

# Wir sind die Privatbank im Weltkonzern

Interview mit Johannes Baratta



Der Spagat zwischen Privatbank und Weltkonzern ist nicht leicht – passt beides doch auf den ersten Blick nicht zueinander. Diskretion und große Individualität einerseits treffen auf Globalität und Unpersönlichkeit auf der anderen Seite. Die Deutsche Bank zieht aber auch große Chancen aus genau diesen Gegensätzen. So kann das „Konzernwissen“ beispielsweise aus dem Firmenkundengeschäft auch für das Wealth Management von Nutzen sein, denn auch Unternehmer wollen betreut werden. Und der Zugriff auf die Spezialisten der Investmentbank ist in der Produktion ebenfalls ein wertvolles Gut. Red.

**bm** Herr Baratta, was ist das Besondere am Private Wealth Management der Deutschen Bank?

Wir sind eine Privatbank in einem Weltkonzern. Die Kunst einer Privatbank ist es, mit höchster Diskretion im engen Kundenkontakt zuverlässig zu arbeiten. Gleichzeitig sind wir Teil der Deutschen Bank.

Dabei bewahren wir uns unsere eigene Identität, die sich konsequent auf das Kundeninteresse fokussiert. Deshalb ist es für uns die beste Werbung, wenn wir von zufriedenen Kunden weiterempfohlen werden.

**bm** Wie wird die Kundenzufriedenheit gemessen?

Damit beauftragen wir im Konzern eine von PWM unabhängige Stelle, die wiederum ein unabhängiges Institut beauftragt. Dessen Mitarbeiter führen bis zu 45-minütige Interviews mit unseren Kunden. Die Auswertungen der Gespräche erhalten wir in anonymisierter Form und die Ergebnisse zeigen, dass wir im Vergleich zu früher heute weitaus bessere Werte erzielen. Seit drei Jahren halten wir uns ganz oben. Das ist vor dem Hintergrund der erwähnten Mund-zu-Mund-Propaganda sehr wichtig,



**Johannes Baratta, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Deutsche Bank Private Wealth Management Deutschland, Frankfurt am Main**

denn wir müssen davon ausgehen, dass in unserem Marktsegment jeder Kunde mindestens drei Bankbeziehungen hat. Allerdings: 72 Prozent unserer Kunden sind sehr eng mit der Deutschen Bank verbunden und haben über 60 bis 70 Prozent ihres Vermögens bei uns.

**bm** Woran messen Sie die Kundenzufriedenheit? Was sind Kriterien, die „abgefragt“ werden?

Unter anderem Beratungskompetenz, Intensität, Qualität und Kontinuität der Betreuung, Produktinnovation, Service, Image und natürlich die Wertentwicklung der Anlage. Darüber hinaus wollen wir auch wissen, wie zufrieden die Kunden mit uns als Anbieter komplexer Problemlösungen sind.

**bm** Sie haben auch die Bedeutung des Brands angesprochen. Wo hilft die Marke Deutsche Bank im speziellen Geschäft Wealth Management, wo schadet Sie?

Natürlich hilft die Marke Deutsche Bank, denn sie steht für hohe Kompetenz und Innovationskraft, Internationalität und Professionalität. Trotzdem ist unsere Positionierung als „Die Privatbank im Weltkonzern“ in gewisser Weise ein Widerspruch, denn das Stichwort „Privatbank“ verbinden viele Menschen mit der Schweiz, Mahago-

ni, gediegen, diskret, klein. Der Kunde fühlt sich wertgeschätzt. Mit einem Weltkonzern assoziieren die Leute eher Begriffe wie global, technisch, professionell, unabhängig, aber eben auch unpersönlich. Darin begründet sich das Vorurteil mancher Kunden, mitunter etwas weniger exklusiv betreut zu werden.

Wir versuchen dennoch beide Dinge zu verbinden und ich glaube, wir haben den Spagat geschafft. Wir bieten Privatbankqualität und wir liefern sie diskret. Wir setzen auf Kontinuität, und wir haben ein Konzept entworfen, das es für den Kundenberater hoch attraktiv macht, langfristig in der Beratung zu bleiben, statt zu wechseln. Dies sicherzustellen ist in einer Bank die große Kunst, da gute Leute oft bei einer Beförderung auch vom Kunden weggehen.

**bm** **Wie können Sie dies umgehen?**

Wir haben Deutsche-Bank-weit gefragt, „wer hat Lust, sich voll und ganz dem Kunden zu widmen?“. Unser Motto lautet „Lust auf Menschen“, denn es sind unsere Kunden, die über unseren Erfolg als Berater und als Bank entscheiden. Die Resonanz war gut, viele Berater und Experten wollen einfach gerne und in der Hauptsache mit Menschen zu tun haben. Um dem Kundenwunsch ganz nahe zu kommen, muss man Teil des unmittelbaren Netzwerks der Kunden werden, und dafür braucht der Berater erfahrungsgemäß sieben bis acht Jahre.

Jeder Mitarbeiter, der ins Wealth Management wechseln wollte, musste daher die Bereitschaft mitbringen, für mindestens 15 Jahre vor Ort zu bleiben. Im Gegenzug bieten wir eine attraktive Berater-Karriere, denn Kontinuität ist entscheidend für Kunden- und Mitarbeitererfolg.

**bm** **Wie viele Leute haben Sie in Deutschland?**

Derzeit etwa 700. Davon arbeiten mehr als 85 Prozent direkt am Kunden. Unsere Philosophie ist, so viel wie möglich dezentral – und damit nah am Kunden – zu gestalten.

**bm** **Wie viele Regionen gibt es?**

16 in Deutschland, verteilt auf große und mittelgroße Städte, in denen wir ein entsprechendes Potenzial für unsere Dienstleistungen ausgemacht haben. Am jeweiligen Potenzial einer Region orientiert sich die personelle Ausstattung. Große Teams bestehen aus bis zu 50 Mitarbeitern, kleinere aus 15 bis 20. Dabei ist der Mix innerhalb eines Teams ganz entscheidend. Nur wenn alle das gleiche Interesse an einer guten Zusammenarbeit haben, kommt es zu kreativen Lösungen.

**bm** **Die Alleinstellung der Privatbank im Konzern, war das der Schritt zum Erfolg?**

Ja, ganz eindeutig. Und ich sage Ihnen warum. Weil wir von der weltweiten Expertise der Bank profitieren, indem wir sie in individuelle Konzepte für unsere Kunden umsetzen. Denn unsere Zielgruppe ist allein der vermögende Privatkunde.

**bm** **Gibt es dabei eine starre Grenze?**

Nein, die haben wir nicht. Ab einer gewissen Größenordnung ist es ganz einfach die Individualität, die alle Kunden verbindet. Was sie außerdem gemeinsam ha-

ben, ist die Komplexität ihrer Vermögenssituation. Darauf haben wir unsere Angebote und Strukturen ausgerichtet, nach dem Motto „Es lohnt sich, in Relationship zu investieren“.

**bm** **Bei so viel Individualität müssen Sie mir erklären, wie Lösungen für die Kunden entstehen?**

Viele Produktinnovationen der letzten zweieinhalb Jahre haben wir gemeinsam mit unseren Kunden erfunden. Die Verbindung zwischen Kundenbeziehung und Produktentwicklung stellen wir in einem „Drei-Wellen-Ansatz“ her. Die direkte Betreuung des Kunden im Relationshipmanagement bildet dabei die erste Welle. Alle Informationen aus der Kundenbeziehung werden in einer zweiten Welle bearbeitet und umgesetzt. Das sind Expertenteams, die ganz bewusst im Hintergrund arbeiten, obwohl sie eine ganz entscheidende Funktion haben. Die dritte Welle, das sind die Spezialisten der Investmentbank. Hier haben wir den entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Privatbanken, denn die zweite Welle braucht unbedingt die dritte Welle um die entwickelten Lösungen auch tatsächlich an den weltweiten Kapitalmärkten realisieren zu können. Da aber bei vielen unserer Wettbewerber das vertiefte Expertenwissen einer Top-Investmentbank nicht vorhanden ist, ist unser Ansatz nur schwer kopierbar.

„Die Spezialisten der Investmentbank sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Privatbanken.“

„Jeder Mitarbeiter, der ins Wealth Management wechseln wollte, musste die Bereitschaft mitbringen, für mindestens 15 Jahre vor Ort zu bleiben.“

**bm** **Wenn ich Sie richtig verstehe: Man hat den Kundenkontakt, man weiß was der Kunde will, holt dann sein Team zusammen und verhandelt im Detail mit den Kunden beziehungsweise dessen Beratern. Da kommen dann wohl größere Gruppen zusammen?**

Sehr richtig. Wir bringen alle wichtigen Experten mit an den Tisch. So wie übrigens die Kunden auch. Die sind meistens

in Begleitung eigener Spezialisten und Berater.

**bm** **Andere, die sich auf dieser Ebene bewegen, wie zum Beispiel J.P. Morgan, behaupten das genauso zu machen.**

Es funktioniert aber nur mit einem regional verankerten Netzwerk. Die Berater müssen jeden Tag die ganze Woche vor Ort sein, nur so sind sie in der Region und im gesellschaftlichen Leben wirklich vernetzt.

**bm** **Was muss ich mir unter den so genannten Experten vorstellen?**

Der Kunde erwartet einfach, dass er es mit Spezialisten zu tun hat. Das können Strukturierer, Risiko- oder Steuerspezialisten sein, Stiftungsfachleute, Finanzplaner oder Kreditexperten. Aber auch Kunstexperten. Wir beschäftigen allein drei Kunstexperten, das ist einzigartig.

**bm** **Wie sieht für Sie ein interessanter Kunde aus?**

Interessant sind Kunden für uns, wenn sie von der Breite unseres Leistungsspektrums auf verschiedene Art und Weise profitieren können. Das hat aber nicht notwendigerweise etwas mit der Größe des Vermögens zu tun.

**bm** **Wenn ein Kunde mehrere Beziehungen zur Deutschen Bank hat, mit dem Wealth Management als Privatkunde und mit dem Corporate Finance als Unternehmer. Wie undurchlässig sind die Chinese Walls?**

Chinese Walls sind nie durchlässig – da gibt es keine Ausnahmen. Das heißt aber

nicht, dass man nicht zusammenarbeitet. Sofern es unter Compliance-Aspekten möglich ist, arbeiten wir natürlich Hand in Hand. Mit dem Bereich Firmenkunden wollen wir beispielsweise die Zusammenarbeit noch sehr viel stärker ausbauen, denn der Unternehmer hat natürlich auch den Bedarf für private Vermögensanlage. Da können wir noch Potenzial erschließen.

„So lange wir gute und leistungsstarke Konzerngesellschaften wie eine DWS haben, bevorzugt der Kunde diese Produkte.“

**bm** **Wie wird das aussehen?**

Nehmen wir zum Beispiel einen Standort wie Duisburg. Dort sind wir nicht mit einem eigenen PWM-Standort vertreten. Aber die Kollegen aus dem Firmenkundengeschäft sind seit vielen Jahren vor Ort und gut vernetzt. Man könnte sich etwa vorstellen, dass einer von ihnen künftig auch PWM-Geschäft macht, ohne dass er dafür notwendigerweise zu uns wechselt. Zusätzlich zu seinem bisherigen Geschäft würde er die Dienstleistung Private Wealth Management vertreten.

**bm** **Sie nutzen also die Beziehung zum Unternehmen auch in Richtung Unternehmer?**

Das haben wir bislang auch gemacht. Nun aber könnte der Betreuer aus dem Firmenkundengeschäft, den man schon lange kennt, auch für die private Bankbeziehung verantwortlich werden. Wir denken, dass eine relevante Mehrheit unserer Kunden das gutheißen werden. Der Betreuer ist vor Ort, hat seine Infrastruktur und ist im Netzwerk.

„Nun könnte der Betreuer aus dem Firmenkundengeschäft, den man schon lange kennt, auch für die private Bankbeziehung verantwortlich werden.“

**bm** **Die Kunden werden informierter und kritischer. Wie gehen**

**Sie mit dem Thema Open Architecture um? Ist das in Ihrem Geschäft überhaupt ein Thema oder sind die Produkte zu individuell?**

Doch, es ist ein wichtiges Thema. Allerdings hat dieser Trend interessanterweise eine natürliche Grenze und das ist die Qualität der Produkte. Das heißt so lange wir sehr gute und leistungsstarke Konzerngesellschaften wie eine DWS haben, bevorzugt der Kunde diese Produkte. Denn er weiß um die Qualität. Genauso wie er an anderer Stelle vielleicht einen externen Produktbaustein haben möchte. Da sind wir offen, denn niemand kann ausnahmslos in allen Kategorien mit eigenen Produkten der beste sein. Was Kunden zu recht nicht akzeptieren ist, wenn man ihnen Produkte verkauft, nur weil sie aus dem eigenen Haus kommen.

**bm** **Sitzen in der dritten Welle nur Deutsche-Bank-Mitarbeiter oder nutzen Sie auch externe Spezialisten und deren Fachwissen?**

Wir nutzen natürlich auch externe Fachkräfte, beispielsweise arbeiten wir auch eng mit Wirtschaftsprüfern zusammen. Daneben haben wir auch Adviser für Private Equity und Hedgefonds. Wir leben hier von einer Vernetzung im Markt der Experten.

**bm** **Drohen gerade für Wirtschaftsprüfer hier nicht auch Interessenkonflikte, wenn diese zu den Kunden ein Mandat in anderer Sache haben?**

Das kann es natürlich geben, aber auch da gelten sehr strikte Chinese Walls, aus diesen Beziehungen erfahren wir nichts.

**bm** **Woran messen Sie den Erfolg Ihrer Berater?**

Es spielen mehrere Kriterien eine Rolle, aber Kundenzufriedenheit und Kundenper-

formance kommen ganz oben. Viele unserer internen Meetings haben wir etwa so verändert, dass an erster Stelle zunächst die Kundenperformance betrachtet wird. Wir analysieren, wie viel der Kunde verdient hat, im Verhältnis zu seinem Risikoprofil. Daneben schauen wir auch auf die Wettbewerber.

**bm** **Wen betrachten Sie als Mitbewerber, weltweit und in Deutschland? Sind Sie schon Spitze?**

Weltweit ist im Private Wealth Management sicherlich die UBS die Nummer eins. Asset- und Private Wealth Management hat dort das größte Gewicht. In Deutschland arbeitet keiner unserer Wettbewerber so wie wir: Viele haben Elemente des Retail oder des Asset Management in ihre „PWM“-Zahlen miteingerechnet. In Deutschland sind wir sicherlich führend bei der Betreuung komplexer Vermögen. Die Invested Assets von Private Wealth Management betragen zirka 44 Milliarden Euro, das entspricht etwa einem Viertel der weltweiten PWM-Assets. Wir betreuen in Deutschland rund 5 000 Familien.

„Kundenzufriedenheit und Kundenperformance kommen bei der Beurteilung der Berater ganz oben.“

**bm** **Hat sich die Wettbewerbssituation in den vergangenen Jahren verändert?**

Der Wettbewerb ist härter geworden, und das liegt nicht zuletzt an unserem Erfolg. Das spornt andere an.

**bm** **Wächst der Markt denn überhaupt noch?**

Derzeit erleben wir vor allem einen Verdrängungswettbewerb. Einige Anbieter versuchen, das über den Preis auszutran-

gen. Darauf lassen wir uns nicht ein. Wir haben den Anspruch, für unsere Kunden zusätzlichen Wert zu schaffen. Gleichzeitig müssen wir in der Lage sein, den Preis zu verhandeln, den das kostet.

**bm** **Sie setzen also auf Qualitätswettbewerb und nicht auf Preiswettbewerb?**

Genau, auf Preiswettbewerb wollen wir uns nicht einlassen.

**bm** **Wie schützen Sie sich, wenn einer Ihrer Mitarbeiter das Unternehmen verlässt hinsichtlich der Kundenbeziehungen dieses Beraters?**

Wir haben nach wie vor eine erfreulich geringe Fluktuation, obwohl unsere Leute gute Angebote von Wettbewerbern bekommen. Wir haben aber auch sehr stark an der Gemeinschaft gearbeitet. Grundsätzlich muss man außerdem wissen, dass die Kunden in Deutschland stärker an die Bank gebunden sind, als an den Berater, sie bleiben bei der Bank. Anders ist das in Amerika, dort spielt der Betreuer eine wesentlich wichtigere Rolle.

**bm** **Gibt es ein paar Zahlen zum Geschäftserfolg von Private Wealth Management?**

Als Privatbank wollen wir nicht über die Zahlen reden. Nur so viel: Innerhalb des Konzerns waren wir im vergangenen Jahr ein Geschäftsfeld, das die gesteckten Ziele deutlich übertroffen hat.

**bm** **Wie schätzen Sie ihren Marktanteil in Deutschland ein, Sie**

**haben gesagt, Sie haben etwa 5 000 Familien als Kunden?**

Das lässt sich nicht auf eine Prozentzahl festlegen. Wir sprachen vorhin darüber, dass wir keine starre Abgrenzung haben, folglich gibt es auch keine definierte Peer-Group. Je höher das zu verwaltende Vermögen der Familien ist, desto mehr Bankverbindungen gibt es auch. Ein bereinigter Marktanteil lässt sich daher kaum erfassen.

„Auf Preiswettbewerb wollen wir uns nicht einlassen.“

**bm** **Haben Sie 2005 Kunden gewonnen oder verloren?**

Kunden gewonnen – und zwar überproportional.

**bm** **Nimmt das Spezialistentum innerhalb des Private Wealth Management noch weiter zu?**

Ja, Spezialisten werden stark nachgefragt. Wir stimmen aber immer mit den Regionen ab, wie viele neue Spezialisten wir einstellen, denn die Kosten werden auf die Regionen umgelegt. Die müssen entscheiden.

**bm** **Die Kommunikationsquerelen rund um die Deutsche Bank – Rekordgewinne und Stellenabbau, Mannesmann, Offene Immobilienfonds – spüren Sie das in Ihrem Geschäft?**

„Innerhalb des Konzerns waren wir im vergangenen Jahr ein Geschäftsfeld, das die gesteckten Ziele deutlich übertroffen hat.“

Sicherlich, aber anders als Sie denken. In aller Regel wollen die Kunden mit uns über diese Themen diskutieren.

Das sind ja in der Regel selber Unternehmer. Die haben zu solchen Dingen eine dezidierte Meinung und wir sprechen mit ihnen sehr intensiv darüber. Gespräche festigen bekanntlich die Kundenbeziehung.