

## Private-Banking-Studie

# Hohe Ertragspotenziale

Der Markt mit Private Banking-Kunden wächst – weiter. Und bietet viel Ertragschancen. So kann die wichtigste Erkenntnis der aktuellen von zeb durchgeführten Private-Banking-Studie auf den Punkt gebracht werden.

## Markus Bräckle und Nadine Hannemann

Seit Jahren sind die Kundensegmente Private Banking und Wealth Management die beiden einzigen Sektoren, die im Privatkundenmarkt wachsen. Mit 5 bis 7 Prozent pro Jahr setzt sich dieser Trend nach Berechnung von zeb bis mindestens 2028 fort. Zum Vergleich: im Retailsegment tut sich wachstumstechnisch in den kommenden Jahren nichts.

Dabei dürfte für die Genossenschaftsbanken gerade das Kun-

densegment Private Banking – zeb definiert dieses auf Basis eines liquiden Anlagevolumens zwischen 500.000 und 3 Millionen Euro – von Interesse sein. Denn in dieser Anlagehöhe spielen insbesondere die regionalen Häuser ihre Stärken aus und können sich häufig problemlos gegen Privat- und Universalbanken in der Wahrnehmung der Kunden absetzen.

Und dies zeigt die aktuelle zeb-Private-Banking-Studie deutlich (siehe Abbildung): Am Markt verschieben sich die Gewichte – zugunsten der regionalen Institute. Gerade die traditionellen Privatbanken – einst das Aushängeschild im Private Banking – verlieren an Boden und dürften sich auch weiter konsolidieren. Anders die regionalen Institute: Nach Analyse von zeb liegt der Marktanteil beider regionalen Bankengruppen bei rund 26 Prozent – Tendenz Richtung weiteres Wachstum. Eine ähnlich positive Entwicklung verzeichnen derzeit nur ausländische Privatbanken, die mit erneuter Kraft in den deutschen Markt vordringen sowie die eher leiseren,

aber nichtsdestotrotz seit Jahren kontinuierlich Marktanteile gewinnenden unabhängigen Vermögensverwalter.

### **Kompetenzvermutung weiter stärken**

Allein aus dieser Makroperspektive heraus muss für Regionalbanken in den kommenden Jahren gelten, die Kompetenzvermutung im Private Banking weiter zu stärken. Dies scheint lohnenswert zu sein. Denn seit 2018 wachsen die Vermögen im Private Banking und Wealth Management um jährlich 8,5 Prozent. Daran können Banken mit einer ebenso steten Ertragsentwicklung partizipieren.

Herauszuheben ist in der jüngsten Analyse insbesondere der erhebliche Ertragsprung zwischen 2022 und 2023 – mit einem dicken Plus von 38 Prozent. Ein genaueres Hinsehen dämpft allerdings auch schon wieder die Euphorie: Schlägt sich die Zinswende in einem seit Jahren nicht gesehenen Anstieg der Ertrags- und Gewinnmargen nieder, dürf-



Markus Bräckle ist Senior Manager bei zeb.  
E-Mail: mbraeckle@zeb.de



Nadine Hannemann ist Senior Managerin und Lead Practice Group Private Banking bei zeb.  
E-Mail: nhannemann@zeb.de



*Regionalbanken können den gesamten Ertragskuchen im Private Banking abschöpfen*

te sich der Effekt mittelfristig wieder abschwächen.

Im in der Studie untersuchten Bankensample, das sich aufgrund der erforderlichen Reinheit der Daten aus 13 traditionellen Privatbanken zusammensetzt, konnten sich die Erträge zwischen 2019 und 2023 um 8,3 Prozent pro Jahr steigern. Analog zu einer gewachsenen AuM-Basis übersetzen sich diese beiden Effekte in einen Anstieg der Ertragsmargen auf durchschnittlich 68 BP sowie Gewinnmargen auf 16 BP. Damit beobachtet zeb erstmals seit vielen Jahren eine wieder positive Entwicklung in der Top- und Bottomline.

Diese positive Ertragslage stellt aus Sicht der Studienautoren ein passendes Zeitfenster dar, um strategisch in das Private Banking zu investieren, um dieses Geschäfts-

feld zu stärken. Gerade Genossenschaftsbanken können ihren Antritt weiter professionalisieren und so insbesondere Privat- und Universalbanken durch ein überzeugendes, kundennahes Angebot im Private Banking (weiter) hinter sich lassen.

### **Regionalbanken können gesamten Ertragskuchen abschöpfen**

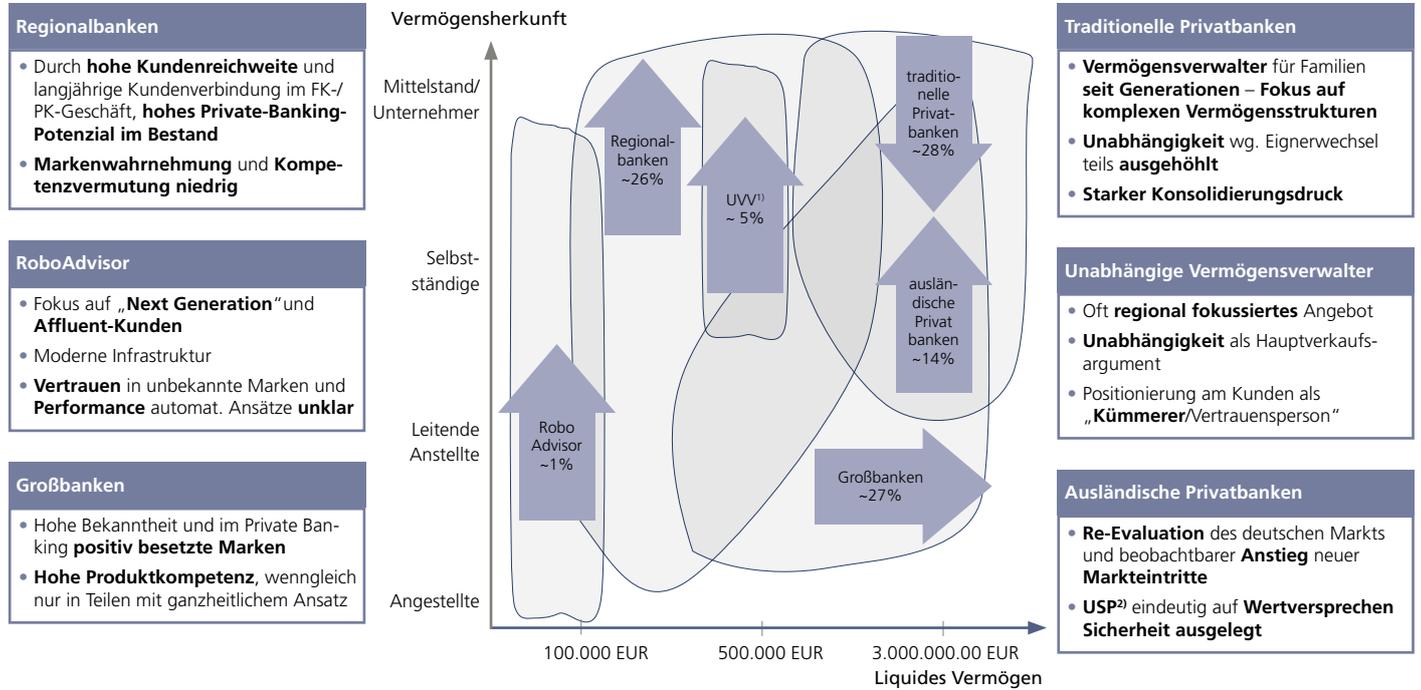
Doch Vorsicht: Wird die Ertragssteigerung jedoch nach Zins- und Provisionsanteil differenziert, zeigt sich ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 19,8 Prozent beim Zinsergebnis, und 3,7 Prozent beim Provisionsergebnis. Gerade im Geschäft der Vermögensanlage fallen die Zuwächse also deutlich bescheidener aus.

Anders als die genannten Wachstumszahlen vielleicht vermuten lassen, tun sich Banken allerdings bislang oftmals schwer, Potenziale im Private Banking in gleicher Weise in Erträge zu übersetzen. Mitunter lässt sich dies in den Kosten ablesen. Schließlich sind die Kosten im Zeitraum zwischen 2019 und 2023 um 5,9 Prozent recht deutlich gestiegen. Allein kostenintensive Kernbankensystemumstellungen dürften daran im untersuchten Bankensample jedoch einen relevanten Anteil haben.

Die Ertragspotenziale liegen im Gesamtmarkt bei 21,8 Milliarden Euro. Anders als für die auf die Vermögensanlage spezialisierten Privatbanken haben Regionalinstitute das Potenzial, wirklich alle Bestandteile des Ertragskuchens

Abb. 1: Strategische Positionierung von Private-Banking-Anbietern im deutschen Markt, Marktanteil und -wachstum (Auswahl)

Wettbewerberübersicht



<sup>1)</sup> unabhängige Vermögensverwalter; <sup>2)</sup> Unique Selling PropositionQuelle: zeb; Pfeile in Matrix prognostizieren Wachstum

auszuschöpfen – vom Immobilienportfoliomanagement über die Vermögensveranlagung bis hin zur Risikoabsicherung. Diese Ganzheitlichkeit sollten Regionalbanken konsequent zur Grundlage ihrer Betreuung machen und damit – ganz automatisch – ihre Kompetenzvermutung stärken.

**Weiterentwicklungsoptionen**

In der Studie wurden auch mehrere Aspekte der Weiterentwicklung des Geschäftsfelds Private Banking näher betrachtet. Hier sollen zwei zentrale Aspekte genauer angesprochen werden.

**Generationenmanagement**

Im Juli 2024 vermeldete das Statistische Bundesamt einen neuen Höchstwert bei den steuerpflichtig übertragenen Erbschafts- und Schenkungsvolumen. Diese lagen im Jahr 2023 bei 121,5 Milliarden Euro, ein Plus von 19,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Gleichzeitig liegen Schätzungen ohne

Abzug der Freibeträge bei etwa 400 Milliarden Euro. Entsprechend stellt in der Gruppe der vermögenden Privatkunden die Vermögensübertragung an die nachfolgende Generation ein Kernanliegen, wenn nicht das bedeutendste Anliegen überhaupt dar.

Banken können hier gemeinsam mit ihren Kundinnen und Kunden Ertragspotenziale erschließen, die einerseits in der Bestandssicherung des Erblassers, aber andererseits ebenso im Aufbau einer langfristig ertragreichen Kundenbeziehung mit Kindern und Enkeln liegen. Nicht zuletzt ist die Betreuung einer Familie über Generationen hinweg ein wichtiger Weg in die Neukundenakquise und Verjüngung des Kundenbestands.

Gerade Genossenschaftsbanken mit ihren oftmals langjährig gewachsenen Kundenbeziehungen sollten auf diesen Aspekt setzen. Durch ein passendes Beratungsangebot sowie eine auf jün-

gere Kunden ausgelegte Produktpalette und den nötigen technischen Support können sie die Voraussetzungen schaffen, um generationenübergreifend die Hausbank im Private Banking zu sein, zu bleiben oder zu werden.

**Qualifizierung**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Erfolgsfaktor Nummer 1 im Private Banking. Dies allein ist keine neue Erkenntnis. Doch das Thema wird zunehmend dringlicher. Nicht zuletzt der nachdrückliche (Wieder-)Eintritt von Schweizer und Liechtensteiner Instituten hat die Fachkräftesituation auf dem deutschen Markt nicht besser gemacht. Kundenberater sind umworben – gut ausgebildete umso mehr. Gerade Regionalbanken sollten im Kontext der Arbeitgeberattraktivität nach individuellen Lösungen suchen, ihr Team entsprechend qualifizieren und sich darauf konzentrieren, leistungsfähige Mitarbeiter halten. [B]