

# Private Banking im Umbruch

Warum Nähe stärker ist als Größe



**Stephan Schrameier**  
Vorstand  
der M.M.Warburg & CO

Das Private Banking in Deutschland wächst: 2023 wurden hierzulande bereits rund 7 Bill. Euro verwaltet; bis 2028 wird ein Anstieg auf 9,3 Bill. Euro erwartet. Gleichzeitig steht mit dem „Great Wealth Transfer“ die wohl größte Vermögensweitergabe der Geschichte bevor: Bis 2048 werden weltweit voraussichtlich 83,5 Bill. Dollar an die jüngere Generation übergehen.

Für das Private Banking bedeutet dies eine doppelte Herausforderung. Bestehende Strukturen geraten zunehmend unter Druck, weil Erbinnen und Erben ihre Bankverbindungen hinterfragen – häufig mit deutlich höherer Wechselbereitschaft als frühere Generationen. Gleichzeitig entstehen enorme Chancen, denn nie zuvor ist so viel Vermögen in vergleichbar kurzer Zeit an neue Entscheidungsträgerinnen und -träger übertragen worden.

Paradoxerweise führt dieses starke Wachstum gleichzeitig zu einer Konsolidierungswelle in der Branche. Während die Vermögenssummen steigen, kämpfen viele kleinere Vermögensverwalter mit sinkenden Margen. Regulatorische Anforderungen und Compliance-Kosten belasten überproportional, während der verschärfte Wettbewerb die Erträge drückt. Viele Institute sehen

*Nie zuvor ist so viel Vermögen in vergleichbar kurzer Zeit an neue Entscheidungsträgerinnen und -träger übertragen worden.*

in Fusionen und Übernahmen den Ausweg, um durch Skaleneffekte Kosten zu senken und die Rentabilität zu sichern. Doch reicht Größe aus, um Vermögen über Generationen hinweg zu binden?

Eine Alternative ist die bewusste Konzentration auf Private Banking als Kerngeschäft. Ein fokussiertes Modell reduziert die Komplexität, die in universal ausgerichteten Häusern oft vorherrscht. Ressourcen lassen sich gezielt auf Beratung, Produkte und Services ausrichten, die für die vermögende Kundschaft entscheidend sind. Das schafft Klarheit in der strategischen Ausrichtung.

Diese Konzentration bedeutet keinen Stillstand. Im Gegenteil: Effizienzsteigerungen entstehen durch gezielte Investitionen in IT zur Prozessoptimierung und Kostensenkung sowie in Menschen und Standorte, um persönliche Nähe und Präsenz in der Fläche zu sichern. Trotz aller Digitalisierung bleibt Private Banking ein Geschäft, das vom Dialog lebt.

Private Banking begleitet Kundinnen und Kunden über ihren gesamten Lebenszyklus. Etwa bei Vermögensübertragungen: Die Übergabe will geplant und steuerlich strukturiert sein, gleichzeitig möchten die

Erbinnen und Erben auch angesichts der anderen Lebensphase, in der sie sich befinden, eine Neuausrichtung ihrer Anlagestrategien – oft mit anderen Risikoprofilen und Zielen als zuvor. Ähnlich herausfordernd sind die Bedürfnisse von Sportlern oder Influencern, deren Einkommen oft volatil und zeitlich begrenzt ist und daher besondere Absicherungsstrategien erfordert.

Private Banking ist aber weit mehr als Vermögensverwaltung. Banken bieten vermögenden Kunden ein breites Dienstleistungsangebot, etwa bei komplexen Finanzierungen. Im unternehmerischen Bereich stehen Nachfolgeregelungen, Wachstumsfinanzierungen und individuelle Finanzierungslösungen im Vordergrund – Themen, die im Corporate Banking Geschäft eng mit dem Private Banking verzahnt sind. Hier zeigt sich der Vorteil integrierter Häuser, die neben dem Private Banking auch über Corporate Banking und M&A-Expertise verfügen und so ganzheitliche Lösungen für Unternehmerfamilien anbieten können. Bei anderen Fragestellungen entsteht Mehrwert durch die Einbindung langjähriger Partner. Entscheidend ist nicht, jede Leistung im eigenen Haus zu haben, sondern Kundinnen und Kunden in jeder Lebensphase den Zugang zu den besten Lösungen zu eröffnen.

Steht das Private Banking im Mittelpunkt der Geschäftsstrategie, erfolgt die Einbindung anderer Abteilungen und externer Partner umso besser.

Zukunftsfähiges Private Banking schafft Räume für Begegnung und Austausch der Kundschaft. Netzwerke, Veranstaltungen und Hintergrundgespräche eröffnen Zugang zu Informationen, die sonst nicht verfügbar wären. Dabei entstehen oft branchenspezifische oder thematische Communities – von Unternehmernetzwerken bis hin zu Formaten für Frauen in Führungspositionen oder junge Vermögensinhaber. Gerade die jüngere Generation erwartet Impulse und inhaltliche Mehrwerte über das rein Finanzielle hinaus. Auch kulturelle Veranstaltungen wissen Kundinnen und Kunden zu schätzen. Die Vernetzung wird so zum strategischen Instrument in der Kundenbindung.

Ein weiteres Risiko der Konsolidierung ist die Tendenz zur Standardisierung. Doch im Private Banking zählt nicht der kleinste gemeinsame Nenner, sondern klare Positionierung. Orientierung entsteht durch Einordnung: fundierte Analysen zu Märkten, Zinsen oder geopolitischen Entwicklungen, die eine klare Haltung zeigen. Für eine anspruchsvolle Kundschaft ist diese Expertise ebenso wichtig wie Produkte oder Preise.

Die persönliche Beziehung bleibt das Fundament des Private Bankings. Vermögen ist Vertrauenssache – und Vertrauen entsteht im Gespräch. Digitalisierung kann Prozesse beschleunigen, ersetzt aber nicht persönliche Nähe und das Verständnis für individuelle Lebensentwürfe. Gerade hier offenbart sich die Schwäche reiner Konsolidierungsstrategien: In der Suche

nach Effizienz und Größe droht die persönliche Nähe verloren zu gehen. Doch ohne diese Nähe ist Private Banking nicht nachhaltig. Die große Vermögensübergabe eröffnet Chancen und Risiken zugleich. Institute, die allein auf Größe durch Zusammenschluss setzen, gewinnen vielleicht Effizienz, verlieren aber an Relevanz. Denn Vermögen lässt sich nicht durch Skalierung binden, sondern nur durch Vertrauen, Lebensnähe und Substanz.

Private Banking, das auf Fokussierung, lebenszyklusorientierte Beratung, zielgruppenspezifische Strategien, belastbare Netzwerke, starke Expertenmeinung und persönliche Nähe setzt, ist widerstands- und zukunftsfähiger. Die neue Generation wählt nicht die größte Bank, sondern die, die ihr in entscheidenden Momenten Orientierung und Begleitung bietet.

*Trotz aller Digitalisierung bleibt Private Banking ein Geschäft, das vom Dialog lebt.*