

---

# Preise im Private Banking geraten unter Druck

---

Dr. Jan Engelke, Dr. Georg Wübker



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

---

**Hohe Margen im  
Private Banking sind  
in Zukunft nicht mehr  
selbstverständlich**

---

**P**ricing wird auch im Private Banking und Private Wealth Management zukünftig eine immer wichtigere Rolle spielen. Dieser Trend, der sich schon seit Jahren im Retail Banking abzeichnet, hat nun auch das Segment der vermögenden Privatkunden erreicht. Folgende Entwicklungen sind dafür verantwortlich:

### **1. Veränderte rechtliche Anforderungen**

Mit der MiFID (Markets in Financial Instruments Directive), einer EU-Richtlinie zur Harmonisierung der Finanzmärkte im europäischen Binnenmarkt, verpflichten sich die Banken in der EU, ihre Erlösströme den Kunden transparenter zu machen. Schweizer Banken mit Niederlassungen in der EU sind davon direkt betroffen, der grenzüberschreitende Wettbewerb und veränderte Kundenerwartungen werden hierzulande aber auch indirekte Folgen nach sich ziehen. Problematisch ist dabei, dass es Gebühren gibt, die die Kunden heute kaum wahrnehmen. Dazu zählen beispielsweise eine in den Kurs einer Anleihe oder eines strukturierten Produkts eingepreiste Marge oder Managementgebühren von Fonds. Insgesamt sind je nach Kunden- und Produktstruktur zwischen 20% und 35% der Erlöse einer Bank davon betroffen.

### **2. Verstärkung des Wettbewerbs**

Der gesättigte Schweizer Markt und auch das internationale Offshore Geschäft weisen nur bedingt Wachstumspotentiale auf. Das verhältnismässig aggressive Auftreten einiger Marktteilnehmer deutet darauf hin, dass auf dem Standort Schweiz Wachstum zunehmend mit einer Umverteilung der Marktanteile verbunden ist. Diese Entwicklung führt zu einer Intensivierung des Wettbewerbs und erhöht den Druck auf die Margen. Demnach kommt dem Pricing als wichtigem Einflussfaktor auf die Marge eine steigende Bedeutung zu.

### **3. Einführung neuer Preismodelle**

Die Einführung neuer Preismodelle setzt die konkurrierenden Anbieter unter Druck. Die kürzlich gegründete deutsche quirin-bank hat die MiFID-Anforderungen in ihrem Preismodell bereits berücksichtigt, in dem sie ihren Kunden sämtliche während des Anlageprozesses anfallende Bonifikationen und Provisionen gutschreibt. Als Gegenleistung dafür erhält sie eine Gewinnbeteiligung in Höhe von 20% des Anlageerfolgs. Besonders auffällig ist in der Schweiz aber die verstärkte Nachfrage nach sogenannten All-In Fees. Einerseits führt ein solcher Einheitspreis zu einer höheren Erlösstabilität für die Bank und zu besserer Planbarkeit für den Kunden. Andererseits wird das Preismodell aber problematisch für die Bank, wenn Sonderkonditionen gefordert werden. Da es nur den „einen“ Preis gibt, führt eine Rabattierung dieser Preiskomponente direkt zu spürbaren Erlösrückgängen.

### **4. Zunahme der Preissensitivität der Private Banking Kunden**

Diese These wird durch verschiedene Beobachtungen gestützt. So zeigt eine Befragung von IBM Consulting Services unter europäischen Vermögensverwaltern, dass der Preis zu den wichtigsten Gründen gehört, warum Kunden ihre Bankbeziehung wechseln. Die Tatsache, dass vermögende Privatkunden in der Regel Mehrfachbankbeziehungen unterhalten, dient somit nicht nur dem Vergleich der Performance sondern auch der Preisniveaus. Eine Analyse der durchgesetzten Preise im Wertschriftenbereich zeigt außerdem, dass die Höhe der Sonderkonditionen stetig zunimmt. Dies ist ein klares Indiz für eine erhöhte Preissensitivität. Besonders betroffen von diesem Trend sind die Preise für Wertpapierkäufe und -verkäufe.

**W**ie können Banken auf den verschärften Wettbewerb reagieren? Wie können sie einen drohenden Preiskrieg in der Branche vermeiden und damit ein Abschmelzen der Margen verhindern?

Vier wesentliche Punkte sollen hier genannt werden:

### 1. Kundensegmentierung

Nicht alle wohlhabenden Kunden sind gleich. Die Anforderungen an Produkte, Services und Marktbearbeitung variieren zum Teil erheblich. Deshalb ist eine Segmentierung, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert, sehr wichtig. Sie bildet die Grundlage für eine differenzierte Marktbearbeitung, mit der man sich der direkten Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern entziehen kann. Eine englische Privatbank hat beispielsweise ihre Kunden in einem dreidimensionalen Würfel mit insgesamt 64 Zellen abgebildet. Auf der ersten Achse sind die Kunden nach der Herkunft ihres Vermögens eingeteilt (Unternehmer, Angestellte, Privatiers, etc.), die zweite Achse enthält psychographische Merkmale (kaufen die Kunden langfristig Wertpapiere, übergeben sie der Bank ein Mandat, etc.) und die dritte Achse klassifiziert ihre Lebensphase. Eine Profitabilitätsanalyse, basierend auf einer verursachungsgerechten Zuordnung aller entstandenen Produkt- und Betreuungskosten zeigte, dass mit einigen wenigen Kunden 60% des Gewinns erwirtschaftet werden. Für diese Gruppen wurden optimale Service- und Produktlösungen entwickelt, um die Loyalität der Kunden zu steigern. Für die anderen Segmente wurden Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung eingeleitet.

### 2. Preis- und Angebotsgestaltung

Intelligente Preisstrukturen können helfen, transparent in der Preisgestaltung zu sein und gleichzeitig die direkte Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern zu vermeiden.

- Ein möglicher Ansatzpunkt ist das Angebot von *Produktbündeln*, die mehrere Leistungen enthalten, für die ein Gesamtpreis erhoben wird. So hat z.B. eine Tessiner Privatbank ihre Leistungen in drei Bündeln

---

**Innovative Preis- und Angebotsstrukturen, die auf einer bedürfnisorientierten Kundensegmentierung basieren, erlauben ein differenziertes Marketing und erleichtern damit Kundenakquisition und -bindung**

---

zusammengefasst, die unterschiedliche Kundensegmente ansprechen.

- Ein weiterer Ansatzpunkt sind *nichtlineare Preisstrukturen*, bei denen der Gesamtpreis von mehreren Einzelpreisen abhängt. Dadurch wird die Vergleichbarkeit erschwert. Eine große deutsche Bank bietet beispielsweise drei verschiedene Preismodelle im Wertpapiergeschäft an, die unterschiedliche Verhältnisse von Depotpreis zu Transaktionspreis haben. Diese Logik ähnelt der der Deutschen Bahn, bei der ein BahnCard-Kunde und ein Kunde mit Einzelfahrkarte, ihre Preise nicht direkt miteinander vergleichen können.
- Ein dritter Ansatzpunkt sind *Performance Fee* Preismodelle. Ebenso wie beim nichtlinearen Pricing gibt es hier mehrere Preiskomponenten, was die Vergleichbarkeit erschwert. Neben der Höhe der Performance Fee (üblicherweise zwischen 10% und 30%) gibt es weitere Preisparameter wie eine Reduktion der fixen Gebühr oder die zu wählende Benchmark (z.B. Inflationsrate, FIBOR oder Indices).

### 3. Steuerung und Kontrolle der durchgesetzten Preise

Listenpreise bilden zwar auch im Private Banking einen ersten Anhaltspunkt für die Preisfindung im Kundengespräch, doch weichen die tatsächlich durchgesetzten Preise oft maßgeblich davon ab. Informationen darüber sind in vielen Banken für den gesamten Kundenstamm oder einzelne Kundensegmente nicht vorhanden. Der erste Schritt für eine Verbesserung ist daher die Schaffung von Transparenz über die durchgesetzten Preise. Unserer Erfahrung nach gibt es hier deutliche Unterschiede zwischen Kunden mit ähnlichem Profil und häufig keine nachvollziehbare Systematik zur Erklärung dieser unterschiedlichen Preise. Basierend auf dieser Analyse sollte zunächst ein Regelwerk mit einer klaren Autorisierungsstruktur entwickelt werden. Dabei sind dem Berater in seinen Preisverhandlungen gewisse Grenzen gesteckt, deren Überschreitung eine Genehmigung durch den Vorgesetzten bedarf. Dies

---

**Durch Fehler in Preisverhandlungen entsteht ein Chaos an Sonderkonditionen. Die falsche Strategie des Beraters kann ebenso der Grund sein wie die fehlende oder falsche Incentivierung**

---

vermeidet auch den häufig üblichen Wildwuchs an Sonderkonditionen bei relativ kleinen Kunden. Die Preisdurchsetzung lässt sich zusätzlich verbessern, indem neben dem Regelwerk ein Anreizsystem für die Kundenberater implementiert wird, wenig Preisnachlässe zu gewähren. Eine Verbesserung wird sich erfahrungsgemäß allerdings nicht sofort in vollem Umfang einstellen. Daher sollte die Höhe der Sonderkonditionen regelmäßig kontrolliert werden, d.h. ein permanentes Sonderkonditionen-Monitoring implementiert werden. Letztlich ist die Verbesserung der Preisdurchsetzung eine Führungsaufgabe, für die die volle Unterstützung des gesamten Managements absolut entscheidend ist.

#### **4. Verbesserte Durchsetzungskraft der Kundenberater**

Unserer Erfahrung nach besteht bei der Preis- und Wertdurchsetzung vieler Kundenberater Verbesserungspotenzial. Ein Beleg dafür ist, dass die durchgesetzten Preise der Kundenberater innerhalb einer Bank erfahrungsgemäß stark variieren. Um diese zu verbessern, sollten die Berater für Preisverhandlungen und Verhandlungstaktik besser ausgebildet werden. In der Praxis haben sich dazu spezielle Schulungen / Trainings bewährt, zumal die meisten Berater zu diesem Themenkomplex noch nie explizit geschult worden sind. Folgende Inhalte sollten dabei vermittelt werden:

- Zusammenhang zwischen Gewinn und Preis: Vielen Beratern ist der Zusammenhang zwischen Gewinn, Anlagevermögen, Preis und Kosten nicht explizit bewusst. Nur so ist es zu erklären, dass in Preisverhandlungen häufig schnell und in zu großen Schritten Preiszugeständnisse gemacht werden. Dabei schlagen sich selbst kleine Verbesserungen beim Preis deutlich auf den Gewinn nieder. Gelingt beispielsweise eine durchschnittliche Steigerung um nur 5 Basispunkte, so steigt der Gewinn bei einer Cost-Income Ratio von 60% um mehr als 12% an. Allein die Sensibilisierung der Kundenberater für diesen Zusammenhang führt erfahrungsgemäß zu einer Verbesserung der Preisdurchsetzung.

- **Wertdurchsetzung:** Zusätzlich gilt es, dem Berater eine Liste mit Argumenten für eine verbesserte Wertdurchsetzung zur Verfügung zu stellen. Die relevanten Werttreiber können dabei z.B. aus der Positionierung und der Value Proposition der Bank abgeleitet oder in Kundenbefragungen explizit erhoben werden.
- **Transparenz über Wettbewerbspreise:** Eine höhere Transparenz über Wettbewerbspreise ist für den Berater hilfreich, da er gerade mit diesem Thema in Verhandlungen häufig konfrontiert wird. Das im Unternehmen vorhandene Wissen kann hierfür genutzt werden, indem die Informationen, die in den Köpfen der Kundenberater über Wettbewerber vorhanden sind, systematisch gesammelt, aufbereitet und an die Kundenberater zurückgespielt werden.
- **Kostentransparenz:** Kostentransparenz ist wichtig, da Kostenargumente für den Kunden erfahrungsgemäß gut nachvollziehbar sind. Kunden, die den Berater häufig kontaktieren, besondere Research-Unterlagen anfordern oder an exotischen Börsenplätzen handeln, akzeptieren im Regelfall einen höheren Preis. Um diesen Aufwand allerdings auch quantifizieren zu können, müssen die tatsächlichen Kosten den Beratern bekannt sein.

### Fazit

**D**er Wettbewerb um wohlhabende Kunden wird sich auch in Zukunft weiter verschärfen. Unter diesen Bedingungen ist eine differenziertere Marktbearbeitung als bisher erforderlich. Privatbanken und Vermögensverwalter sollten ihre Segmentierung verfeinern bzw. neu ausrichten, innovative Preisstrukturen entwickeln und einen höheren Professionalisierungsgrad in der Preisdurchsetzung anstreben. Nur so werden die heute hohen Margen in diesem Kundensegment auch langfristig zu erzielen sein.

---

**Professionelles  
Preismanagement  
wird auch im Private  
Banking immer  
bedeutender**

---



*Dr. Jan Engelke ist Director im Competence Center Financial Services und Managing Director des Münchener Büros der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.*



*Dr. Georg Wübker ist Leiter der weltweiten Financial Services-Aktivitäten und Geschäftsführer des Zürcher Büros von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Bonn.*

*Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern und 16 Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.*

**Für weitere Informationen:**

## **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Office Bonn:  
Haydnstraße 36  
D - 53115 Bonn  
Tel: +49 228 9843-253  
Fax: +49 228 9843-448  
E-Mail: [georg.wuebker@simon-kucher.com](mailto:georg.wuebker@simon-kucher.com)

Office München:  
Beethovenstraße 12  
D - 80336 München  
Tel: +49 89 544793-0  
Fax: +49 89 544793-50  
E-mail: [jan.engelke@simon-kucher.com](mailto:jan.engelke@simon-kucher.com)

Internet: <http://www.simon-kucher.com>