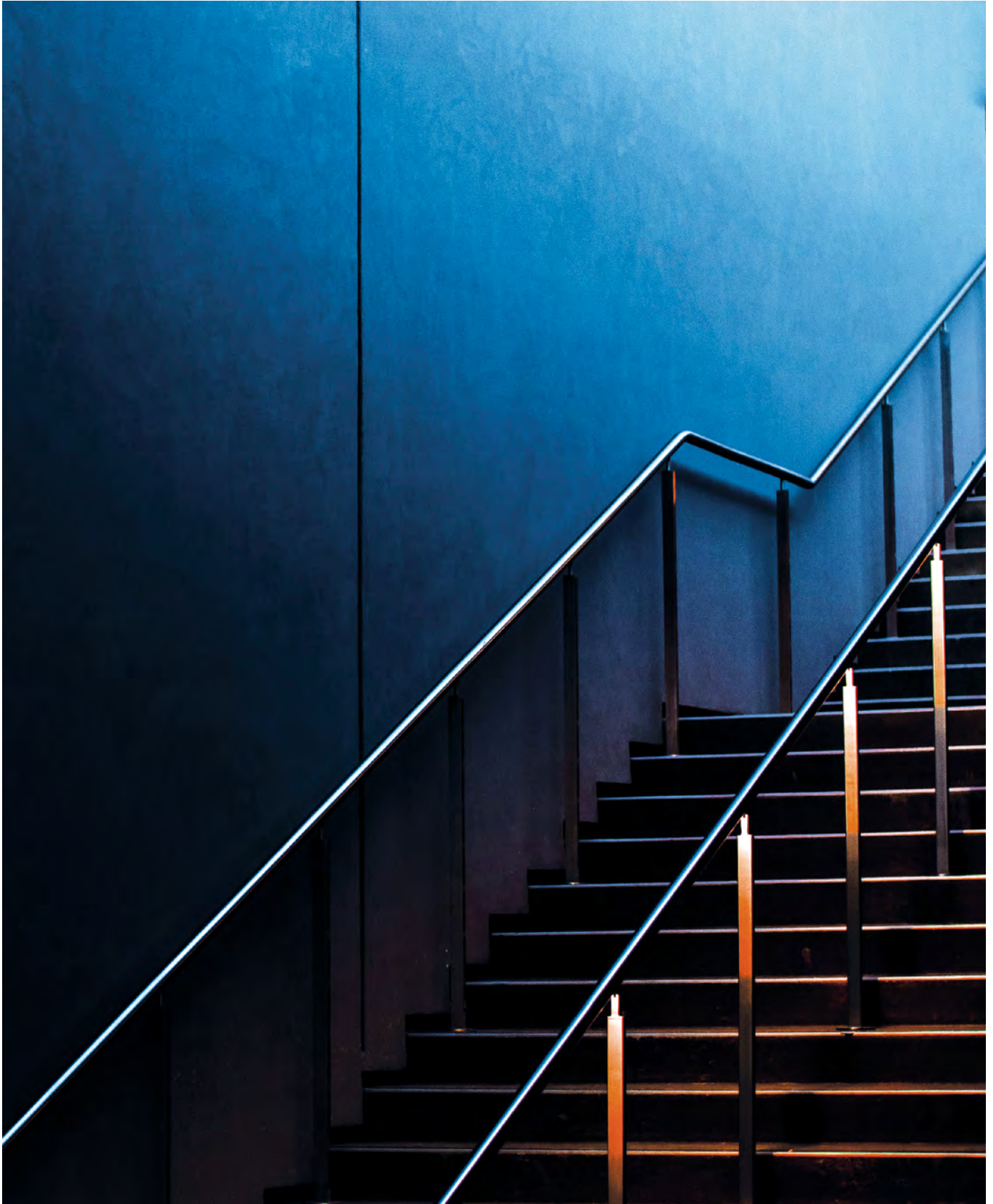




DAS PRIVATE BANKING VON NEBENAN

Ob Münster, Mühldorf oder Altötting: Regionalbanken entdecken das Private Banking. Wie viel Potenzial Sparkassen und Regionalbanken für ihr Geschäft mit Vermögenden haben, wo ihr „Sweet Spot“ liegt und woran es hapert, analysiert Alexander Morof vom Beratungsunternehmen zeb

Treppe im Dämmerlicht: Wie viele Schritte Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Private-Banking-Segment noch gehen können, haben sie teilweise selbst noch nicht quantifiziert. Gemessen an den Marktanteilen im Privatkundensegment und an den regionalen Beziehungen zu Firmenkunden besteht jedenfalls noch genug Luft nach oben

Lange wurden die Regionalbanken im Private Banking kaum als ernsthafter Player in der Betreuung von vermögenden Kunden wahrgenommen. Doch das wollen sie nun ändern – und drängen mit Macht in das umkämpfte Kundensegment: Sowohl zahlreiche Sparkassen als auch Genossenschaftsbanken haben sich im Private Banking positioniert und sind dabei, Anteile zu gewinnen. Der Markt in der für Regionalbanken klassischen Zielgruppe mit einem liquiden Vermögen von 500.000 bis 3 Millionen Euro, dem sogenannten Middle Private Banking, wächst um 4 bis 6 Prozent pro Jahr. Damit weist dieses Segment die höchste Wachstumsrate der Private-Banking-Segmente in Deutschland auf. Das bedeutet aber auch, dass ungleich höhere Wachstumsraten nötig sind, um die oben angesprochenen Marktanteilsgewinne zu erzielen.

Wettbewerbsseitig dürfte hier trotzdem eher ein „Sweet Spot“ bestehen: Diese Kundengruppe scheint im Private Banking weniger hart umkämpft als an-

dere, was zunächst paradox klingen mag. Das liegt aber zum Beispiel daran, dass zahlreiche Wettbewerber in den Jahren nach der Finanz- und Staatsschuldenkrise aufgrund gesunkener Margen und zunehmender Regulatorik die Einstiegsgrenzen für das „echte“ Private Banking angehoben haben. Wer länger im Geschäft ist, erinnert sich an diverse Presseberichte dazu. Auch die spürbar gestiegene „Retailisierung“ des unteren und mittleren Private Bankings bei Wettbewerbern mag hierzu beitragen. Zudem profitieren sowohl Volks- und Raiffeisenbanken als auch Sparkassen von ihrem sehr guten Zugang zu mittelständischen Unternehmen, der immer stärker auch als Zugang für die Betreuung der Unternehmerfamilie erschlossen wird. Und damit wird das mittlere Private Banking zu einem auf Regionalbanken zugeschnittenen Geschäftsmodell.

Blickt man allerdings auf die Nutzung der Ertragspotenziale im Geschäft mit vermögenden Kunden, sind Regionalbanken noch deutlich von ihrem „Fair Share“, ➤

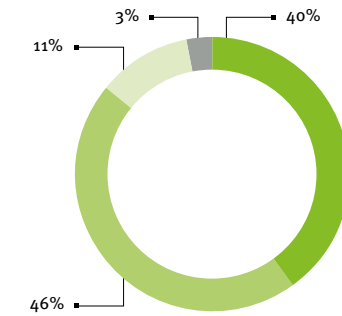
den sie in anderen Kundensegmenten bereits erreichen, entfernt. Von den 12,9 Milliarden Euro Ertragspotenzial vereinen Sparkassen und Genossenschaftsbanken gemeinsam gerade einmal rund 20 Prozent auf sich.. Es gibt also noch einiges zu tun. Das zeigen auch die Ergebnisse einer Befragung unter 35 Sparkassen und 49 größeren Volks- und Raiffeisenbanken zum Status quo des Geschäfts mit vermögenden Kunden. Es lohnt sich ein genauer Blick auf die Bilanz der Umfrage.

Findungsphase voraus

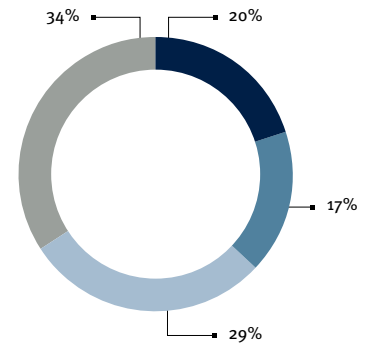
Die Potenziale, die sich für Regionalbanken bei den vermögenden Kunden noch heben lassen, sind verlockend. Wenig überraschend hat sich daher der weit überwiegende Teil der Institute – unabhängig davon, ob es sich um Sparkassen oder Genossenschaftsbanken handelt – für das Geschäftsfeld eine eigene Wachstumsstrategie gegeben. Bei den Volks- und Raiffeisenbanken haben sich mehr als 60 Prozent zum Ziel gesetzt, überdurchschnittlich zu wachsen und auf diese Weise Marktanteile hinzuzugewinnen. Weitere 29 Prozent wollen zumindest mit dem Markt wachsen. Bei den Sparkassen wollen dagegen nur 40 Prozent ein überdurchschnittliches Wachstum erreichen, während 46 Prozent der teilnehmenden Institute mit der Geschwindigkeit des Markts wachsen wollen. Interessant ist in diesem Kontext die Erkenntnis, dass weniger als die Hälfte der befragten Institute tatsächlich über quantifizierbare Transparenz zum regionalen Marktpotenzial verfügt. Genügend Daten und Anhaltspunkte liegen meist gar nicht vor. Unter dem Aspekt eines konkreten Business Case sind diese Informationen aber von zentraler Bedeutung, vor allem wenn die Stoßrichtungen beim Gewinnen von neuen Verbin-

Sparkassen halten sich zurück

Die Sparkassen halten sich mit offensiven Zielen zurück, gleichzeitig schöpfen nur 37 Prozent ihr Potenzial aus



■ Überdurchschnittliches Wachstum
■ Marktwachstum
■ Sonstiges Wachstum
■ Nicht weiter differenziert



■ Potenzial quantifiziert und ausgeschöpft
■ Potenzial nicht quantifiziert, aber ausgeschöpft
■ Potenzial quantifiziert und nicht ausgeschöpft
■ Potenzial nicht quantifiziert und nicht ausgeschöpft

Quellen: zeb Research, zeb Private-Banking-Studie

Stand: 2020

dungen und dem Ausschöpfen der vorhandenen Kundenpotenziale differenziert rechnenbar werden sollen.

Hinsichtlich eines wahrnehmbaren Marktantritts wännen sich beide Bankengruppen – Sparkassen und Genossenschaftsbanken – auf dem richtigen Weg, allerdings mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. Bei den teilnehmenden Sparkassen haben schon rund 86 Prozent ein eigenes Geschäftsfeld für das Private Banking etabliert und damit einen Vorsprung, denn bei den Genossenschaftsbanken waren es lediglich knapp über die Hälfte der befragten Institute.

Grundsätzlich sind beide Bankengruppen mit einem umfassenden

Leistungsangebot positioniert. Bei genauerem Hinsehen zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede: Im Sinne einer Make-or-buy-Entscheidung erbringen Sparkassen die Leistungen deutlich häufiger im eigenen Haus, während Volks- und Raiffeisenbanken häufiger auf Partner zurückgreifen. In der Regel kommen diese Kooperationspartner aber aus dem genossenschaftlichen Verbund.

Gerade bei Leistungen, die in Zusammenhang mit der Vermögensübertragung stehen, zeigt sich die größere Initiative der Sparkassen besonders: 83 Prozent der befragten Sparkassen haben ein eigenes Leistungsangebot im Generationenmanagement, zwei Drittel im Stif-

Das Wachstum liegt im Private Banking

Im vorvergangenen Jahr war Private Banking das Marktsegment, welches in Deutschland am schnellsten wuchs

	Liquides Vermögen in Millionen Euro	Zahl Haushalte	Anteil an Privat- kundenmarkt in %	Durchschn. jährliches Wachstum 2020–2025 in %
Wealth-Management-Kunden	über 3,0	68.700	0,2	3 bis 5
Private-Banking-Kunden	0,5 bis 3,0	582.500	1,4	4 bis 6
Affluent-Kunden	0,3 bis 0,5	765.000	1,9	1 bis 3
Retail-Banking-Kunden	unter 0,3	39.580.000	96,5	circa 0

Quellen: zeb Research, zeb Private-Banking-Studie

Stand: 2020

tungsmanagement und knapp über die Hälfte in der Testamentsvollstreckung. Dagegen haben nur 60 Prozent der Genossenschaftsbanken ein eigenes Leistungsangebot in der Generationenberatung. Im Bereich Stiftungsmanagement und Testamentsvollstreckung fallen die Volks- und Raiffeisenbanken sogar noch weiter ab: Hier liegen die Werte bei gerade einmal 29 respektive 10 Prozent und damit deutlich niedriger.

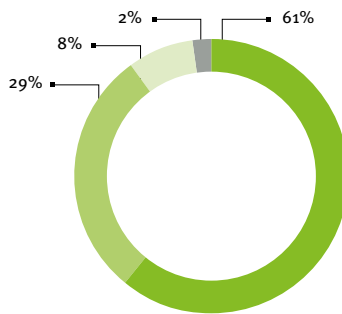
Dass die umfassende Betreuung von Private-Banking-Kunden nicht nur das traditionelle Anlagegeschäft und die Vermögensstrukturierung umfasst, sondern neben anderen Themenfeldern auch das Immobilien- und Kreditgeschäft, ist zumindest in der Theorie jedem Beobachter und jedem Mitglied der Private-Banking-Branche klar. In der Praxis zeigen sich hier aber immer noch klare Schwächen bei den Regionalbanken: In beiden Gruppen ist das Verhältnis von verwaltetem Vermögen zum betreuten Aktivvolumen ausbaufähig. Auch hier haben die Sparkassen aber bereits einen recht deutlichen Vorsprung auf die Genossen. Dennoch sehen sich 57 Prozent der Volks- und Raiffeisenbanken in der ganzheitlichen Beratung gut oder sehr gut aufgestellt, bei den Sparkassen liegt der Anteil sogar bei 78 Prozent.

Möglicherweise lässt das auf eine Wahrnehmungsverzerrung schließen. Ein genauerer Blick auf Unterschiede zwischen Wunsch und Wirklichkeit könnte sich hier durchaus lohnen. Befeuert wird dies auch dadurch, dass in beiden Bankengruppen rund zwei Drittel der Institute Handlungsbedarf im Betreuungsmodell und in der Beratung sehen. Trotzdem gibt nur eine Minderheit der Institute zu Protokoll, dass in den vergangenen Jahren dahingehende Qualifizierungsmaßnahmen jenseits von fach- oder produktbezogenen Fortbildungen stattfanden.

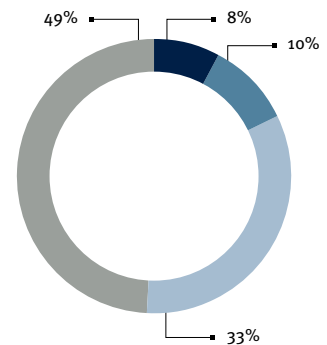
Richtet man den Blick auf die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen, scheinen viele Häuser in der Kooperation mit dem Firmenkundensegment deutliche Fortschritte erzielt zu haben, von denen sie nun profitieren. Die Hälfte der Institute hat es mittlerweile geschafft, den Markt bei Firmenkunden systematischer zur bearbeiten. Die Segmente treten gemeinsam am Markt an, und es erfolgen zum Beispiel gemeinsame Kundenkonferenzen zwischen Fir-

Geno-Banken zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Genossenschaftsbanken wollen größtenteils wachsen und haben erst zu 18 Prozent Potenziale ausgeschöpft



■ Überdurchschnittliches Wachstum
■ Marktwachstum
■ Sonstiges Wachstum
■ Nicht weiter differenziert



■ Potenzial quantifiziert und ausgeschöpft
■ Potenzial nicht quantifiziert, aber ausgeschöpft
■ Potenzial quantifiziert und nicht ausgeschöpft
■ Potenzial nicht quantifiziert und nicht ausgeschöpft

Quellen: ZEB Research, ZEB Private-Banking-Studie

Stand: 2020

menberatern und Private-Banking-Betreuern.

Naturgemäß gilt dem Firmenkundenbereich das erste Augenmerk, um die Potenziale im Bestand zu heben. Doch die Analyse der jeweiligen Strukturen in zahlreichen Häusern belegt, dass etwa die Hälfte der Private-Banking-Bestandskunden heute noch gar nicht tatsächlich dem Private-Banking-Bereich zugeordnet sind. Stattdessen finden sie sich nach wie vor im breiten Privatkundenmarkt wieder. Dies gilt umso mehr, wenn als qualifizierendes Kriterium nicht nur das liquide Vermögen, sondern auch ein Einkommenskriterium herangezogen wird. Es ist daher wenig überraschend, dass die befragten Institute hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Retail-Bereich

reich noch deutlichere Herausforderungen offenlegen.

Fazit

Es tut sich was im Private Banking. Immer mehr regional tätige Banken wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben die Attraktivität des Geschäftsfelds erkannt und positionieren sich zunehmend erfolgreicher im Markt für vermögende Kunden. Aber: Noch bestehende Herausforderungen werden von Bank zu Bank schnell offensichtlich. Um den „Fair Share“ im Markt zu erreichen, sind weitere Anstrengungen erforderlich. Dafür warten auf die regionalen Banken, die ihre Wachstumspläne für das Private Banking erfolgreich umsetzen, weitere Marktanteile. ■



Der Autor **Alexander Morof** ist Projektleiter beim Beratungsunternehmen zeb. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Bankbranche, davon mehr als 20 Jahre im Vertriebs- und Management-Consulting, insbesondere im Private Banking von Banken, Sparkassen und Asset-Managern in Deutschland, Österreich und in der Schweiz.