



Der attraktive Unbekannte

Auch im Private Banking ist jeder Kunde unterschiedlich. Doch welche Folgen die Heterogenität für die Portfolios des Kunden und die Profite der Banken hat, wird oft ignoriert – auf Kosten der Effizienz

Private Banking wird allenthalben als attraktiver Markt mit hohen Ertragschancen beschrieben. Auch regionale Kreditinstitute möchten das Geschäft mit vermögenden Kunden ausbauen. Viele haben dazu in der jüngeren Vergangenheit eigene Teams gebildet. Die strategische Entscheidung fürs Private Banking geschieht oftmals aber auf einer eher dürtigen Informationslage. Es fehlt im Einzelfall vielerorts an belastbaren Informationen, Vergleichswerten und Benchmarks.

Diese Beobachtung aus der Praxis deckt sich mit dem allgemeinen wissenschaftlichen Befund. Unter anderem Wolfgang Lauterbach, Professor der Universität Potsdam, beschreibt in seiner Studie „Vermögen in

Deutschland“ (2011), dass hierzulande kaum verlässliche Informationen über die Gruppe von Menschen mit mehr als 250.000 Euro liquidem Vermögen (Private-Banking-Kunden) vorliegen. Offenbar ist die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem für die Finanzwirtschaft so bedeutenden Private Banking verschwindend gering. Die Ursachen dafür mögen vielfältig sein, für die heutigen Herausforderungen kann man sich damit aber nicht zufriedengeben.

Aus vorliegenden Zahlen und Studien lassen sich durchaus gesicherte und praxisrelevante Erkenntnisse gewinnen. Aus der Datenlage zur Kunden- und Erlösstruktur im Private Banking lassen sich Schlüsse für einen optimierten Ressourceneinsatz ziehen. Zwei Faktoren sind für den Erfolg besonders wichtig.

Wertpapierfokus im Private Banking

Traditionell haben Banken im Private Banking einen hohen Wertpapierfokus. Erlöspotenziale werden ebenso wie Vertriebsaktivitäten häufig in erster Linie aus der Wertpapierorientierung abgeleitet. Die wissenschaftliche Arbeit mit repräsentativen, auf Kundendaten

Zwei Krawatten bilden das Logo der DZ Bank, der in Frankfurt ansässigen Zentralbank der genossenschaftlichen Banken. Letztere versuchen sich, ähnlich wie Sparkassen, zunehmend im Private Banking. Doch da gibt es Fallstricke bei Kosten und Effizienz zu beachten

regionaler Institute basierenden Aussagen führt zu Ergebnissen, die diese Fokussierung zumindest relativieren: Private-Banking-Kunden halten nur rund 47 Prozent ihres Vermögens in Wertpapieren. Dagegen halten sie etwa 46 Prozent ihres liquiden Vermögens in Kontoanlagen bei ihrer Bank, weitere 7 Prozent werden als Rückkaufswerte bei Versicherungen oder Bausparguthaben gehalten (siehe Grafik rechts oben).

Handelt es sich dabei um eine verzerrte Momentaufnahme, die der aktuellen Situation geschuldet ist? Die Antwort ist ein klares Nein. Diese Verteilung ist bereits über längere Zeit hinweg recht stabil. Das zeigen Vergleiche mit Analysen, die vor der Finanzmarktkrise 2008 durchgeführten wurden. Ein Tunnelblick auf das zeitaufwendige Wertpapiergeschäft lässt sich heute aus diesen Zahlen nicht rechtfertigen. Eher stellt sich zuweilen die Frage nach Fehlallokationen von Ressourcen.

Zur Bedeutung des Wertpapiergeschäfts kann ein zweiter Aspekt in die Überlegungen einbezogen werden: die intuitive Annahme, dass das Wertpapiergeschäft – trotz gleich hoher Anteile in den Assets – den wesentlichen Anteil zu den Deckungsbeiträgen beisteuert. Das hält, wie Zahlen zeigen (siehe Grafik rechts unten), einer genauen Überprüfung aber nicht stand. Der durchschnittliche Deckungsbeitrag je Kunde in dieser Gruppe liegt bei zirka 3.600 Euro im Jahr. Davon werden rund 56 Prozent über das zinsabhängige Geschäft verdient. Der Ertragsanteil aller Provisionserlöse – von Erträgen aus dem Zahlungsverkehr bis hin zu Wertpapiererträgen – beläuft sich auf 44 Prozent. Übrigens haben sich auch die Deckungsbeiträge je Kunde im Vergleich mit früheren Analysen kaum verändert. Inwiefern die jüngsten Entscheidungen der EZB und eine deutlich länger andauernde Niedrigzinsphase, als von vielen erwartet, die Strukturen für die Zukunft verändern werden, bleibt abzuwarten.

Im Private Banking steuert das zinsabhängige Geschäft mehr als die Hälfte der Gesamterträge bei. Das mag verblüffen, denn ausgerechnet dieses Thema wird kaum beachtet und eher als unattraktiv gesehen. Zudem erledigen Berater und Banken vielerorts das Zinsgeschäft eher nebenbei und mit wenig Ressourceneinsatz.

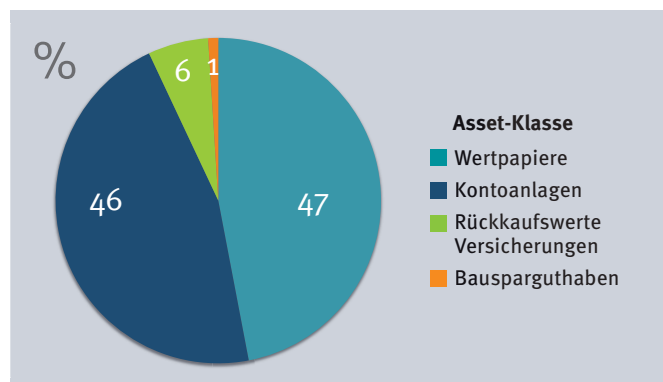
Augen auf beim Generationswechsel

Ein Aspekt, der ebenso ins Kalkül mit aufgenommen werden muss, ist die Altersstruktur der Vermögenden. Knapp 70 Prozent der Private-Banking-Kunden sind älter als 55 Jahre, fast die Hälfte ist sogar älter als 65 Jahre (siehe Grafik Seite 16 oben). Je älter Menschen werden, desto mehr verändert sich ihre Anlagementalität: Sie werden zunehmend risikoavers und legen ihr Vermögen

tendenziell kurzfristiger an. Für die Banken sinken die Aussichten auf Wertpapiergeschäfte mit diesen Kunden. Kurzfristig gedacht, kann man sich über Entlastung bei der zeitintensiven Beratung und deren aufwendiger Dokumentation freuen. Lässt man generationenübergreifende Beratungsansätze außen vor, führt das zu einem verringerten Ressourceneinsatz im klassischen Vermögensmanagement.

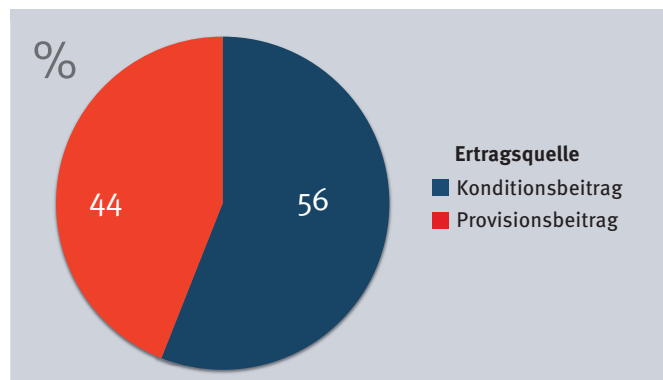
Perspektivisch gedacht heißt das: Ausgerechnet bei den Vermögenden – und das sind jetzt schon und in Zukunft noch viel mehr die Älteren – würde die erforderli-

Struktur der Asset-Klassen bei Private-Banking-Kunden



Wertpapiere stellen zwar den größten Anteil bei den Assets von vermögenden Kunden (ab 250.000 Euro). Allerdings machen die Kontoanlagen einen nahezu genauso großen Anteil aus. Das wird oft übersehen

Verteilung der Erträge im Private Banking



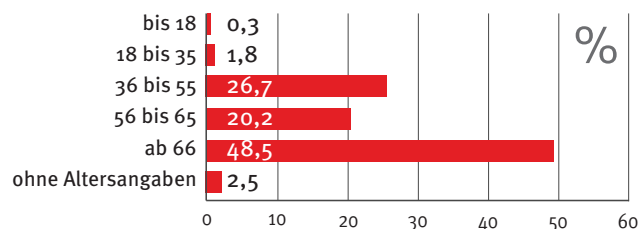
3.600 Euro beträgt der durchschnittliche Deckungsbeitrag je Kunde im Private Banking. Mit Wertpapieren – oft der Schwerpunkt der Vertriebsaktivitäten – wird weniger als die Hälfte des Deckungsbeitrags erzielt

QUELLEN: MOROF, KENNZAHLEN UND BENCHMARKS IM PRIVATE BANKING (2014)

QUELLEN: MOROF, KENNZAHLEN UND BENCHMARKS IM PRIVATE BANKING (2014)

Altersstruktur vermögender Kunden

Ein wichtiger Aspekt ist die Altersstruktur der Kunden im Private Banking. Ältere sind eher risikoavers als jüngere. Das wirkt sich auf die nachgefragten Finanzprodukte aus.



QUELLE: MOROF, KENNZAHLEN UND BENCHMARKS IM PRIVATE BANKING (2014)

che Betreuungsintensität dadurch sinken. Was kann ein solcher Trend für die Ertragssituation und die Planung des Ressourceneinsatzes der Bank bedeuten? Wie wirkt sich das auf die Hebung von Potenzialen im Private Banking aus?

Kunden-Berater-Relationen

Überträgt man diese Werte auf aktuelle Betreuungssituationen im Private Banking, so können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Kontoanlagen vermögender Kunden sind auch in Niedrigzinsphasen über weite Strecken für Vermögensverwalter nicht wirklich adressierbares Vermögen. Sie werden angelegt und gehalten, verursachen dadurch aber auch kaum Betreuungsaufwand und eher wenig Ressourceneinsatz. Dass dieser Block deutlich größer und stabiler ist, als von vielen vermutet, legten schon die Berater von Roland Berger in einer Studie aus dem Jahr 2009 nahe. Die Zeiteinsätze, die für Kunden tatsächlich benötigt werden, müssen überprüft werden.
- Auch im Wertpapiergeschäft dominieren heute Anlagen, die tendenziell längerfristig ausgelegt sind und der Bank regelmäßige Erträge bringen. Viele erzielen über diese Fixerträge bereits mehr als 60 Prozent aller Wertpapiererträge. Vielfach angeführte Argumente, dass heute deutlich mehr Zeit für das Geschäft aufgewendet werden müsse als in der Vergangenheit, sind nicht haltbar. Das Geschäft mit Produkten, die in jeder Marktphase gehalten werden können, hat sich im Kern verändert. Und auch eine anleger- und objektgerechte Beratung gibt es nicht erst seit der Einführung vom Anleger-schutz- und Funktionsverbesserungsgesetz. Welche Art von Wertpapiergeschäft heute mit welcher Teilkundengruppe überhaupt noch gemacht wird, ist in der Ressourcenplanung zu berücksichtigen.
- Die Altersstruktur vermögender Kunden muss bei Überlegungen zur Ertragsoptimierung verstärkt

einbezogen werden. Veränderte Anlegermentalitäten erfordern tendenziell eine Anpassung des geplanten Zeit- und Ressourcenaufwands.

Im Kern führt dies dazu, dass im Private Banking die Kunden-Berater-Relationen überdacht werden sollten, um die Ertragsrelationen zu verbessern. Angesetzte Betreuungszeiten je Kunde werden, wie die Praxis zeigt, häufig nicht umgesetzt. Das muss nicht am einzelnen Berater liegen. Meist hängt es mit mehreren Faktoren zusammen. Bei der Optimierung können die tiefere Untergliederung der Kundenportfolios von Private-Banking-Beratern und die Hinterlegung unterschiedlicher Zeit- und Ressourcenansätze hilfreich sein.

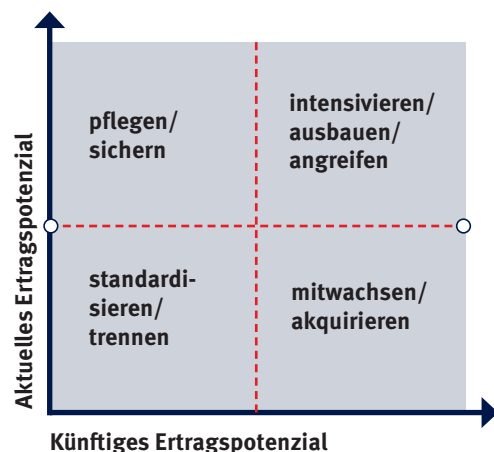
Zeit für verschiedene Betreuungsansätze

Ein Ansatz, um zu differenzierten Betreuungsansätzen und damit angepassten Betreuungsrelationen zu kommen, ist die Betrachtung nach unterschiedlichen Kundentypen im Private Banking. Das Ganze in Abhängigkeit vom aktuellen und künftigen Ertragspotenzial. Die Unterscheidung in vier Kundentypen ist dabei sinnvoll: Standard-, Pflege-, Intensiv- und Wachstumskunden. Jeder Kundentyp wird mit anderen Leistungen und anderen Zeiteinsätzen versehen. Für die Einordnung und die unterschiedlichen Betreuungsstrategien müssen klare Abgrenzungskriterien gefunden werden. Woran wir im Private Banking hohes aktuelles und künftiges Ertragspotenzial festmachen, muss für die Bewertung der Portfolios möglichst interpretationsfrei festgelegt werden.

Beispielhafte Kriterien für aktuelles Ertragspotenzial:

- Gesamthöhe liquider Assets im Hause
- Einfacher, pflegeleichter Kunde?

So können Beraterportfolios differenziert und bearbeitet werden



QUELLE: MOROF, KENNZAHLEN UND BENCHMARKS IM PRIVATE BANKING (2014)

- Risikobereitschaft und Bereitschaft, auch in ertragsreiche Produkte zu investieren et cetera.

Beispielhafte Kriterien für künftiges Ertragspotenzial:

- Bekannte oder vermutete fremde Vermögenswerte in nennenswerter Höhe
- Sehr vermögenger familiärer Hintergrund
- Bekannte oder vermutete vermietete Immobilien in nennenswerter Höhe
- Noch nicht erschlossener Zugang zu weiteren vermögenden Familienmitgliedern et cetera.

Sind sowohl aktuelles als auch künftiges Potenzial standardisiert bewertet, kann die Einordnung des Portfolios erfolgen. Im Ergebnis kann das dazu führen, dass ein Berater, der sehr viele Pflegekunden zu betreuen hat – man denke an den Typ alleinstehende, konservative, aber dennoch sehr vermögende ältere Dame –, deutlich mehr Kunden aufnehmen muss. Anders der Private-Banking-Betreuer, der viele aktive Unternehmerfamilien mit komplexen Vermögensstrukturen im Kundenportfolio hat.

Was zu tun ist

In den Blick nehmen sollte man daher die Kunden-Berater-Relation. Landläufig wird im Private Banking sehr einfach von 90 bis 150 Kunden pro Berater ausgegangen. Bei dieser pauschalen Zielkundenanzahl wird vorausgesetzt, dass es sich bei allen Kunden tatsächlich um vermögende Kunden mit einer bestimmten durchschnittlichen Betreuungsintensität und dem daraus folgenden Zeitaufwand handelt. Alleine diese Annahme steht häufig auf tönernen Füßen, und ein Blick auf die Realitäten zeigt, dass Beraterportfolios oft zu mehr als 50 Prozent nicht aus Zielkunden bestehen (siehe Grafik rechts oben). Die angenommene Beratungszeit je Kunde fließt als entscheidende Variable in die Kapazitätsrechnung ein.

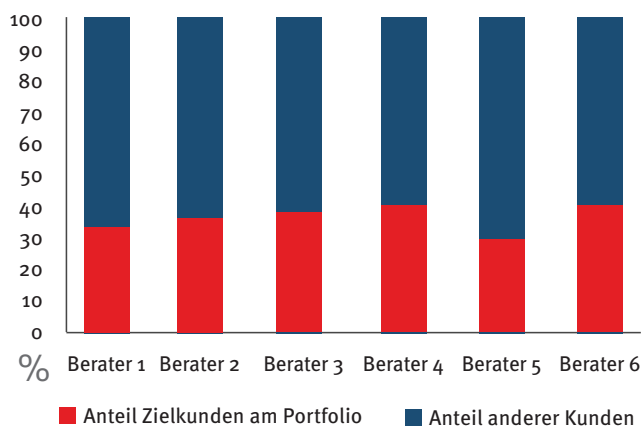
Aus Sicht der Bank rechnet sich dieser sehr hohe individuelle Ressourceneinsatz nur bei Kunden, die ein hohes aktuelles und künftiges Ertragspotenzial aufweisen. Missverhältnisse können sich zu unerkannten Kostentreibern entwickeln. Macht sich eine Bank die Mühe, diese abzustellen, ergeben sich zwangsläufig Möglichkeiten, das Private Banking effizienter zu machen.

Zieht man die oben gemachten Ausführungen ins Kalkül und unterscheidet man die Beraterportfolios nach weiteren Details, so kann dies zu deutlich abweichenden Ergebnissen führen. Dabei verdienen die Beraterportfolios – in der Datenerhebung wie später in der Umsetzung – eine genaue Betrachtung.

Eine Auswahl an Leitfragen zu den Beraterportfolios kann dabei helfen:

- Wie hoch ist die Auslastung mit Zielkunden?
- Wie hoch ist der Deckungsbeitrag je Kunde?

Zielkunden sind oft Mangelware in Beraterportfolios¹⁾



¹⁾ anonymisierte Umfrage

QUELLE: MOROF, KENNZAHLEN UND BENCHMARKS IM PRIVATE BANKING (2014)

- Wie ist die Altersstruktur der Vermögenden?
- Werden unterschiedliche Kundengruppen mit differenzierten Betreuungsstrategien und Zeitansätzen betreut?
- Wie ist die Asset-Klassen-Verteilung von vermögenden Kunden?
- Wie ist die Asset-Klassen-Verteilung von Teilkundengruppen?

Die Potenziale auf der einen Seite und der Ressourceneinsatz auf der anderen Seite müssen beim Private Banking in jeder Bank für sich betrachtet werden. Patentrezepte gibt es dafür nicht. Auf Basis der hier in diesem Beitrag vorgestellten, bestandsorientierten Sichtweise, lässt sich dieses Thema weiter entfalten. Wie zusätzliche Erlöspotenziale gehoben und die Entwicklung dynamisiert werden kann, damit soll sich mein nächster Beitrag beschäftigen. ■

Der Autor **Alexander Morof** ist Partner des Stuttgarter Beratungsunternehmens compentus, das auf Banken spezialisiert ist. Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit sind das Geschäft mit vermögenden Kunden und generationenübergreifende Beratungsansätze. Als Lehrbeauftragter unterrichtet er



seit 2001 an Hochschulen und ist Autor von Fachartikeln und Buchpublikationen. Sein aktuelles Buch „Kennzahlen und Benchmarks im Private Banking“ (2014) befasst sich mit Begriffsabgrenzungen, Segmentierungsansätzen und konkreten Beispielen in regionalen Instituten.