
B e r i c h t e

Private Banking als strategisches Geschäftsfeld deutscher Banken

von Heinz-Jörg Platzek, Mitglied des Vorstandes der Dresdner Bank AG,
Frankfurt am Main

- 1 Der Private Banking-Markt
 - 1.1 Private Banking im Inland
 - 1.2 Private Banking International
 - 1.3 Anbieter- und Nachfragestruktur
- 2 Private Banking-Strategie der Dresdner Bank
 - 2.1 Dresdner Private Banking Inland
 - 2.2 Dresdner Private Banking International
- 3 Fazit

Das Thema „Private Banking als strategisches Geschäftsfeld“ hat für die deutschen Banken erst in den vergangenen Jahren eine hohe geschäftspolitische Bedeutung erlangt. Nach einigen grundlegenden Aussagen zum Begriff „Private Banking“ werden nachfolgend die Rahmenbedingungen des Marktes skizziert und die Kernelemente der unter dem Markennamen „Dresdner Private Banking“ etablierten Konzepte dargestellt.

Der Begriff „Private Banking“ ist vielschichtig. Einerseits charakterisiert er eine Zielgruppe im Privatkundenmarkt, andererseits beschreibt er strategische Konzepte zur Bearbeitung dieses interessanten Marktsegmentes.

Zielgruppe des Private Banking bilden die sehr vermögenden Privatkunden mit komplexen Finanzdienstleistungsbedürfnissen. Als Abgrenzungskriterium wird in der Regel das frei disponible Geldvermögen herangezogen, wobei die von den Banken festgelegten Untergrenzen unterschiedlich sind und häufig zwischen 1 Mio. und 2 Mio. US-\$ liegen. Hierbei ist allerdings zu konstatieren, daß die so abgegrenzte Zielgruppe keineswegs homogen ist. Im Ergebnis ist festzuhalten, daß Private Banking-Kunden ein handverlesenes und quantitativ kleines Segment des Privatkundenmarktes sind.

Private Banking als Strategie beschreibt die von Banken entwickelten Marktbeurteilungskonzepte. Als Vorreiter sind sicherlich die Schweizer Großbanken, aber auch - wie der angelsächsische Begriff unschwer erkennen läßt - amerikanische und britische Banken zu nennen. Die deutschen Institute haben Private Banking als strategisches Geschäftsfeld erst relativ spät erkannt. Allerdings wird Private Banking in Deutschland schon seit Jahrhunderten betrieben, z.B. von Privatbankiers, die Kriege europäischer Fürstentümer finanzierten, oder die als Freund der Familie in der etablierten Haute volée als Gleicher unter Gleichen auftraten.

Ein Vergleich der im Markt etablierten Private Banking-Strategien zeigt, daß es grundsätzlich zwei verschiedene Ansätze gibt:

- Private Banking als inhouse-Konzept und
- Private Banking in Form einer Tochtergesellschaft.

Das inhouse Private Banking-Konzept ist dadurch gekennzeichnet, daß sämtliche Private Banking-Aktivitäten eines Bankkonzerns unter einem eigenen Markennamen zusammengefaßt sind, der typischerweise den Begriff „Private Banking“ aufweist. Vorteile dieses Ansatzes sind das positive Image, Standing und Rating der Muttergesellschaft sowie die Synergieeffekte im Bereich des Cross-Selling und des Back-Office.

Nachteile dieser Strategie sind der Verlust an Flexibilität sowie Schwierigkeiten beim Aufbau einer Unique Selling Proposition. Diese haben dazu geführt, daß verschiedene Banken dazu übergegangen sind, ihre Private Banking-

Aktivitäten unter dem Dach einer Tochtergesellschaft zusammenzufassen. Der Erfolg einer solchen Private Bank-Strategie erfordert allerdings den Einsatz erheblicher finanzieller Ressourcen, so daß ein hohes Investitionsrisiko besteht.

1 Der Private Banking-Markt

Eine differenziertere Betrachtung des Private Banking-Marktes zeigt, daß es sinnvoll ist, zwischen domestic Private Banking und international Private Banking zu unterscheiden.

Der domestic Private Banking-Markt umfaßt das nationale Geschäft mit sehr vermögenden Privatkunden, deren Bedürfnisstruktur durch Anforderungen wie ganzheitliche Betreuung, Steueroptimierung und Bequemlichkeit beschrieben werden kann.

International Private Banking ist primär dadurch gekennzeichnet, daß international orientierte Top-Kunden die unterschiedlichen Standortvorteile internationaler Finanzplätze, genannt seien hier beispielhaft Genf, Zürich, London, Channel Islands, Miami oder Singapur ausschöpfen wollen. Nebenbei: auch die Bundesrepublik stellt - vor allem aufgrund der stabilen Rahmenbedingungen - für zahlreiche Private Clients einen attraktiven Finanzplatz dar. Im Mittelpunkt des International Private Banking stehen vielfach sog. Offshore-Geschäfte. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß ein Kunde Teile seines Vermögens von seinem Heimatland in ein Offshore-Zentrum transferiert.

Eine weitergehende Betrachtung des Private Banking-Marktes setzt umfassende Datenerhebungen und -analysen voraus. Hierbei stellt man schnell fest, daß es kaum zuverlässiges und aussagekräftiges Zahlenmaterial zu diesem exklusiven Marktsegment gibt. Ein wesentlicher Grund dafür ist, daß vermögende Privatkunden nur selten bereit sind, im Rahmen von repräsentativen Marktforschungsaktivitäten detaillierte Auskunft über die Art und die Höhe ihres Vermögens zu machen. Daher basieren Aussagen zum Private Banking-Markt in der Regel auf mehr oder weniger genauen Schätzungen von Experten.

1.1 Private Banking im Inland

Unser nationaler Private Banking-Markt umfaßt zur Zeit einer Studie zufolge ca. 25.000 natürliche Personen mit einem disponiblen Vermögen von mehr als DM 3 Mio.¹

¹ Konkurrenzanalyse, 1995

Die Erhebungen des statistischen Bundesamtes über die Zahl der Vermögensmillionäre weisen eine deutlich höhere Zahl aus. Demnach gab es im Jahr 1993 in Westdeutschland rund 131.000 Vermögensmillionäre mit einem Gesamtvermögen von ca. DM 486 Mrd. Hierbei muß allerdings berücksichtigt werden, daß die Analysen des statistischen Bundesamtes zwar recht fein gegliedert sind, sie aber immer einen Dreijahreszeitraum umfassen und somit per se schon wieder eine Durchschnittsbetrachtung darstellen. Zudem wird die Aussagefähigkeit dieser Statistik dadurch eingeschränkt, daß die letzte Auswertung mit der Periode 1990-1993 bereits wieder einige Jahre zurückliegt und Vermögenswerte im Immobilienbereich nur mit einem sehr geringen Wertansatz berücksichtigt werden.²

Zieht man in Betracht, daß die Unterscheidung zwischen vermögender Einzelperson und steuerpflichtigem Haushalt auch eine Rolle spielt und es mehr einfache als dreifache Millionäre gibt, erscheint es vorteilhaft, die Potentialschätzung von 25.000 als akzeptabel zu bezeichnen.

1.2 Private Banking International

Das Potential des globalen Private Banking-Marktes umfaßt - Schätzungen zufolge - 3 bis 6 Millionen Millionäre³, wobei das gegenwärtige Anlagevolumen weltweit auf ca. 17-20 Bio US\$ geschätzt wird. Hiervon sollen rund ein Drittel auf Offshore-Geschäfte und zwei Drittel auf Onshore-Geschäfte entfallen.⁴

Nur am Rande sei bemerkt, daß die in diesem Zusammenhang angesprochenen Onshore-Geschäfte sich vereinfacht dadurch beschreiben lassen, daß ein Private Banking-Kunde sein Vermögen in seinem Wohnsitzland verwalten läßt.

Die Wachstumsrate des weltweiten Marktvolumens wird für die kommenden fünf Jahre auf 11-15 % p. a. geschätzt. Als Regionen mit glänzenden Wachstumsperspektiven galten bis zum Ausbruch der Asienkrise Asien und Lateinamerika, ohne aber voraussichtlich Europa (in der Prognose bis zum Jahr 2000) als die Region mit dem höchsten Gesamtvermögen ablösen zu können.

1.3 Anbieter- und Nachfragestruktur

Die Betrachtung des deutschen Private Banking-Marktes zeigt, daß inzwischen nahezu alle Großbanken dazu übergegangen sind, Private Banking-Konzepte zu etablieren. Als Trend stellt sich dabei heraus, daß die - soweit vorhanden - früher ausschließlich auf dieses Geschäftsfeld ausgerichteten Tochtergesell-

² Statistisches Bundesamt, 1997

³ Gemini Consulting, World Wealth Report 1997.

⁴ Price Waterhouse, European Private Banking Survey, 1996/1997.

schaften immer enger an die Mutterbank angebunden werden. Somit wird immer klarer, daß sich die bereits skizzierte inhouse-Lösung des Private Banking offensichtlich durchzusetzen scheint. Interessant ist, daß inzwischen sogar Sparkassen dazu übergehen, eigenständige Private Banking-Konzepte zu entwickeln.

Die Nachfragestruktur des inländischen Private Banking-Marktes ist in hohem Maße heterogen. Es erscheint auch leicht verständlich, daß Kunden mit einem frei verfügbaren Vermögen z.B. von über DM 3 Mio. keine einheitliche Bedürfnisstruktur aufweisen. Sehr unterschiedlich sind die Kundenanforderungen in bezug auf Ziele der Vermögensanlage, geforderte Art und Umfang der Betreuungintensität und des Leistungsspektrums. Hieraus ergeben sich für die Entwicklung und Umsetzung einer Private Banking-Strategie extrem hohe Anforderungen.

Ebenso wie das inländische Private Banking stellt auch das Geschäft mit internationalen Private Banking-Kunden die deutschen Banken vor neue Herausforderungen. Das veränderte Kundenverhalten sowie verschärfte Wettbewerbsbedingungen bestimmen derzeit den Handlungsrahmen für Anbieter im internationalen Private Banking.

Internationale Kunden sind in ihrem Anlageverhalten zunehmend globaler ausgerichtet. Sie lassen ihre Vermögenwerte vermehrt außerhalb ihres Wohnsitzlandes in Offshore-Zentren - wie etwa der Schweiz als weltweit bedeutendstem Offshore-Zentrum mit einem Marktanteil von ca. 36 % - professionell verwalten. Das im Offshore-Geschäft nachgefragte Leistungsspektrum umfaßt darüber hinaus die Beratung in der Unternehmensnachfolge mittels Gründung von Trusts, Stiftungen und Offshore-Gesellschaften.

In diesem Zusammenhang ist ein kurzer Exkurs zum Thema „Geldwäsche“ angebracht. Die jüngsten internationalen Bemühungen um die Bekämpfung der Geldwäsche, die sich u.a. in zahlreichen nationalen Geldwäschegesetzen manifestieren, unterstützen das Bestreben der Banken, gegen die Einschleusung von aus illegalen Quellen stammenden Gelder vorzugehen. Die Dresdner Bank zum Beispiel hat im Rahmen ihrer Private Banking-Aktivitäten umfangreiche Maßnahmen ergriffen, um Geldwäsche zu vermeiden. Im Zweifelsfalle wird dort lieber auf ein - möglicherweise dubioses - Geschäft verzichtet.

Auf der Anbieterseite sind zahlreiche neue Marktauftritte erkennbar. Die früher übliche Betreuung der internationalen, sehr wohlhabenden Privatkunden aus den einzelnen Offshore-Zentren heraus genügt heutzutage nicht mehr den Anforderungen der global orientierten Adressen. Als Antwort auf verstärkte Globalisierungstendenzen in diesem Geschäftsfeld reorganisieren viele Wettbewerber daher ihre weltweiten Private Banking-Einheiten und verknüpfen deren Aktivitäten unter einheitlichen Markennamen. Insbesondere den Marktführern, wie z. B. der United Bank of Switzerland (UBS), Credit Suisse, The Chase

Manhattan Private Bank oder The Citibank Private Bank, gelang es, globale Markenimages in der Betreuung der high net worth individuals und der Verwaltung ihrer Privatvermögen aufzubauen.

Die Position der deutschen Großbanken im internationalen Private Banking ist bislang unterentwickelt. Nachdem dieses Geschäftsfeld bis vor wenigen Jahren weitgehend unsystematisch bearbeitet wurde, haben die deutschen Großbanken in der jüngsten Vergangenheit damit begonnen, das Geschäft mit den nicht-deutschen, vermögenden Privatkunden auszubauen und somit an der hohen Marktattraktivität zu partizipieren. Durch die strategische Bündelung der weltweiten Ressourcen stehen den Kunden nun globale Servicenetze und diversifizierte Onshore- und Offshore-Produktangebote in einer Form zur Verfügung, die kleine Privatbankiers ihren Kunden nicht anbieten können.

2 Private Banking-Strategie der Dresdner Bank

Welche Ausgangssituation hatte die Dresdner Bank in diesem Marktumfeld? Im Inland war die Betreuungskonzeption bis Anfang der neunziger Jahre vor allem durch die Philosophie „everything for everyone everywhere“ gekennzeichnet. Allen Privatkunden wurde unabhängig von Geschäftsvolumen, Ertrag oder Potential in allen Geschäftsstellen das komplette Leistungsangebot der Bank offeriert. Eine Differenzierung der Kunden und Einteilung in Kundensegmente fand kaum statt. Zwar wurden schon damals die Kunden in verschiedene Volumensgruppen eingeteilt, dennoch war sowohl das Marketing als auch die Steuerung des Geschäfts nicht kundengruppen-, sondern rein produktorientiert ausgerichtet.

Zielgruppengerechte Ansprache, bedürfnisorientierte Beratung oder ganzheitliche Betreuung im Rahmen einer strukturierten Beratung waren nur vereinzelt feststellbar und strategisch nicht verankert. Diese Betreuungskonzeptionen führten zu erheblichen Fehlallokationen sowohl der personellen als auch der sachlichen Ressourcen, da zwischen den unterschiedlichen Kundengruppen, deren Ertrags- und Volumensanteil am Gesamtgeschäft und der Beratungsintensität deutliche Diskrepanzen bestanden.

Als ein erster konsequenter Schritt in Richtung Private Banking kann die Reaktivierung des Bankhauses Hardy & Co Privatbankiers im Jahre 1990 gesehen werden. Das Konzept der Hardybank, „alter ego“ des Top-Privatkunden zu sein und dessen gesamte finanzielle Angelegenheiten aus einer Hand zu regeln, führte dazu, daß eine Mannschaft rekrutiert wurde, die in der Lage war, Kunden die Erlebniswelt Private Banking zu vermitteln. Die Kundenbetreuung wurde nicht allein auf sachlich-fachliche Aspekte ausgerichtet, sondern umfaßte bewußt die Pflege einer atmosphärischen, emotionalen Komponente.

Anfang der 90er Jahre hat die Dresdner Bank im Rahmen ihrer neuen Privatkunden-Strategie erstmals kundengruppendifferenzierte Betreuungskonzepte für Mengengeschäfts- und Vermögensberatungskunden entwickelt und eingeführt. Danach erfolgt die Betreuung der gehobenen Privatkunden von sogenannten Vermögensberatungskunden-Teams, die aus einem Wertpapierspezialisten sowie einem Kredit- und Immobilienspezialisten bestehen. Hierdurch wird vor allem erreicht, daß den gehobenen Privatkunden eine ganzheitliche Betreuung im Sinne einer Vermögensberatung angeboten werden kann, die neben der Vermögensanlage auch Themenfelder wie z. B. Steuer- und Immobilienplanung oder Vermögensübertragung abdeckt. Außerdem wurde die Anzahl der Kunden pro Berater deutlich gesenkt, wodurch eine Intensivierung der Kundenbindung erzielt wird. Sehr schnell hat man allerdings erkannt, daß es „über“ dem Vermögensberatungskunden-Segment eine Klientel mit noch höheren Ansprüchen gibt, die man im Rahmen dieses Betreuungsansatzes nicht optimal erfüllen konnte.

Zudem zeigte sich, daß das bisher erfolgreich auf die Betreuung sehr vermögiger Privatkunden spezialisierte Bankhaus Hardy & Co Privatbankiers als eigenständiges Institut mit eigener Ertragsverantwortung Schwierigkeiten hatte, die Mitarbeiter im Privatkundengeschäft der Mutterbank zu bewegen, ihre Top-Kunden an diese Adresse abzugeben. Der Betreuer vor Ort fürchtete den Verlust der interessanten Arbeit mit den sehr wohlhabenden Kunden. Außerdem zeigte sich der besondere Wert der sehr persönlichen und von hohem Vertrauen geprägten Beziehungen der Berater vor Ort zu ihren Kunden.

Im internationalen Private Banking hatte die Dresdner Bank eine völlig andere Ausgangssituation. Im Rahmen ihrer seit Ende der sechziger Jahre beschleunigten internationalen Expansion im Firmenkundengeschäft war sie in der Lage, auch - allerdings eher zufällig und unsystematisch - sehr vermögende Privatkunden für ihr Haus zu gewinnen. Vor allem das gute Standing und Rating veranlaßte viele ausländische Kunden, der Dresdner Bank auch ihr privates Vermögen anzuvertrauen.

Zusätzlich wurden durch die Akquisition von Kleinwort Benson im Jahre 1995 leistungsfähige Private Banking-Einheiten in London und auf den Channel Islands erworben. Im Rahmen einer konzernweiten Bestandsaufnahme stellte man fest, daß im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung vorhandene Ressourcen gebündelt und auf den sich mit zunehmender Dynamik entwickelnden Private Banking-Markt ausgerichtet werden müssen.

2.1 Dresdner Private Banking Inland

Als oberste Ziele der Dresdner Private Banking-Strategie im Inland gelten zunächst die Stabilisierung und anschließend der Ausbau der Marktposition. Die

Voraussetzungen dafür sind die Kultivierung eines ganzheitlichen Betreuungsansatzes sowie die Erhöhung der Kundenbindung.

Um diese ehrgeizigen Ziele erreichen zu können, beschloss die Bank ein Set von strategischen Maßnahmen. Im einzelnen sind dies:

- Integration des Bankhauses Hardy & Co Privatbankiers in die Dresdner Bank
- Etablierung eines ganzheitlichen Betreuungsansatzes unter dem Markennamen „Dresdner Private Banking“,
- Ausbau der Leistungspalette
- Mitarbeiterqualifizierung und -rekrutierung
- zielgruppenspezifischer Vertrieb und Kommunikation sowie internes Marketing
- Optimierung der Informationstechnik.

Die Übergänge zwischen den Komponenten sind natürlich fließend.

Wesentliche strukturelle und aufbauorganisatorische Maßnahme war die Integration des Bankhauses Hardy & Co Privatbankiers in die Dresdner Bank im Oktober vergangenen Jahres. Innerhalb des Geschäftsbereichs Privatkunden/Vermögensberatungskunden wurde ein eigenständiger Bereich etabliert, der neben der Steuerungs- und Vertriebsunterstützung des Filialbereichs auch in die primäre Kundenbetreuung eingebunden ist. Darüber hinaus baut die Bank die neu gebildeten Dresdner Private Banking-Einheiten in ihren 16 Niederlassungen aus, deren Nukleus die früheren dezentralen Vermögensverwaltungseinheiten darstellen. Hier wird ganz offensichtlich die inhouse-Lösung als strategischer Ansatz favorisiert.

Im Zentrum des Betreuungsansatzes des Dresdner Private Banking steht die ganzheitliche Vermögensbetrachtung, d.h. die Betreuungskompetenz liegt nicht nur im Bereich des klassischen Geldvermögens, sondern auch in den Bereichen Beteiligungs- und Immobilienmanagement, Erb- und Stiftungsangelegenheiten sowie Edelmetalle und Kunstsammlungen.

Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, wurde das „virtuelle Team“ geschaffen. Es sieht zum einen die Trennung zwischen Relationship Management und den Produktspezialisten vor, zum anderen die systematische Einbindung aller Kontaktpersonen des Kunden in seine individuelle Betreuung.

Die Aufgabe des Private Bankers ist es, unabhängig davon, ob er im direkten Kundenkontakt steht oder nicht, aus dem globalen Leistungsangebot der

Dresdner Bank-Gruppe ein individuelles Paket für den Kunden maßzuschneidern; er koordiniert alle Ressourcen des Konzerns für jede einzelne Kundenverbindung. Hinzu kommt, daß er nicht nur für die fachliche Komponente der Kundenverbindung verantwortlich ist, sondern auch für die genauso wichtige atmosphärische Komponente entsprechend der Philosophie der Dresdner Bank: „*We sell comfort, performance and active relationship management.*”

Eine Besonderheit dieses Betreuungsansatzes ist, daß die Kundenverbindung immer bei dem originären Kundenbetreuer verbleibt, sei es im Filialbereich oder im Center of Competence in der Zentrale in Frankfurt.

Das Dienstleistungsangebot des Dresdner Private Banking im Inland basiert auf vier Säulen. Eine ganzheitliche Vermögensbetrachtung erfordert konsequenterweise die Dienstleistung „Strategische Vermögensplanung“. Der Ist-Zustand des Vermögens wird erfaßt und nach intensiven Diskussionen den Wunschvorstellungen des Kunden gegenübergestellt. Die Wunsch-/Ist-Analyse zeigt erfahrungsgemäß Handlungsbedarf auf, was im allgemeinen „Neugeschäft“ - auch bei etablierten Verbindungen - bedeutet. Quasi als „Nebenprodukt“ erhält der Private Banker einen Überblick über die Gesamtvermögenssituation des Kunden und kann so bei der Betreuung auf individuelle Gegebenheiten, z.B. steuerlicher oder familiärer Natur, Rücksicht nehmen.

Die zweite Säule, das Portfolio Management, ist bekanntlich das „Brot und Butter Geschäft“ der Bank. Es besteht aus den Komponenten Wertpapierberatung und -verwaltung. Neben den administrativen Aufgaben sind hier auch weitere anlagestrategische Funktionen angesiedelt, da insbesondere das deutsche Steuerrecht eine zielgruppenspezifische Auswahl der Anlagemedien erfordert. Diese Selektion erfolgt auf der Basis des Researchs der Dresdner Bank-Gruppe, womit die Ressourcen des Konzerns konsequent genutzt werden.

Abgerundet wird die Leistungspalette durch die Säulen Erb- und Stiftungsangelegenheiten sowie Immobilien Management. Schließlich existiert noch eine Nische, die nicht in dieser Aufzählung erscheint, die sogenannten „anderen Dienstleistungen“. Schwerpunkt in dieser Sparte ist das Thema Kunst. Man spricht hier bewußt nicht von Kunstberatung, da sich der Banker weder anmaßen kann, den persönlichen Geschmack eines Kunden zu formen oder vielleicht die Echtheit eines Werkes beurteilen zu können. Aber die Private Banker der Dresdner Bank haben Zugriff auf Kunstdatenbanken, in denen alle Daten von Auktionen gespeichert sind und können so zum Beispiel schnelle und profunde Aussagen zu Wertvorstellungen, Tendenzen oder gar Maßen von Einzelwerken machen. Darüber hinaus beschränken sie sich darauf, Kontakte zu anerkannten Experten, Galeristen, Versicherungen oder Kunstspeditionen zu vermitteln.

Einweiterer Baustein des inländischen Dresdner Private Banking-Konzepts ist die Mitarbeiterqualifizierung und -rekrutierung. Aus Sicht der Dresdner Bank stellen Qualität und Anzahl der Private Banker den entscheidenden Erfolgsfaktor im Private Banking dar. Dieses Geschäftsfeld stellt extrem hohe Anforderungen an die Qualität, aber auch an die soziale Kompetenz der Mitarbeiter. Daher liegt ein Schwerpunkt auf erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen und Personalrekrutierungen.

2.2 Dresdner Private Banking International

Im Internationalen Dresdner Private Banking wurde bereits 1996 ein neues Konzept entwickelt. Die Kernziele dieser Offensive sind:

- Weltweite Etablierung der Marke „Dresdner Private Banking“ und
- umfassende Betreuung der global orientierten high net worth individuals.

Um das Dresdner Private Banking-Konzept im Ausland zu realisieren, standen im Vordergrund:

- die Etablierung von Kompetenzzentren,
- der Aufbau des Vertriebssystems und
- die Bildung eines Management Committees.

Den Ausbau der internationalen Kompetenzzentren, die über eigene Vertriebsstrukturen und Leistungsangebote verfügen, ist inzwischen weitgehend abgeschlossen. Die Zuordnung der jeweiligen Vertriebsgebiete zu den einzelnen Kompetenzzentren ist eindeutig und verbindlich.

Das Management Committee, dem die Leiter der jeweiligen Kompetenzzentren sowie der zuständige Fachvorstand der Dresdner Bank angehören, hat die primäre Steuerungs- und Koordinierungsfunktion für dieses Geschäft.

Den strategischen Schwerpunkt für die nächsten Jahre bildet der Aufbau von Vertriebskapazitäten in den Regionen Europa, Mittlerer Osten, Fernost, Lateinamerika und Afrika.

Wesentliches Kennzeichen des Betreuungsansatzes im Rahmen des Dresdner Private Banking International ist die Trennung zwischen Relationship Management und Produktspezialisten. Wie im Inland steht der Private Banker im Mittelpunkt der Kunde-/Bank-Beziehung. Dies ist insofern von besonderer Bedeutung, als der Private Banker der lokale Ansprechpartner des Kunden ist und er sich somit zumindest in der gleichen Zeitzone wie der Kunde befindet. Dagegen sind die einbezogenen Produktspezialisten vielfach weltweit verstreut,

womit eine 100%ige Erreichbarkeit für den Kunden nicht gewährleistet ist. Der Private Banker als ständig erreichbarer Ansprechpartner nimmt hier eine wichtige Pufferfunktion wahr.

Kernprodukte sind das Portfolio Management, als große Stärke der Dresdner Bank-Gruppe, sowie die Verwaltung von Trusts, Stiftungen oder anderen juristischen Personen und die Vermögensstrukturanalyse, das Pendant zur inländischen Strategischen Vermögensplanung. Grundsätzlich werden auch im internationalen Private Banking maßgeschneiderte Individuallösungen angeboten, wobei wegen der riesigen Einzugsbereiche für die jeweiligen Außenstellen auch standardisierte Pakete, wie z.B. Portfolio Management auf der Basis von Investmentfonds, denkbare Alternativen sind.

3 Fazit

Private Banking stellt einen stark wachsenden und hoch lukrativen Markt dar. Um zukünftig daran erfolgreich zu partizipieren, muß die Dresdner Bank im Rahmen ihrer langfristig orientierten Strategie ihre Anstrengungen weiter verstärken; sie präferiert den inhouse-Ansatz. Durch die weltweite Präsenz und das gute Rating verfügt die Bank über gute Voraussetzungen, um im Private Banking eine adäquate Marktposition zu erreichen.