

# CORPORATE FINANCE

5-6

Seite 105 – 156  
Mai/Juni 2025  
16. Jahrgang

[www.cf-fachportal.de](http://www.cf-fachportal.de)



Finanzierung • Kapitalmarkt • Bewertung • Mergers & Acquisitions

**Herausgeber:** Prof. Dr. Christian Aders • Uwe Burkert • Norbert Hentschel • Prof. Dr. Dirk Honold (Schriftleitung) • Prof. Dr. Christoph Kaserer • Dr. Jens Kengelbach • Prof. Dr. Jens Leker • Prof. Dr. Reinhard Meckl • Dr. Ingo Natusch • Prof. Dr. Marc Steffen Rapp • Prof. Dr. Klaus Röder • Prof. Dr. Dirk Schiereck • Prof. Dr. Bernhard Schwetzler

## FINANZIERUNG

*Sebastian Wünsche / Andreas Schüler*

Finanzielle Sanierung: Eine Bestandsaufnahme von Maßnahmen und Ergebnissen 105

*Isabel Stein / Bernd Heitzer*

Unternehmerbetreuung in deutschen Regionalbanken – Status quo und Ausblick 118

## KAPITALMARKT

*Christoph Kaserer / Marvin Kötting / Marc Steffen Rapp / Lars Schaefer*

Finanzmarkt, Finanzmarktstruktur und Wirtschaftswachstum – Eine Bestandsaufnahme aus deutscher Perspektive 124

*Norbert Kuhn / Simon Guntrum*

Der schwedische Kapitalmarkt als Erfolgsmodell 133

## BEWERTUNG

*Werner Gleißner / Frank Reiners*

Großprojekte: Risikoanalyse, Projektfinanzierung und risikoadäquate Bewertung 138

*Alexander Lahmann / Osei Kwabena Brefo / Bernhard Schwetzler*

Multiples und Beta-Faktoren für deutsche Branchen 146

## MERGERS & ACQUISITIONS

*Bernhard Schwetzler*

German Takeover Report 2025 – Der deutsche Übernahmemarkt erholt sich weiter 151

Im Abonnement enthalten:

Isabel Stein / Bernd Heitzer

# Unternehmerbetreuung in deutschen Regionalbanken – Status quo und Ausblick

**Isabel Stein, Bachelor of Arts**, Private Banking Beraterin bei der Sparkasse Paderborn-Detmold-Höxter.

**Prof. Dr. Bernd Heitzer**, Inhaber der Professur für Corporate Banking an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Bonn.

**Kontakt:** [autor@cf-fachportal.de](mailto:autor@cf-fachportal.de)

Ein Großteil des deutschen Privatvermögens weist einen unternehmerischen Hintergrund auf. Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben bisher die Betreuung des Unternehmers als Privatperson vernachlässigt. Eine strategische Neupositionierung bzw. eine Anpassung bestehender Beratungskonzepte ist notwendig. Im Rahmen einer Untersuchung sind der Status quo bei der Unternehmerbetreuung in Regionalbanken ermittelt sowie Aspekte bei der zukünftigen Unternehmerbetreuung identifiziert worden.

A major part of German private capital has an entrepreneurial background. Sparkassen and Genossenschaftsbanken have so far neglected the advisory services for entrepreneurs as private individuals. A strategic repositioning or an adjustment of existing advisory concepts is necessary. As part of a study, the status quo of entrepreneur advisory services in regional banks was analysed and aspects of future entrepreneur advisory services were identified.

## I. Einleitung

Durch den Krieg in Europa, die aufkommende Inflation, die Rückkehr der Zinsen und die zunehmende Bedeutung von Künstlicher Intelligenz wird der Finanzmarkt vor neue Herausforderungen gestellt. In Anbetracht dieser Veränderungen sowie der Erfahrung der vergangenen Niedrigzinsphase ist die Notwendigkeit entstanden, sich mit der Hebung von Ertragspotenzialen auseinanderzusetzen. Die private Unternehmerbetreuung bietet entsprechende Möglichkeiten.<sup>1</sup> Bei der Marktbearbeitung der Regionalbanken, ähnlich wie bei den meisten Anbietern, ist festzustellen, dass die Kundengruppe Unternehmer bisher eine untergeordnete Rolle spielt. Ein ganzheitliches Beratungskonzept, abgestellt auf die Bedürfnisse des Unternehmers als Privatperson, ist bisher bei wenigen Anbietern vorhanden.<sup>2</sup> Die bisher geringe Fokussierung der Regionalbanken auf die Kundengruppe Unternehmer ist zu überdenken, da Deutschland ein attraktiver Markt für das Geschäft mit vermögenden Personen ist<sup>3</sup> und das Privatvermögen zumeist einen unternehmerischen Hintergrund aufweist.<sup>4</sup> In einer Untersuchung sind der Status quo bei der Unternehmerbetreuung in deutschen Regionalbanken sowie Aspekte

bei der zukünftigen Unternehmerbetreuung ermittelt worden. Im Fokus der Untersuchung stehen Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Beide Bankengruppen sind regional auf ihr Geschäftsgebiet ausgerichtet und sind sowohl im Privatkunden- als auch im Firmenkundengeschäft tätig.<sup>5</sup>

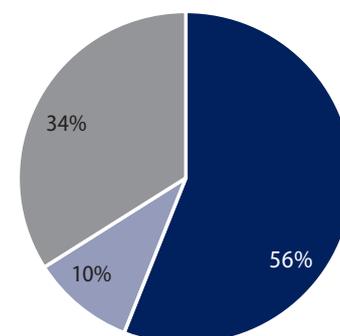
## II. Bedeutung von Unternehmern für Regionalbanken

Der Begriff Unternehmer ist nicht einheitlich definiert.<sup>6</sup> Diese Untersuchung versteht unter einem Unternehmer eine natürliche Person, die einer aktiven gewerblichen Tätigkeit nachgeht und über ein privates Gesamtvermögen von mindestens 500.000 € verfügt. Im Fokus der privaten Unternehmerbetreuung steht die Betreuung des Unternehmers als Privatperson. Das Privatvermögen in Deutschland hat häufig einen unternehmerischen Hintergrund<sup>7</sup>, weshalb die Kundengruppe Unternehmer besonders interessant für Regionalbanken ist. Abb. 1<sup>8</sup> zeigt die Hintergründe des Gesamtvermögens.

**Abb. 1: Hintergrund des Gesamtvermögens**

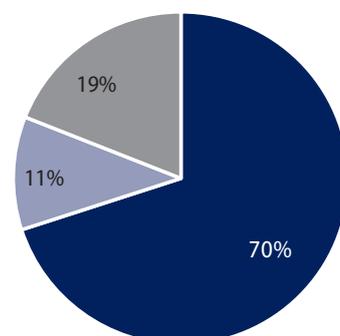
Gesamtvermögen zwischen 3 und 10 Mio. €

■ Unternehmerschaft  
■ Erbe  
■ Einkommen



Gesamtvermögen über 10 Mio. €

■ Unternehmerschaft  
■ Erbe  
■ Einkommen



1 Vgl. Consileon Frankfurt GmbH, Private Banking 2025, S. 3.

2 Vgl. Lumma/Knoke/Kühn, in: Brost/Faust/Reitinger (Hrsg.), Private Banking und Wealth Management, 3. Aufl. 2019, S. 27 (36 f.).

3 Vgl. Lumma/Knoke/Kühn, a.a.O. (Fn. 2), S. 27 (29); vgl. Consileon Frankfurt GmbH, a.a.O. (Fn. 1), S. 3.

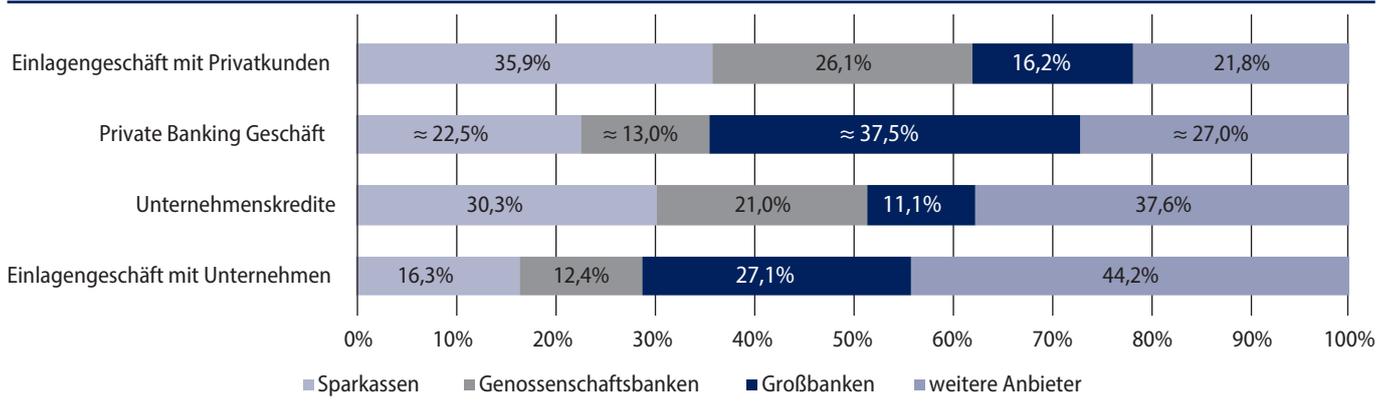
4 Vgl. Wiegel/Schmeinck, Warum Daten zeigen, dass sich das Private Banking neu erfinden muss, private banking magazin vom 21.09.2023, <https://fmos.link/29677> (Abruf: 04.04.2025).

5 Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Das Bankensystem in Deutschland, <https://fmos.link/29678> (Abruf: 04.04.2025).

6 Vgl. Prince/Chapman/Cassey, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 9/2021 S. 27.

7 Vgl. Wiegel/Schmeinck, a.a.O. (Fn. 4).

8 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiegel/Schmeinck, a.a.O. (Fn. 4).

**Abb. 2: Marktanteile der Anbieter unterschiedlicher Teilmärkte**

Für die Kundengruppe Unternehmer bedarf es umfassender Lösungen und individueller Lösungsmöglichkeiten. Unternehmer suchen Generalisten, die vertrauensvoll und umfassend das Unternehmen in gewerblichen und den Unternehmer in privaten Anliegen begleiten.<sup>9</sup> Sparkassen und Genossenschaftsbanken genießen bereits ein Vertrauen in der gewerblichen Unternehmensbetreuung, bei der das Unternehmen im Mittelpunkt steht. Diese Ausgangslage können Regionalbanken bei der Intensivierung der privaten Unternehmerbetreuung nutzen.<sup>10</sup> Ein wichtiges Merkmal ist die Dezentralität in der Fläche. Die Förderung der Region und die Versorgung der individuellen Kundenbedürfnisse sind ein zentrales Ziel der Geschäftstätigkeit. Das Regionalprinzip ermöglicht eine gute Marktkennntnis und bietet die Möglichkeit, die Struktur flexibel an den regionalen Markt anzupassen.<sup>11</sup> Der Zusammenschluss zu Bankengruppen erhöht die Beratungskompetenz und -tiefe. Insbesondere die Kundengruppe Unternehmer erwartet Produkte und Dienstleistungen, die über das Standardportfolio hinausgehen und von einer Regionalbank allein nicht angeboten werden können.<sup>12</sup>

Das Wachstumspotenzial für Sparkassen und Genossenschaftsbanken zeigt die aktuelle Verteilung der Marktanteile. Eine genaue Bestimmung ist aufgrund von Abgrenzungsproblemen und unterschiedlichen Segmentierungskriterien bei den Regionalbanken nicht eindeutig möglich, zur Annäherung werden daher unterschiedliche Teilmärkte beleuchtet (siehe Abb. 2<sup>13</sup>).<sup>14</sup> Im Einlagengeschäft mit Privatkunden beträgt im Jahr 2023 der Marktanteil der Sparkassen 35,9% und der Genossenschaftsbanken 26,1%. Der gemeinsame Marktanteil von über 60,0% zeigt die Stärke der Regionalbanken in diesem Teilmarkt im Vergleich zu Großbanken (16,2%).<sup>15</sup> Eine

andere Verteilung ergibt sich im Private Banking Geschäft.<sup>16</sup> Hier beträgt der Marktanteil der Sparkassen ungefähr 22,5% und der Genossenschaftsbanken ungefähr 13,0%, während der Marktanteil der Großbanken bei ungefähr 37,5% liegt.<sup>17</sup> Bei den Unternehmenskrediten verteilt sich der Markt mit 30,3% auf die Sparkassen und mit 21,0% auf die Genossenschaftsbanken. Zusammen liegt der Marktanteil somit auch in diesem Teilmarkt bei über 50,0%, während Großbanken 11,1% ausmachen.<sup>18</sup> Im Einlagengeschäft mit Unternehmen sind die Marktanteile zwischen Regionalbanken und Großbanken ausgeglichen. Der Marktanteil von Sparkassen beträgt 16,3%, der Genossenschaftsbanken 12,4% und der Großbanken 27,1%.<sup>19</sup>

### III. Umfragemethodik und Teilnehmerstruktur

Zur Ermittlung des Status quo bei der Unternehmerbetreuung in deutschen Regionalbanken sowie Aspekten bei der zukünftigen Unternehmerbetreuung wird ein internetbasierter standardisierter Fragebogen verwendet. Der Fragebogen ist in fünf Abschnitte gegliedert. Der erste Abschn. besteht aus fünf Fragen zu statistischen Werten. Im zweiten Abschn. werden anhand von sieben Fragen Einschätzungen zu Merkmalen von Regionalbanken bei der privaten Unternehmerbetreuung beleuchtet. Die Ausgangslage der Regionalbank wird im dritten Abschn. mit 17 Fragen ermittelt. Die Chancen und Herausforderungen bei der Intensivierung der privaten Unternehmerbetreuung betrachten sechs Fragen im vierten Abschn. Der fünfte Abschn. fragt mithilfe von elf Fragen Aspekte bei der zukünftigen privaten Unternehmerbetreuung ab. Die Fragen sind geschlossen, halboffen oder offen gestellt und lassen teilweise Mehrfachantworten zu.<sup>20</sup>

In der Bearbeitungszeit vom 16.10. bis zum 08.11.2024 ist der Zugangslink zum Fragebogen per E-Mail an 398 Vorstandsmitglieder und 300 Führungskräfte aus 235 Sparkassen und 163 Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme von

9 Vgl. von Metzler, in: Brost/Faust/Reitinger (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management*, 3. Aufl. 2019, S. 203.

10 Vgl. Henties, in: Seibert (Hrsg.), *Praktikerhandbuch Private Banking*, 2013, S. 11; vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, *Finanzbericht 2023*, S. 40f.

11 Vgl. Löber, *Private Banking in Deutschland*, 2012, S. 38f; vgl. Pertl, *Private Banking-Angebote regionaler Genossenschaftsbanken*, 2019, S. 11ff.; vgl. Räh, in: Brost/Faust/Reitinger (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management*, 3. Aufl. 2019, S. 217f.

12 Vgl. Pertl, a.a.O. (Fn. 11), S. 11ff.; vgl. Räh, a.a.O. (Fn. 11), S. 217f.

13 Die für das Private Banking Geschäft dargestellten Marktanteile entsprechen den Mittelwerten der Bandbreiten in unterschiedlichen Erhebungen aus den vergangenen Jahren. Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutscher Sparkassen- und Giroverband, a.a.O. (Fn. 10), S. 40-44; vgl. Löber, a.a.O. (Fn. 11), S. 58f; vgl. Pertl, a.a.O. (Fn. 11), S. 19; vgl. Nicolaisen, *Weckruf für das Wealth Management, private banking magazin* vom 25.07.2018, <https://fmos.link/29679> (Abruf: 04.04.2025).

14 Vgl. Löber, a.a.O. (Fn. 11), S. 58f; vgl. Pertl, a.a.O. (Fn. 11), S. 19.

15 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, a.a.O. (Fn. 10), S. 42 f.

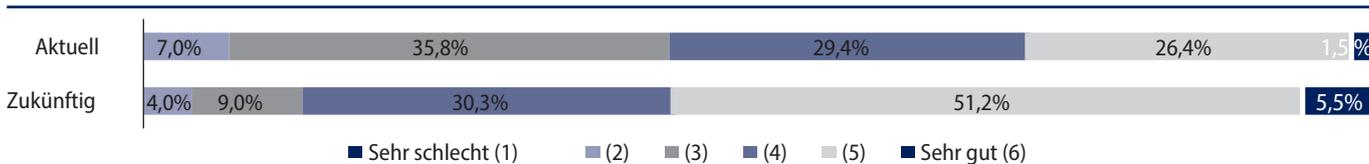
16 Trotz unterschiedlicher Definitionen für das Private Banking Geschäft, zeigen die verschiedenen Erhebungen eine ähnliche Marktverteilung.

17 Vgl. Löber, a.a.O. (Fn. 11), S. 58f; vgl. Pertl, a.a.O. (Fn. 11), S. 19; vgl. Nicolaisen, a.a.O. (Fn. 13).

18 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, a.a.O. (Fn. 10), S. 40 f.

19 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, a.a.O. (Fn. 10), S. 43 f.

20 Vgl. Schnell, *Survey-Interviews*, 2. Aufl. 2019, S. 295.

**Abb. 3: Aktuelle und zukünftige Marktposition von Regionalbanken****Abb. 4: Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Kundengruppe Unternehmer**

mindestens 2 Mrd. € verschickt worden.<sup>21</sup> Die Eingrenzung erfolgt aufgrund der Annahme, dass kleinere Regionalbanken wegen eingeschränkter Kapazitäten die betrachteten Beratungskonzepte zur privaten Unternehmerbetreuung nicht aufbauen und vorhalten können.<sup>22</sup> Insgesamt haben 201 Teilnehmer (50,5%), 152 Teilnehmer von Sparkassen (64,74%) und 49 Teilnehmer von Genossenschaftsbanken (30,1%), an der Umfrage teilgenommen. Die Anonymität der Umfrage lässt keine Rückschlüsse auf einzelne Regionalbanken des Teilnehmers zu, aufgrund der Angaben zu den statistischen Werten konnten jedoch elf vermeintliche Teilnehmerpaare der gleichen Regionalbank identifiziert werden. Da bewusst Teilnehmer aus unterschiedlichen Führungsebenen befragt worden sind, erfolgte keine Separierung oder Gruppierung der elf Teilnehmerpaare.

Mit 26,4% stammen die meisten Teilnehmer aus Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Baden-Württemberg und Bayern mit jew. 16,4%. Im Vergleich zur selektierten Stichprobe ist Nordrhein-Westfalen überrepräsentiert und Bayern unterrepräsentiert. Weiterhin zeigt sich, dass Regionalbanken mit einer Bilanzsumme zwischen 5 und 10 Mrd. € zulasten von Regionalbanken zwischen 2 und 5 Mrd. € überrepräsentiert sind.

#### IV. Bewertung der Merkmale von Regionalbanken bei der Unternehmerbetreuung

„Persönliche Kundenbeziehung“ ist von 98,5% der Teilnehmer als bedeutendes Merkmal einer Regionalbank, um bei der privaten Unternehmerbetreuung zu überzeugen und sich von einer Großbank abzuheben, genannt worden. Weitere wichtige Merkmale sind „Kurze Entscheidungswege“ (76,6%), „Regionalität“ (76,1%) und „Individuelle Lösungen“ (69,7%)<sup>23</sup>. Ein Fokus auf die Kundenbedürfnisse und die persönliche, regionale Beratungsleistung ist besonders wichtig. Werden die Anforderungen der Unternehmer mit den genannten

Merkmale verglichen, lassen sich Parallelen erkennen. Die Teilnehmer wählen „Fachliche Kompetenz und Erfahrung“ (83,6%), „Langfristige Partnerschaft,“ (83,1%), „Personalisierte Beratung,“ (79,1%), „Verfügbarkeit und Erreichbarkeit“ (76,6%) und „Verständnis für unternehmerische Herausforderungen“ (71,1%) aus.<sup>24</sup> Die hohen Überschneidungen mit den ermittelten Merkmalen bieten für Regionalbanken eine vorteilhafte Ausgangsposition für eine Intensivierung der privaten Unternehmerbetreuung.

Bei der Bewertung der aktuellen und zukünftigen Marktposition von Regionalbanken bei der privaten Unternehmerbetreuung nutzen die Teilnehmer eine endpunktbenannte Bewertungsskala mit sechs Punkten zwischen 1 (sehr schlecht) und 6 (sehr gut). Die Teilnehmer bewerten die aktuelle Marktposition eher negativ bis neutral und die zukünftige Marktposition neutral bis eher positiv (siehe Abb. 3). Mehrheitlich eher negativ bis neutral bewerten Teilnehmer von Regionalbanken mit einer Bilanzsumme „Größer 15 Mrd. €“ die aktuelle Marktposition mit dem Wert 2 (16,7%) und mit dem Wert 3 (50,0%).

#### V. Ausgangslage der Unternehmerbetreuung in Regionalbanken

Zur Ermittlung des Status quo der privaten Unternehmerbetreuung wird einleitend abgefragt, inwieweit die Regionalbank des Teilnehmers grundsätzlich im Private Banking Geschäft tätig ist. Ein Großteil (94,5%) ist im Private Banking Geschäft aktiv. Dies haben 190 Teilnehmer (94,5%) angegeben, womit die weiteren Ergebnisse dieses Abschnitts auf deren Antworten beruhen. Beim Vergleich der beiden Bankengruppen zeigt sich ein Unterschied zwischen Sparkassen (96,1%) und Genossenschaftsbanken (89,8%). Die unterschiedliche Aktivität kann die Abstände in den Marktanteilen erklären.

88,9% der befragten Teilnehmer sehen die aktuelle Bedeutung der Kundengruppe als „Eher hoch,“ bis „Hoch,“ an. Bezogen auf die zukünftige Bedeutung geben mit 99,0% sogar nahezu alle Teilnehmer den Wert „Eher hoch,“ und „Hoch“ an (siehe Abb. 4). Das Ergebnis bestätigt das Wachstumspotenzial und ebenfalls die Notwendigkeit für Regionalbanken, die Kundengruppe Unternehmer näher zu betrachten.

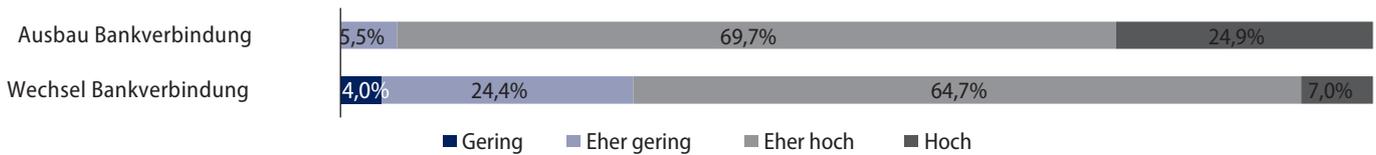
Bei der Frage nach dem aktuellen Marktanteil der Regionalbank des Teilnehmers bei der privaten Unternehmerbetreuung entfällt der größte Anteil mit 42,6% auf die Kategorie „21 bis 40%“. Weiterhin werden die eingangs genannten Marktanteile

21 Die Basis für die Selektion der Stichprobe sind die Ranglisten der Sparkassen und Genossenschaftsbanken zum Jahresende 2023. Im Rahmen der Adressenrecherche sind sechs Sparkassen und acht Genossenschaftsbanken identifiziert worden, die im Jahr 2024 bis zum Zeitpunkt der Umfrage fusioniert haben, wodurch sich die Stichprobe um drei Sparkassen und vier Genossenschaftsbanken reduziert hat. Zusätzlich ist die Berliner Sparkasse mit in die Stichprobe aufgenommen worden (vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Rangliste 2023, 2024, S. 1-8; vgl. Landesbank Berlin AG | Berliner Sparkasse, 2023. Jahresabschluss und Lagebericht, 2024, S. 17; vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Alle Genossenschaftsbanken per Ende 2023, 2024, S. 1-18).

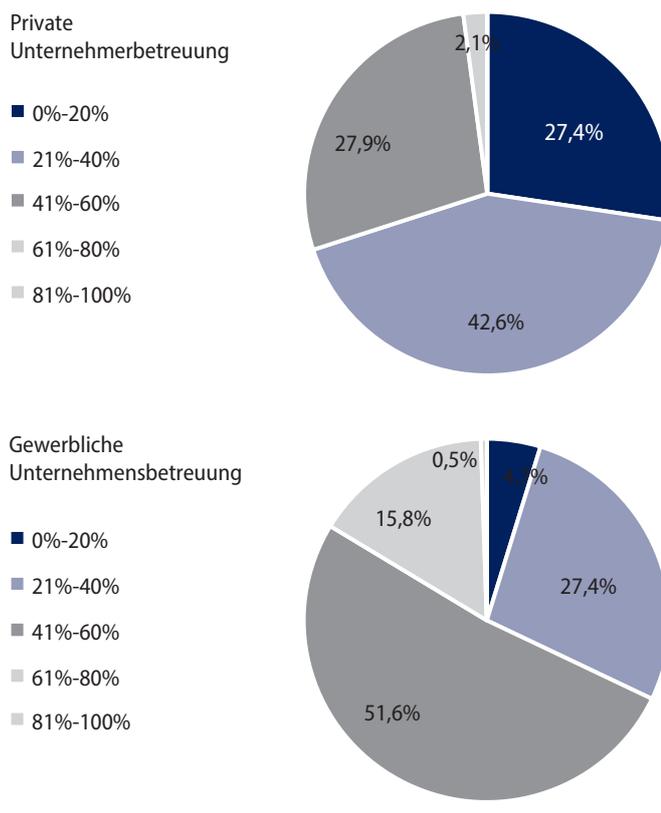
22 Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl. 2016, S. 294.

23 Mehrfachantworten möglich.

24 Mehrfachantworten möglich.

**Abb. 6: Ausbau- und Wechselwahrscheinlichkeit der Kundengruppe Unternehmer**

im Private Banking Geschäft durch die Antworten unterstützt. Die Teilnehmer von Sparkassen geben am häufigsten die Kategorie „21 bis 40%“ und die Teilnehmer von Genossenschaftsbanken am häufigsten die Kategorie „0 bis 20%“ an. Zusammenfassend geben 70,0% der Teilnehmer den Marktanteil bei der privaten Unternehmerbetreuung bis maximal 40,0% an. Im Gegensatz hierzu sehen 67,9% der Teilnehmer den Marktanteil ihrer Regionalbank bei der gewerblichen Unternehmensbetreuung bei über 40,0%. Das bestätigt die bisher ungenutzten Potenziale. Die Teilnehmer von Sparkassen sehen im Vergleich zu den Teilnehmern von Genossenschaftsbanken einen höheren Marktanteil bei ihrer Regionalbank (siehe Abb. 5).

**Abb. 5: Aktuelle Marktanteile der Regionalbanken der Teilnehmer**

Bei der Abfrage nach dem Status quo zur Betreuungsform geben 90,5% der Teilnehmer an, dass eine Tandembetreuung bei der privaten Unternehmerbetreuung in ihrer Regionalbank umgesetzt wird. Mit 93,2% ist die Tandembetreuung bei den Sparkassen häufiger vertreten als mit 81,8% bei den Genossenschaftsbanken. Im Tandem fungieren die Berater als Generalisten und können gezielt auf die Bedürfnisse der Kundengruppe Unternehmer eingehen. Weiterhin haben mit 75,3% die große Mehrheit der teilnehmenden Regionalbanken

bereits eine Spezialisierung von Private Banking Beratern für die Kundengruppe Unternehmer etabliert. Die Kundengruppe Unternehmer bedarf aufgrund der Komplexität der Kundenbedürfnisse einer anderen Betreuung als andere Kundengruppen. Die Umfrage zeigt, dass Regionalbanken mit höheren Bilanzsummen häufiger über spezialisierte Private Banking Berater verfügen. In der Bilanzsummenkategorie „Größer 2 und kleiner gleich 3 Mrd. €“ geben 66,7% und in der Kategorie „Größer 15 Mrd. €“ 83,3% dies an.

### VI. Chancen und Herausforderungen bei Intensivierung der Unternehmerbetreuung in Regionalbanken

93,5% der Teilnehmer sehen „Eher Chancen“, 2,5% „Eher Herausforderungen“ und 4,0% „Weder Chancen noch Herausforderungen“ für eine Regionalbank bei der Intensivierung der privaten Unternehmerbetreuung. Konkret sehen mit 66,7% die meisten Teilnehmer „Neukunden im Private Banking Geschäft durch Überleitung von Bestandskunden aus dem Firmenkundengeschäft“ als eine Chance.<sup>25</sup> Danach folgen „Steigerung der Erträge durch ganzheitliche Beratungsansätze“ (48,8%), „Frühzeitiges Nachfolgemanagement“ (32,3%), „Positiven Wechselwirkung aus der privaten Unternehmerbetreuung und gewerblichen Unternehmensbetreuung“ (26,4%) sowie „Erhöhung der Kundenbindung“ (24,9%). Die meistgenannte Herausforderung mit 82,6% ist der „Starke Wettbewerb um die Kundengruppe Unternehmer“.<sup>26</sup> Weitere Herausforderungen sehen die Teilnehmer in der „Sicherstellung eines Informationsaustauschs zwischen Private Banking Berater und Firmenkundenberater“ (64,2%), in den „Hohen Aufwendungen bei der Implementierung einer privaten Unternehmerbetreuung“ (11,4%) sowie den „Negativen Wechselwirkungen aus der privaten Unternehmerbetreuung und der gewerblichen Unternehmensbetreuung“ (7,0%).

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmer bei Intensivierung der privaten Unternehmerbetreuung seine Bankverbindung zur Regionalbank entweder weiter ausbaut oder wechselt, schätzen 94,6% bzw. 71,7% als „Eher hoch“ oder „Hoch“ ein (siehe Abb. 6). Die Bereitschaft der Kundengruppe Unternehmer zum Wechsel wird somit als geringer angesehen als zum Ausbau einer bestehenden Bankverbindung. Die Gewinnung eines Neukunden ist mit größeren Anstrengungen verbunden als der Ausbau einer bestehenden Kundenverbindung.

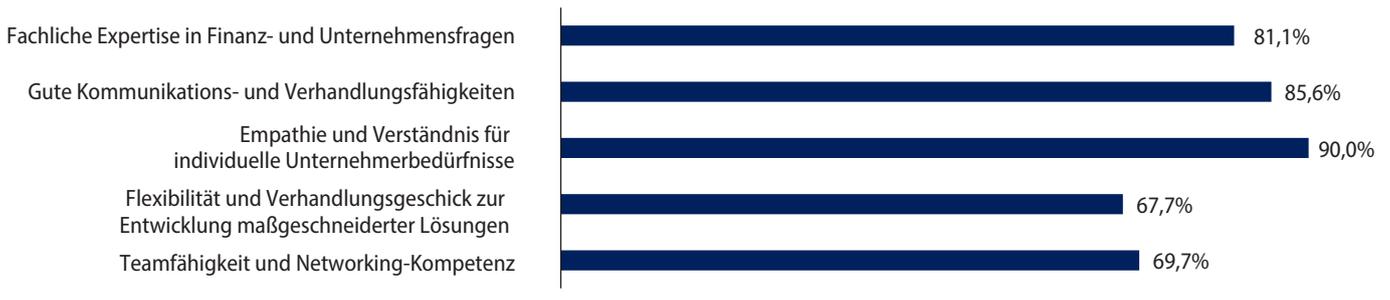
### VII. Aspekte bei der zukünftigen Unternehmerbetreuung in Regionalbanken

Im letzten Abschn. des Fragebogens wird nach konkreten Aspekten bei der zukünftigen privaten Unternehmerbetreuung in Regionalbanken gefragt. Die Teilnehmer sind mit 96,0% fast einstimmig der Meinung, dass „Qualifiziertes Personal“

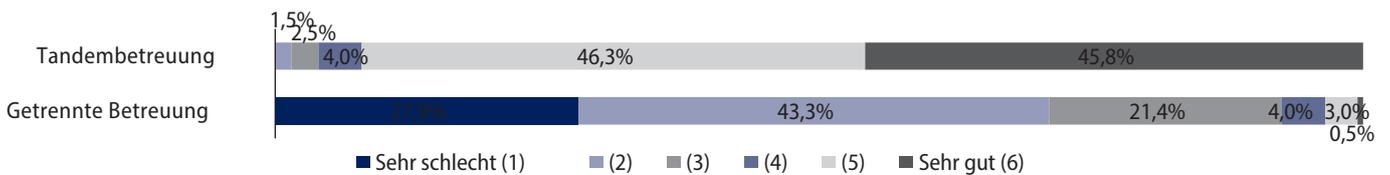
<sup>25</sup> Mehrfachantworten möglich.

<sup>26</sup> Mehrfachantworten möglich.

**Abb. 7: Anforderungsprofil eines zukünftig spezialisierten Private Banking Beraters**



**Abb. 8: Zukünftige Betreuungsform**



ein bedeutsamer Aspekt für den Erfolg ist.<sup>27</sup> Der Private Banking Berater übernimmt die Rolle als Generalist und fungiert als Relationship Manager, um in den Geschäftsfeldern fallabschließend zu beraten und zu vermitteln.<sup>28</sup> Der Fokus auf die Kundenbedürfnisse („Kundenzufriedenheit und Kundenbindung“) nennen 70,1%, um eine nachhaltige Zufriedenheit und Bindung zu generieren. Hierfür ist die „Implementierung ganzheitlicher, aufeinander abgestimmter Beratungsansätze“ wichtig, welche 64,2% angeben. Der Unternehmer darf zwischen dem Private Banking Geschäft und dem Firmenkundengeschäft nicht verloren gehen, weshalb der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit funktionieren müssen.

Die Sinnhaftigkeit von spezialisierten Private Banking Beratern für die Kundengruppe Unternehmer bewerten auf der bekannten endpunktbenannten Bewertungsskala 47,3% mit dem Wert 6. Teilnehmer aus Regionalbanken mit bereits vorhandener Spezialisierung haben zu 59,4% und Teilnehmer aus Regionalbanken ohne Spezialisierung zu 12,8% den Wert 6 gewählt. Die Spezialisierung erfordert ein angepasstes Anforderungsprofil (siehe Abb. 7). „Empathie und Verständnis für individuelle Unternehmerbedürfnisse“ sehen 90,0% der Teilnehmer als wichtigen Aspekt.<sup>29</sup> Der Private Banking Berater muss als Relationship Manager fungieren. „Gute Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeiten“ geben 85,6% an, damit Private Banking Berater und Unternehmer auf Augenhöhe agieren. Neben Soft Skills nennen 81,1% „Fachliche Expertise in Finanz- und Unternehmensfragen“ für das zukünftige Anforderungsprofil. Unternehmer haben das Bedürfnis, einen Generalisten als Partner zur Seite zu haben, einerseits um Zeit zu sparen, andererseits um eine ganzheitliche Beratung zu gewährleisten. Weiterhin sind für 69,7% „Teamfähigkeit und Networking-Kompetenz“ von Bedeutung. Hierbei wird insbesondere der regelmäßige Informationsaustausch hervorgehoben. 67,7% der Teilnehmer sind ebenfalls überzeugt, dass „Flexibilität und Verhandlungsgeschick zur Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen“ bedeutsam im Anforderungsprofil ist.

27 Mehrfachantworten möglich.

28 Vgl. Consileon Frankfurt GmbH, a.a.O. (Fn. 1), S. 22-25.

29 Mehrfachantworten möglich.

95 Teilnehmer haben Aspekte, die für die Wahl der Betreuungsform relevant sind, angegeben. Der am häufigsten genannte Aspekt ist „Zusammenarbeit“ (36,8%). Eine harmonisierende Zusammenarbeit von Private Banking Berater und Firmenkundenberater sowie ein funktionierender Informationsaustausch sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Dieser Aspekt wird mehrfach bei der Umfrage genannt und scheint wesentlich für die private Unternehmerbetreuung zu sein. Ein weiterer Aspekt ist die „Struktur“ (18,9%). Die Betreuungsform muss die komplexen Anforderungen der Kundengruppe sowie die bestehenden Rahmenbedingungen berücksichtigen und vollständig in die Struktur der Regionalbank implementiert werden. 14,7% nennen den „Ganzheitlichen Beratungsansatz“ und 13,7% ein vernünftiges und konsistentes „Customer Relationship Management“. Die Anforderungen der Kundengruppe Unternehmer an eine qualitativ hochwertige und ganzheitliche Beratung darf nicht durch eine zu hohe Betreuungsrelation verhindert werden.

46,3% aller Teilnehmer bewerten die Tandembetreuung auf der bekannten endpunktbenannten Bewertungsskala mit dem Wert 5 und 45,8% mit dem Wert 6. 27,9% der Teilnehmer bewerten die getrennte Betreuung mit dem Wert 1 und 43,3% mit dem Wert 2. Die Tandembetreuung ist für die Teilnehmer die richtige Betreuungsform vom Private Banking Berater und Firmenkundenberater bei der privaten Unternehmerbetreuung. Als für die Tandembetreuung bedeutsamen Aspekt nennen 89,6% „Informationsaustausch“. Weitere wichtige Aspekte sind „Gemeinsame Ziele,“ (73,1%), „Gegenseitige Wertschätzung“ (72,6%) und „einheitliches Auftreten,“ (70,1%). Die Kundengruppe Unternehmer muss ein einheitliches Bild des Tandemteams vermittelt bekommen. Abschließend wird Führung als Vorbildfunktion betrachtet. 98,5% der Teilnehmer bewerten die Bedeutung als „Eher Hoch“ oder „Hoch,“. Das Vorleben und Begleiten der Betreuungsform durch die unterschiedlichen Führungsebenen sind entscheidend.<sup>31</sup>

30 Mehrfachantworten möglich.

31 Vgl. Opitz, in: Seibert (Hrsg.), Praktikerhandbuch Private Banking, 2013, S. 33 (43).

### VIII. Erfolgsfaktoren bei der Unternehmerbetreuung

Aufgrund der hohen Vermögenswerte der Unternehmer bietet die private Unternehmerbetreuung ein Geschäftsfeld mit Wachstumspotenzialen und Ertragschancen, während klassische Geschäftsfelder, wie bspw. Unternehmenskredite, aktuell nur geringe oder gar rückläufige Wachstumsquoten aufweisen.<sup>32</sup> Die Berücksichtigung der komplexen Anforderungen und der bestehenden Rahmenbedingungen, sowie eine vollständige Implementierung in die Struktur, sind relevante Erfolgsfaktoren. Entscheidend ist zudem ein einheitliches Auftreten von allen Beteiligten.

Einen zentralen Erfolgsfaktor sehen 96,0% der Teilnehmer im qualifizierten Personal. Das Anforderungsprofil eines Private Banking Beraters entwickelt sich zu einem Relationship Manager. Empathie und Verständnis für individuelle Unternehmerbedürfnisse, verbunden mit fachlicher Expertise in Finanz- und Unternehmensfragen, ist von zentraler Bedeutung. Der Fokus muss auf der Erreichung einer maximalen Kundenbindung und -zufriedenheit bei der Kundengruppe Unternehmer liegen. Derart spezialisierte Private Banking Berater werden zukünftig mehrheitlich als sinnvoll angesehen und sind bereits heute in 75,3% der vertretenen Regionalbanken vorhanden.

Als Betreuungsform bei der privaten Unternehmerbetreuung wird aktuell schon von 90,5% der Regionalbanken der Teilnehmer die Tandembetreuung umgesetzt und auch zukünftig als Erfolgsfaktor angesehen. In der Tandembetreuung treten Private Banking Berater und Firmenkundenberater gegenüber der Kundengruppe Unternehmer als Einheit auf. Daher ist der regelmäßige Austausch von Informationen von entscheidender Bedeutung. Eine ebenso wichtige Grundlage ist ein wertschätzender und vertrauensvoller Umgang. Der Unternehmer darf in der Tandembetreuung nicht aus dem Blickfeld geraten oder das Gefühl einer Konkurrenzsituation vermittelt bekommen. Hierbei sehen die Teilnehmer in der Führung eine wesentliche Vorbildfunktion. Wenn die Führungskräfte des Private Banking Geschäfts und des Firmenkundengeschäfts eine gute Zusammenarbeit vorleben, wird diese ebenfalls an die Berater weitergetragen.<sup>33</sup>

66,7% der Teilnehmer sehen in Kundenüberleitungen aus dem Firmenkundengeschäft eine zentrale Wachstumschance für die private Unternehmerbetreuung. Regionalbanken verfügen, wie der Marktanteil bei den Unternehmenskrediten zeigt, über ein großes Vertrauen in der Kundengruppe Unternehmer bei der gewerblichen Unternehmensbetreuung. Zusätzlich ist die Entwicklung und Etablierung von auf die Kundengruppe Unternehmer ausgerichteten ganzheitlichen Beratungsansätzen von Bedeutung. Hierbei kann die Kundengruppe Unternehmer miteinbezogen werden, da sie aufgrund ihrer eigenen unternehmerischen Tätigkeit mit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung an neue Rahmenbedingungen vertraut sind. Der Austausch kann zudem die Kundenbindung erhöhen.<sup>34</sup>

Die Untersuchung hat Erfolgsfaktoren, die bei der zukünftigen privaten Unternehmerbetreuung von Bedeutung sind, identifiziert. Diese lassen sich jedoch nicht zu einem universellen sowie einheitlichen Beratungskonzept zusammenführen, das für alle Regionalbanken gleichermaßen Gültigkeit besitzt und in gleicher Weise umgesetzt werden kann. Dies ist nicht verwunderlich, da gerade die Individualität der Regionalbanken ein wesentliches Merkmal von Regionalbanken ist. Die Ergebnisse legen nahe, dass einheitliche Standards in einigen Aspekten, bspw. in den Beratungsansätzen, durchaus sinnvoll sind, die Individualität dabei aber nicht eingeschränkt werden darf. Die Kundengruppe Unternehmer ist ebenfalls häufig mit der Region verbunden, sodass ein nicht an die Region angepasstes Beratungskonzept für diese Kundengruppe wenig erfolgversprechend sein dürfte.

### IX. Zusammenfassung

Die Untersuchungsergebnisse, basierend auf Erfahrungen und Meinungen von Teilnehmern von Sparkassen und Genossenschaftsbanken, zeigen, dass die Kundengruppe Unternehmer zukünftig eine große Bedeutung für Regionalbanken besitzt. Dies wird für eine Neuausrichtung der Regionalbanken sorgen. Zur Intensivierung der privaten Unternehmerbetreuung ist eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse unerlässlich. Neue Beratungskonzepte sind zu etablieren. Die bereits bestehenden Geschäftsverbindungen zu Unternehmern im Firmenkundengeschäft sind für die Intensivierung der privaten Unternehmerbetreuung hilfreich. Die Teilnehmer sehen als zentralen Erfolgsfaktor die Zusammenarbeit in der Tandembetreuung von spezialisierten Private Banking Beratern und Firmenkundenberatern. Sämtlichen Führungsebenen wird eine hohe Vorbildfunktion zugeschrieben. Zusätzlich muss die gesamte Aufbaustruktur auf die Betreuungsform ausgerichtet sein. Das Anforderungsprofil eines spezialisierten Private Banking Beraters unterscheidet sich zukünftig von einem klassischen Private Banking Berater. Der spezialisierte Private Banking Berater übernimmt die Funktion eines Generalisten bzw. eines Relationship Managers. Empathie und Verständnis für individuelle Unternehmerbedürfnisse, Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeiten sowie fachliche Expertise in Finanz- und Unternehmensfragen sind wichtige Aspekte für das zukünftige Anforderungsprofil.

32 Vgl. Wade/Tomlinson/Srinivas, 2024 banking and capital markets outlook, 2023, S. 2 (5); von Metzler, a.a.O. (Fn. 9), S. 199f; Wiegel/Schmeinck, a.a.O. (Fn. 4); Brost-Steffens/Horsch, Private Banking, <https://fmos.link/29680> (Abruf: 04.04.2025).

33 Vgl. Opitz, a.a.O. (Fn. 31), S. 33.

34 Vgl. Henties, a.a.O. (Fn. 10), S. 17; Geißler, Die Sozialstruktur Deutschlands, 7. Aufl. 2014, S. 153 (158-161); Fischer/Frese, in: Plumpe (Hrsg.), Unternehmer – Fakten und Fiktionen, Historisch-biografische Studien, 2014, S. 64f; von Metzler, a.a.O. (Fn. 9), S. 199f.