

Gern gesehene Kunden

Banken suchen fieberhaft nach einträglichen Geschäftsfeldern. Einige Institute sehen ihr Heil in der Betreuung vermögender Kunden – und forcieren den Auftritt.



Freudiger Empfang: Banken buhlen zunehmend um die besonders zahlungskräftige Klientel. In diesem Segment erhoffen sich die Institute auskömmlichere Margen.

Banken nehmen verschärft Deutschlands Reiche ins Visier. Mehrere Institute greifen an und wollen neue Klienten gewinnen. Ambitioniert baut die französische BNP Paribas ihr Wealth Management auf (siehe das Interview mit Bereichsleiter Michael Arends in FONDS professionell 2/2019, Seite 312). Die Société Générale eröffnete ebenfalls eine Private-Banking-Dependance in Frankfurt. Aber auch heimische Akteure wie die Helaba-Tochter Frankfurter Bankgesellschaft gehen intensiv auf Kundencfang. Hinzu kommen Neugründungen, die versuchen, Nischen zu besetzen.

Hintergrund der forcierten Jagd auf deutsche Millionäre ist die desolade Ertragslage in den übrigen Abteilungen. Das Niedrigzinsumfeld lässt das traditionelle zinsabhängige Geschäftsmodell zusehends erodieren. Somit gewinnen Provisionserträge an Bedeutung. Selbst die eingetrübten Konjunkturaussichten für den Exportwelt-

meister schrecken die Geldhäuser nicht ab, sich an die Vermögenden heranzupirschen.

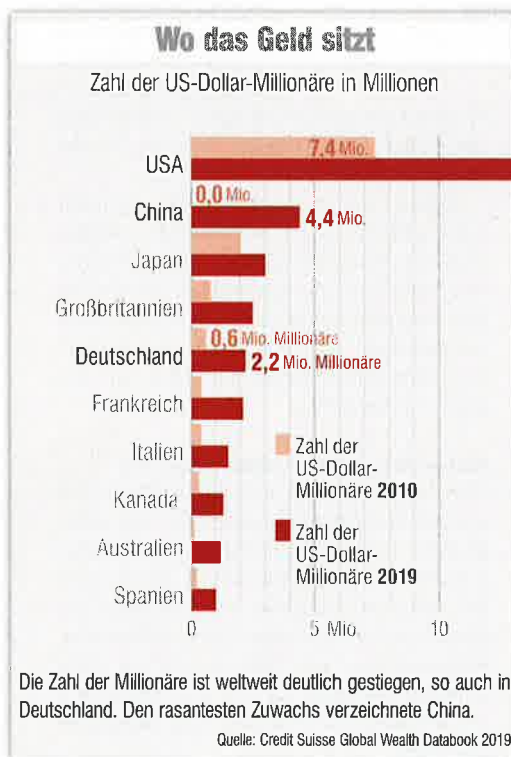
„Der deutsche Private-Banking-Markt ist immer noch der größte in Europa, neben dem britischen. Er ist für alle Akteure höchst attraktiv, das gilt ungebrochen“, sagt Oliver Mihm, Gründer und Vorstand der Beratungsgesellschaft Investors Marketing. „Der Hype von vor zehn Jahren, als zahlreiche neue Akteure auf den hiesigen Markt drängten, ist aber abgeflaut.“ Damals hatte schon einmal ein Wettrennen um die Betreuung der wohlhabenden Bundesbürger eingesetzt. Seither haben sich jedoch einige Akteure zurückgezogen. So verabschiedete sich etwa die Liechtensteiner LGT aus dem hiesigen Markt und verkaufte ihr Geschäft 2011 an die zur ABN Amro gehörende Bethmann Bank. Diese übernahm zwei Jahre später auch das deutsche Private Banking der Credit Suisse.

Intensiver Wettbewerb

Nun besinnen sich die Topmanager in den Bankzentralen augenscheinlich wieder auf die Vorteile der größten europäischen Volkswirtschaft. „Der deutsche Private-Banking-Markt ist nach wie vor attraktiv. Daher versuchen einige Akteure, aggressiv Marktanteile zu gewinnen“, berichtet Matthias Hübner von der Unternehmensberatung Oliver Wyman.

„Der Wettbewerb ist intensiver geworden. Die Zahl der Neueintritte überwiegt die der Rückzüge.“ Bestehende Spieler wiederum bauen ihre Kapazitäten aus, um den Markt zu bearbeiten. So forcierte zuletzt etwa das US-Geldhaus J.P. Morgan seinen Auftritt. Die Amerikaner zielen mit ihrer Private Bank auf die Hochvermögenden (siehe das Interview mit Bereichsleiter Håkan Strång in FONDS professionell 4/2019, Seite 362). Auch Goldman Sachs stockte das Team auf, ebenso das Pariser Haus Rothschild & Co.

Der deutsche Markt scheint durchaus Platz für neue Akteure zu bieten. Der Wohlstand wuchs in den vergangenen Jahren deutlich. Die Zahl der Millionäre hat sich in der Zeit von 2010 bis 2019 mehr als verdreifacht, zeigt eine Auswertung der



Credit Suisse. Dennoch laufen die Kunden den Anbietern nicht einfach zu. Die vermögenden Klienten wollen umworben werden. „Das Private Banking ist von der Akquise her ein hart umkämpfter Markt – und gar nicht so zurückhaltend und vornehm, wie es immer heißt“, verrät Mihm. „Viel Neugeschäft wird über Empfehlungen oder Kaltakquise eingeworben.“

Betreuer abgeluchst

Ein anderer Weg, neue Mittel zu ergattern, ist das Anheuern von einzelnen Kundenbetreuern oder gleich ganzen Teams. Das Kalkül dahinter: Dann ziehen auch deren Klienten mit zum neuen Haus. „Einige Akteure werben sehr aggressiv Kundenberater ab“, berichtet Hübner. Die etablierten Institute wollen demgegenüber ihre Mitarbeiter über eine Bleibepremie binden – und so Mittelabzügen vorbeugen. „Die Banken zahlen daher tendenziell höhere Gehälter“, sagt Hübner. Diese Gemengelage erweist sich für gute, gefragte Kundenbetreuer derzeit als Segen. Für die Banken steigt aber der Aufwand. „Wachstum über das Abwerben von Teams zu erkaufen ist relativ teuer. Diese Kosten müssen sich natürlich wieder einspielen“, betont Mihm.

Die Kosten sind in dem einst margenstarken Geschäftsfeld zu einem bestimmenden Faktor geworden. „Der Werterhalt nach Inflation ist das wichtigste Ziel der Kunden im Private Banking, weniger der Wertzuwachs“, erläutert Hübner. „Daher sind die Anlageziele vergleichsweise niedrig – und die Kosten schlagen demzufolge stärker zu Buche.“ Die Consultants der Beratungsgesellschaft McKinsey beobachteten bei einer europaweiten Analyse, dass die Gewinne im Private Banking im



Oliver Mihm, Investors Marketing: „Der deutsche Private-Banking-Markt bleibt letztendlich ein Heimspiel.“

»Das Private Banking ist von der Akquise her ein hart umkämpfter Markt – und gar nicht so zurückhaltend und vornehm.«

Oliver Mihm, Investors Marketing

Jahr 2018 auf 13,5 Milliarden Euro zurückgegangen sind. Im Vorjahr hatten sie sich noch auf 14,7 Milliarden Euro beziffert.

„Das Private Banking war lange das profitabelste Geschäft im gesamten Banking und hat mit sechs Prozent der Umsätze zwölf Prozent der Gewinne der Banken eingespielt“, berichtet Studien-Co-Autor Philipp Koch, Seniorpartner bei McKinsey. 2018 markierte damit vorerst das Ende eines bis dahin anhal-

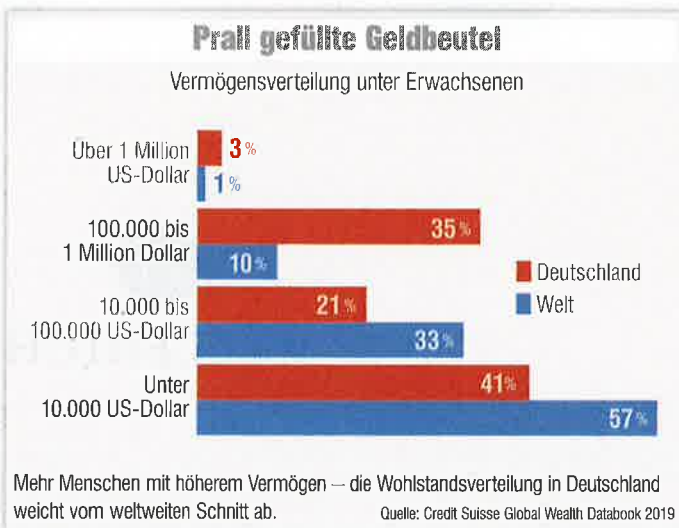
tenden Aufwärtstrends. In den fünf Jahren vor 2017 sind die Gewinne im europäischen Private Banking im jährlichen Durchschnitt um sechs Prozent gestiegen, haben die McKinsey-Experten berechnet. „Die besten Zeiten des Private Banking sind vorbei. Die Kosten wiegen immer schwerer“, meint auch Oliver Wyman-Experte Hübner.

Die Masse macht's

Gleichwohl zählt das Private Banking immer noch zu den relativ lukrativen Geschäftsfeldern der Banken. „Die Kapitalbindung ist gering, die dafür erzielte Rendite hoch“, betont Hübner. Auch Branchenkenner Mihm verweist darauf, dass im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern der Banken der Kosten- und Margendruck im Private Banking nicht ganz so dramatisch sei. Somit ist es keine Überraschung, dass trotz aller Eintrübung der Aussichten die Institute dieses vergleichsweise lukrative Segment wiederentdecken.

Wie in anderen Feldern lässt sich der gestiegene Aufwand zudem besser schultern, wenn er auf mehr Geschäftsvolumen verteilt wird. „Private Banking ist ein Skalengeschäft“, erläutert Hübner. Größere Häuser könnten etwa den Investmentprozess und eine Hausmeinung von anderen Bereichen übernehmen und einfach an den Bedarf anpassen. „Dahinter steht die Frage, wie ein Institut eine kritische Größe erreicht, um sein Geschäft langfristig profitabel betreiben zu können.“

Investors-Marketing-Gründer Mihm macht im deutschen Markt sogar positive Signale aus. „Der Preisdruck ist nicht mehr so stark wie bei der Angriffswelle vor zehn Jahren. Vielmehr versuchen viele Akteure, ihre Margen wieder hochzuziehen“, erläutert Mihm.



Die Marke von 100 Basispunkten des Vermögens bei der Verwaltungsvergütung rücke wieder in Reichweite, nachdem sie unter diese Marke gefallen war. „Die Bereitschaft der Kunden, den Vermögensverwalter für seine Leistung zu bezahlen, ist wieder gegeben“, glaubt der Branchenkenner. Angesichts der in der Vergangenheit guten Marktentwicklung und der entsprechend überzeugenden Performance stieg die Bereitschaft, höhere Preise zu zahlen. „Die Frage ist natürlich, ob das angesichts der jüngsten Korrektur so bleibt“, schränkt Mihm ein.

Genossen in Bewegung

Trotz all der Ambitionen und Wachstumspläne einiger Akteure: Das Gros des Geschäfts mit den Millionären entfällt auf die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die beiden Lager konnten ihren Anteil gegenüber 2010 sogar ausbauen – auf Kosten der Universalbanken sowie der ausländischen Großbanken (siehe Grafik). Die öffentlich-rechtlichen Institute sowie die Volks- und Raiffeisenbanken punktetten besonders bei den nicht ganz so wohlhabenden Klienten. Diese Zielgruppe wurde von der Konkurrenz tendenziell vernachlässigt. „Der Trend, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken insbesondere im unteren Segment des Private Banking hinzugewinnen, ist nach wie vor gegeben. Allerdings flaut er etwas ab“, berichtet Mihm. Bei den Volks- und Raiffeisenbanken seien regionale Kooperationen ins Leben gerufen worden. Zudem positionierte sich die DZ Privatbank neu. „Bei den Genossen dürfte viel in Bewegung kommen.“

Im Sparkassensektor stehen einige Institute vor der Frage, ob sie ihre vermögenden Kunden selbst betreuen oder ob sie das Geschäft abgeben. „Mit der Frankfurter Bankgesellschaft existiert hier ein etabliertes Modell“, erläutert der Unternehmensberater. Die Helaba-Tochter mit Hauptsitz in der Schweiz schlägt einen besonderen Weg ein. Die mit dem Institut kooperierenden Sparkassen bahnen den Kontakt zu vermög-



Matthias Hübner, Oliver Wyman: „Die besten Zeiten des Private Banking sind vorbei.“

genden Kunden an und leiten diese dann weiter an die Frankfurter Bankgesellschaft (siehe das Interview mit Vorstandschef Holger Mai

in FONDS professionell 1/2019, Seite 326). Diese hat nach eigener Aussage mit mehr als 70 Prozent der Sparkassen Partnerschaften geschlossen. Die Institute müssten sich aber noch stärker darauf ausrichten, das vorhandene Marktpotenzial besser auszuschöpfen, meint Mihm. „Investitionen in die Neukundengewinnung und ein aktiveres Herangehen wären vonnöten. Angesichts des Niedrigzinsumfelds fällt dies natürlich schwer.“

Lieber selbstständig

Neben einem anhaltenden Wachstum bei Sparkassen und Genossen beobachtet Mihm eine Bewegung hin zu kleineren, unabhängigen Akteuren. „In diesem Feld steckt das meiste Wachstum. Oft handelt es sich um Berater von Banken, die sich selbstständig machen“, so der Branchenkenner. Ein Beispiel ist Lunis Vermögensmanagement. Mitgründer Andreas Brandt war Generalbevollmächtigter der Bank J. Safra Sarasin in Frankfurt. Das Schweizer Traditionshaus wickelte sein Geschäft in Deutschland ab. Lunis hat einen wichtigen Geldgeber hinter sich: die amerikanische Private-Equity-Gesellschaft J.C. Flowers. Die Private-Equity-Gesellschaft von Christopher Flowers ist mit ihren Investments in die Kriseninstitute HSH Nordbank und Hypo Real Estate bekannt geworden. Lunis soll eine aktive Rolle bei der erwarteten Konsolidierung im Wealth Management spielen.

„Der deutsche Private-Banking-Markt bleibt letztendlich ein Heimspiel“, resümiert Branchenkenner Mihm. Weder bei britischen noch bei französischen oder spanischen Großbanken ließen sich im größeren Stil Ambitionen erkennen, hierzulande Fuß zu fassen – abgesehen von den erwähnten Akteuren. Und auch wenn die hiesigen Branchengrößen Marktanteile gewinnen wollen, ist dies bislang nicht gelungen. „Die großen, etablierten Player wie Deutsche Bank, Commerzbank oder HVB tun sich schwer“, sagt Mihm, „marktbereinigt erzielen sie praktisch kein Wachstum.“

