



Strategische Vermögensverwaltung

Konzepte – Instrumente – Entwicklung

Peter Hoppe
Frank Keuper

Herausgeber

λογος

Geleitwort

Die Verwaltung privater und institutioneller Vermögen stellt Privatpersonen und Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. In den letzten zwei Jahrzehnten hat eine Flut neuer Produkte das Universum der Kapitalanlageprodukte stark vergrößert. Wo früher ausschließlich Wertpapieranlagen in Aktien, Anleihen oder klassische Investmentfonds erfolgten, stehen heute ergänzend auch neuartige Produkte wie Zertifikate, Exchange-traded Funds (ETF) und Contracts for Difference (CFD) zur Auswahl.

Die Anzahl der Anlagealternativen ist gewachsen. Gleichzeitig sind viele Finanzprodukte deutlich komplexer geworden, so dass deren Funktionsweise für den Nichtfachmann oftmals nicht mehr nachvollzogen werden kann.

Zur Vielzahl und Komplexität der Kapitalmarktprodukte gesellt sich aktuell noch ein historisches Niedrigzinsumfeld. Dies erschwert die Suche nach einer rentablen Kapitalanlage zusätzlich. Ein verlässliches Vermögensmanagement ohne professionelle Unterstützung erscheint vor diesem Hintergrund kaum mehr möglich. Dies stellen auch wir als „oberste“ Anlegerschutz Deutschlands zunehmend in Gesprächen mit interessierten Anlegern fest.

Für den Privatkunden oder Unternehmer, der sein Wertpapiervermögen deshalb vertrauensvoll in die Hände eines professionellen Vermögensverwalters legen will, stellt sich häufig die Frage: Nach welchen Kriterien soll die Auswahl eines geeigneten Verwalters erfolgen? Oft spielen persönliche Empfehlungen aus dem familiären oder beruflichen Umfeld eine zentrale Rolle. Diese Ratschläge sind eher subjektiv.

Durch die in den letzten Jahren erfolgreich umgesetzte Verbesserung des Anlegerschutzes und die Regulierung der Finanzbranche wurde die Grundlage geschaffen, um zukünftig neben rein subjektiven Entscheidungsfaktoren auch die objektive Qualität der Beratungsdienstleistungen spürbar zu verbessern. Dies sollte als Entscheidungskriterium stärker in den Fokus rücken.

Zu den wesentlichen für den Privatkunden spürbaren Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit zählt u. a. die ausführliche Dokumentation der Beratungsgespräche. Die Erweiterung des Begriffs der Finanzinstrumente auf bisher weitgehend wenig reglementierte Finanzprodukte und die Einführung von Mindestanforderungen an Sachkunde und Zuverlässigkeit für alle bislang nicht regulierten Finanzanlagenvermittler sind weitere Maßnahmen zum Anlegerschutz. Als „Königsdisziplin“ für Vermögensverwalter gilt die Erlaubnis als Finanzdienstleistungsinstitut nach § 32 Kreditwesengesetz. Hier sind die bereits ohnehin schon strengen Anforderungen an Finanzdienstleistungsinstitute bezüglich Sachkunde und Zuverlässigkeit am höchsten.

Ebenso setzt sich die *Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.* seit 1947 dafür ein, den Anlegerschutz zu verbessern. Sie vertritt dabei in erster Linie die Interessen ihrer heute mehr als 30.000 Mitglieder und gleichzeitig indirekt alle Anleger in Deutschland. In zahlreichen politischen Gremien auf Ebene der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Union wurde wichtige Grundlagenarbeit zu den oben beschriebenen Maßnahmen zur Stärkung der Anlegerrechte geleistet. Verschiedene Kommissionen, Ministerien und Gerichte vertrauen auf den Sachverstand der größten deutschen Anlegervereinigung. So ist die *DSW* u. a. Mitglied in der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und im Verbraucherbeirat der *BaFin*. Gleichzeitig fungiert sie als Dachorganisation der rund 7.000 Investmentclubs in Deutschland.

Vor diesem Hintergrund freuen wir uns, dass mit dem vorliegenden Sammelband wesentliche Aspekte der strategischen Vermögensverwaltung untersucht werden. Diese werden aus theoretischer Sichtweise und aus praktischen Erfahrungen heraus beleuchtet. Er liefert damit einen wichtigen Baustein für weitgehendere fundamentale Auseinandersetzungen mit dem Themenspektrum und bietet interessierten Privatkunden und Unternehmern die Möglichkeit, sich mit unterschiedlichen Facetten der Vermögensverwaltung vertiefend zu befassen.

Düsseldorf, im Februar 2016

Marc Tüngler

Hauptgeschäftsführer
der DSW Deutsche Schutzvereinigung
für Wertpapierbesitz e. V.

Vorwort

Das Herausgeberwerk „Strategische Vermögensverwaltung – Konzepte, Instrumente und Entwicklung“ hat es sich zum Ziel gesetzt, moderne Aspekte, Herausforderungen und Lösungspotenziale der effektiven und effizienten Vermögensverwaltung zu identifizieren und die damit verbundenen Anforderungen an den Vermögensverwalter sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus anwendungsorientierter Perspektive darzustellen. Dabei zielen die Beiträge des Herausgeberwerks darauf ab, zur Erklärung gegenwärtiger Konzepte, Instrumente und Entwicklungsperspektiven einer erfolgreichen Vermögensverwaltung, einer erfolgreichen Finanzplanung sowie eines erfolgreichen Immobilienmanagements beizutragen. Ergänzt werden diese Abhandlungen um einen Bereich, der sich mit speziellen Aspekten ausgewählter Themen des Vermögensmanagements auseinandersetzt. Die vorangestellten Erkenntnisziele gestatten damit die nachfolgende Struktur des Herausgeberwerkes:

Erster Teil:	Konzepte, Determinanten und Entwicklung erfolgreicher Vermögensverwaltung
Zweiter Teil:	Konzepte, Determinanten und Entwicklung erfolgreicher Finanzplanung
Dritter Teil:	Konzepte, Determinanten und Entwicklung erfolgreichen Immobilienmanagements
Vierter Teil:	Spezielle Aspekte ausgewählter Themen des Vermögensmanagements

Tabelle 1: Struktur des Herausgeberwerks

Alle vier Bestandteile des Herausgeberwerks streben die Beantwortung der Frage an, auf welche Weise sich Dienstleister der Vermögensverwaltungs- bzw. der Finanzplanungsbranche zukünftig ausrichten müssen, um den veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen der Kunden an Finanzdienstleistungen zweck- und zielgerichtet Rechnung zu tragen und damit auch zu einer verbesserten Differenzierung gegenüber Wettbewerbern beizutragen.

Teil 1: Konzepte, Determinanten und Entwicklung erfolgreicher Vermögensverwaltung

Im ersten Beitrag des Herausgeberwerks widmet sich *CHRISTOPH J. BÖRNER* mit seiner Untersuchung „Vermögensverwaltung als Finanzdienstleistung in kapitalmarkttheoretischer Perspektive“ einer Einführung in die Thematik aus wissenschaftlich-abstrakter Sichtweise. Der Autor betrachtet die Hervorbringung und Verarbeitung von Informationen als Kernaufgabe des Vermögensverwalters, um in einem zweiten Schritt diese Informationen auf den betreffenden Finanzmärkten zweck- und zielgerichtet zu nutzen. Zudem verweist der Autor in seinem Beitrag auf den Mehrwert der Integration von Erkenntnissen des Portfoliomanagements und der Behavioral-Finance-Forschung, um auf diesen Grundlagen die Inhalte der Vermögensverwaltung aus einer kapitalmarkttheoretischen Perspektive zu beschreiben und weitergehend zu erklären.

Zur Erweiterung dieser theoriegeleiteten Darstellungen geht *GERD PETERMANN* in seinem Beitrag „Vermögensverwaltung in der Praxis“ auf die Konzepte, Determinanten und Entwicklungen einer erfolgreichen Vermögensverwaltung aus anwendungsorientierter Sicht ein. Neben der Erläuterung der Aufgaben und Leistungsbereiche einer gegenwärtigen Vermögensverwaltung stellt der Autor im weitergehenden Verlauf des Beitrags auch die gängigen Vergütungsmodelle der Vermögensverwaltung in der Praxis dar. Darüber hinaus betrachtet der Autor auch potenzielle Interessenkonflikte zwischen dem Mandanten und seinem Vermögensverwalter und liefert zahlreiche Lösungsvorschläge im Hinblick auf Möglichkeiten zur Vermeidung dieser Konflikte.

Der Beitrag von *REINHOLD HÖLSCHER* und *MATTHIAS NELDE* greift diese theorie- und praxisinduzierten Ausführungen auf und beschäftigt sich mit der Frage, wie sich das Ergebnis bzw. die Performance von Vermögensverwaltungen kennzahlengestützt prognostizieren und messen lässt. In ihrem Beitrag gehen die Autoren zunächst darauf ein, welche Performancekennzahlen die wissenschaftliche Diskussion gegenwärtig beherrschen und welche Implikationen eine Entscheidung für oder gegen eine spezifische Performancegröße für Vermögensverwalter mit sich bringt. Als wichtigste Differenzierungsmerkmale der Performance benennen die Autoren in ihrem Beitrag dabei die Definition und Operationalisierung einer geeigneten Risikokennzahl sowie die Hervorbringung eines Vergleichsmaßstabs.

PETER HOPPE liefert mit seinem Beitrag „Vermögensverwaltung der Zukunft“ einen praxisgeleiteten Überblick zu grundlegenden Erfolgsfaktoren, an denen sich ein Vermögensverwalter bei der Erbringung seiner Dienstleistung messen lassen muss. Dabei geht der Autor neben intern und extern begründeten Herausforderungen eines Vermögensverwaltungsinstituts auch auf aktuelle Regulierungsmaßnahmen des Gesetzgebers ein und skizziert gegenwärtige Einflüsse auf das Geschäftsfeld eines Vermögensverwalters. Zudem zeigt der Autor, welche zukünftigen Trends und Entwicklungen die Vermögensverwaltungsbranche beeinflussen werden, und entwickelt Lösungsstrategien zur bestmöglichen Reaktion auf diese heterogenen Problemstellungen.

Teil 2: Konzepte, Determinanten und Entwicklung erfolgreicher Finanzplanung

In ihrem Beitrag „Private Finanzplanung als Schlüssel zur ganzheitlichen Beratung“ betrachten *ROLF TILMES* und *RALPH JAKOB* den Bedarf und die Notwendigkeit privater Finanzplanungsinstitute und skizzieren potenzielle Erfolgsfaktoren und Beratungsinhalte, mit denen sich Finanzdienstleister gegenüber ihren Wettbewerbern differenzieren können. Darüber hinaus vergleichen die Autoren existierende Instrumente der Weiterbildung, die sich mit dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Kompetenzen der in Finanzplanungen beschäftigten Akteure auseinandersetzen, um auf diese Weise die Dienstleistung des Finanzplaners um beratungsprozessuales Methodenwissen zu erweitern.

BERND LINKE untersucht in seinem anwendungsorientierten Beitrag „Die private Finanzplanung – Grundlage jeder Vermögensdisposition“, welche prägenden Merkmale eine private Finanzplanung umfasst und welche Vorteile und welchen Nutzen die private Finanzplanung einem an der Dienstleistung interessierten Kunden verspricht. Dabei differenziert der Autor zwischen den denkbaren Ansätzen einer vollständigen sowie einer teilweisen Finanzplanung und stellt im Rahmen einer Fallstudie eine exemplarische Finanzplanung für Arbeitnehmer und Unternehmen vor. Zudem verweist der Autor auf den Mehrwert von Verbänden, in denen sich ausgebildete Finanzplaner organisieren können. Dies schafft insbesondere für den Kunden eine deutliche

Vereinfachung, um sich auf dem Markt für Finanzdienstleistungen zu orientieren und einen geeigneten Finanzplaner zu finden.

Im finalen Beitrag des zweiten Kapitels beschäftigt sich *CLAUDIA B. WÖHLE* mit einer Gegenüberstellung der Begrifflichkeiten von sozialer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit einerseits und der Performanceorientierung von Anlagestrategien andererseits. Die Autorin zeigt in ihrem Beitrag auf, wieso diese Begriffe durchaus an der Nahtstelle von Performanceorientierung nachhaltig orientierter Anlagestrategien und Gesellschaftsorientierung miteinander in Beziehung zu bringen sind. Unterstützt werden die Aussagen der Autorin durch einen Überblick zu ausgewählten empirischen Studien und deren Ergebnissen, die sich ebenfalls der Thematik dieses konvergierenden Forschungsfelds widmen.

Teil 3: Konzepte, Determinanten und Entwicklung erfolgreichen Immobilienmanagements

In einem eigenständigen Kapitel zum Immobilienmanagement werden im dritten Abschnitt des Herausgeberwerks ausgewählte Spezifika der Handhabung von Immobilienvermögen adressiert und seitens der Autoren diskutiert. Dabei liefert *BERTRAM I. STEININGER* mit seinem Beitrag „Verwaltung von Immobilienvermögen“ den Auftakt für die Betrachtung des Immobilienmanagements, bei dem er sowohl auf die Bedeutung von Immobilien als Anlageform als auch auf gegenwärtige Erfolgsfaktoren der Immobilienverwaltung eingeht. Der Autor verweist darauf, dass die Bedeutung der Immobilie als Anlage vornehmlich darin begründet liegt, weil sie insbesondere für Investoren mit einem längerfristigen Anlagehorizont attraktiv erscheint sowie stabile Renditen versprechen.

Der Beitrag „Immobilienmanagement“ von *LIDIJA ARNDT, SABINE BERNSMANN-REBLIN* und *VIVIAN EIGLER* befasst sich zunächst mit der potenziellen Wirkung, die der Erwerb einer Immobilie mit sich bringt, sowie dem Bestandsmanagement eines Vermögensverwalters aus anwendungsorientierter Perspektive. Darüber hinaus verweisen die Autorinnen auf ausgewählte Aspekte, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen des Asset-, des Portfolio- und des Investment-Managements im Rahmen eines strategischen und operativen Immobilienmanagements. Der Beitrag schließt mit einem Überblick über die Gründe und Inhalte einer durch den Vermögensverwalter unterstützten Immobilienveräußerung.

FRANK KEUPER und *LINDA ISABELL SIKORA* beschäftigen sich in ihrer Untersuchung „Private Real Estate Investment Management – eine strukturdefektbedingte unscharfe Entscheidungssituation des Private Wealth Management“ mit der Transformation eines klassischen Immobilienmanagements hin zu einem Private Real Estate Investment Management. Für eine derartige Professionalisierung müssen Vermögensverwalter trotz der in der Entscheidungssituation vorzufindenden strukturdefektbedingten Unschärfe realitätskonform über die Bereitstellung ihrer immobilienmanagementbezogenen Leistungen als Bestandteil des Private Wealth Managements wählen. Der Beitrag greift die spezifischen Eigenschaften dieser unscharfen schlechtstrukturierten Entscheidungssituation auf und offeriert erste Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsfindung von Vermögensverwaltern, damit sowohl quantitative als auch qualitative bzw. sowohl scharfe als auch unscharfe Informationen, Daten und Variablen weitgehend exakt in die Entscheidungsfindung einfließen.

MARCO WÖLFLE beleuchtet in seinem Beitrag „Auswirkungen der Mietpreisbremse auf Immobilienvermögen“ die Effekte der zum 1. Juni 2015 durch den Deutschen Bundestag eingeführten Mietpreisbremse auf den Immobilienmarkt. Der Autor verweist darauf, dass die Mietpreisbremse kein eigenständiges Gesetz repräsentiert, sondern mittels des sog. Mietrechtsnovellierungsgesetzes Eingang in das bestehende Mietrecht gefunden hat. Zur Veranschaulichung der Auswirkung einer Mietpreisbremse auf die Vermögenswirkung entwickelt der Autor eine Hochrechnung für den Immobilienbestand in Hamburg, um damit Effekte der Mietpreisbremse für Investoren aufzuzeigen.

Teil 4: Spezielle Aspekte ausgewählter Themen des Vermögensmanagements

ANDREAS DUTZI und GUIDO KAUFMANN widmen sich zu Beginn des vierten Abschnitts des Herausgeberwerks der Frage, wieso „Stiftungen als Instrument des Vermögensmanagements“ bezeichnet werden können und welchen Herausforderungen sich der Dienstleister bei der Verwaltung von Familien- und Stiftungsvermögen stellen muss. Die Autoren verweisen darauf, dass sich der Aufwand, die Komplexität und damit auch die Relevanz eines Vermögensmanagements im Bereich der Familienunternehmen stetig erhöhen, weil der Zuständigkeitsbereich eines gezielten Vermögensmanagements bei Unternehmerfamilien in der Regel deutlich über die originären Aufgaben einer bloßen Vermögensverwaltung bzw. eines institutionalisierten Kapitalanlegers hinausgeht. Der Beitrag liefert daher einen wissenschaftsinduzierten Ansatz zur Ausgestaltung von Stiftungsvermögen und betrachtet Risiken und Problembereiche, die ein stiftungsorientiertes Vermögensmanagement mit sich bringt.

Nach diesem Einstieg in das ausgewählte Aspekte des Vermögensmanagements betrachtende Kapitel geht CHRISTIAN NIEMEIER mit seinem praxisgeleiteten Beitrag „Geschlossene Investmentgesellschaften im Vermögen privater Mandaten“ zunächst auf potenzielle Anlagestrategien ein, die Privatkunden bei geschlossenen Investmentgesellschaften verfolgen. Geschlossene Investmentgesellschaften weisen eine überwiegend lange Laufzeit auf und begleiten deshalb den privaten Anleger auch über viele Jahre. Der Autor liefert einen fundierten Überblick über aktuelle Formen geschlossener Investmentgesellschaften und geht in seinen Ausführungen ausführlich auf die spezifische Rolle eines Vermögensverwalters bei der Verwaltung geschlossener Investmentgesellschaften ein. Zudem liefert er einen ersten Überblick zu gängigen Vergütungsmodellen einer Beteiligungsverwaltung.

Der Beitrag „Das Aufsichtsrecht als Einflussfaktor auf die Geschäftsstrategie des Vermögensverwalters – eine kritische Bestandsaufnahme und ein Ausblick auf (mögliche) zukünftige Entwicklungen“ von RAINER JUROWSKY zeigt, dass sich Finanzportfolioverwalter in einem hoch regulierten Umfeld bewegen. Die vornehmlich durch legislative Organe institutionalisierten Regelungen stellen dabei die Navigationsräume dar, in denen sich die Finanzdienstleistungsinstitute mit ihrer langfristigen Geschäftsstrategie sowie den Maßnahmen zur operativen Umsetzung der Strategie bewegen dürfen. Der Autor betrachtet mit seinem Beitrag diese stetig enger werdenden Navigationsräume und geht auf Implikationen dieses Wandels für das Aufsichtsrecht und für die Dienstleistung der Vermögensverwaltung ein.

Im abschließenden Beitrag des Herausgeberwerks untersuchen die Autoren PASCAL BUDE und CHRISTINA NEUHAUS, warum gängige Vergütungsmodelle im Private Banking aufgrund des sich stetig wandelnden Nutzenversprechens (engl. Value Proposition) eines Anbieters angepasst und im Hinblick auf die externen und internen Veränderungen des Vermögensmanagements verändert werden müssen. Dabei zeigen die Autoren, dass gängige Vergütungsmodelle häufig

nicht mehr dazu in der Lage sind, die heterogenen Anforderungen des Kunden an den Dienstleister vollständig abzubilden. Darauf aufbauend entwickeln die Autoren im Rahmen ihres Beitrags drei Analysen, die bestehende Vergütungsmodelle (Provisionsberatung, Zeitmodelle, Flat-Fee-Modelle) aufgreifen und gemäß interner und externer Einflussfaktoren auf ihre gegenwärtige Relevanz hin überprüfen. Die hieraus extrapolierten Handlungsempfehlungen richten sich an Private-Banking-Anbieter und beinhalten weitergehende Hinweise zur zukünftigen Ausrichtung eines Private-Banking-Unternehmens.

Unser Dank gebührt in erster Linie den Autorinnen und Autoren, die trotz des sehr engen Zeitplans und der herausfordernden Thematik qualitativ äußerst hochwertige und nutzenbringende Beiträge für dieses Herausgeberwerk verfasst haben. Nur durch eine Vielzahl an engagierten Helfern konnte dieses ambitionierte Publikationsprojekt realisiert werden. Diesen sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt. Besonderen Dank schulden die Herausgeber Herrn *DANIEL P. MÜLLER*, der als Wissenschaftlicher Mitarbeiter des *Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Konvergenzmanagement und Strategisches Management, der Steinbeis-Hochschule Berlin* die Schriftenleitung des vorliegenden Sammelbandes übernommen hat und für die Autorenakquise, Organisation und Formatierung des Herausgeberwerks verantwortlich war. Darüber hinaus danken die Herausgeber auch Herrn *DR. VOLKHARD BUCHHOLTZ* vom *Logos-Verlag* für die hervorragende Zusammenarbeit bei der Publikation dieses Herausgeberwerks.

Hamburg und Menden, im Februar 2016

PETER HOPPE und *PROF. DR. FRANK KEUPER*

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil: Konzepte, Instrumente und Entwicklung erfolgreicher Vermögensverwaltung **1**

Vermögensverwaltung als Finanzdienstleistung
in kapitalmarkttheoretischer Perspektive 3

CHRISTOPH J. BÖRNER

(Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Vermögensverwaltung in der Praxis 19

GERD PETERMANN

(HOPPE Vermögensbetreuung GmbH & Co. KG)

Performancemessung im Vermögensverwaltungsgeschäft 37

REINHOLD HÖLSCHER und MATTHIAS NELDE

(Technische Universität Kaiserslautern)

Vermögensverwaltung der Zukunft 91

PETER HOPPE

(HOPPE Vermögensbetreuung GmbH & Co. KG)

Zweiter Teil: Konzepte, Instrumente und Entwicklung erfolgreicher Finanzplanung **101**

Private Finanzplanung als Schlüssel zur ganzheitlichen
Beratung 103

ROLF TILMES und RALPH JAKOB

(EBS Universität für Wirtschaft und Recht)

Die private Finanzplanung – Grundlage jeder Vermögensdisposition <i>BERND LINKE</i> (<i>HOPPE FinanzPlanung GmbH & Co. KG</i>)	133
Nachhaltigkeit und Performance – (k)ein Widerspruch! <i>CLAUDIA B. WÖHLE</i> (<i>Universität Salzburg</i>)	153
Dritter Teil: Konzepte, Instrumente und Entwicklung erfolgreichen Immobilienmanagements	171
Verwaltung von Immobilienvermögen <i>BERTRAM I. STEININGER</i> (<i>RWTH Aachen</i>)	173
Immobilienmanagement <i>LIDIJA ARNDT, SABINE BERNSMANN-REBLIN</i> und <i>VIVIAN ELGER</i> (<i>HOPPE Treuhand GmbH</i>)	195
Private Real Estate Investment Management – eine strukturdefektbedingte unscharfe Entscheidungssituation des Private Wealth Managements <i>FRANK KEUPER UND LINDA ISABELL SIKORA</i> (<i>Steinbeis-Hochschule Berlin</i>)	215
Auswirkungen der Mietpreisbremse auf Immobilienvermögen <i>MARCO WÖLFLE</i> (<i>Steinbeis-Hochschule Berlin</i>)	247

Vierter Teil: Spezielle Aspekte ausgewählter Themen des Vermögensmanagements	259
Stiftungen als Instrument des Vermögensmanagements <i>ANDREAS DUTZI</i> und <i>GUIDO KAUFMANN</i> (<i>Universität Siegen</i>)	261
Geschlossene Investmentgesellschaften im Vermögen privater Mandaten <i>CHRISTIAN NIEMEIER</i> (<i>HOPPE Vermögensbetreuung GmbH & Co. KG</i>)	283
Das Aufsichtsrecht als Einflussfaktor auf die Geschäftsstrategie der Vermögensverwalter – eine kritische Bestandsaufnahme und ein Ausblick auf (mögliche) zukünftige Entwicklungen <i>RAINER JUROWSKY</i> (<i>Sauermann – Epple – Jurowsky, Wirtschaftsprüfer – Steuerberater</i>)	323
Vergütungsmodelle im Private Banking – Anpassungsnotwendigkeit gängiger Modelle zur Unterstreichung der anbieterseitigen Value Proposition <i>PASCAL BUDE</i> und <i>CHRISTINA NIEHAUS</i> (<i>Freiberuflicher Hochschuldozent und VR-Bank Westmünsterland eG</i>)	341
Autorenverzeichnis	357

Erster Teil:

**Konzepte, Instrumente
und Entwicklung erfolgreicher
Vermögensverwaltung**