interner und externer Qualitätskontrollen . . . . .	116
4.6.2	Die Mitarbeiter als „Qualitätssicherer“ . . . . .	117
4.7	Honorarberatung versus Provisionsvergütung . . . . .	118
4.7.1	Ist Honorarberatung glaubwürdiger? . . . . .	118
4.7.2	Pro und Contra Honorarberatung . . . . .	119
4.7.3	Mögliche Pricing-Modelle . . . . .	121
4.8	Einsatz moderner Technologien . . . . .	122
4.8.1	Ist der Einsatz moderner Technologien notwendig? . . . . .	122
4.8.2	Welches Leistungsspektrum muss aus Kundensicht geboten werden? . . . . .	123
4.8.3	Vernetzung von verschiedenen Technologien . . . . .	124
4.9	Sicherheit und Vertraulichkeit . . . . .	126
4.10	Organisationsmodelle . . . . .	127
4.10.1	Back-Office-Lösungen . . . . .	127
4.10.2	Netzwerke/Kooperationen . . . . .	129
4.11	Vertragsgestaltungen . . . . .	129
4.12	Fazit . . . . .	130

## **5. Customer Relationship Management (CRM) und Kundenmanagement im Financial Planning . . . . . 131**

*Axel Kirchhoff / Magnus Joachim Günther*

5.1	Einleitung . . . . .	131
5.2	Die CRM-Unternehmensstrategie als Basis für das Financial Planning . . . .	132
5.2.1	CRM als Gesamtsystem . . . . .	132
5.2.2	Kernerfolgskriterien des CRM . . . . .	137
5.2.3	Herausforderungen an die Umsetzung einer CRM-Strategie im Financial Planning . . . . .	140
5.3	Ausrichtung der Unternehmensprozesse auf das Financial Planning . . . . .	141
5.3.1	Bedeutung der Prozesse Marketing, Verkauf und Service . . . . .	142
5.3.2	Notwendige Anpassungen in weiteren Unternehmensprozessen . . . . .	143
5.4	Der Kundenprozess als Triebfeder für das Angebot im Financial Planning . .	144
5.4.1	Ein Erklärungsmodell der Kundenprozesse im Financial Planning . . .	144

5.4.2	Financial-Planning-Dienstleistung als Konsequenz aus den Kundenprozessen	145
5.4.3	Definition der Schnittstellen zwischen Unternehmens- und Kundenprozessen	145
5.5	Die Steuerungsparameter des effizienten Kundenmanagement im Financial Planning	147
5.5.1	Kundenklassifizierung und ihre Anwendbarkeit im Financial Planning	147
5.5.2	Verknüpfung qualitativer und quantitativer Kundenwertinformationen	151
5.5.3	Steuerung des Dienstleistungsangebotes auf Kundenwertbasis	160
5.5.4	Aspekte des prozessübergreifenden Kundenwertmanagement	162
5.6	Kundenbindung im Financial Planning	163
5.6.1	Steigerung der Kundenbindung auf der Basis des Kundenwertes	163
5.6.2	Kundenbindung im Gegensatz zur Neukundengewinnung	164
5.6.3	Notwendigkeit einer hohen Kundenbindung im Financial Planning	164
5.6.4	Zusammenfassung	165
	Literaturverzeichnis	166

## **6. Financial Planning als zentrales Beratungsangebot des Finanzdienstleisters** . . . . . 167

*Wesselin Kruschev*

6.1	Einführung in die bedarfsorientierte Beratung	167
6.1.1	Vom Produkt- zum Beratungsansatz	167
6.1.2	Marktimplementierung	174
6.1.3	Qualifikation	184
6.1.4	Technisches Umfeld	187
6.1.5	Fazit	207
	Literaturverzeichnis	208

## **7. Financial Planning im Retail Banking** . . . . . 209

*Wesselin Kruschev*

7.1	Segmentabgrenzung Retail Banking	209
7.2	Angebotsgestaltung im Breitengeschäft	213
7.2.1	Prozesse	215
7.2.2	Kompetenzkommunikation	217
7.2.3	Prozessgestaltung	218
7.2.4	Potenzialanalyse	219
7.2.5	Online-Beratung	221
7.2.6	Mitarbeiterqualifikation	223

7.3	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für ganzheitliche Beratungsleistungen . . . . .	223
7.3.1	Erfolgskontrolle . . . . .	224
7.3.2	Wirtschaftlichkeit . . . . .	225
7.3.3	Prozesseffizienz . . . . .	225
7.4	Technisches Umfeld . . . . .	227
7.4.1	Softwareunterstützung des Beratungsprozesses . . . . .	227
7.4.2	Technische Infrastruktur im Retail Banking . . . . .	229
7.4.3	CRM . . . . .	230
	Literaturverzeichnis . . . . .	234
<b>8.</b>	<b>Financial Planning in der Versicherungswirtschaft . . . . .</b>	<b>235</b>
	<i>Eva Fischer / Marc Berger</i>	
8.1	Einleitung . . . . .	235
8.2	Der Markt als Barometer . . . . .	235
8.2.1	Langfristrends und Perspektiven im deutschen Versicherungsmarkt . . . . .	235
8.2.2	Wettbewerbsverschärfung durch neue Finanzdienstleister . . . . .	237
8.2.3	Versicherungskunde: Immer älter, immer anspruchsvoller . . . . .	238
8.2.4	Erfolgsfaktoren zur Begegnung der Marktdynamik . . . . .	243
8.3	Verkaufs- und Kundenorientierung im Spannungsfeld . . . . .	244
8.3.1	Vertrieb im Wandel . . . . .	244
8.3.2	Kundenorientierte Geschäftsmodelle . . . . .	246
8.4	Financial Planning: Status quo bei deutschen Versicherern . . . . .	248
8.4.1	Mittelgroße Lebensversicherer mit ihrem Außendienst als Vorreiter . . . . .	250
8.4.2	Financial Planning heute noch wenig zielgruppenorientiert . . . . .	251
8.4.3	Ziele im Kundenbindungs- und Verkaufsförderungsbereich . . . . .	252
8.4.4	Leistungserstellungsprozess und Konditionen relativ einheitlich . . . . .	254
8.4.5	Fazit: Kein Financial-Planning-Erfolgskonzept . . . . .	257
8.5	Gestaltungsfelder des Financial Planning für Versicherer . . . . .	257
8.5.1	Anbietertypengerechte Ausrichtung . . . . .	260
8.5.2	Positionierungs- und Profilierungsalternativen . . . . .	262
8.5.3	Financial-Planning-Angebot im Brennpunkt . . . . .	263
8.5.4	Aufbau und Etablierung . . . . .	267
8.6	Fazit . . . . .	268
	Literaturverzeichnis . . . . .	269
<b>9.</b>	<b>Financial Planning im Affluent-(Personal-) Banking-Bereich . . . . .</b>	<b>271</b>
	<i>Lorry Schirer</i>	
9.1	Einführung . . . . .	271
9.1.1	Definition des Affluent (Personal-Banking)-Bereichs . . . . .	271
9.1.2	Ertragsrelevante Bedeutung der Beratung in diesem Kundensegment . . . . .	273

9.1.3 Aktuelle Studien zum Thema Financial Planning für Affluent-Kunden .....	276
9.2 Der Affluent-Kunde (A-Kunde) .....	282
9.2.1 Die Bedürfnisse der A-Kunden .....	282
9.2.2 Die Struktur der ganzheitlichen Financial-Planning-Beratung für den A-Mandanten .....	283
9.2.3 Ziele und Anlässe als Einstiegsmöglichkeit in der Beratung .....	284
9.2.4 Die Lebensphasen als Einstiegsmöglichkeiten in die Beratung .....	285
9.2.5 Die Liquiditäts- und Vermögensstrukturanalyse .....	289
9.2.6 Risikoprofil des Mandanten und die drei Schritte der Risikobewertung .....	292
9.2.7 Der Zusammenhang zwischen Ziel, Strategie und Planung .....	297
9.2.8 Nutzenorientierte Bestimmung des Leistungsumfangs .....	298
9.3 Der strukturierte Prozess der Financial-Planning-Beratung für den A-Kunden .....	298
9.3.1 Schwerpunkt der Beratung und die Strategie .....	298
9.3.2 Datenerfassung .....	300
9.3.3 Datenevaluierung und Erstellung einer Ist-Analyse .....	300
9.3.4 Zielerreichung und Mehrwert der Beratung .....	301
9.4 Zusammenfassung .....	302
Literaturverzeichnis .....	303
 <b>Stichwortverzeichnis</b> .....	 305
 <b>Der Herausgeber</b> .....	 317
 <b>Die Autoren</b> .....	 317