



Private Banking

Wachstumsstark und profitabel

Der Wettbewerb um Deutschlands Privatkunden war noch nie offensiver. Kein Wunder, denn das Geschäft mit der Beratung vermögender Kunden wächst derzeit mehr als doppelt so stark wie das Mengengeschäft mit einfachen Sparern. Eine individuelle und produktunabhängige Beratung, lösungsorientierte Angebote sowie erstklassige Berater gelten neben der Absicherung durch weitere Geschäftssäulen im Privatkundengeschäft als die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

„Wir wollen wachsen!“ **Vorstandsmitglied Achim Kassow** brachte es bei der Vorstellung der **Commerzbank-Offensive** im deutschen Privatkundengeschäft auf den Punkt. Ziel sei es, in den nächsten drei Jahren in Deutschland ein Kundenwachstum von 15 Prozent zu erzielen und somit 800.000 zusätzliche Kunden im Konzern zu gewinnen.

So sollen im inländischen Filialgeschäft 500 neue Stellen und damit die erforderliche Vertriebskraft entstehen, um bis 2009 rund 250.000 Kunden im Filialgeschäft und 550.000 neue Kunden für die **comdirect bank** zu gewinnen. Die Commerzbank verfolgt dabei eine Drei-Säulen-Strategie. Neben dem

klassischen Filialgeschäft mit etwa 4,1 Millionen Kunden in knapp 820 Filialen betreut die **comdirect bank** 780.000 gut informierte, Online-affine Privatkunden. Das **Commerzbank Private Banking** gehört in Deutschland mit knapp 15.000 Kunden und einem verwalteten Vermögen von fast 17 Milliarden Euro zu den führenden Anbietern in der Betreuung vermögender Kunden.

■ Nicht nur für Privatbankiers

Veränderte Marktbedingungen, die fortschreitende Globalisierung auf den Finanzmärkten sowie die wachsen-

den Ansprüche der Kunden und deren Bereitschaft zum Wechsel sind an den Anbietern im gehobenen Kundensegment nicht spurlos vorübergegangen: Von über 200 deutschen Privatbanken im Jahr 1960 sind heute weniger als 30 übrig. Großbanken, Landesbanken, aber auch Sparkassen und Volksbanken haben das Private Banking ebenfalls als eine Säule ihres Privatkundengeschäfts entdeckt.

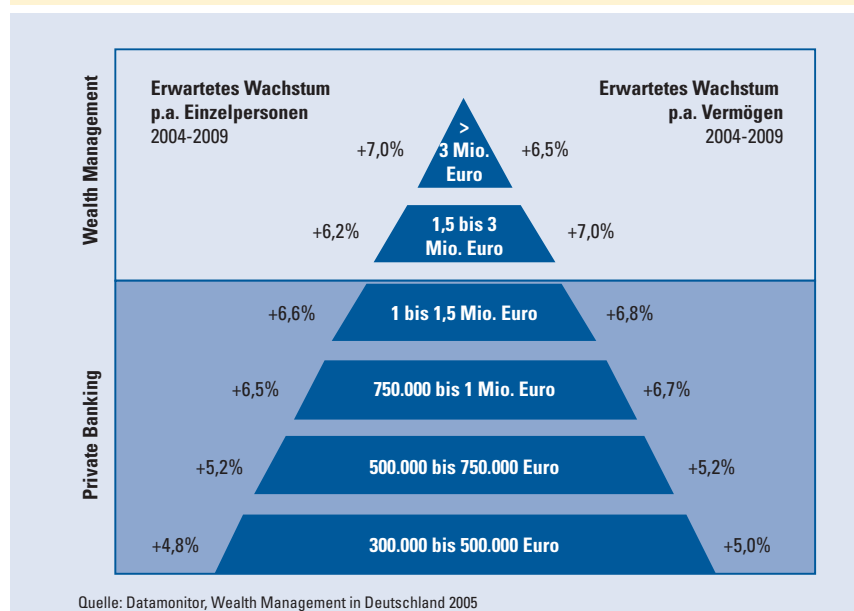
Auf eine breitere Basis hat auch die **Deutsche Bank** ihr Geschäft mit Privatkunden gestellt. Sie erkaufte sich die Kunden millionenschwer – 334.000 Kunden der Norisbank und 300.000 Privatkunden sowie 13.000 Geschäftskunden der Berliner Bank.

Auch die Landesbanken setzen wieder stärker auf das Geschäft mit vermögenden Privatkunden, insbesondere um sich nach dem Wegfall der staatlichen Garantien mit stabilen Erträgen gute Ratings und darüber günstige Refinanzierungen zu sichern. So etwa die **Düsseldorfer WestLB**, die das Geschäftsfeld Private Banking auf drei Standbeine gestellt hat: Neben der WestLB International mit Sitz in Luxemburg und den Sparkassen in Nordrhein-Westfalen ist die Weberbank der Private-Banking-Arm des Düsseldorfer Instituts.

Das **Private Banking** der **Hamburger Sparkasse (Haspa)** glänzt aktuell zum vierten Mal in Folge auf dem erste Platz im von „Welt“ und „Welt am Sonntag“ initiierten Report „Die Elite der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum“. Die Tester bewerteten dabei

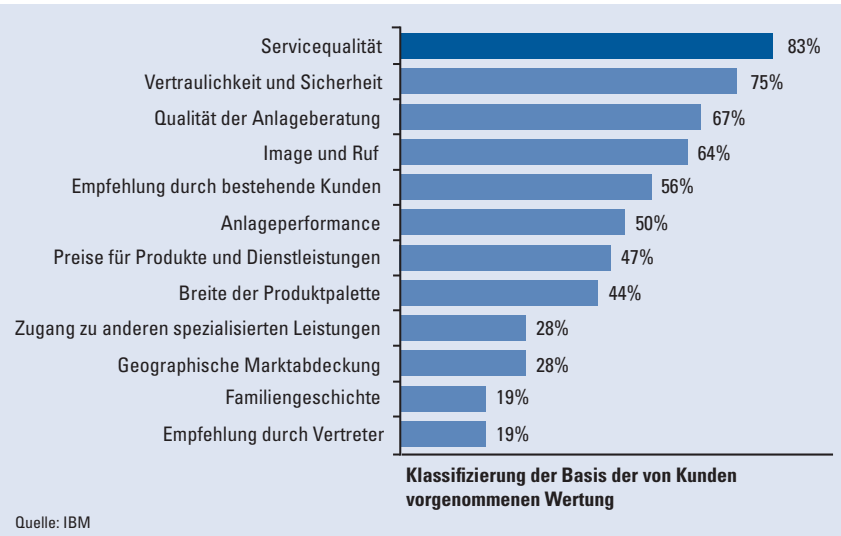
Wachstumsaussichten Private Banking in Deutschland

Wachstumsaussichten differenziert nach Vermögensklassen



Wonach wählen Kunden ihre Bank aus?

Bewertung des Zielerreichungsgrads bereits durchgeführter Maßnahmen zur Kundenbindung und -wertentwicklung; in Prozent der Befragten, die jeweils investiert haben



besonders positiv die Kombination aus Professionalität und Kundenorientierung. Höchstpunktzahlen gab es sowohl für Qualität und Systematik der Beratung als auch für Qualität und Transparenz der Produkte.

Auch für die Tatsache, dass die Bank auf eigene Produkte verzichtet und aus der Vielzahl der Kapitalmarktangebote die besten herausfiltert, lobt der Elite-Report die Haspa, die mit dem Dienstleister **Odyssey Financial Technologies** eine optimale IT-Unterstützung für ihr Privatkundengeschäft gefunden hat, so **Jan Henning, Leiter Portfolio Management** auf der **Odyssey Wealth Management Conference 2006** im Oktober in Berlin. Der Beratungsprozess selbst wird als lösungsorientiert, unkompliziert und zuvorkommend bezeichnet. Das gelte auch für Kunden, die vergleichsweise kleinere Vermögen und Anlagebeträge verwalten lassen.

■ Verwässerung des Private Banking

„Am Markt ist eine Verwässerung des Private Banking festzustellen – neue Mitbewerber senken die Grenzen für eine exklusive, individu-

elle Betreuung ab. Auf den Einstieg weiterer Mitbewerber antworten traditionelle Anbieter ebenfalls mit neuen Segmentgrenzen statt mit neuen Geschäftsmodellen“, erklärte **Dr. Olaf Scheer, geschäftsführender Partner** von **zeb/rolfes.schierenbeck.associates** auf der Konferenz „**Private Banking und Wealth Management**“ der **Hochschule HfB – Business School of Finance and Management** der **Bankakademie**.

Sowohl spezialisierte Vermögensverwalter als auch Universalisten mit breitem Leistungsspektrum bewegten sich auf Kunden niedriger Ertragspotenziale zu. In jedem Fall sollten Anbieter auch innerhalb des Private Banking eigenständige Geschäftsmodelle für die unterschiedlichen Segmente entwickeln (siehe Grafik Seite 8).

Unbestritten ist, dass das Geschäft mit der Beratung vermögender Kunden immer attraktiver wird. Es wächst derzeit mehr als doppelt so stark wie das Mengengeschäft der Banken mit einfachen Sparern. Nach den Ergebnissen des „**European Private Banking Survey**“ der Unternehmensberatung **McKinsey & Company** ist Private Banking mit Vorsteuerrenditen von mehr als 35 Prozent und einem Anstieg der Gewinne von 23 Prozent eines der attraktivsten

Geschäftsfelder der Kreditinstitute in Europa überhaupt.

Auch der Vermögenszuwachs ist weltweit betrachtet im Jahr 2005 beträchtlich gewesen. Das Gesamtvermögen wohlhabender Privatanleger stieg um 8,5 Prozent auf 33,3 Billionen US-Dollar, so der „**World Wealth Report 2005**“ (WWR) von **Capp Gemini** und **Merrill Lynch**. Danach stieg die Zahl der so genannten HNWI (High Net Worth Individuals – Privatanleger mit einem Finanzvermögen von mehr als einer Million US-Dollar ohne Berücksichtigung von selbst bewohnten Immobilien) weltweit um 6,5 Prozent auf 8,7 Millionen.

Deutlich stärker, um 10,2 Prozent auf 85.400, wuchs die Zahl besonders wohlhabender Privatinvestoren („Ultra-HNWIs“), die über ein Vermögen von mehr als 30 Millionen US-Dollar verfügen.

In Deutschland wurden 2005 insgesamt 767.000 HNWI gezählt, damit erhöhte sich die Zahl der Dollarmilliönäre hier zu Lande gegenüber dem Vorjahr nur um 0,9 Prozent.

■ Das Geschäft mit den Reichen boomt

Ein Ende des stürmischen Wachstums ist nicht in Sicht. Banken verwalteten derzeit lediglich die Hälfte der Anlagen von Kunden, die zwischen zehn und 30 Millionen Euro anlegen, zeigt die im November 2006 veröffentlichte Studie, für die **McKinsey** 68 europäische Banken befragt hat.

Das starke Wachstum der Anlegervermögen trägt nach Angaben von **McKinsey** zu mehr als zwei Dritteln zum Gewinnanstieg der Banken bei. Höhere Anlagerenditen haben zu neun Prozent, Nettozuflüsse von Anlegergeldern zu sieben Prozent das Wachstum der Bankengewinne beeinflusst. Bessere durchschnittliche Profitmargen bei der Betreuung sind für den übrigen Anstieg verantwortlich. Diese sind um zwei auf 37 Basispunkte angewachsen.

„Das Marktpotenzial ist noch längst nicht ausgeschöpft. Private Banking bleibt auf absehbare Zeit ein lukratives Geschäft“, sagt **McKinsey-Directorin Clara Streit**, Bankenexpertin und Mitherausgeberin der Studie.

Erfolgreiche Private-Banking-Institute zeichnen sich McKinsey zufolge dabei durch die richtige geografische Präsenz, erstklassiges Personal, überlegene Qualität in Beratung und Service, große Ertragsstärke bei der Verwaltung der Kundenvermögen sowie die Fähigkeit, Anlagestrategien und Produktauswahl optimal auf die Vermögenssituation ihrer Kunden abzustimmen, aus.

■ Produktverkauf im Private Banking ist Vergangenheit

Wie stark der Wettbewerb um die vermögenden Privatkunden die Branche beschäftigt, kam auch im Titel der Podiumsdiskussion der HfB-Konferenz: „Jede Bank will es – jede Bank kann es?“ zum Ausdruck. Die Teilneh-

mer stimmten darin überein, dass der Produktverkauf im Private Banking passé sei. Vielmehr komme es darauf an, den Kunden in seiner Individualität zu begreifen und ein Portfolio von Finanzangeboten, das einen nachhaltigen Vermögenszuwachs sichere, auf seine Lebenssituation zuzuschneiden. Einkommens- und Vermögensgrenzen spielten dabei eine untergeordnete Rolle; wichtig sei in erster Linie der jeweilige Kunde als Mensch mit einer ganz individuellen Lebensgeschichte.

„Life-Assistance-Banking“ beschreibt **Martin Engstler** vom **IAO-Zentrum Finanzdienstleister** den intensiven Betreuungsansatz, der seiner Ansicht nach künftig insbesondere für gehobene und vermögende Privatkunden, aber auch Geschäfts- und Unternehmenskunden, zum Tragen kommen sollte. Im Life-Assistance-Banking wirken die Berater als persönliche Begleiter des Kunden. Dabei stehen sie lebensphasenbegleitend als Ansprechpartner für die Kunden auch in bankfernen Fragen zur Verfügung („Bank-and-more“).

„Privatbanken müssen ihre Stärken erkennen und wissen, was sie von Mitbewerbern am besten differenziert. Diese Fähigkeiten müssen sie fokussieren“, sagte **Bernd Schumacher**, **Partner, IBM Business Consulting Services IBM** bei der Vorstellung der Studie **„European Wealth & Private Banking Industry Survey 2005“**. Banken hätten einen dringenden Veränderungsbedarf, wenn sie sich in den nächsten Jahren im härter werdenden Wettbewerb um das Segment der vermögenden Privatkunden erfolgreich positionieren wollen:

- ◆ Da Kunden wegen niedrigerer Renditen und geringerer Risikobereitschaft konservativ agieren, müssen sich die Privatbanken stärker spezialisieren und ein besseres Kundenverständnis entwickeln.

- ◆ Mit Blick auf den verschärften Wettbewerb und die abnehmende Kundentreue sind die Privatbanken gefordert, ihre Kundenbetreuung zu perfektionieren und eine bessere, ganzheitlich ausgerichtete Beratung anzubieten.

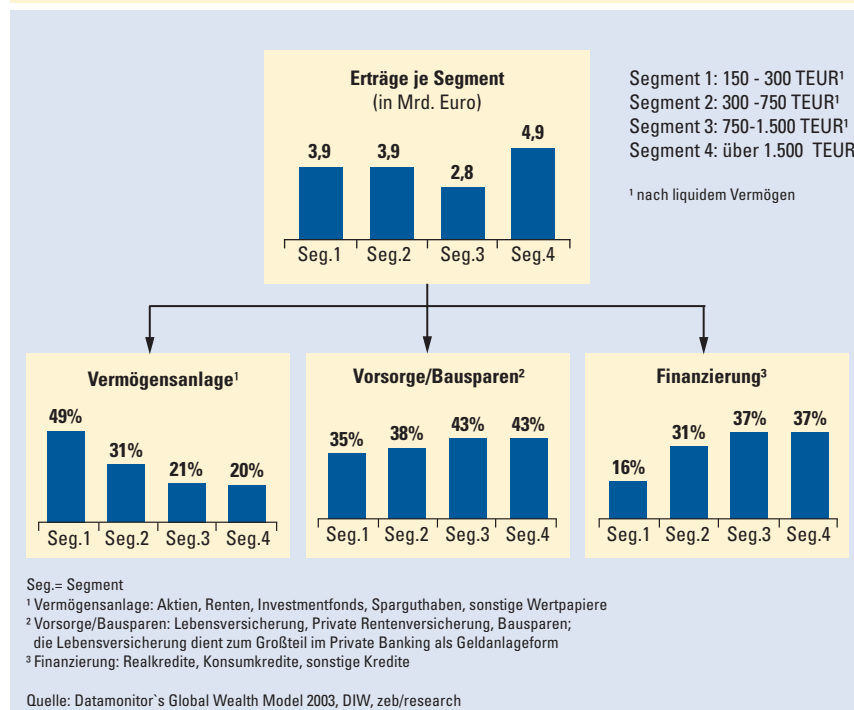
- ◆ Um das Gebührenniveau zu halten und der Entwicklung der Bankdienstleistungen hin zu Massenprodukten entgegenzuwirken, müssen die Privatbanken innovative, lösungsorientierte Produkte mit einem hohen Mehrwert anbieten.

- ◆ Um eine signifikante Verbesserung der Flexibilität im operativen Bereich zu erreichen, müssen die Privatbanken die Kernprozesse der Wertschöpfungskette fokussieren und vermehrt Lösungen mit Partnern und Sourcing-Optionen prüfen.

- ◆ Größere Privatbanken erzielen bessere Ergebnisse und sind eher in der Lage, neue Strategien konsequent umzusetzen. Sie können die anhaltende Restrukturierung der Branche zu ihrem Vorteil nutzen, indem sie ihr Geschäftsportfolio und den geografischen Mix optimieren.

Weiteren Optimierungsbedarf ergab die Befragung von Privatbankenkunden, die signifikante Lücken beim Wissen der Banken über ihre Kunden bemängelten. Präferenzen für die

Die Ertragsstruktur nach Produktklassen zeigt die große Bedeutung von Vorsorge und Finanzierung



Berichterstattung, das Interesse an erweiterten Leistungen der Vermögensverwaltung und die Herkunft von Familien- und Geschäftsvermögen würden häufig nicht richtig verstanden, kritisierten die befragten Kunden.

Die Studie zeigt außerdem, dass es für Privatbanken immer wichtiger wird, eine Balance zwischen der Bereitstellung von Massen- und Mehrwertprodukten sowie entsprechenden Leistungen zu finden. Kunden suchen ein breites Angebot von maßgeschneiderten Lösungen, die an ihre persönliche und berufliche Situation angepasst sind (siehe auch Grafik auf Seite 9)

Damit eng verbunden ist die Frage nach den Ertragspotenzialen im Wachstumsmarkt Private Banking. Dr. André Ehlerding, in der zeb/-Gruppe verantwortlich für die Betreuung von Regional- und Privatbanken, und Katrin Lumma, Leiterin des Competence Center „Wachstumsstrategien Privatkunden“ in der zeb/-Gruppe, haben ein überraschendes Bild analysiert (siehe Grafik Seite 14).

So wurde im Jahr 2003 über alle Vermögensklassen ein Bruttoertrag von rund 15 Milliarden Euro erzielt. Fast ein Drittel des Gesamtmarktertrages wurde dabei mit nur drei Prozent der Kunden erwirtschaftet, durchschnittlich 70.000 Euro Bruttoertrag pro Kunde.

Interessant dabei: Nur knapp ein Viertel der Bruttoerträge wurde im Bereich der klassischen Vermögensanlageprodukte verdient. Etwa 40 Prozent der Erträge durch Vorsorgeprodukte, mehr als ein Drittel durch Finanzierungsprodukte (siehe dazu Buchtipp „Private Banking und Wealth Management“, ab Seite 38).

Markenimage spielt immer größere Rolle

Neben dem Produktangebot und der intensiven Betreuung spielt heute aber auch das Markenimage zunehmend eine Rolle, so ein Ergebnis der IBM-Studie. Entsprechend sind diejenigen Organisationen, die über eine eigene Marke verfügen, aber Teil einer größeren Bankengruppe sind, sowie die Private-Banking-Abteilungen von Universalbanken am besten aufgestellt, um sich im europäischen Private-Banking-Markt erfolgreich zu behaupten (lesen Sie dazu auch den Artikel zum Thema Markenkommunikation „Kenn‘ ich, kauf‘ ich!“ im „CO.IN. Letter“, in der Heftmitte dieser Ausgabe, ab Seite 1).

So stellt sich die Frage, ob dem Wachstum im Private-Banking-Sektor denn überhaupt Grenzen gesetzt sind? Experten befürchten derzeit in erster Linie einen Mangel an geeignetem Per-

BANKEN PARTNER Buch und Termin

Heike Brost / Martin Faust (Hg.):
Private Banking und Wealth Management
Bankakademie Verlag
ISBN 3-937519-52-4
Preis: 49,90 Euro

„Banking World 2007.
13. Jahreskongress für das Privatkundengeschäft“
Kongress und Workshops
Termin: 13.-15. Februar 2007
Ort: München
Informationen und Anmeldung:
Tel. 0 61 96 / 47 22 - 700
www.bankingworld.de

sonal, so die Autoren der McKinsey-Studie.

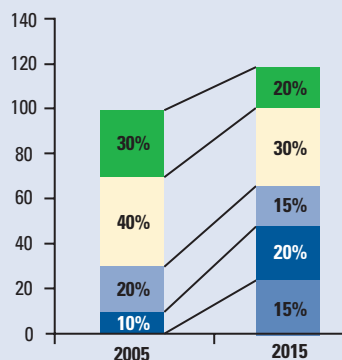
Engpassfaktor Personal

Die individuelle Betreuung der anspruchsvollen Kunden im Private Banking ist nach Einschätzung der an der McKinsey-Untersuchung beteiligten Unternehmen nur mit hervorragend ausgebildeten Spezialisten möglich. Eine hohe Beratungsqualität und Investment Performance sind die entscheidenden Faktoren für Kundenzufriedenheit. Damit entscheide die Aus- und Weiterbildung der Banker über die Wachstumschancen und künftigen Gewinne der Institute.

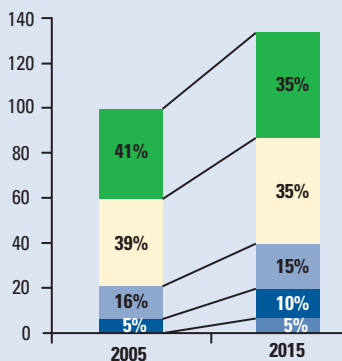
Die Teilnehmer an der HfB-Konferenz zum Thema Private Banking untermauerten die Aussage ebenfalls. Johannes Barrata, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Deutschen Bank für das Private Wealth Management, forderte in erster Linie die richtigen Mitarbeiter für das anspruchsvolle Geschäftsfeld: „Lust auf Menschen“ sei die Erfolgsformel. Dem konnte Dietmar Schmid, Mitglied des Vorstands der BHF-Bank, nur beipflichten: „Eine Stechuhr-Mentalität ist gerade im Umgang mit der anspruchsvollsten Kundenklientel fehl am Platze.“
Ursula Pelzl

Größe und Ertragswert der Kundensegmente ändern sich beträchtlich

Kundensegmente



Anteil der Kundensegmente am Vermögen



68+ 28-38
50-67 18-27
39-49

Quelle: IBM Corporation 2006