



– Strategische Herausforderungen im Private Banking –

Trends, Thesen, Lösungsansätze

Kai-Christian Claus

Frankfurt, 17. Juni 2010

INNOVALUE
MANAGEMENT PARTNER

Agenda

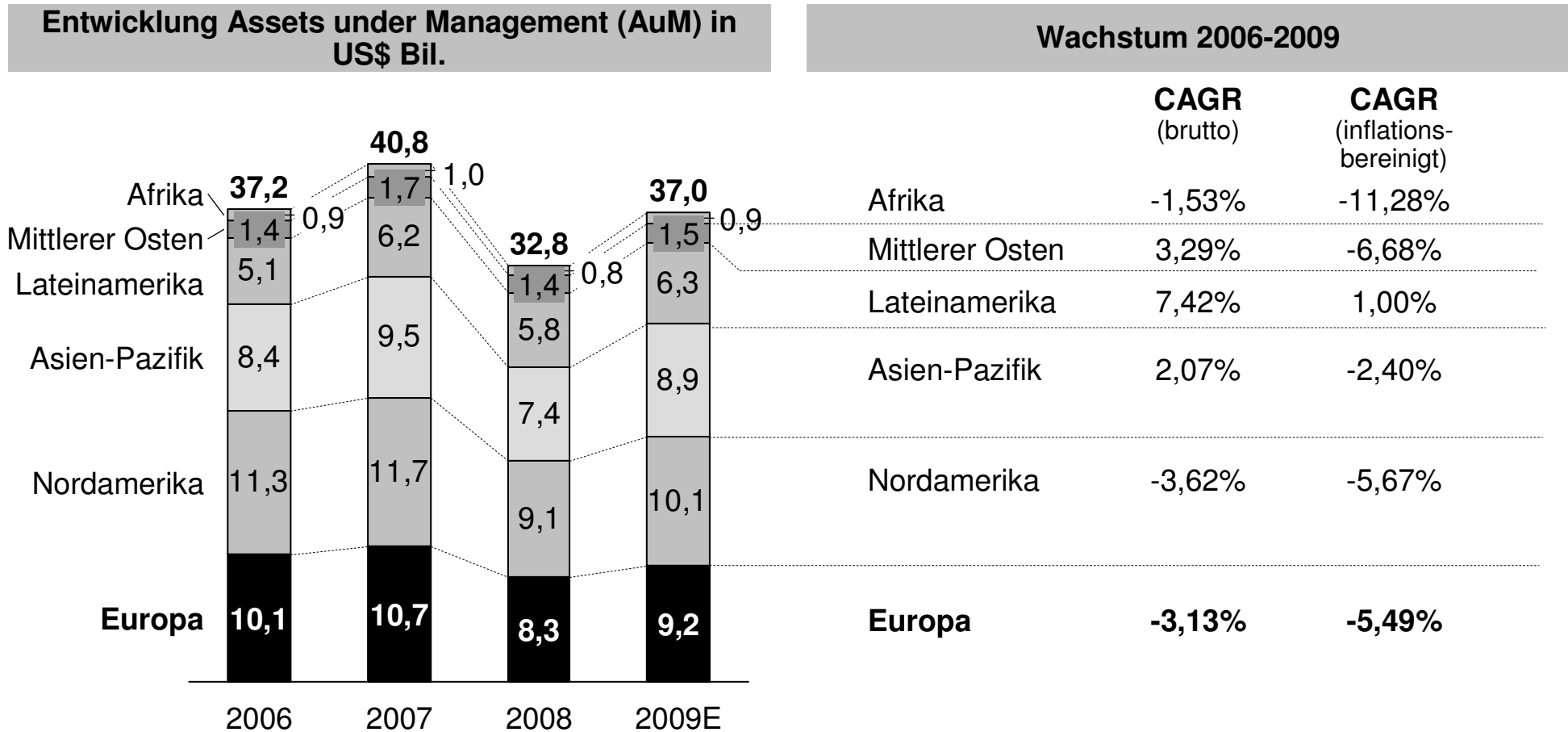
I. Trends: Fünf Beobachtungen

II. Thesen: Externe Rahmenbedingungen verschärfen den Handlungsdruck

III. Lösungsansätze: Vier zentrale Hebel für Wertsteigerungen

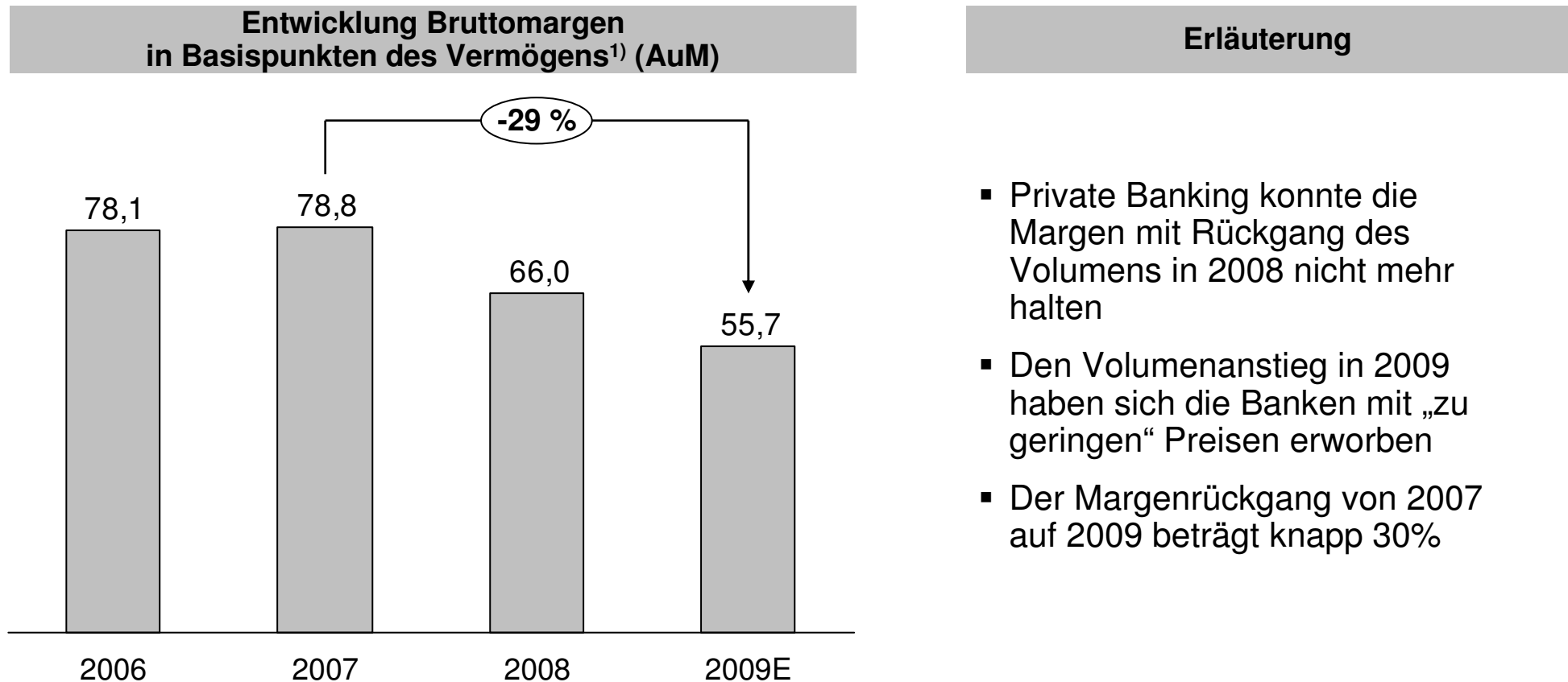
Das Volumen des Private Banking Marktes hat – trotz zuletzt positiven Trends – das Vorkrisenniveau in Europa noch nicht wieder erreicht

– Beobachtung 1: Volumenentwicklung –



Die Margen im Private Banking sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz um knapp 30% zurückgegangen

– Beobachtung 2: Margenentwicklung –

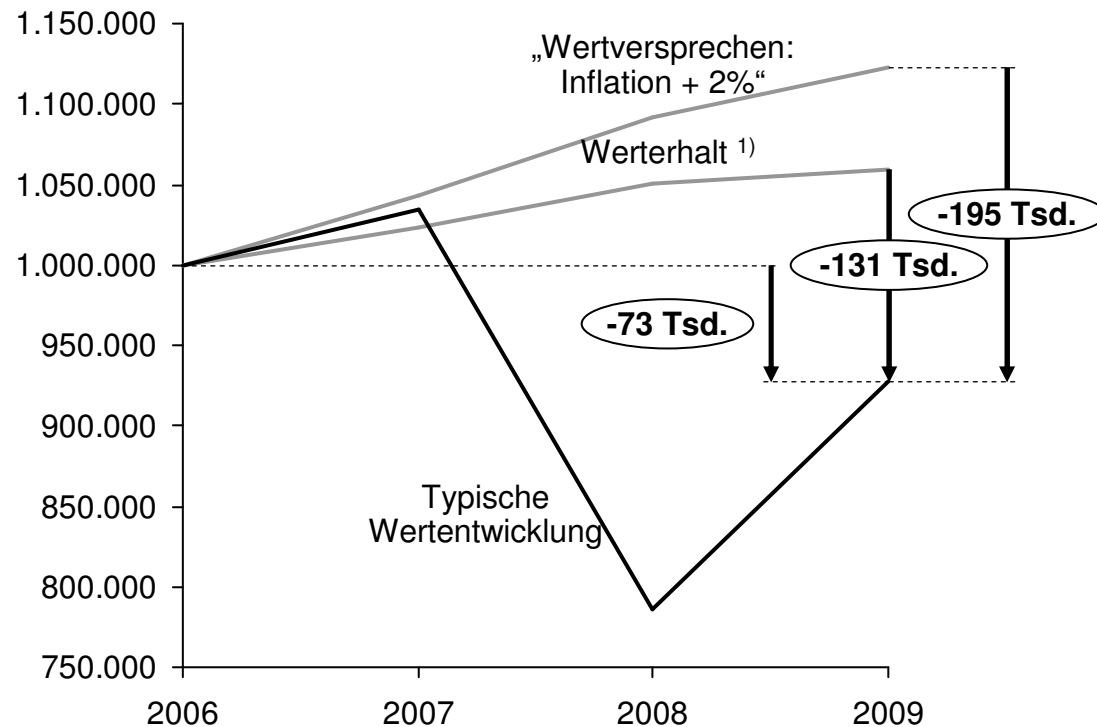


1) Reine Erträge aus Private Banking (Gebühren und Kommissionen ohne Zinsen, Handel etc.), Deutschland, Österreich und Schweiz
Quelle: Innovalue Private Banking Benchmark Database, Swiss Banking Institute Research

Die Kunden erlitten vielfach einen Vermögensrückgang, mit dem ein Vertrauensverlust gegenüber ihrer Bank einhergeht

– Beobachtung 3: Performanceentwicklung (Wertentwicklung) –

Performance: Anlage von 1 Mio. € in 2006



1) Realer Kapitalerhalt
Quelle: Analyse Innovalue, Performance-Reporting Wealth Manager

Auswirkungen

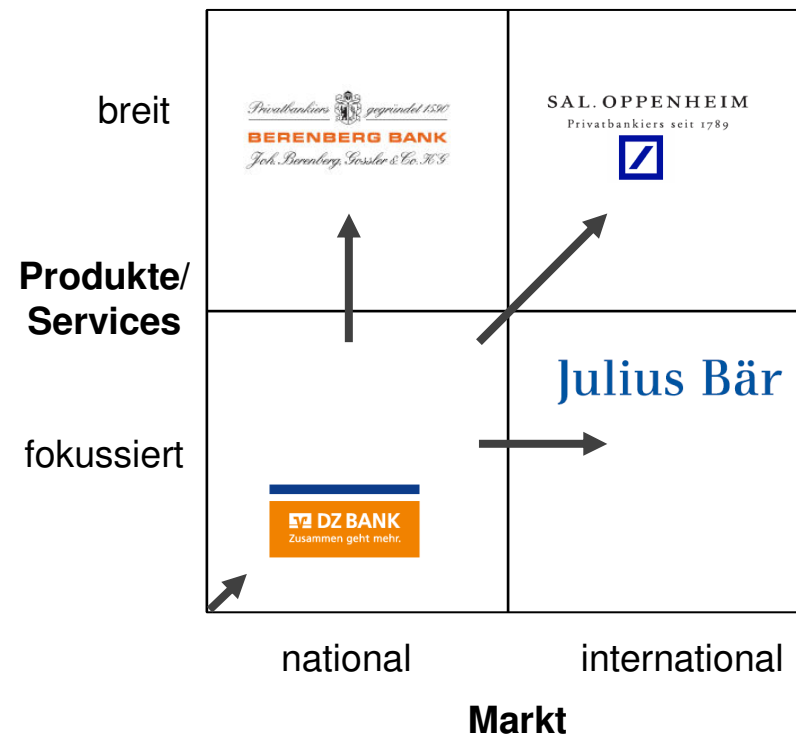
- Ein Vermögen von 1 Mio. € in 2006 wurden bis Ende 2009 um rund **70 TEUR** reduziert (cash on cash)
- Unter Berücksichtigung von Inflation ergibt sich ein realer Wertverlust von rund **130 TEUR**
- Gegenüber einem Wertversprechen von „Inflationsausgleich zuzüglich 2%“ liegt der Kunde fast **200 TEUR** zurück
- Deutlicher Vertrauensverlust gegenüber den Instituten – Ausnahmen bestätigen die Regel
- Geschäftsmodelle und Beratungsansätze, die stark auf Performance bauen, sind unter Druck geraten
- Verunsicherung der Kunden groß, Wechselbereitschaft gestiegen

Auf das geänderte Marktumfeld reagieren die Marktteilnehmer mit unterschiedlichen Strategien

– Beobachtung 4: Strategische Stoßrichtungen –

Segmente	Anbieter
Globale Allrounder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Credit Suisse ▪ UBS ▪ Deutsche Bank ▪ ...
Private Traditionshäuser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berenberg ▪ M.M. Warburg ▪ Bankhaus Lampe ▪ ...
Nationale Geschäftsfeldspezialisten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commerzbank ▪ HVB ▪ Haspa ▪ ...
Unabhängige Asset-Manager	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flossbach & v. Storch ▪ DJE ▪ Focam ▪ ...

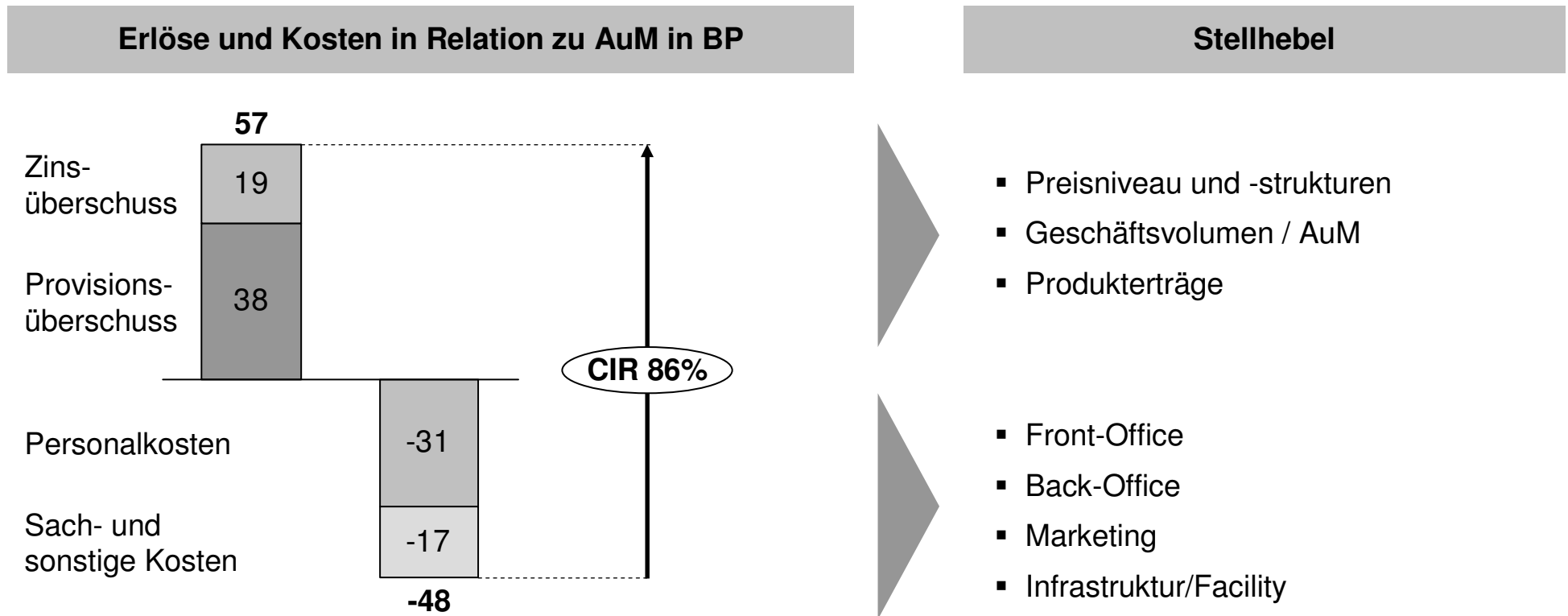
Ausgewählte Entwicklungstendenzen im Markt



Quelle: Analysen Innovalue

Mit einer CIR von über 80% und sehr hohen Fixkosten können Private Banking Einheiten schwer auf Marktentwicklungen reagieren

– Beobachtung 5: Erlös- und Kostenstruktur 2009 –



- Durchschnittsbetrachtung gibt verzerrtes Bild wieder; i.d.R. für große Vermögen (UHNWI) besser
- Effektive Ertrags- und Kostenhebel liegen im unteren Private Banking Segment (upper affluent)

Agenda

I. Trends: Fünf Beobachtungen

II. Thesen: Externe Rahmenbedingungen verschärfen den Handlungsdruck

III. Lösungsansätze: Vier zentrale Hebel für Wertsteigerungen

Private Banking steht aufgrund sich weiter verschärfender Rahmenbedingungen vor einer herausfordernden Phase

– Trends und Implikationen –

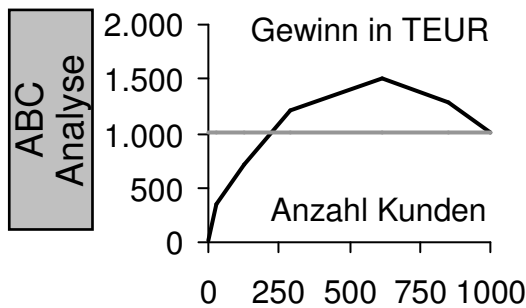
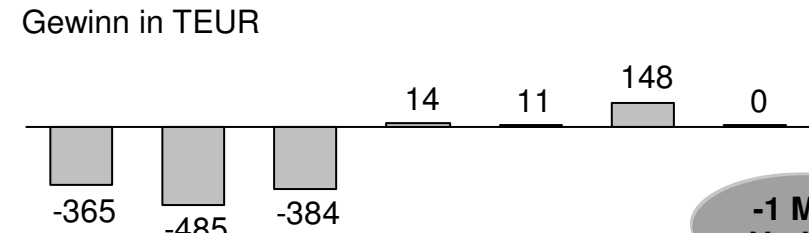
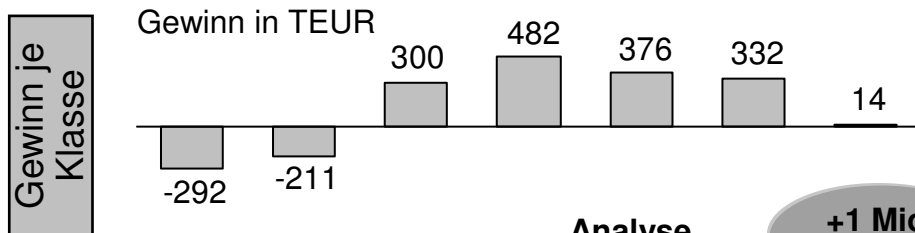
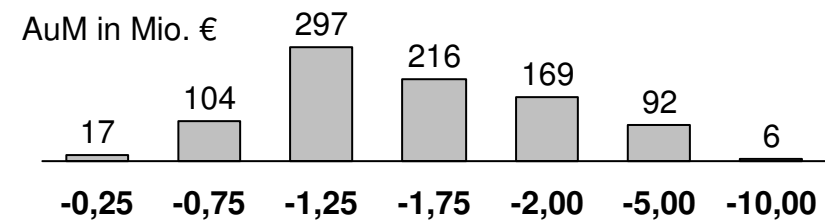
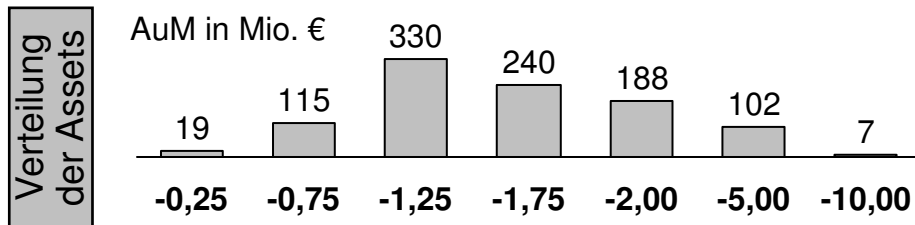
Dimension	Trends	Auswirkung
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktvolumen wird nicht signifikant steigen – Verdrängungswettbewerb ▪ Neue Herausforderungen (Schuldenkrise, Inflationspotential, Währungsschwankungen...) ▪ Größeres Anlageuniversum, transparente Investments 	Assets under Management 
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unabhängige Vermögensverwalter mit Marktanteilsgewinnen ▪ Verstärkter Wettbewerb, z.B. FinanzVerbund (Genossenschaftsbanken) ▪ „Hausgemachte Probleme“ Einzelner bieten Möglichkeiten 	Gewinn 
Regulierung/ Aufsicht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunehmende Repatriierung und verstärkte Onshore-Angebote ▪ Erhöhte Transparenz- und Dokumentationspflichten in der Beratung ▪ Stärkere Regulierung auf Produkt(manager)-Ebene 	Cost Income Ratio 
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltiger Vertrauensverlust und Frust über Performance – hohe Wechselbereitschaft ▪ Risikoaversion als „Megatrend“ – Inflationsangst als Treiber ▪ Zahlungsbereitschaft für „geleistete“ Performance ist vorhanden 	

Diese Entwicklung kann das Private Banking schnell in die Verlustzone bringen

– Beispiel: Stress Test Private Bank –

Ausgangssituation		
AuM 1 Mrd. €	Bruttomarge 74 BP	CIR 86%

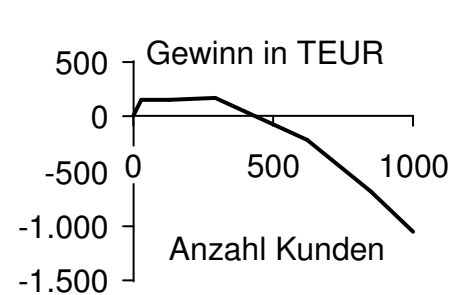
Stress Test		
AuM -10%	Bruttomarge 10%	Fixkosten +10%



Analyse

- Ein Viertel der Kunden erbringen Gewinn von 1 Mio.
- Zwei Drittel der Kunden tragen zum Gewinn bei
- Ein Drittel der Kunden vernichtet ein Drittel des maximalen Gewinns

+1 Mio. Gewinn



Analyse

- Profitable Kundengruppen werden defizitär
- Bruttomarge und Performance haben den größten Einfluss auf den Gewinn
- Verlust von 1 Mio. €

-1 Mio. Verlust

Strategische Handlungsfelder bestehen sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite

– Strategische Handlungsfelder –

GuV	Strategische Handlungsfelder	Relevant	Beeinflussbar
Erlöse	2. Pricing	●	●
	3. Produktinnovation: Beispiel Alternative Assets	◐	●
	Total Wealth-Ansatz	◐	◑
	Performance / Produktinnovation: Multi-Style	●	◐
	1. Segmentierung / Zielgruppenmanagement	●	●
	4. Vertrieb mit Digital Relations	◐	◐
	Kosten	Co- / Outsourcing im Back Office	◐

Vertiefung im Folgenden

● hoch ○ gering

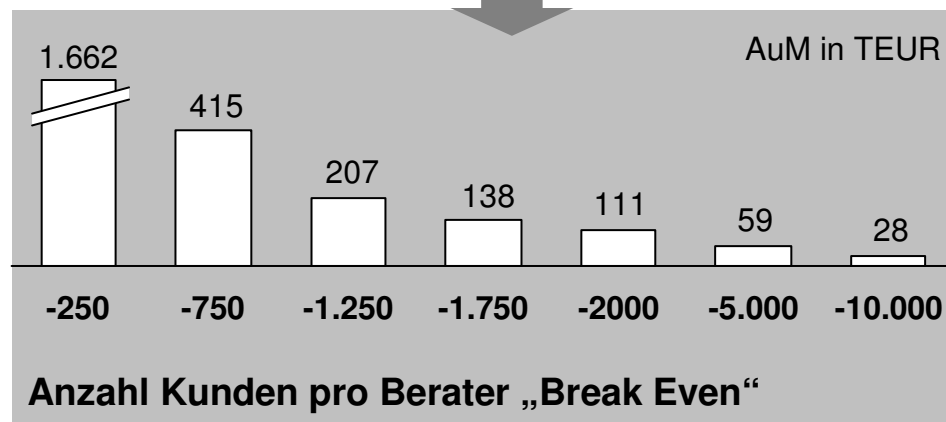
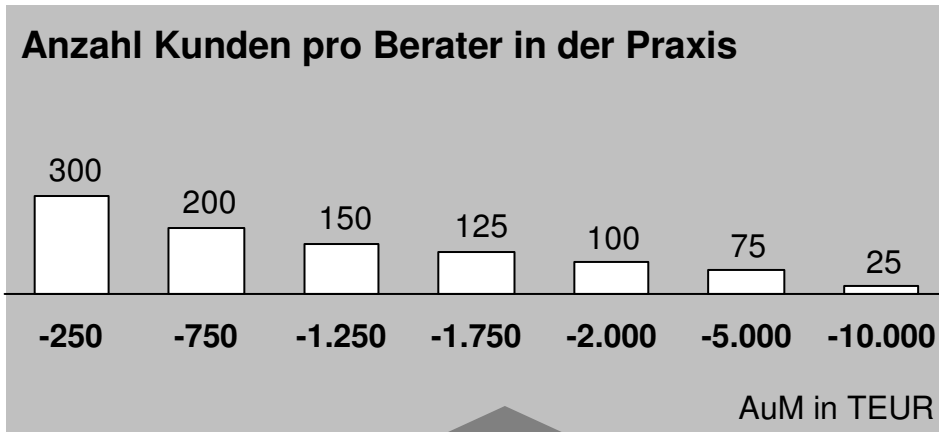
Agenda

- I. Trends: Fünf Beobachtungen
- II. Thesen: Externe Rahmenbedingungen verschärfen den Handlungsdruck
- III. Lösungsansätze: Vier zentrale Hebel für Wertsteigerungen**

- **Segmentierung / Zielgruppenmanagement**
- Pricing
- Produktinnovation
- Vertrieb mit Digital Relations

Ökonomisch sinnvolle Betreuungsverhältnisse sind im Private Banking eine zentrale Herausforderung

– Segmentierung: Anforderungen der Bank –



Segmentierung

Herausforderung

- Vermeidung von „Quersubventionen“ – jeder Kunden ist profitabel
- Abbildung differenzierter Kundenbedürfnisse
- Hohe (fixe) Kosten für „Full Service“

Ansatz

- Aktives Kundenportfolio-Management
 - Welche Kunden dürfen auf keinen Fall gehen?
 - Welche Kunden sollten bleiben?
 - Welche Kunden können anders betreut werden?

Maßnahmen

- Transparenz schaffen
- Betreuungsverhältnis optimieren
- Zielkundenmanagement implementieren

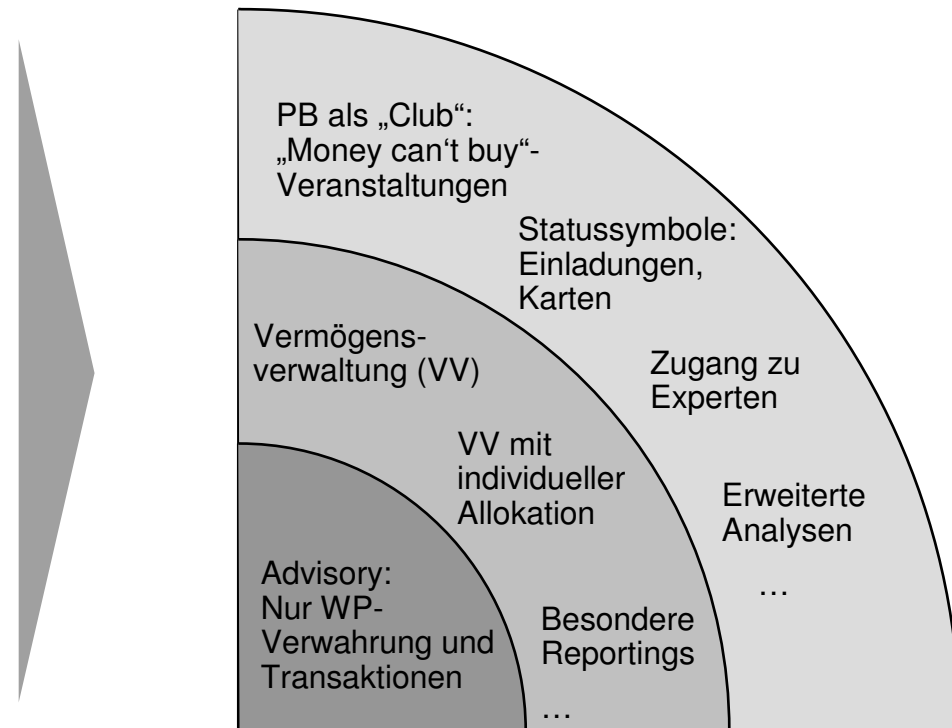
Die Segmentierung der Kunden nach Bedürfnissen ist die Grundlage für ein individualisiertes Angebot und wirtschaftliche Geschäftssteuerung

– Segmentierung: Anforderungen der Kunden –

Viele Kundenbedürfnisdimensionen

- Diskretion
- Total Wealth
- Exklusivität
- „Convenience“
- Marke
- Erscheinungsbild / Räumlichkeiten
- One stop shopping: Konto + Depot + Kredit
- „Performance only“
- Individualisierung der Anlage
- Multi-Manager Ansatz, Diversifikation
- Selbstbestimmung der Allokation
- Transparenz
- Weitergehende Bedürfnisse: Familieninduziert, Nachfolgeregelung, Steuern, Stiftungen
- ...

Bedarfsgerechte Bündelung und Differenzierung



„Nicht jeder braucht alles und nicht jeder bekommt alles“

Agenda

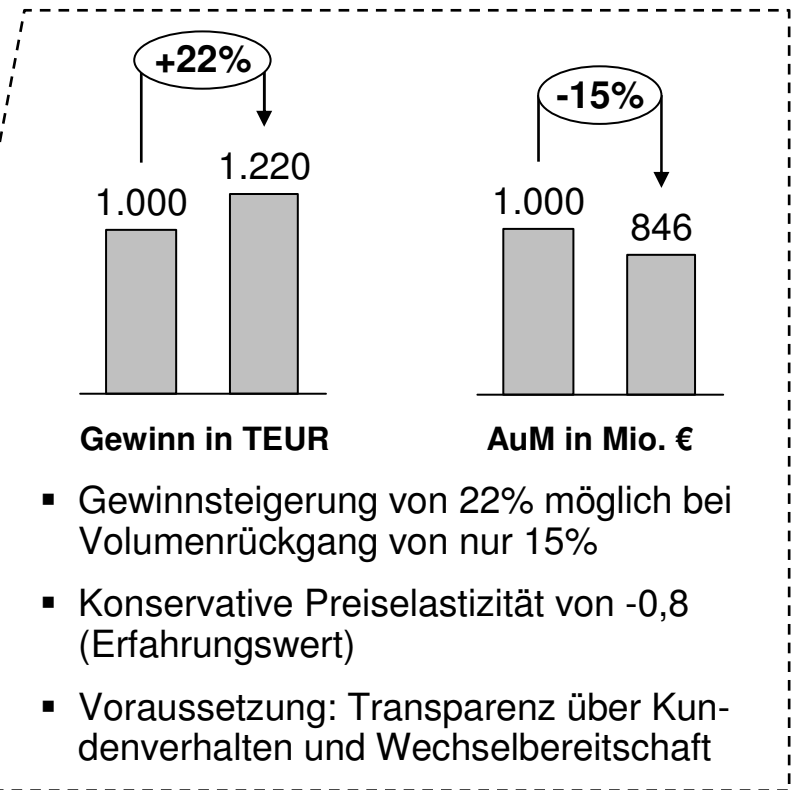
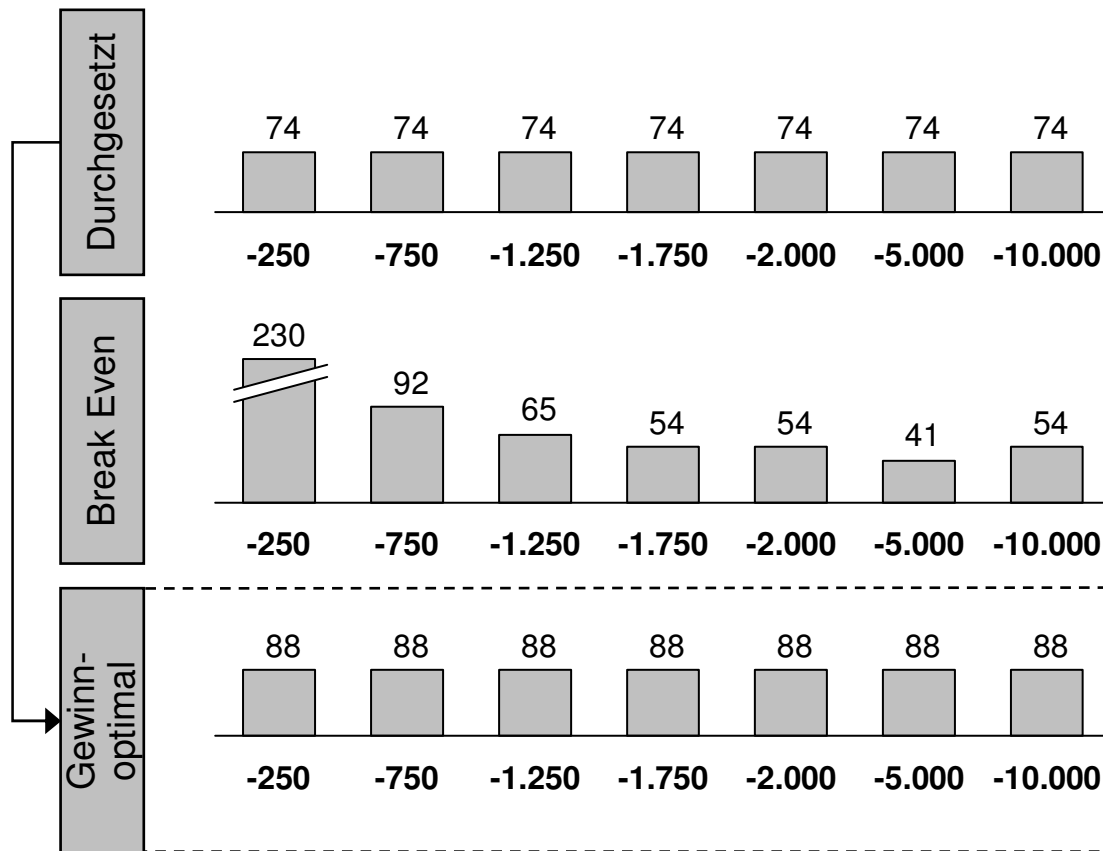
- I. Trends: Fünf Beobachtungen
- II. Thesen: Externe Rahmenbedingungen verschärfen den Handlungsdruck
- III. Lösungsansätze: Vier zentrale Hebel für Wertsteigerungen**
 - Segmentierung/ Zielgruppenmanagement
 - **Pricing**
 - Produktinnovation
 - Vertrieb mit Digital Relations

Strategisches Pricing hat Potential: für höheren Gewinn kann auf Volumen verzichtet werden

– Pricing: Potential Gewinnoptimierung (Projektbeispiel) –

Marge in Basispunkten je AuM-Klasse in TEUR

Pricing-Potential



Quelle: Innovalue Private Banking Modell & Benchmark Database

Ein strategischer Preismix mit Alternativen und Self Selection für den Kunden ist gut für Kundenzufriedenheit und Ertrag der Bank

– Pricing: Differenzierte Preismodelle –

<p>All-In Fee</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etabliertes (Ziel-)Preismodell ▪ Wenig Differenzierungsmöglichkeiten ▪ Schwachstelle: Sonderkonditionen
<p>Honorarberatung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Noch nicht etabliertes Preismodell ▪ Hohe Transparenz, begrenzter Profit Pool ▪ Selektiv einsetzbar
<p>„(Deferred) Performance Fee“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im institutionellen Bereich Standard ▪ „Deferred“ Komponente zur Glättung sinnvoll ▪ Abrechnung erklärungsbedürftig
<p>Open Bundling / Modulares Pricing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basispreis + Preis für Zusatzleistungen ▪ Bedürfnisspezifische Module einzeln bepreisen ▪ Integration der Module in hochwertige Pakete

Agenda

- I. Trends: Fünf Beobachtungen
- II. Thesen: Externe Rahmenbedingungen verschärfen den Handlungsdruck
- III. Lösungsansätze: Vier zentrale Hebel für Wertsteigerungen**
 - Segmentierung/ Zielgruppenmanagement
 - Pricing
 - **Produktinnovation**
 - Vertrieb mit Digital Relations

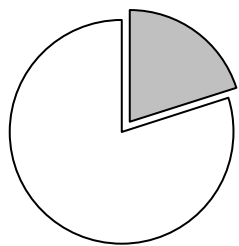
Produktinnovationen wie Alternative Assets sind für Kunden und Banken sinnvoll, wenn sie richtig umgesetzt sind

– Produktinnovation: Beispiel Alternative Assets –

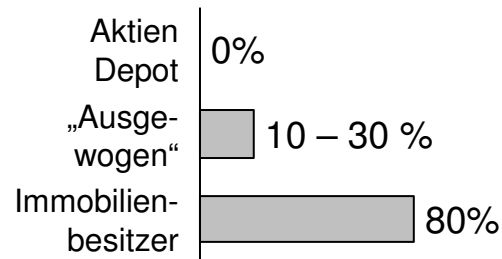
Kundenbedürfnis Alternative Assets

- Diversifikation
- Performance-Verbesserung
- Zugang zu bestimmten Assets (z.B. Substanz)

Allokation Alternative Assets



Total Wealth
Betrachtung



Kunden sind oft über-
oder unterinvestiert in
Alternative Assets

Bankensicht

Vorteile

- Positionierung als gesamthafter Lösungsanbieter
- Positiver Vertriebsanlass „Türöffner“ / „Thema“
- Cross Selling marginstarker Angebote

Nachteile aktueller Angebote

- Oft zu komplex
- Steuerungsmöglichkeit eingeschränkt
- Performanceeffekt zu gering
- Reputationsrisiken

➔ **Neue Angebote nötig**

Neue Produktansätze mit mehr Einfluss der Private Banking Einheiten erscheinen wünschenswert und möglich

– Produktinnovation: Elemente zukünftige Produkte –

Investment-Struktur

Status Quo (Beispiel)



Zielbild



 Beeinflussung bzw. Kontrolle durch Private Banking Einheit

Erfolgsfaktoren

- Erhöhung der Wertschöpfungstiefe
- Echter Performance- und Diversifikationsbeitrag des zugrunde liegenden Assets
- Transparente und einfache Investment-Vehikel („institutionelle Tranchen“)
- Nachvollziehbare Ertrags- und Risikoprojektionen
- Verständliche und anschauliche Erklärung der Anlage
- Kundenorientierte und differenzierende Angebote (z.B. Substanzwert)
- Aktive Rolle der Private Banking Einheit in Fondsgestaltung und im laufenden Betrieb (u.a. Risikomanagement und Kundenkommunikation)

Ertragspotential: 10 bis 15 Mio. Euro bei Anfangsvolumen von 100 Mio. Euro und einer Laufzeit von 12-15 Jahren

- Vertriebsgebühren (3-5%) geringer als heute
- Zusätzliche Strukturierungserlösen und lfd. Vergütung 0,3 bis 0,5 % p.a.
- Performance-Vergütung (ex post, z.B. 30% above hurdle)

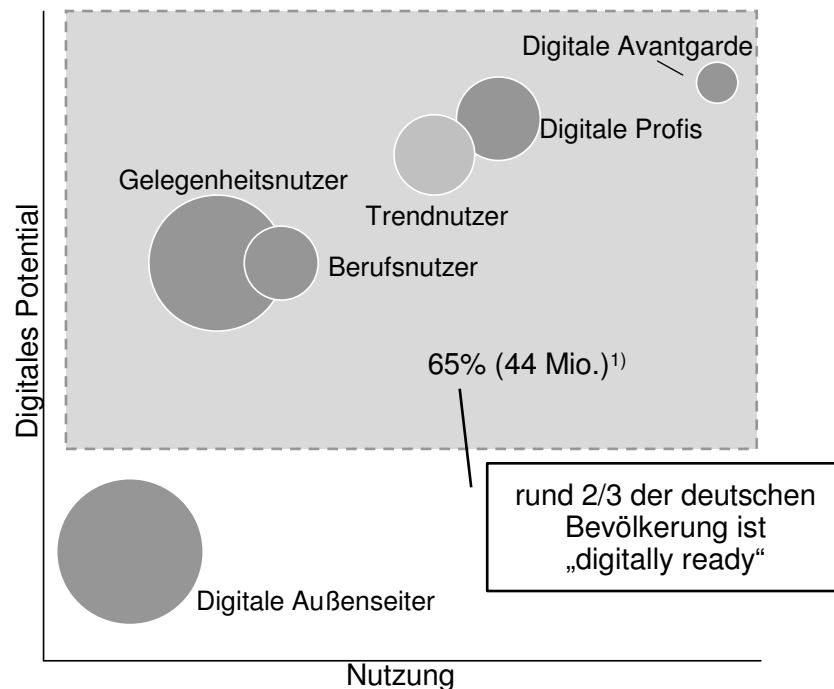
Agenda

- I. Trends: Fünf Beobachtungen
- II. Thesen: Externe Rahmenbedingungen verschärfen den Handlungsdruck
- III. Lösungsansätze: Vier zentrale Hebel für Wertsteigerungen**
 - Segmentierung/ Zielgruppenmanagement
 - Pricing
 - Produktinnovation
 - **Vertrieb mit Digital Relations**

Technologieverfügbarkeit, Einfachheit und mediales Wahrnehmen führen zu neuen Optionen der Kommunikation und Zusammenarbeit

– Digital Relations Potential und Relevanz –

Neues Potential (Nutzung digitaler Medien in Deutschland)



● Deutschsprachige Wohnbevölkerung ab 14 Jahren mit Telefonanschluss im Haushalt

1) n=67,03 Mio.

Quelle: TNS Infratest 2009, Innovalue Analyse

Bedürfnisse und Anforderungen

Was wollen die Kunden?


























- Individualisierte Ansprache („mehr Pull“)
- Verständliche Entscheidungsgrundlagen „on demand“ – z.B. Produkterklärung
- Zugang zu Markt- und Produktexperten

Was braucht die Bank?

- Höhere Beratungsqualität
- Effizienter Einsatz von Beratern
- Kundenbindung / Up-Selling
- Imagegewinn
- Reduktion Beratungshaftung

Digital Relations bieten einen neuen strategischen Ansatz im Private Banking – insbesondere in der Kundenschnittstelle

– Ausgewählte Einsatzbereiche Digital Relations –

Digital Relations Bausteine (Auswahl)	Produkt-entwicklung	Vertrieb	Reporting	After Sales
 Video-Clips NextG				
 Video-Konferenz				
 App				
 RSS Feed				
 Community				

 Baustein weniger geeignet  Baustein sehr geeignet

Quelle: Innovalue Expert Panel

Zusammenfassung / Fazit

1	Das Marktumfeld im Private Banking bleibt herausfordernd
2	Profitabilität ist derzeit keine Selbstverständlichkeit
3	Handlungsfelder sind vorwiegend Erlöse , aber auch intelligentes Kostenmanagement
4	Systematische und bedürfnisorientierte Segmentierung wird ein Muß
5	Pricing-Strategien und Preismodelle sollten überdacht werden
6	Profitable Produkte für Kunden und Bank haben erhebliches Potential
7	Digital Relations bieten auch im Private Banking eine neue strategische Option

Ansprechpartner auf dem Bankentag:



Kai-Christian Claus
Partner



Dr. Christian Röckemann
Partner



Dr. Frank Niemeyer
Manager

INNOVALUE
MANAGEMENT PARTNER

Heimhuder Straße 69
20148 Hamburg

Telefon +49 (0) 40 413 036-0
Telefax +49 (0) 40 413 036-79

Email kontakt@innovalue.de
Internet www.innovalue.de