

## Die Zukunft des Private Banking in Deutschland – eine Standortbestimmung

Private Banking galt lange als ein stilles, wenig aufregendes, aber solides Geschäft, in dem traditionsreiche Privatbankiers und große Geschäftsbanken für einige wenige Vermögende besondere Services und Leistungen anbieten, die dem Normalsterblichen versagt bleiben. Dieses verklärte Bild ist spätestens seit der Finanzmarktkrise und den Turbulenzen bei einst renommierten Banken aus dem In- und Ausland passé.

### Konsolidierung oder Integration

Aufgrund der Entwicklungen im vergangenen Jahrzehnt, das durch einige zum Teil gravierende Einschnitte am Kapitalmarkt geprägt war (dot-com-Krise, US-Immobilien-Krise 2008), konnten viele Privatbanken nicht mehr mit den komplexeren Anforderungen an Ertrags- und Risikosteuerung Schritt halten und sind mit Wettbewerbern verschmolzen oder wurden übernommen.

Auch aktuell sind viele Anbieter auf Geschäfts- und Privatbankseite mit Konsolidierungen oder Integrations-Aktivitäten beschäftigt, die Commerzbank verkaufte das Bankhaus Reuschel an die Donnerbank; das Bankhaus Sal. Oppenheim musste durch die Deutsche Bank gerettet werden, die BHF Bank wird voraussichtlich verkauft, womit die Bank nach ING, Sal. Oppenheim und Deutsche Bank innerhalb von zehn Jahren den vierten Eigentümer hat. Schon ist absehbar, dass wahrscheinlich nur wenige unabhängige Privatbanken wie Berenberg, Hauck & Aufhäuser oder Metzler diesen Konsolidierungsprozess überstehen werden. Hinzu kommen Kunden, die mit ihrer Portfolioentwicklung unzufrieden und nicht mehr bereit sind, die Margen und Provisionen der Vergangenheit zu zahlen. Verschärft wird die Entwicklung auf der Kostenseite durch zahlreiche regulatorische Vorschriften zum Anlegerschutz, welche die Kostenseite zusätzlich unter Druck bringen.

Auch wenn es um die vormals sehr aktiven ausländischen Anbieter etwas stiller geworden ist, werden vor allem Initiativen der Sparkassen sowie der genossenschaftlichen Institute den Wettbewerb intensivieren. Denn spätestens seit der Finanzmarktkrise sind diese nicht nur mit Selbstvertrauen gestärkt, sondern sehen auch keinen Grund mehr, warum sie nicht die gleiche Leistung für vermögende Kunden wie die Großbanken erbringen können – im Gegenteil.

Diese und andere Entwicklungen werfen verschiedene Fragen zur Bedeutung und zur Zukunft des Private Banking in Deutschland auf und geben Anlass zu einer Standortbestimmung.

Bringt ein Retailkunde heute einen Ertrag zwischen 250 und 300 Euro pro Jahr, sind es bei einem Affluent-Kunden schon 700 bis 1 000 Euro per annum. Mit Private-Banking-Kunden schließlich lassen sich bei einer Durchschnittsertragsmarge von 80

bis 100 Basispunkten auf das liquide Vermögen in der Regel 5 000 Euro und mehr erzielen. In Deutschland leben nach Schätzung von Investors Marketing (IM) zirka 1,2 Millionen Personen mit einem liquiden Anlagevermögen von 250 000 Euro und mehr, die je nach Definition der Anbieter bereits als „Private-Banking-Kunden“ in Frage kommen (Abbildung 1).

Von Wealth-Management-Kunden im eigentlichen Sinne des Wortes, also mit AuM von einer Million Euro und mehr, gibt es derzeit zirka 350 000 in Deutschland, wobei viele dieser Personen mehr als eine Bankverbindung unterhalten und somit die Zahl der im Private Banking und Wealth Management betreuten Kunden deutlich höher liegt. Mit steigendem Anlagevermögen sinken zwar sukzessive die erzielbaren Margen, dennoch werden aufgrund der hohen Anlagevolumina immer noch attraktive Erträge von den Banken erzielt und das trotz deutlich reduzierter Betreuungsspannen von nur 60 bis 80 Kunden je Relationship Manager.

### Trotz Krise ein Wachstumsmarkt

Nach IM-Schätzungen erzielen die Finanzinstitute damit im deutschen Private-Banking-Markt jährlich Revenues von mindestens neun bis zehn Milliarden Euro. Hinzu kommt: Der deutsche Private-Banking-Markt ist der größte Onshore-Markt in Europa und mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von etwa fünf Prozent trotz Krise auch für Wettbewerber außerhalb Deutschlands weiter attraktiv.

Der Private-Banking-Markt Deutschland ist durch vier nationale und eine ausländische Wettbewerbergruppe bestimmt, die unterschiedlich bedeutsame Rollen spielen. Der deutsche Markt ist seit Jahrzehnten stark durch Geschäfts-, aber auch durch

*Dr. Oliver Mihm, Vorsitzender des Vorstands, und Thomas Wollmann, Partner, beide Investors Marketing AG, Frankfurt am Main*

*Der Private-Banking-Markt wird wachsen. Aber der Umgang der Anbieter untereinander wird rauer. Diese Botschaft untermauern die Autoren mit einem Wettbewerbsszenario für Deutschland. Strategisch neu aufgestellt, könnten ihren Analysen nach besonders unterhalb der Marke von einer Million Euro Assets under Management künftig auch die Verbände mitmischen und den klassischen Anbietern den Unterbau streitig machen. Im PWM selbst sehen sie weiter eine Dominanz entsprechender Einheiten der Geschäfts- und Privatbanken. Und gespannt sind sie auf den Wiedereintritt der ausländischen Konkurrenz. (Red.)*

Privatbanken geprägt. Letztere verweisen gerne auf erfolgreiche Unternehmenstraditionen von 400 Jahren und mehr. Neben den Private-Banking- und Wealth-Management-Einheiten der übrigen Geschäfts- und Privatbanken sind die Sparkassen und Genossenschaftsbanken die dritte Kraft, die im Jahr 2009 zum Teil erhebliche Mittelzuflüsse verzeichnen konnten.

Gerade die Verbundinstitute, die bei vermögenden Privatkunden einen Marktanteil von rund 35 Prozent halten, liegen heute zwar noch deutlich unter ihrem Marktanteil von knapp 70 Prozent im gesamten Privatkundengeschäft. Sie verfügen aber aufgrund der breiten Kundenbasis, der engen Beziehung gerade zu kleineren und mittelständischen Unternehmern und der von vermögenden Kunden in der Finanzkrise geschätzten Eigenschaften wie persönlicher Nähe und Vertrauen eine gute Ausgangsbasis zum Ausbau ihrer Marktposition.

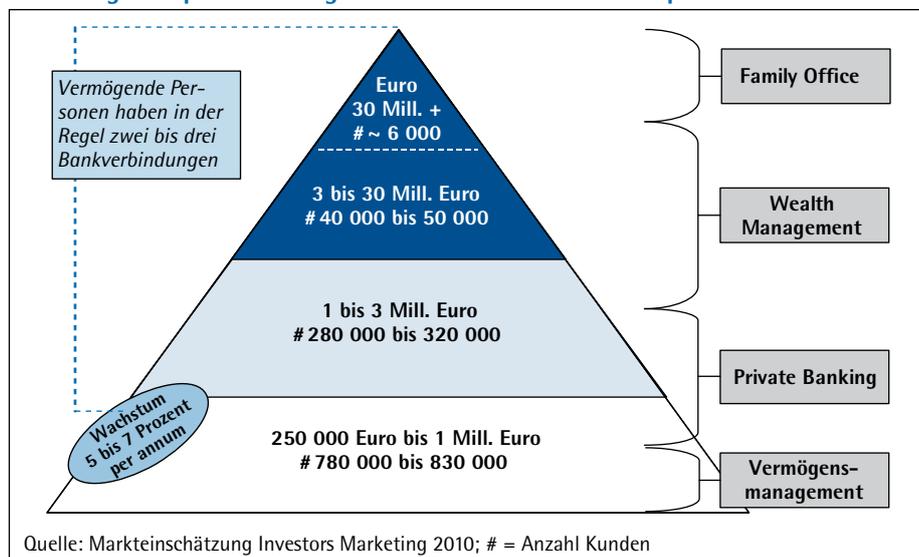
Das Jahr 2010 ist aus Sicht von Investors Marketing für beide Verbünde wegweisend im Auf- und Ausbau ihrer Private-Banking-Kompetenz. Beide haben Initiativen zur Intensivierung des Geschäfts mit vermögenden Kunden gestartet, mit jeweils unterschiedlichen Zielrichtungen.

### Große Sparkassen mit eigenen Einheiten positioniert

Die Sparkassen-Organisation setzt im Rahmen einer Initiative des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) vor allem zentral kommunikative Akzente (Steigerung der Kompetenzwahrnehmung der Sparkassen im Private Banking) und ermutigt darüber hinaus die Sparkassen, die diese Zielgruppe oftmals bislang eher undifferenziert betreuen, zu dezentralen Aktivitäten in Bezug auf vermögende Kunden. Dabei werden ausgewählte Sparkassen im Rahmen von Pilotprojekten mit Standardprozessen unterstützt, eigene Private-Banking-Einheiten aufzubauen. Eine Ausweitung auf weitere Sparkassen ist vorgesehen.

Ob ein solches Standardvorgehen die besonderen Bedürfnisse der anspruchsvollen Zielgruppe der vermögenden Kunden befriedigen kann und gleichzeitig die individuellen Ausgangslagen der unterschiedlichen Sparkassen ausreichend berücksichtigt, wird sich erst mit der Zeit zeigen. Zumindest kann aber allein die Fokussie-

**Abbildung 1: Liquidies Vermögen in Deutschland nach Einzelpersonen**



rung der Sparkassen auf diese Zielgruppe gerade abseits der Private-Banking-Zentren in Deutschland zu einem deutlich intensiveren Wettbewerb führen. Eine Vorreiterrolle spielen hier die großen Sparkassen wie Haspa, Sparkasse Köln-Bonn, Kreissparkasse Köln, Naspas und Frankfurter Sparkasse, aber auch Flächensparkassen wie Aachen und Münsterland-Ost, die seit vielen Jahren mit eigenen Einheiten erfolgreich positioniert sind und Milliardenvermögen teilweise sogar mit eigenen Vermögensverwaltungen und Mandatsquoten bis 30 Prozent betreuen.

Einen neuen Ansatz verfolgen auch die Genossenschaftsbanken. Neben dem Aufbau eigener Kompetenzen auf der Ebene der Primärbanken wie etwa jüngst bei der Berliner Volksbank, die mit einem eigenen Private-Banking-Auftritt gezielt vermögende Kunden anspricht, ist ein ergänzender Ansatz in Arbeit. Die Spitzeninstitute DZ und WGZ Bank planen deutschlandweite Private-Banking-Zentren einzurichten und dort bereits vorhandene Kompetenzen im Private Banking in Deutschland, aber auch bei den Auslandstöchtern in der Schweiz und in Luxemburg zu bündeln. Auf diese Weise werden in Zukunft systematisch die Potenziale des Verbundes gerade in den vielen kleineren Genossenschaftsbanken gehoben, für die der Aufbau eigener Private-Banking-Kompetenzen ökonomisch nicht sinnvoll ist.

Über den Erfolg dieses Vorgehens entscheidet vor allem die Frage, inwieweit die

Primärinstitute bereit sein werden, Kunden (wenn auch nur zur Betreuung) an eine zentral organisierte Einheit abzugeben oder mit dieser intensiv zu kooperieren.

Die Aktivitäten der Verbundinstitute zielen bewusst auf die in vielen Banken eher vernachlässigte Zielgruppe der Top-Affluent-Kunden (250 000 bis 500 000 Euro AuM), sprechen aber auch Private-Banking-Kunden (0,5 bis 1,0 Millionen Euro AuM) an.

### Neueste Anstrengungen ausländischer Wettbewerber

Im Bereich des Wealth Management (> 1 Million Euro AuM) werden auch weiterhin die entsprechenden Einheiten der Geschäftsbanken sowie die Privatbanken dominieren. Hier bleibt abzuwarten, ob und wann ausländische Anbieter, allen voran die Schweizer Banken etwa UBS, Credit Suisse, Bankhaus Julius Bär, ihre eigenen strukturellen Herausforderungen überwunden haben und ihre Anstrengungen wieder verstärkt auf den attraktiven deutschen Private-Banking-Markt richten. Insbesondere das Private Wealth Management der Deutschen Bank ist und bleibt hier der Branchenprimus.

Die Bedeutung der unabhängigen Finanzdienstleister wie MLP, AWD, DVAG, aber auch von Nischenanbietern wie Quirin Bank wird tendenziell eher abnehmen. Viele dieser Anbieter haben derzeit mit Restriktionen und Grenzen ihrer Geschäftsmodelle zu kämpfen oder erreichen im Pri-

vate-Banking-Markt nicht die erforderliche kritische Größe, um die etablierten Anbieter erfolgreich anzugreifen. Somit bleiben diese auch auf absehbare Zeit Nischenanbieter für besondere Zielgruppen (Abbildung 2).

Alle Anbieter von Private-Banking-Leistungen sehen sich derzeit sehr ähnlichen Herausforderungen gegenüber. Dabei handelt es sich vor allem um regulatorische Veränderungen und sinkende Margen. Beide Herausforderungen hängen zumindest indirekt miteinander zusammen.

Der branchenweite Verkauf zum Teil über teurerer und zu komplexer Produkte an eine Vielzahl von Nicht-Private-Banking-Kunden, für die diese Produkte nicht verständlich und auch im Risikoprofil unangemessen waren, hat dazu geführt, dass auch Private-Banking-Kunden das gerade in der Krise eklatante Ungleichgewicht zwischen Risiko und Ertrag nach Kosten sehr deutlich vor Augen geführt bekamen.

Dies führt zu einer Verunsicherung auch der vermögenden Anleger bezüglich der von Banken empfohlenen Anlageinstrumente und zu einer langfristigen Flucht in sichere Liquiditätsprodukte. Aber auch hier ist die Klientel immer weniger bereit, auf eine attraktive Verzinsung zu verzichten. Dies führte bereits zu erheblichen Rückgängen der Zinsmargen und zu teils deutlichen Rückgängen der Provisionsergebnisse.

Zum anderen hat diese Entwicklung zur Folge, dass EU und Bundesregierung den Anlegerschutz zu ihren Prioritäten erklärt

haben. Nachdem die Einführung von MiFID im Jahr 2006 nicht zu den erhofften Ergebnissen führte, werden die regulatorischen Anforderungen immer komplexer und nehmen durchaus absurde Züge an (wie etwa das Rücktrittsrecht bei am Telefon gekauften Wertpapieren). Dennoch ist zu erwarten, dass zukünftig weitere rechtliche Eingriffe im wie auch immer definierten Interesse des Kunden nicht ausbleiben werden. Ob diese Maßnahmen dann auch wirklich die Beratung im Sinne des Kunden verbessern, bleibt jedoch abzuwarten.

**Jahresgebühr und Honorarberatung**

Die Reaktion der Anbieter auf diese Herausforderungen könnten unterschiedlicher nicht sein. Während einige damit kämpfen, die regulatorischen Veränderungen technisch und organisatorisch umzusetzen und gleichzeitig den Vertriebsdruck aufrechtzuerhalten oder noch zu erhöhen, setzen sich andere Anbieter bereits seit einiger Zeit aktiv mit einer Optimierung des Geschäftsmodells Private Banking auseinander. So führte die Deutsche Bank PWM bereits im Jahr 2007 eine mandatierte Wertpapier-Betreuung ein, bei der Kunden für Beratung eine Jahresgebühr bezahlen und so die Berater nicht provisionsgetriebene Produkte verkaufen müssen. Dies bietet auch in Bezug auf die neuen Dokumentationspflichten viele Vorteile.

In diesem Kontext sind auch die aktuellen Diskussionen über die Einführung von Honorarberatung zu verstehen, bei der Kunden im Idealfall direkt für die Beratung der Bank bezahlen und nicht mehr indirekt

über Produktprovisionen. Neben Donner-Reuschel bietet insbesondere die Quirinbank ein solches Modell an, ist derzeit aber noch weit von einer kritischen Größe entfernt. Die Kunden in Deutschland sind trotz aller negativen Erfahrungen mit dem indirekten Preismodell offenbar immer noch nicht bereit, die Beratungsleistung der Banken ausreichend zu honorieren, das heißt transparent zu bezahlen. Dies kann auch mit der derzeit wahrgenommenen Qualität der Beratung zusammenhängen, denn eine Bepreisung nähme die Anbieter in die Pflicht, für eine qualitativ hochwertige Beratung über alle ihre Berater zu sorgen.

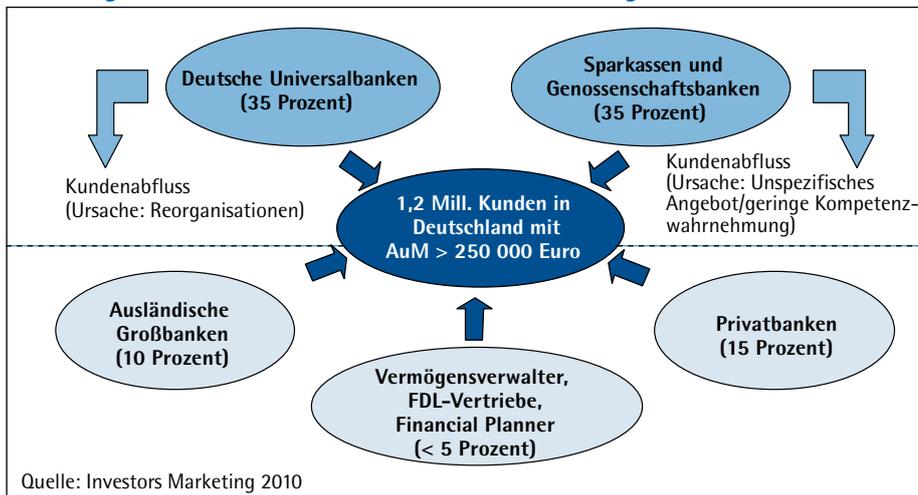
Mehr als 25 Prozent aller deutschen Millionäre wechselten auf dem Höhepunkt der Finanzkrise ihren Vermögensverwalter oder zogen Geld von ihrer Bank ab. Nach einer Umfrage des Branchendienstes „Private Banker International“ haben 42 Prozent der Reichen vor, ihren Portfoliomanager zu wechseln, wenn die Krise erst einmal ganz ausgestanden ist. Handelt es sich hier um echte Drohungen und ist tatsächlich mit einem großen Bäumchen-wechsel-Dich zu rechnen? Die Erfahrung aus vergangenen Enttäuschungen der Private-Banking-Kunden lässt durchaus interessante Interpretationen zu.

**Systematisches Empfehlungsmanagement**

Verständlicherweise haben Kunden Gelder dort abgezogen, wo sie in der Finanzkrise am schlechtesten abgeschnitten haben. Sie haben es dorthin gebracht, wo sie besser betreut wurden. Dies waren in den meisten Fällen bereits bestehende Bankverbindungen, bei denen am Ende mehr Kundengelder ankamen; nur sehr selten wurden völlig neue Bankverbindungen geknüpft.

Schließlich stehen die Kunden immer wieder vor der gleichen Frage: Wie sollen sie vor einer (positiven oder negativen) Erfahrung wissen, ob sie der Bank/dem Berater vertrauen können? Ein Bankwechsel ist daher gerade für vermögende Kunden immer auch ein Risiko, häufig wählen sie dann das geringere bekannte Übel. Die Finanzinstitute sollten sich bewusst machen: Heute wechseln viele Kunden nur deshalb nicht, weil sie keine wirklich bessere Alternative erkennen. Genau hier liegt die Chance, Marktanteile zu erobern und sich durch ein systematisches Empfehlungsmanagement zu sichern.

Abbildung 2: Marktanteile im deutschen Private-Banking-Markt





Aktives Vertrauensmanagement mit echten Vertrauensbeweisen von Seiten der Bank kann diese Lücke füllen und Kunden aktiv zu einem Wechsel bewegen. Dazu gehört insbesondere auch, die Bedürfnisse des Kunden wirklich und dauerhaft vor die Ziele der Bank zu stellen. Mit einem solchen Ansatz könnten Anbieter sich dauerhaft von allen anderen Banken abheben und treue Kunden gewinnen.

### **Wie geht es weiter?**

Die vielfältigen und sich stetig verändernden Herausforderungen zusammen mit der ökonomischen Attraktivität machen den Private-Banking-Markt so herausfordernd. Dabei führt insbesondere eine wirkliche Ausrichtung auf den Kunden und seine Bedürfnisse gerade im Wealth Management dauerhaft zu positiven Ergebnissen. Der Kunde darf nicht als Ertragsbringer oder Empfänger neuer Produktideen des Investmentbanking gesehen werden, sondern als individuelle Person, die von ihrer Bank Lösungen für die konkreten Problemstellungen erhält beziehungsweise dabei unterstützt wird. Dies bedeutet aber auch eine Abkehr von produktbezogenen Ertragszielen hin zu einer Kundenertragssteuerung, die noch nicht in allen Wealth-Management-Einheiten eingezogen ist.

Im Private-Banking- und Top-Affluent-Geschäft wird es zukünftig noch mehr als heute darum gehen, Kunden hochwertige Dienstleistungen wie Vermögensverwaltung personalisiert und gleichzeitig durch eine intelligente Standardisierung kosteneffizient anzubieten. Den Kunden dennoch eine positive und besondere Betreuungserfahrung zu geben und seine langfristigen Ziele gemeinsam mit ihm zu verfolgen, kann dabei den zentralen Unterschied zwischen Erfolg und Mitlaufen ausmachen. Es werden somit nur die Anbieter im Private Banking erfolgreich sein, die den Nutzen ihrer Kunden in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns stellen und diesen Weg unbeirrt und allen Versuchungen des Kapitalmarktes zum Trotz konsequent verfolgen – auch wenn es vielleicht manchmal langweilig erscheinen mag.

Der Private-Banking-Markt wird weiter wachsen und insbesondere die Verbundinstitute werden als neue Wettbewerber auftreten, aber für alle gilt: Die stillen Zeiten im Private Banking sind vorbei, es wird rauer. ■■■■■