

PRIVATE BANKING

Mit sauberem Beraterportfolio zum besseren Ergebnis kommen

Das Geschäft mit Vermögenden lockt mit hohen Ertragschancen für Regionalbanken. Denn sie sind aus der Finanz- und Vertrauenskrise gestärkt hervorgegangen. Wie viel Genossenschaftsbanken und Sparkassen erwarten dürfen.

Alexander Morof

Die Zeichen für Regionalinstitute im Private Banking stehen günstig wie noch nie. Denn die Großbanken kommen nicht aus der Skandalecke heraus. Gleichzeitig gibt die Konkurrenz leichtfertig Potenzial preis. Credit Suisse und UBS schließen weitere Niederlassungen in Deutschland. Und die Berenberg Bank betrachtet Kunden mit einem verwalteten Vermögen unter einer Million Euro nicht mehr als ihre Zielgruppe. Die Regionalbanken dagegen verfügen mit ihrer Kundenreichweite über einen guten Marktzugang. Befragungen zufolge unterhalten sowohl Genossenschaftsbanken als auch Sparkassen derzeit zu 50 bis 60 Prozent der potenziellen Private-Banking-Kunden grundsätzlich eine Verbindung. Allerdings liegt der Marktanteil regionaler Institute trotz leichter Zugewinne bei dieser Kundengruppe bei unterdurchschnittlichen 25 Prozent. Die Häuser stellen sich häufig die Frage, wie sie die Weiterentwicklung des Geschäftsfeldes am besten angehen sollen.

Eine zentrale Rolle spielen dabei Kennzahlen und Benchmarks zu Kunden- und

Erlösstrukturen. Sie stellen die notwendige Transparenz über das Geschäftsfeld her und ermöglichen Vergleiche. Diese Informationen sind unerlässlich, um adäquate Ziel-Deckungsbeiträge zu definieren und anzupeilen. Nicht zuletzt deshalb, weil sich die einzelnen Regionalinstitute und ihr jeweiliges Marktumfeld signifikant unterscheiden. Die Klage, dass es seit dem Weg-

fall der Vermögenssteuer in den 90er Jahren weniger gesichertes Wissen in diesem Geschäftsfeld gibt, ist weitverbreitet, trifft aber nur bedingt zu. Es gibt Daten, allerdings sind sie nicht überall verfügbar oder können direkt verglichen werden. Umso wichtiger ist es, mit den vorhandenen Kundendaten analytisch und systematisch zu arbeiten. Dieser Beitrag verwendet Zahlen

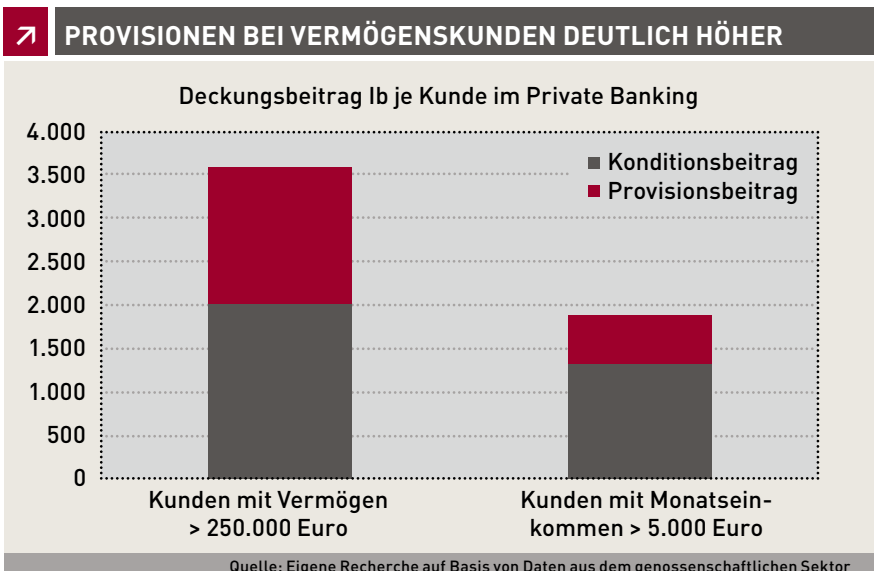




Foto: ©ekostsov/Fotolia.com

und Ergebnisse aus einer wissenschaftlichen Studie des Autors.

HOHES VERMÖGEN BRINGT MEHR ALS HOHES EINKOMMEN

Der so genannte Deckungsbeitrag Ib (DB Ib) dient im Private Banking als zentrale Kennzahl für den Erfolg. Dabei werden Deckungsbeiträge auf Kundengruppen mit gängigen Segmentierungskriterien angewandt. Genossenschaftliche Institute kommen bei der relevanten Zielgruppe zu folgenden DB-Ib-Ergebnissen pro Jahr:

- etwa 3.600 Euro pro Vermögenskunde, also Kunden mit einem liquiden Vermögen bei der Bank von mehr als 250.000 Euro,
- etwa 1.800 Euro pro Einkommenskunde, also Kunden mit mehr als 5.000 Euro Haushaltsnettoeinkommen pro Monat.

Bei Vermögenskunden setzt sich der Ertrag nahezu hälftig aus Konditionsbeitrag und Provisionsbeitrag zusammen. Bei Einkommenskunden erzielen die Volks- und Raiffeisenbanken mehr als 70 Prozent der Erträge aus dem Konditionsbeitrag (siehe Grafik Seite 26).

Die Zielkundenanzahl eines Beraters liegt bei Regionalinstituten im Private Banking in der Regel bei etwa 120 bis 150 Kunden. Pro Berater wären dann also rund 540.000 Euro an DB Ib anzusetzen – Benchmarkwerte liegen um circa 17 Prozent höher. Allerdings werden in der Realität vielfach deut-

lich niedrigere Erträge erzielt. Die Ursache dafür ist leicht zu erklären: Im Portfolio eines Private-Banking-Beraters befinden sich in der Regel sowohl Vermögenskunden als auch Einkommenskunden. Einkommenskunden bringen der Bank aber deutlich geringere Ergebnisse. Dies muss also in die



ERGEBNIS PRO BERATER HÄNGT VON KUNDENSTRUKTUR AB

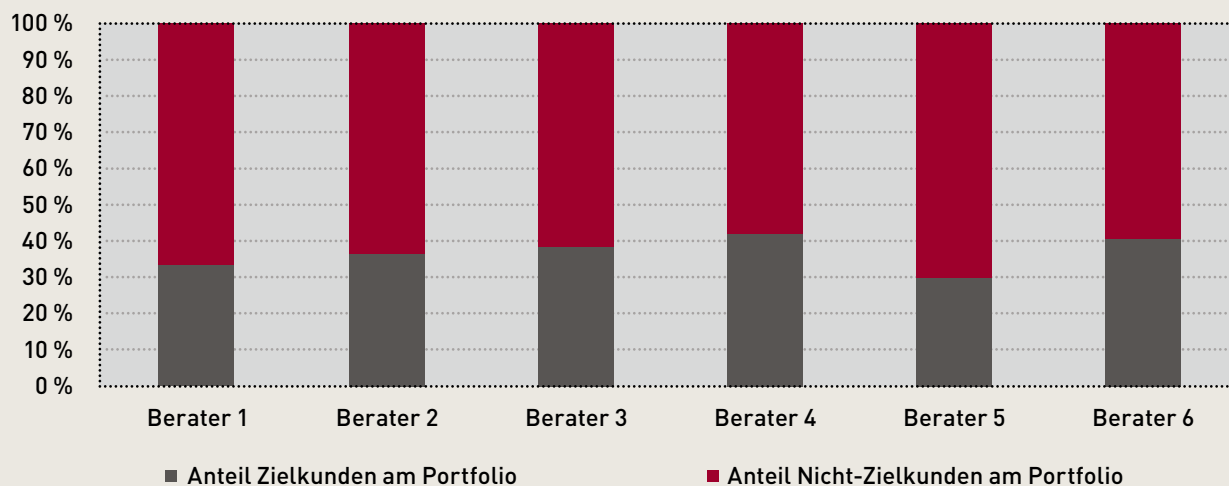
Anzahl Kunden pro Berater	150	Durchschnittlicher DB Ib pro Kunde	Ziel-DB-Ib pro Kunde
Anteil Vermögenskunden	75 Prozent	3.600 Euro	405.000 Euro
Anteil Einkommenskunden	25 Prozent	1.800 Euro	67.500 Euro
Summe			472.500 Euro
Anteil Vermögenskunden	50 Prozent	3.600 Euro	270.000 Euro
Anteil Einkommenskunden	50 Prozent	1.800 Euro	135.000 Euro
Summe			405.000 Euro

DB = Deckungsbeitrag

Quelle: Eigene Recherche auf Basis von Daten aus dem genossenschaftlichen Sektor



VIELE KUNDEN FÄLSCHLICH DEM PRIVATE BANKING ZUGEORDNET



Quelle: Eigene Recherche auf Basis von Daten aus dem genossenschaftlichen Sektor

Überlegungen zu Ziel-Deckungsbeiträgen für Private-Banking-Berater einfließen. Eine Beispielrechnung zeigt, wie eine Mischkalkulation aussehen kann (siehe Tabelle Seite 27):

- ▶ Bei einem Beraterportfolio, das zu 75 Prozent aus Vermögenskunden und zu 25 Prozent aus Einkommenskunden besteht, beläuft sich der Zieldeckungsbeitrag auf nur noch 472.500 Euro.
- ▶ Besteht das Portfolio jeweils zur Hälfte aus Vermögens- und Einkommenskunden, sinkt der Zielwert sogar auf 405.000 Euro.

Die Ermittlung eines Zieldeckungsbeitrages für einen Berater sollte daher stets die individuellen Voraussetzungen im Kundenportfolio würdigen. Erträge bei Kunden werden häufig zu deutlichen Teilen nicht nur über die Absatztätigkeit, sondern insbesondere über Bestandserträge erzielt. Das gilt für das zinsabhängige, aber auch für das provisionsabhängige Geschäft. Im Wesentlichen treibt das Volumen die Höhe der Bestandserträge. Daher fordern Private-Banking-Berater häufig und mit Recht eine differenzierte Betrachtung ein, wenn es um ihre Ziele geht.

Voraussetzung jeder Optimierung oder Weiterentwicklung ist ein sauberes Kundenportfolio der Berater. Insbesondere Regionalbanken müssen sich die Frage stellen, ob ihre Private-Banking-Berater wirklich nur Zielkunden betreuen oder ob im Bestand auch Kunden enthalten sind, die nicht den Kriterien des Vermögensgeschäfts entsprechen.

FAMILIE UND FREUNDE KOSTEN
BERATER ZEIT UND ERTRÄGE

Oft bestätigt sich dieser Verdacht, wenn Geldinstitute ihren niedrigen Deckungsbeiträgen auf den Grund gehen. Dieser Eindruck wird von aussagekräftigen Zahlen bestätigt: Die Zielkundenauslastung von Private-Banking-Beratern beträgt oft nur 50 Prozent oder sogar weniger, die andere Hälfte der zugeordneten Kunden erfüllt die Mindestkriterien nicht (siehe Grafik oben). In dieser Gruppe befinden sich viele Personen, denen der Berater eine besondere Aufmerksamkeit schenken möchte oder glaubt, das zu müssen. Dieser große, teilweise langfristig gewachsene Kundenanteil lässt sich mit dem Begriff „Family & Friends“ beschreiben und ist weitverbreitet.



IMPULSE FÜR DAS PRIVATE BANKING IN REGIONALBANKEN

- ▶ Transparenz über unterschiedliche Deckungsbeiträge von Vermögenskunden und Einkommenskunden schaffen
- ▶ Klarheit über die Zusammensetzung der Beraterportfolios aus Vermögenskunden, Einkommenskunden und Nicht-Zielkunden erhalten
- ▶ Regelmäßige Überprüfung der Beraterportfolios auf Zielkundenauslastung
- ▶ Systematische Bereinigung der Beraterportfolios von Nicht-Zielkunden mit Fingerspitzengefühl im Einzelfall
- ▶ Berücksichtigung unterschiedlicher Ziel-Deckungsbeiträge bei Vermögenskunden und Einkommenskunden in der Planung
- ▶ Benchmarking anhand externer Vergleichszahlen

Meist braucht es Unterstützung, um das Kundenportfolio zu bereinigen. Hilfreich sind regelmäßige Überprüfungen und Unterstützung bei der Überleitung. Gerade bei Familienmitgliedern und Freunden kann es für den Berater problematisch sein, sich alleine und ohne klare bankinterne Kriterien an Veränderungen zu wagen. Denn für den Kunden kann eine Neuordnung zu einem Privatkundenberater im Retailgeschäft spürbare Auswirkungen auf die Beratungsqualität mit sich bringen. Dabei muss die Bank oft Fingerputzgefühl zeigen. Es ist auch denkbar, Einzelfälle in der Betreuung des Private-Ban-

king-Beraters zu belassen, sie aber in der Berechnung und Steuerung auszuklammern.

DEN WERTVOLLSTEN KUNDEN DIE BESTEN BERATER BIETEN

Durch die Bereinigung der Beraterportfolios und die portfolio-individuelle Ermittlung von Ziel-Deckungsbeiträgen schaffen Regionalbanken die Voraussetzungen, um realistische Zielvorstellungen zu formulieren und haltbare Ziel-Deckungsbeiträge planen zu können. So können sich gut ausgebildete und teure Berater auf die entscheidenden Zielkunden konzentrieren. Damit ist die

Chance groß, dass die für das Haus wertvollsten Kunden auch die Betreuung erhalten, die ihr Geldinstitut ihnen angedeihen lassen möchte. Bei den Beratern ist dank erreichbarer Ziele von einer besseren Motivation und Performance auszugehen. ■



AUTOR: Alexander Morof ist Partner der Compentus GmbH. Er berät Banken und Asset-Management-Gesellschaften in Deutschland und der Schweiz. Darüber hinaus unterrichtet er an Hochschulen und Akademien. Sein aktuelles Buch befasst sich mit „Kennzahlen und Benchmarks im Private Banking“ (2014).

Service für Abonnenten von „Springer für Professionals | Banken & FDL“

Zum Thema

Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 793 Beiträge

Stand: September 2014

Medium

- ☐ Artikel (13)
- ☐ Interview (4)
- ☐ Zeitschriftenartikel (330)
- ☐ Buch (2)
- ☐ Buchkapitel (444)

Sprache

- ☐ Deutsch (556)
- ☐ Englisch (237)

Von der Redaktion empfohlen

Dominik Löber: Organisationsarchitektur im Private Banking – Umsetzung in der Praxis, in: Private Banking in Deutschland, Wiesbaden 2012, Seite 213-349

www.springerprofessional.de/2912922

Andrea E. Krier: Die vermögende Kundin im Private Banking – Kundengruppe der Zukunft, in: Fleur Platow, Andrea E. Krier, Samuel E. Lehmann: Banker, nutzt das feminine Potenzial, Wiesbaden 2012, Seite 99-163

www.springerprofessional.de/3047534



die Sicherheitsmanufaktur

600.000 Menschen werden jeden Monat neu arbeitslos.
Können Ihre Kunden sich das leisten?

Sichern Sie Ihre Finanzierung für sich und Ihre Kunden.

Spezialist für Absicherungslösungen | Restkreditversicherung | Automotive | Garantiever sicherung | Risikolebensversicherung

Credit Life International | Partner für Banken und Versicherungen | service@creditlife.net | www.creditlife.net

Quelle: Bundesagentur für Arbeit