



Johannes Kepler Universität Linz

# Private Banking in Österreich

Empirische Analyse

**Univ. Prof. Dr. Teodoro D. Cocca**  
**Lehrstuhl für Asset Management**

**Juni 2010**

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Executive Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Sample</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Datenaufbereitung</b> .....	<b>8</b>
4.1 Kategorisierung der Daten.....	8
4.2 Zusammenhang Größe und Sektor.....	9
4.3 Kategorieverteilung der Studie.....	9
<b>5. Performanceindikatoren</b> .....	<b>10</b>
<b>6. Unternehmen/Mitarbeiter</b> .....	<b>11</b>
6.1 Anzahl Mitarbeiter und Kundenbetreuer.....	11
6.2 Charakteristika Kundenbetreuer.....	14
6.3 Bonusberechnung.....	15
6.4 Kompetenzverteilung der Kundenbetreuer.....	16
6.5 Provisions- / Kommissionserträge im Private Banking.....	17
6.6 Margen und Zinsspannen.....	19
6.7 Gewinnentwicklung im Private Banking.....	21
6.7.1 Gewinne nach Größenkategorien.....	22
6.7.2 Gewinn nach Private Banking Sektoren.....	23
<b>7. Kunden im Private Banking</b> .....	<b>24</b>
7.1 Kundenstruktur.....	24
7.2 Kunden pro Kundenbetreuer.....	25
7.3 Herkunft der Kundengelder.....	28
7.4 Segmentierung der Kunden.....	31
<b>8. Assets/Volumen</b> .....	<b>32</b>
8.1 Assetentwicklung.....	32
8.2 Höhe der Kundenvermögen.....	36
8.3 Asset Allocation.....	37
8.3.1 Assetstruktur im Sektorenvergleich.....	39
8.3.2 Assetstruktur im internationalen Vergleich.....	40
<b>9. Dienstleistungen</b> .....	<b>41</b>
9.1 Angebotene Private Banking Dienstleistungen.....	41
9.2 Offene Produktarchitektur.....	42
9.3 Berichte und Informationen an Kunden.....	43
<b>10. Mindesteinstiegsgrößen</b> .....	<b>43</b>
<b>11. Preispolitik</b> .....	<b>45</b>
<b>12. Auswirkungen der Finanzmarktkrise</b> .....	<b>47</b>
<b>13. Bankgeheimnis</b> .....	<b>50</b>
<b>14. Strategie/Marketing</b> .....	<b>52</b>
<b>15. Zukunftsaussichten</b> .....	<b>54</b>

## 1. Einleitung

---

Die Analyse „Private Banking in Österreich“ des Instituts für betriebliche Finanzwirtschaft / Abteilung Asset Management an der Johannes Kepler Universität Linz stellt die aktuelle Situation, die Entwicklung, sowie die wesentlichen Merkmale und Zusammenhänge am österreichischen Private Banking Markt dar.

Anhand einer empirischen Untersuchung, welche auf Basis einer schriftlichen Datenerhebung relevanter und wesentlicher Banken und Abteilungen dieses Bankensektors in Österreich erfolgte, kann der Bereich des Privatkundengeschäfts mit vermögenden Klienten detailliert analysiert und durchleuchtet werden.

Gerade in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise sind diese Informationen über die gegenwärtige Entwicklung und gegebenenfalls über Auswirkungen der konjunkturellen Situation auf dieses Geschäftsfeld der Banken von großem Interesse. Eigene Einschätzung der Institute über die Folgen der Finanzmarktkrise, sowie über die Einflüsse der Lockerung des Bankgeheimnisses auf diesen Geschäftsbereich, sollen hierbei zusätzliche Aufschlüsse geben.

Anhand einer Gliederung der österreichischen Private Banking Anbieter in Größenklassen werden explizit Unterschiede bzw. eventuelle Vor- und Nachteile von kleinen oder großen Anbietern herausgearbeitet. Des Weiteren wird eine Kategorisierung in die wesentlichsten Sektoren, welche diesen Premium-Geschäftszweig mit vermögenden Privatkunden in ihrem Geschäftsmodell involviert haben, vorgenommen. Hierbei werden klassische Privatbanken, Universalbanken, welche ein Private Banking Angebot aufweisen, sowie der Sektor der Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken unterschieden.

---

**Erstellt unter der Mitwirkung von:**

Gerald Grubauer, Diplomand, Johannes Kepler Universität, Linz

## 2. Executive Summary

---

Der Private Banking Markt in Österreich gilt im Allgemeinen als Markt mit viel Potential und guten Wachstumsaussichten. Die aktuelle Studie beinhaltet einen primären Untersuchungszeitraum der Jahre 2007 bis 2009 und befasst sich speziell mit der Strukturierung und Entwicklung des Private Banking Marktes in diesen Perioden.

### **Kundenbetreuung**

Im Jahr 2008 konnte im Private Banking Bereich ein Mitarbeiterzuwachs von 8% verzeichnet werden. 70% der Mitarbeiter sind hierbei in der Kundenbetreuung tätig. Der Akademikeranteil in der Kundenbetreuung in diesem Premium-Bankensegment liegt bei 42%, weitere 55% können eine abgeschlossene Matura als höchste Ausbildungsstufe vor dem Berufseinstieg aufweisen.

Im Durchschnitt ist ein Kundenbetreuer für 183 Kunden verantwortlich. Die Spannweite der Kundenanzahl pro Kundenbetreuer reicht von 15 bis zu 492 Personen. 86% aller Kunden der untersuchten Banken sind Privatpersonen. Das errechnete Durchschnittsalter eines Private Banking Kunden beträgt 55 Jahre. Stellt man einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kunden pro Kundenbetreuer und dem Gewinn, den ein Kundenbetreuer erwirtschaften kann, her, lässt sich ein (loser) negativer Zusammenhang feststellen, was bedeutet, dass tendenziell Kundenbetreuer mit einem größeren Kundenstock weniger Gewinne pro Kunden lukrieren können.

Bezüglich Kompetenzen der Kundenbetreuer besteht bei 41% aller Private Banking Anbieter keine Beschränkung in diesen. Bei knapp der Hälfte aller Institute findet eine Kompetenzbeschränkung der Kundenbetreuer auf Basis der Höhe der Einzelgeschäfte statt.

### **Produkte und Dienstleistungen**

Eine Gegenüberstellung der Anlageklassen zeigt, dass die Vermögen im österreichischen Private Banking Bereich bevorzugt in risikoaverse Produkte investiert werden. Anleihen (38%), Fonds (28%) und Barmittel bzw. Geldmarktprodukte (15%) bilden hier die drei beliebtesten Anlageformen.

Der durchschnittliche Anteil an Drittprodukten, die ein Institut anbietet, beträgt 44%. Privatbanken weisen hierbei den höchsten Anteil, mit 78% nicht eigener Produkte, auf.

Die Mindesteinstiegsgröße zur Nutzung von Private Banking Dienstleistungen kann mit einem Durchschnittswert von EUR 266.000 beziffert werden. Das

oberste Segment des Private Banking Angebotes bildet das Family Office, welches ein Volumen im Mittelwert von EUR 6.5 Mio. verlangt.

Bezug nehmend auf die Preispolitik wird im Private Banking eindeutig das Einzelgebührenmodell, bei 90% aller Anbieter, bevorzugt. Fixe Jahresgebühren finden nur bei 9% der Anbieter Anwendung, performanceabhängige Methoden gar nur bei 1%.

### **Finanzmarktkrise und Bankgeheimnis**

Die untersuchten Institute schätzen den Einfluss der Folgen der Finanzmarktkrise in Bezug auf die Neukundengewinnung, die gesamte Kundenbeziehung und die Einlagenhöhen tendenziell leicht positiv ein. In Verbindung mit Provisions- und Kommissionseinnahmen werden die Folgen natürlich negativ eingeschätzt. Die durchschnittlich geschätzten Volumenabflüsse, welche aufgrund der Finanzmarktkrise entstanden sind, ergeben einen Anteil von ca. 6% am Gesamtvermögen. Mittelgroße Banken geben im Durchschnitt einen Wert von knapp 9% ab und sind in dieser Hinsicht am stärksten von der Krise betroffen. Der sektorale Vergleich bringt zum Vorschein, dass klassische Privatbanken die höchsten Volumenabflüsse (13%) zu verzeichnen haben.

Die geschätzten Volumenabflüsse aufgrund der Änderung des österreichischen Bankgeheimnisses betragen im Schnitt 7%. Im Vergleich zu den Abflüssen aufgrund der Finanzmarktkrise schätzen die Anbieter die Auswirkungen aufgrund der Lockerung des österreichischen Bankgeheimnisses als negativer für den österreichischen Private Banking Markt ein.

### **Geschäftszahl**

Ein Kundenbetreuer konnte im Jahr 2008 einen durchschnittlichen Provisionsertrag von über EUR 270.000 erzielen. Hier sind gegenüber dem Jahr 2007 doch deutliche Abschläge von -17% hinzunehmen, was natürlich auch auf Vertrauensverluste gegenüber Banken in Zeiten der Finanzmarktkrise zurückzuführen ist.

Die durchschnittliche Marge (-10%), sowie Zinsspanne (-17%) waren ebenfalls im Jahr 2008 stark rückläufig. Mittelgroße Private Banking Anbieter konnten 2008 sowohl bei den durchschnittlichen Margen (117% des Gesamtmaktdurchschnitts) als auch bei den durchschnittlichen Zinsspannen (114% des Gesamtmaktdurchschnitts) die besten Werte erreichen. Im Sektorvergleich schneiden in dieser Hinsicht Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken am besten ab, wohingegen Universalbanken die niedrigsten Margen und Zinsspannen aufweisen.

Die durchschnittlichen Gewinne pro Private Banking Anbieter mussten im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang von -2% hinnehmen. 23% aller Anbieter

konnte im Jahr 2008 eine Gewinnerhöhung verzeichnen. Im Vergleich dazu verzeichnete mehr als die Hälfte der Institute (54%) einen Gewinnrückgang bis 20%, weitere 23% mussten einen Gewinnrückgang von über 20% zur Kenntnis nehmen.

Stellt man die Gewinne 2008 in Relation zur Anzahl der Kundenbetreuer eines Instituts ergibt sich das interessante Bild, dass mittelgroße Anbieter in diesem Zeitraum die höchsten Gewinne einfahren konnten. Im Sektorvergleich schneiden hier Universalbanken mit einem fast doppelt so hohen Gewinn pro Kundenbetreuer zum Gesamtmarktdurchschnitt am besten ab. Diese konnten im Jahr 2008 auch als einziger Sektor die durchschnittlichen Gewinne steigern.

Die Kundenvermögen im Sinne des Wertpapiervolumens sind im Jahr 2008 um durchschnittlich -2% zurückgegangen.

Der bedeutendste ausländische Markt für die heimischen Private Banking Branche ist Deutschland, mit einem Anteil von 21% des gesamten verwalteten Vermögens. Vermögen aus Zentral- und Westeuropa (3%), Osteuropa (2%) sowie aus dem Rest der Welt (2%) spielen am österreichischen Private Banking Markt eine eher untergeordnete Rolle.

### **Wachstumserwartungen**

Ein durchaus optimistisches Bild herrscht am österreichischen Private Banking Markt wenn es um die Wachstumserwartungen für die Jahre 2009 und 2010 geht. Für das Jahr 2009 wird mit einer Zunahme der Nettoneugelder der gesamten Branche in Höhe von 2% gerechnet. Die durchschnittlichen Erwartungen der eigenen Institute in diesem Hinblick liegen hierbei deutlich über jenen der Branche mit einem prognostizierten Zuwachs von 9%. Für das Jahr 2010 soll sowohl das eigene Institut (+11%) als auch die Branche (+9%) weitere Nettoneugelderzuwächse lukrieren können, laut eigenen Einschätzungen der teilnehmenden Private Banking Anbieter.

Nach einem Gewinnrückgang von -2% im Jahr 2008 erwartet man am österreichische Private Banking Markt für das Jahr 2009 einen Gewinnzuwachs von 3% und für das Jahr 2010 eine positive Entwicklung der Gewinne um 7%. Im Sektorenvergleich sind hier die Erwartungen bei Universalbanken, mit einer Gewinnerwartung 2010 von über 10%, sowie bei Privatbanken, mit einer durchschnittlichen Gewinnerwartung von 20%, am optimistischsten.

### 3. Sample

Die Studie „Private Banking in Österreich“ basiert auf einer Auswertung von Daten, welche anhand einer schriftlichen Befragung im Zeitraum Mai bis August 2009 von repräsentativen Banken am heimischen Private Banking Markt ermittelt wurden. Es wurden nur jene Banken in den Analysekreis einbezogen, welche eine Bilanzsumme von über 500 Mio. Euro aufweisen. Von 266 befragten Kreditinstituten nahmen folgende 32 an der Studie teil (Rücklaufquote von 12%):<sup>1</sup>

Sample Studie „Private Banking in Österreich“ 2009
Allgemeine Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft
Bank Gutmann Aktiengesellschaft
Bank Vontobel Österreich AG
Bankhaus Carl Spängler & Co. AG
BankPrivat AG
Commerzbank (Schweiz) AG Private Banking
Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG
Hypo Alpe-Adria-Bank AG
Kaerntner Sparkasse Aktiengesellschaft
Niederösterreichische Landesbank-Hypothekenbank Aktiengesellschaft
Oberbank AG
Österreichische Apothekerbank reg.Gen.m.b.H.
Privat Bank AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich
Raiffeisen Bank im Montafon reg.Gen.m.b.H.
Raiffeisenbank Bruck-Carnuntum reg.Gen.m.b.H.
RaiffeisenBank Kitzbühel reg.Gen.m.b.H.
Raiffeisenbank NÖ-Süd Alpin reg.Gen.m.b.H.
Raiffeisenbank Wels reg.Gen.m.b.H.
Raiffeisenbank Wörgl Kufstein eGen
Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG
Raiffeisen-Landesbank Tirol AG
Raiffeisenverband Salzburg reg.Gen.m.b.H.
Salzburger Landes-Hypothekenbank AG
Salzburger Sparkasse Bank AG
Sparkasse der Stadt Amstetten AG
Sparkasse Kremstal-Pyhrn AG
Sparkasse Schwaz AG
Sparkasse Waldviertel-Mitte Bank AG
Volksbank Marchfeld e.Gen.
Volksbank Ried im Innkreis reg.Gen.m.b.H.
Volksbank Vorarlberg e.Gen.
Volksbank Wien AG

<sup>1</sup> 133 der befragten Kreditinstitute (50%) gaben auf die Anfrage keine Rückantwort, 82 Kreditinstitute (31%) gaben an, kein Private Banking zu betreiben. Der Rest der nicht teilnehmenden Institute hat eine solche aus diversen Gründen verweigert.

## 4. Datenaufbereitung

### 4.1 Kategorisierung der Daten

Neben der generellen Darstellung der Daten am gesamten österreichischen Private Banking Markt erfolgt ergänzend dazu eine explizite Datenaufbereitung interessanter und relevanter Aspekte der Private Banking Branche anhand einer Größen- bzw. Sektorkategorisierung. Hierbei werden die untersuchten Kreditinstitute in große (G1), mittlere (G2) und kleine (G3) Anbieter bzw. nach Bankensektoren in klassische Privatbanken (S1), Universalbanken mit eigenen Private Banking Abteilungen oder integriertem Angebot (S2), sowie Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken (S3) gruppiert.

Kategorie	Sektorbezeichnung
S1	Klassische Privatbanken
S2	Universalbanken
S3	Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken

Tabelle 1: Definierte Private Banking Sektoren

Die Definition der Größenkriterien entspricht keiner Norm bzw. keinem internationalen Vergleichsmuster, sondern erfolgt auf Basis ausgewählter Referenzwerte der hier untersuchten Private Banking Anbieter, welche eine möglichst realistische Darstellung der Größenordnung im nationalen Vergleich gewährleisten soll. Tabelle 2 zeigt die Definition der gewählten Kriterien, nach der die Gruppierung vorgenommen wird.<sup>2</sup>

PB-Größe	Anzahl Mitarbeiter im Private Banking	Anzahl Kundenbetreuer	Assets under Management
G1 (groß)	>50	>30	>1.2 Mrd. EUR
G2 (mittel)	ca. 10-50	ca. 10-30	ca. 150 Mio. EUR – 1.2 Mrd. EUR
G3 (klein)	<10	<10	<150 Mio. EUR
Mittelwert Gesamtmarkt	25	17	1,4 Mrd.

Tabelle 2: Größenkriterien nach Mitarbeitern, Kundenbetreuern und Assets under Management

<sup>2</sup> Die Kriterien dienen als Richtwert für die Gruppierung und wurden in Ausnahmefällen auch individuell, der festgelegten Größenordnung entsprechend, adaptiert.



## 4.2 Zusammenhang Größe und Sektor

Abbildung 1 zeigt, in welchen Größenordnungen sich die definierten Private Banking Sektoren bewegen und visualisiert somit den Zusammenhang der beiden definierten Kategorien. 66% der klassischen Privatbanken weisen Merkmale einer Großbank auf. Je 17% der befragten Privatbanken sind mittlere bzw. kleine Banken. Der errechnete Mittelwert hierbei, welcher in Abbildung 1 anhand des blauen Kreissymbols ersichtlich ist, beträgt 1.5, was bedeutet, dass sich klassische Privatbanken im Durchschnitt zwischen der Größenkategorie „groß“ (1) und „mittel“ (2) befinden. Universalbanken verteilen sich im Wesentlichen über alle drei definierten Größenkategorien und befinden sich mit einem Mittelwert von 2.2 im Sektor der mittleren Größe. Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken sind mehrheitlich (65%) in den kleineren Größenkategorien vorhanden. Der errechnete Mittelwert von 2.5 befindet sich zwischen den Größenkategorien „mittel“ (2) und „klein“ (3).

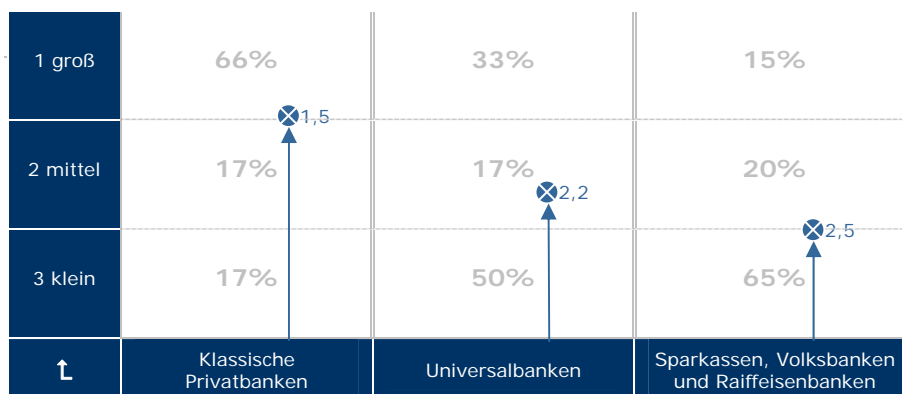


Abbildung 1: Verhältnis Sektor-zur Größengruppierung

⊗ Mittelwert der Verteilung

Diese Aufbereitung des Zusammenhangs beider Kategorien zeigt, dass hier keine Redundanzen entstehen und somit eine gesonderte Gruppierung der Daten in die jeweiligen Kategorien durchaus sinnvoll ist.

## 4.3 Kategorieverteilung der Studie<sup>3</sup>

Kategorie	Anteil	Kategorie	Anteil
G1 (groß)	28%	S1 (privat)	19%
G2 (mittel)	19%	S2 (universal)	19%
G3 (klein)	53%	S3 (S,V,R)	63%

Tabelle 3: Kategorieverteilung der Studie

Das Sample setzt sich aus rund 50% kleiner, 20% mittlerer und 30% großer Anbieter zusammen. Über 60% aller untersuchten Private Banking Anbieter sind

<sup>3</sup> Die Studie basiert auf der Grundlage eines gut verteilten und im Vergleich zu ähnlichen Studien hohen Samples und dürfte somit den österreichische Private Banking Markt sehr realitätsgetreu repräsentieren.

im Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken Sektor vertreten. Gerundete 20% agieren jeweils im klassischen Privatbanken Sektor, sowie im Sektor der Universalbanken.

## 5. Performanceindikatoren

Performance-Indikatoren <sup>4</sup>	2007	2008	Veränderung
Return on equity	13.7%	8.8%	-36%
Bruttomarge [bps]	63.5	49.9	-21%
Cost-income-ratio	57.4%	63.7%	+11%
Einnahmen pro MA [in tsd. EUR]	246.6	203.4	-18%
Personalkosten pro MA [in tsd. EUR]	106.1	99.1	-7%
Bruttoertrag pro MA [in tsd. EUR]	103.4	70.9	-31%

Tabelle 4: Wesentliche Indikatoren des österreich. Private Banking Marktes 2007 und 2008


 positive Veränderung  
negative Veränderung

Tabelle 4 zeigt die wesentlichen Indikatoren des österreichischen Private Banking Marktes im Jahresvergleich 2008 zum Jahr 2007. Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen musste auch der Private Banking Markt in dieser Periode starke Einbußen und Rückgänge hinnehmen. Einzig bei den Personalkosten pro Mitarbeiter war eine positive Veränderung zu verzeichnen. Hier konnten im Schnitt die Kosten um 7% gesenkt werden, was auf den starken Rückgang der Pro-Kopf-Einkommen zurückzuführen ist. Betrachtet man allerdings auch die Cost-income-ratio, wird ersichtlich, dass hier ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen war und somit die Auswirkung der sinkenden Personalkosten nur marginal war.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Folgende Werte wurden von der Studie 'The International Private Banking Study 2009' entnommen, welche zu dieser Studie ein unterschiedliches Sample aufweist. Die EUR-Beträge wurden für das Jahr 2007 sowie für das Jahr 2008 mit einem einheitlichen Wechselkurs von EUR/CHF 1.49 (31.12.2008) berechnet, um die Veränderungen wechselkursneutral darstellen zu können.

<sup>5</sup> Vgl. 'The International Private Banking Study 2009', Cocca/Birchler, S.12

## 6. Unternehmen/Mitarbeiter

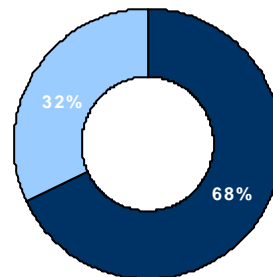
### 6.1 Anzahl Mitarbeiter und Kundenbetreuer

Die Anzahl der Mitarbeiter am österreichischen Private Banking Markt auf Basis dieser Studie variiert zwischen einem und 94 Mitarbeiter. Durchschnittlich beschäftigt ein österreichischer Private Banking Anbieter 25 Personen.

Von diesen Mitarbeitern sind im Schnitt 68% im, für das Private Banking so wichtigen, Bereich der Kundenbetreuung tätig (vgl. Abb. 2). Das zeigt deutlich, dass hier der Fokus natürlich verstärkt auf die professionelle, individuelle Betreuung der einzelnen Kunden gerichtet wird. Die Anzahl der Kundenbetreuer pro Bank schwankt von einer bis 63 Personen.

	Mitarbeiter	Kundenbetreuer
Verhältnis	100%	68%
Mittelwert	25	17
Median	10	7

Tabelle 5 / Abbildung 2:  
Verhältnis Kundenbetreuer –  
sonstige Mitarbeiter



■ Kundenbetreuer ■ sonstige Mitarbeiter

Im Durchschnitt arbeiten 17 Kundenbetreuer bei einem österreichischen Private Banking Anbieter. 50% aller Anbieter haben weniger als 7 Kundenbetreuer, was in Tabelle 5 anhand des Median-Wertes abgelesen werden kann. Bei nur 6% der Anbieter sind 50 oder mehr Kundenbetreuer beschäftigt.

Tabelle 6 zeigt die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter und der Kundenbetreuer, sowie die jeweiligen Anteile der Kundenbetreuer in den einzelnen definierten Kategorien. Große Anbieter beschäftigen im Mittel 62, mittlere Anbieter 18 und kleine Institute 5 Mitarbeiter. Die Mitarbeiteranzahl der Sektoren spiegelt in gewisser Weise die jeweiligen Größen der Sektoren wider. Eine Privatbank beschäftigt im Schnitt 56 Mitarbeiter, was großen Private Banking Anbietern sehr nahe kommt. Universalbanken mit durchschnittlich 21 Mitarbeitern und Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken mit durchschnittlich 16 Mitarbeitern zeigen ebenfalls das Verhältnis der Sektor- zur Größengruppierung auf (vgl. Abb. 1).

Interessant scheint nun der Aspekt, wie hoch die Anteile der Kundenbetreuer an den Gesamtmitarbeiterzahlen, in den einzelnen Kategorien, sind. Im Vergleich zum gesamten Private Banking Markt, mit einem Kundenbetreueranteil von 68% an der Gesamtmitarbeiterzahl, erreichen nur kleine Banken, mit 73%, einen höheren Anteil. Der Sektorvergleich zeigt, dass sowohl Universalbanken (73%), als auch Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken (72%) einen höheren Anteil als der Gesamtmarkt aufweisen. Einen deutlich geringeren Kundenbetreueranteil verzeichnen klassische Privatbanken mit 59%.

	Ø Mitarbeiter	Ø Kundenbetreuer	Anteil Kundenbetreuer
Gesamt	25	17	68%
G1 (groß)	62	39	64%
G2 (mittel)	18	12	65%
G3 (klein)	5	3	73%
S1 (privat)	56	33	59%
S2 (universal)	21	15	73%
S3 (S,V,R)	16	11	72%

Tabelle 6: Anzahl Mitarbeiter und Kundenbetreuer im Kategorievergleich

■ verhältnismäßig > PB-Markt  
■ verhältnismäßig < PB-Markt

Der Mitarbeiterzuwachs im Jahr 2008 zum Vorjahr beträgt 8% (vgl. Tab. 7). Im Jahr 2007 konnte ein Zuwachs im Jahresvergleich von 12% verzeichnet werden. Vergleicht man den Mitarbeiterzuwachs im Private Banking mit dem Zuwachs im gesamten österreichischen Bankwesen, sieht man, dass dieser Geschäftsbereich verhältnismäßig überproportional hohe Zuwächse zu verzeichnen hat, wobei zu bedenken ist, dass in den Werten des Mitarbeiterzuwachses im Private Banking Sektor auch bereits bestehende Mitarbeiter am österreichischen Bankenmarkt inkludiert sein werden, die sich aufgrund von Umstrukturierungen oder Positionswechsel ergeben.

	2007	2008
Mitarbeiterzuwachs im Private Banking	12%	8%
Mitarbeiterzuwachs am österreichischen Banken Markt <sup>6</sup>	2%	1%

Tabelle 7: Mitarbeiterzuwachs im Private Banking und am österr. Banken Markt im Jahresvergleich

Betrachtet man den Mitarbeiterzuwachs im sektoralen Vergleich, wird ersichtlich, dass die Kategorie der Universalbanken sowohl 2007 als auch 2008 den größten Zuwachs der Mitarbeiter im Private Banking aufweist. Der Privatbankensektor musste in diesem Zusammenhang stärkere Rückgänge hinnehmen und konnte 2008 nur etwas mehr als die Hälfte des vorjährigen Mitarbeiterzuwachses verzeichnen, liegt jedoch auch 2008 noch knapp über dem Marktdurchschnitt. Der Sektor der Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken konnte zwar als einziger den Mitarbeiterzuwachs 2008 im Vergleich zum Vorjahr überschreiten, liegt aber im Verhältnis doch deutlich unter dem Zuwachs der anderen Sektoren bzw. des gesamten Private Banking Marktes (vgl. Tabelle 8).

	2007	2008
S1 (Privatbanken)	16%	8%
S2 (Universalbanken)	24%	17%
S3 (Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken)	4%	5%

Tabelle 8: Mitarbeiterzuwachs im Sektorvergleich / Verhältnis zum Gesamtmarkt

■ verhältnismäßig > PB-Markt  
■ verhältnismäßig < PB-Markt

<sup>6</sup> Quelle: OeNB; Die Werte wurden aufgrund einer einheitlichen Darstellung auf ganze Zahlen gerundet. Die genauen Werte für den MA-Zuwachs am österreichischen Banken Markt betragen für 2007: 1.96% und für 2008: 1.41%

## 6.2 Charakteristika Kundenbetreuer

Bezüglich höchster Ausbildung der Kundenbetreuer, vor dem beruflichen Einstieg, sieht die Verteilung wie folgt aus (vgl. Abb. 3):

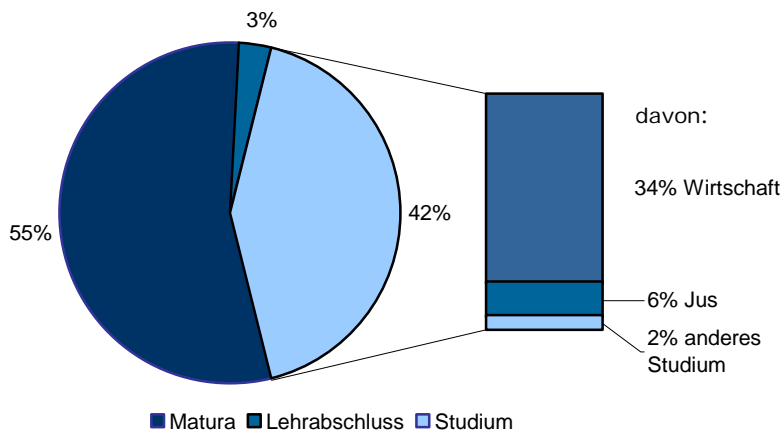


Abbildung 3: Ausbildungs-niveau Kundenbetreuer vor Berufseinstieg

Einem Akademikeranteil von 42% stehen 55% Kundenbetreuer mit Matura bzw. 3% Kundenbetreuer mit einem Lehrabschluss gegenüber. Betrachtet man explizit jene Kundenbetreuer, die einen Hochschulabschluss besitzen, weisen wirtschaftliche Studien, mit eventuell einschlägigen Spezialisierungen und Schwerpunkten, hier den deutlich höchsten Anteil auf, mit einem Anteil von 34% an der Gesamtheit.

38% aller Kundenbetreuer besitzen neben ihrer Grundausbildung noch eine zusätzliche Ausbildung im Sinne eines ‚certified programs‘ wie eine Ausbildung zum Diplom.Finanzberater (BAK), Certified Financial Planner (CFP), Certified Portfolio Manager (CPM) oder eine bankinterne Spezialausbildung.

Das Verhältnis weiblicher zu männlicher Kundenbetreuer liegt bei 28% zu 72%. Im Schnitt ist ein Kundenbetreuer 10 Jahre in einem Unternehmen tätig und bezieht ein Grundgehalt von rund EUR 3.580 Brutto/Monat. Ergänzend dazu bekommt ein Kundenbetreuer einen monatlichen Bonus von durchschnittlich EUR 495, was einen Anteil von 14% am Grundgehalt ausmacht. Laut Studie werden Boni in der Regel bis zu 25% vom Grundgehalt vergütet, in Ausnahmefällen werden auch Boni von 30% bis zu 50% des Grundgehalts ausbezahlt.

Ein Drittel aller Kundenberater ist auf eine bestimmte Komponente, wie beispielsweise eine Assetklasse, spezialisiert. Diese Spezialisierung findet nicht, wie angenommen werden könnte, vermehrt bei den größeren Kreditinstituten statt, sondern verteilt sich quer durch die gesamte Private Banking Landschaft in Österreich.

### 6.3 Bonusberechnung

Die Berechnung der Boni erfolgt unter der Verwendung verschiedener, relevanter Referenzwerte (vgl. Abb. 4). Die häufigste Methode ist die Berechnung der Höhe der Bonuszahlungen aufgrund der allgemeinen Bilanzkennzahlen (61%). Dazu zählt beispielsweise die Berechnung auf Basis des Betriebsergebnisses. Ebenfalls beliebt sind Berechnungen aufgrund des Bankertrags des Portfolios (54%) als auch auf Basis des Kundenvolumens (46%). Das lukrierte Nettoneugeld (36%), sonstige Kriterien (32%) und die Kundenperformance (7%) sind weitere gängige Möglichkeiten zur Berechnung der Boni. Unter sonstige Kriterien fallen Berechnungen, die sich auf individuelle Projekte, Zielvereinbarungen im Sinne von Qualitäts- sowie auch Quantitätsmerkmalen, Marktziele und ähnliches beziehen, sowie auch vereinzelt Managementvergütungen. Anzumerken ist, dass Banken meist mehrere Berechnungsmöglichkeiten verwenden bzw. diese auch kombinieren.

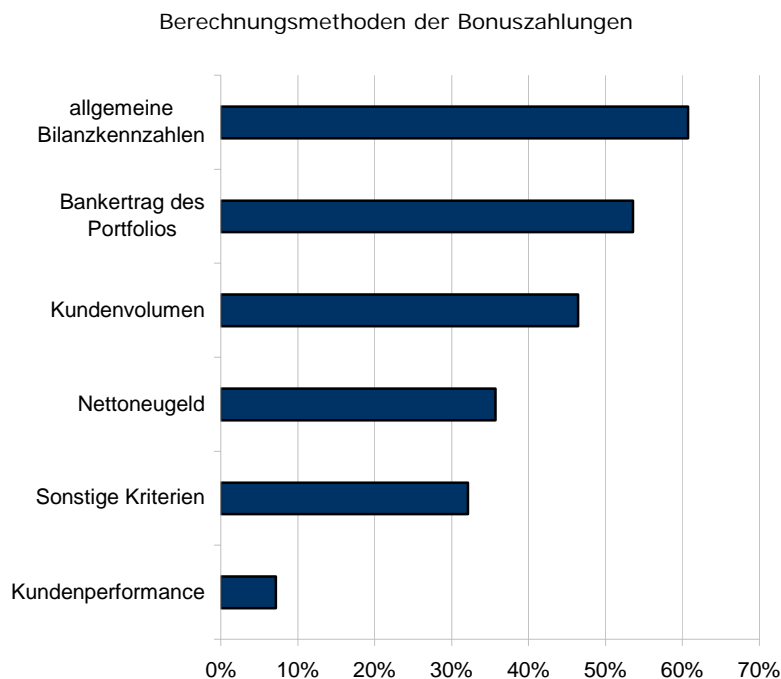


Abbildung 4: Berechnungsmethoden der Bonuszahlungen

### 6.4 Kompetenzverteilung der Kundenbetreuer

Bei 41% der Anbieter besteht keine Beschränkung in der Kompetenz der Kundenbetreuer (vgl. Abb. 5). Die restlichen Anbieter setzen auf Kompetenzbeschränkungen anhand unterschiedlicher, oft miteinander kombinierter, Kriterien, um so einem gewissen Risiko entgegenzuwirken. Bei beinahe der Hälfte aller Private Banking Anbieter findet eine Beschränkung der Kundenbetreuer in ihrer Kompetenz anhand der Höhe der Einzelgeschäfte (47%) statt. Durchaus üblich sind noch Kompetenzbeschränkungen die sich auf Kundenklassen (19%) bzw. Assetklassen (13%) beziehen. Weitere praktizierte Möglichkeiten sind die Beschränkung nach Ausbildung des Kundenbetreuers, nach Funktion des Kundenbetreuers, Zinskompetenzen bei Spareinlagen, BWG-Richtlinien im Kreditgeschäft und Kompetenzverteilungen anhand einer Kundenkalkulation (je 3%).

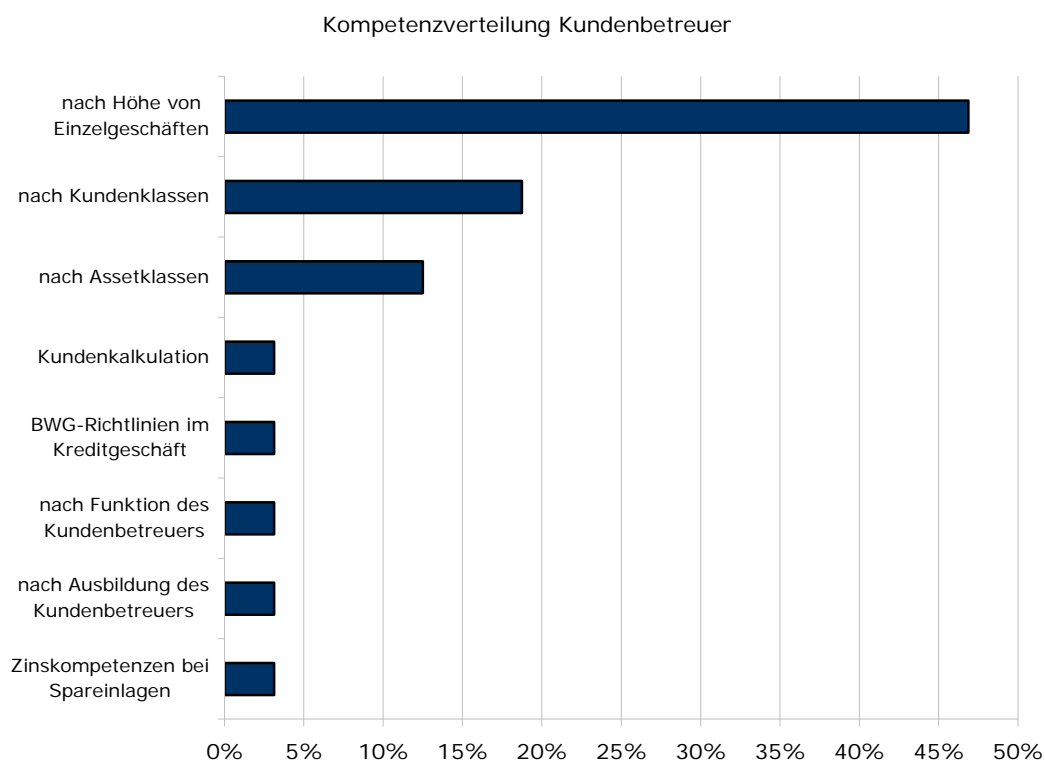


Abbildung 5:  
Kompetenzverteilung  
Kundenbetreuer



## 6.5 Provisions- / Kommissionserträge im Private Banking

Im Durchschnitt konnten im Jahr 2008 Provisions- bzw. Kommissionserträge pro Kundenbetreuer in der Höhe von EUR 271.000 erwirtschaftet werden. Das sind im Vergleich zum Jahr 2007 um EUR 57.000 oder 17% Provisionserträge pro Kundenbetreuer weniger (vgl. Tab. 9).

	2007	2008
durchschnittlicher jährlicher Provisionsertrag pro Kundenbetreuer	EUR 328.000	EUR 271.000
		-17%
Maximalwert Provisionsertrag pro Kundenbetreuer im Jahr	EUR 779.000	EUR 609.000
		-22%

Tabelle 9: Provisionserträge pro Kundenbetreuer 2007 - 2008

Der höchste jährliche Provisionsertrag, den eine Bank pro Kundenbetreuer erzielen konnte, liegt 2008 mit EUR 608.000 deutlich über dem doppelten Wert des Branchendurchschnitts. Im Jahresvergleich sieht man, dass auch dieser Maximalwert im Jahr 2008 stark rückläufig ist (-22%).

Vergleicht man den jährlichen Provisionsertrag pro Kundenbetreuer mit Durchschnittswerten der einzelnen Größenkategorien (vgl. Tab. 10) zeigt sich, dass mittelgroße Private Banking Anbieter um +52% besser abschneiden als die gesamte Branche. Auch große Anbieter können ein verhältnismäßig besseres Ergebnis als der Gesamtdurchschnitt (114%) erzielen. Nur Kundenbetreuer kleiner Private Banking Anbieter erwirtschafteten weniger Provisionserträge als der Branchendurchschnitt (67%).

	PB-Größe	2008	Verhältnis zum Gesamtmarkt
jährlicher Provisionsertrag pro Kundenbetreuer / Durchschnittswerte nach Größenordnung	Gesamt	EUR 271.000	100%
	G1	EUR 308.000	114%
	G2	EUR 413.000	152%
	G3	EUR 182.000	67%

Tabelle 10: Provisionserträge pro Kundenbetreuer / Durchschnittswerte nach Größenordnungen

Bei einer Kategorisierung der österreichischen Private Banking Anbieter nach Bankensektoren (vgl. Tab. 11) können klassische Privatbanken durchschnittlich jährliche Provisionserträge pro Kundenbetreuer im Ausmaß von 141% im Vergleich zum Gesamtmarkt erwirtschaften. Universalbanken (73%) und Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken (86%) können den Gesamtmarktdurchschnitt nicht erreichen.

	Sektor	2008	Verhältnis zum Gesamtmarkt
jährlicher Provisionsertrag pro Kundenbetreuer / Durchschnittswerte nach PB-Sektor	Gesamt	EUR 271.000	100%
	S1 (Priv.)	EUR 381.000	141%
	S2 (Univ.)	EUR 197.00	73%
	S3 (S,V,R)	EUR 234.000	86%

Tabelle 11: Provisionserträge pro Kundenbetreuer / Durchschnittswerte nach Sektoren

Abbildung 6 visualisiert den Zusammenhang der jährlichen Provisionserträge pro Kundenbetreuer mit den entsprechenden Jahresgehältern pro Kundenbetreuer und soll somit zeigen, ob Banken mit höheren Provisionserträgen auch höhere Löhne an ihre Kundenbetreuer auszahlen. Da in diesem Fall nur ein Viertel der befragten Unternehmen Angaben zu beiden Parametern abgegeben haben, kann diese Analyse nur als tendenzieller Richtwert gesehen werden. Der erkennbar positive Zusammenhang lässt jedoch auch für den gesamten Markt erahnen, dass die Gehälter im positiven Zusammenhang mit den erwirtschafteten Provisionserträgen stehen dürften. Wie man aus der Regressionsgleichung ablesen kann, würde sich in diesem Fall bei einer Steigerung des Provisionsertrags um 100% eine Gehaltssteigerung von ca. 8% ergeben.

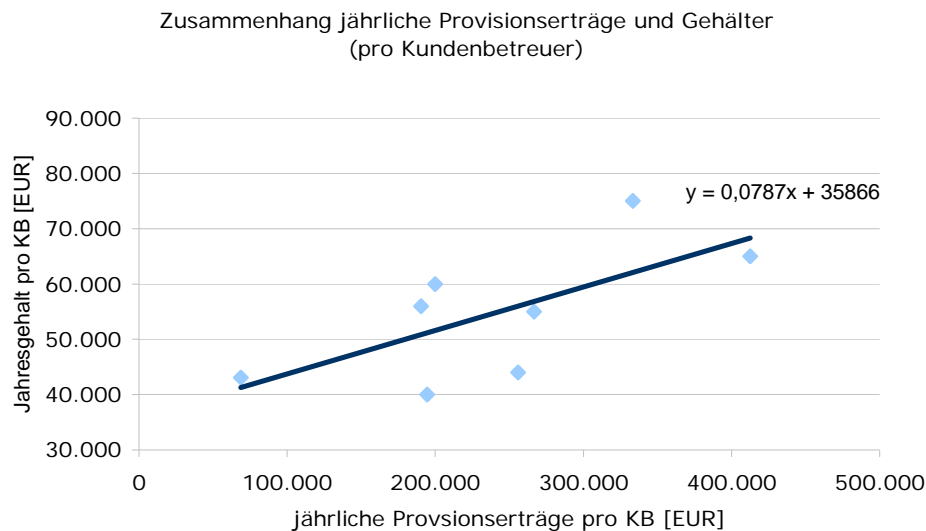


Abbildung 6: Zusammenhang jährliche Provisionserträge und Gehälter/Jahr (pro KB)

## 6.6 Margen und Zinsspannen

Die Durchschnittsmarge aller Private Banking Anbieter, gemessen als durchschnittlich prozentueller Anteil vom Einzelgeschäft, musste im Jahr 2008 aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Situation eine Minderung von -10% (-0.08 Prozentpunkte) von 0.80% auf 0.72% hinnehmen. Nur eines aller befragten Unternehmen hat es geschafft 2008 eine bessere Marge als im Vorjahr zu erzielen. Die Zinsspanne, welche anhand der durchschnittlichen Differenz zwischen Einlagen und Ausleihungen berechnet wird, verzeichnete im Mittelwert aller Anbieter einen Rückgang von -17% (-0.27 Prozentpunkte). Der durchschnittliche Anteil der Marge an der gesamten Zinsspanne änderte sich somit von 50% auf 54% (vgl. Abb. 7).

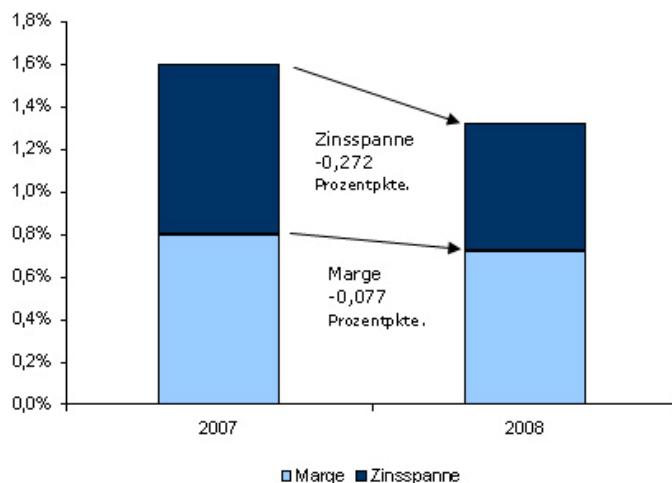


Abbildung 7: Entwicklung durchschnittliche Marge und Zinsspanne 2007-2008

	2007	2008	Veränderung
durchschnittliche Marge	0.80%	0.72%	-10%
durchschnittliche Zinsspanne	1.60%	1.33%	-17%
maximale Marge	1.33%	1.24%	-7%
minimale Marge	0.60%	0.25%	-58%
maximale Zinsspanne	2.61%	2.67%	+2%
minimale Zinsspanne	0.63%	0.63%	0%

Tabelle 12: Veränderung Marge und Zinsspanne 2007-2008

2007 konnte eine maximale Marge von 1.33% erzielt werden, 2008 lag die Rekord-Marge im Private Banking bei 1.24% (vgl. Tab. 12). Die maximale errechnete Zinsspanne konnte 2008, mit einem Wert von 2.67% noch um 0.06 Prozentpunkte verbessert werden. 38% aller Anbieter, welche eine Angabe gemacht haben, konnten eine, wenn auch nur geringe, Steigerung der Zinsspanne verzeichnen. Der Rest musste doch eher deutliche Abschläge bei dieser verzeichnen.

Tabelle 13 gliedert die durchschnittliche Marge und Zinsspanne 2008 nach Größenkategorien und zeigt dabei das Verhältnis zum Gesamtmarkt auf. Eine Besonderheit hierbei ist, dass mittelgroße Private Banking Anbieter sowohl bei der durchschnittlichen Marge (117%) als auch bei der durchschnittlichen Zinsspanne (114%) höhere Werte als der Gesamtmarkt erzielen können. Kleine Anbieter verhalten sich fast identisch zum Marktdurchschnitt. Große Private Banking Anbieter hingegen erreichen im Durchschnitt weder bei der Marge (92%), noch bei der Zinsspanne (92%) den Branchenwert.

PB-Größe	Ø Marge 2008	Verhältnis zum Gesamtmarkt	Ø Zinsspanne 2008	Verhältnis zum Gesamtmarkt
Gesamt	0.72%	100%	1.33%	100%
G1 (groß)	0.66%	92%	1.22%	92%
G2 (mittel)	0.84%	117%	1.52%	114%
G3 (klein)	0.70%	97%	1.32%	99%

Tabelle 13: durchschnittliche Marge und Zinsspanne 2008 im Größenvergleich

Gliedert man nun die Margen und Zinsspannen nach den definierten Sektoren (vgl. Tab. 14), ergibt sich folgendes Bild: Der Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken Sektor kann als einziger sowohl eine bessere Marge (107%) als auch eine bessere Zinsspanne (111%) als der Private Banking Marktdurchschnitt erzielen. Die erzielten Margen von Privatbanken und Universalbanken liegen im Schnitt etwa 10% unter jener des gesamten Marktes. Bei der durchschnittlichen Zinsspanne ist hier die Diskrepanz noch höher. Privatbanken erzielen nur etwa 86%, Universalbanken gar nur knapp 57% des Gesamtdurchschnittes.

Sektor	Ø Marge 2008	Verhältnis zum Gesamtmarkt	Ø Zinsspanne 2008	Verhältnis zum Gesamtmarkt
Gesamt	0.72%	100%	1.33%	100%
S1 (Priv.)	0.64%	89%	1.13%	86%
S2 (Univ.)	0.64%	88%	0.75%	57%
S3 (S,V,R)	0.77%	107%	1.47%	111%

Tabelle 14: Durchschnittliche Marge und Zinsspanne 2008 im sektoralen Vergleich

### 6.7 Gewinnentwicklung im Private Banking

Der durchschnittliche Gewinn am österreichischen Private Banking Markt pro Anbieter, in Form des Betriebsergebnisses, musste im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang von -2% hinnehmen. Betrachtet man den Gewinn pro Private Banking Anbieter im Verhältnis zur Anzahl der Kundenbetreuer, ergibt sich ein Betrag von EUR 335.000, den ein Kundenbetreuer 2008 im Durchschnitt für sein Unternehmen erwirtschaften konnte. Im Vergleich zum Jahr 2007, wo noch ein Gewinn pro Kundenbetreuer im Schnitt von EUR 371.000 erzielt wurde, bedeutet dies eine Reduzierung von -10% (vgl. Tab. 15).

	2007	2008
durchschnittlicher Gewinn pro Kundenbetreuer	EUR 371.000	EUR 335.000
		-10%

Tabelle 15: durchschnittlicher Gewinn pro Kundenbetreuer (Betriebsergebnis in EUR)

Betrachtet man die einzelnen Banken separat, waren 23% in der Lage, ihren Gewinn (Betriebsergebnis) im Jahr 2008 im Vergleich zum Vorjahr zu steigern. (vgl. Abb. 8). Der Rekordwert der Gewinnerhöhung beträgt hierbei 30%. Bei mehr als der Hälfte der Finanzinstitute (54%) wurde ein Gewinnrückgang von bis zu 20% verzeichnet. Weitere 23% der befragten Banken mussten einen Gewinnrückgang von mehr als 20% hinnehmen. Der negative Rekordwert des Betriebsergebnisses ist mit -45% im Jahresvergleich zu beziffern.

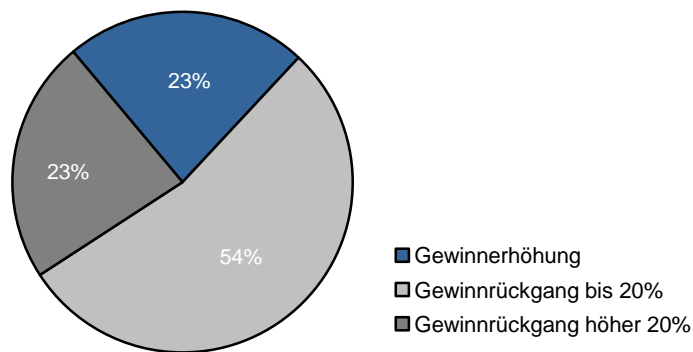


Abbildung 8: Anteil der Ausmaße der Gewinnveränderung

### 6.7.1 Gewinne nach Größenkategorien

Abbildung 9 zeigt die durchschnittlichen Gewinne pro Kundenbetreuer nach den, in der Studie definierten, Größenkategorien. Interessante Aspekte sind hier das relative Verhältnis zum gesamten Private Banking Markt sowie die jeweiligen Veränderungen zum Vorjahr. Um die Gewinne der unterschiedlichen Größenkategorien miteinander vergleichbar zu machen, betrachten wir diese im Verhältnis zu den eingesetzten Kundenbetreuern pro Private Banking Anbieter.

Mittlere Institute erweisen sich hierbei als profitabelste Einrichtungen, mit einem Gewinn pro Kundenbetreuer von EUR 403.000, wobei sich das Niveau 2008 auf jenes der großen Anbieter angenähert hat. Kleine Anbieter schneiden beim Gewinn pro Kundenbetreuer deutlich schlechter als der Markt ab (55% des Marktdurchschnitts) und müssen im Jahresvergleich einen Gewinnrückgang von 27% hinnehmen (vgl. Tab. 16).

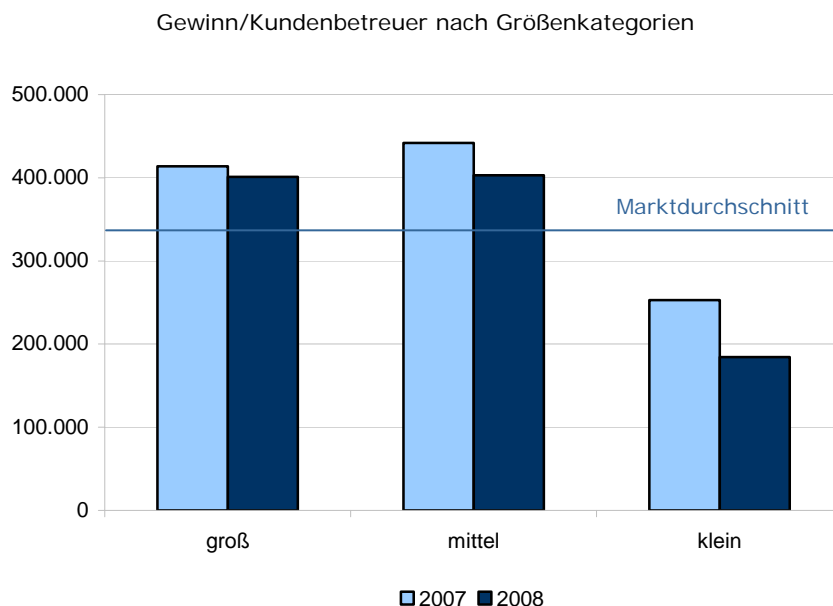


Abbildung 9: Gewinn pro Kundenbetreuer nach Größenkategorien 2007 und 2008

Tabelle 16: Gewinn pro Kundenbetreuer nach Größenkategorien 2008

PB-Größe	Ø Gewinn pro Kundenbetreuer	Verhältnis zum Gesamtmarkt	Veränderung zum VJ
Gesamt	335.000	100%	-10%
G1 (groß)	401.000	120%	-3%
G2 (mittel)	403.000	120%	-9%
G3 (klein)	184.000	55%	-27%

■ verhältnismäßig besser als PB-Markt  
■ verhältnismäßig schlechter als PB-Markt

### 6.7.2 Gewinn nach Private Banking Sektoren

Eine Gliederung der durchschnittlichen Gewinne pro Kundenbetreuer in Private Banking Sektoren bringt eine unerwartete Entwicklung zum Vorschein. Der Private Banking Bereich der Universalbanken konnte, entgegen dem Trend, auch im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2008 den Gewinn um 10% steigern (vgl. Abb. 10 und Tab. 17). Universalbanken konnten im Durchschnitt einen fast doppelt so hohen Gewinn (193%) wie der Gesamtmarkt erwirtschaften. Privatbanken weisen im Verhältnis zur Anzahl der Kundenbetreuer die schlechteste Gewinnentwicklung auf. 2007 konnten diese noch den Marktdurchschnitt erreichen, 2008 mussten hier jedoch mit -19% die größten Gewinnrückgänge hingenommen werden.

Gewinn/Kundenbetreuer nach Sektoren

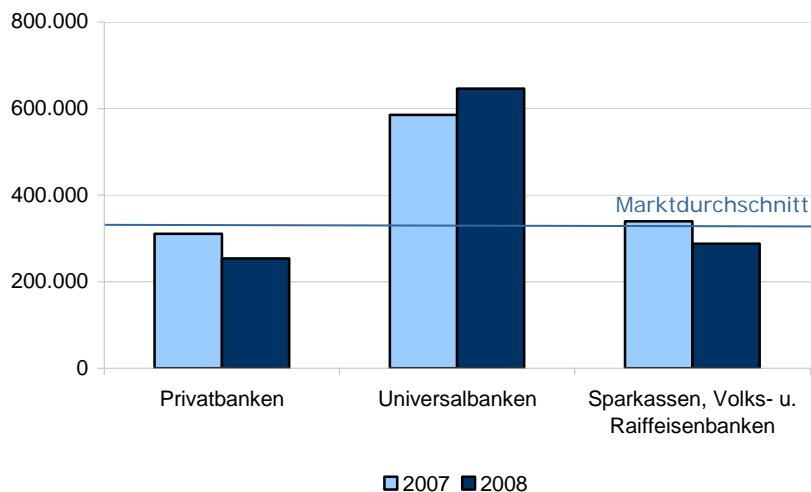


Abbildung 10: Gewinn pro Kundenbetreuer nach Sektorkategorien 2007 und 2008

Sektor	Ø Gewinn pro Kundenbetreuer	Verhältnis zum Gesamtmarkt	Veränderung zum VJ
Gesamt	335.000	100%	-10%
S1 (priv.)	254.000	76%	-19%
S2 (univ.)	646.000	193%	+10%
S3 (S,V,R)	288.000	86%	-15%

Tabelle 17: Gewinn pro Kundenbetreuer nach Sektorkategorien 2008

■ verhältnismäßig besser als PB-Markt  
■ verhältnismäßig schlechter als PB-Markt

## 7. Kunden im Private Banking

### 7.1 Kundenstruktur

Durchschnittlich betreut ein Private Banking Anbieter in Österreich etwa 2.500 Kunden (vgl. Tab. 18). Die Spannweite hierbei reicht von 90 bis 9.412 Kunden. Eine Gliederung in die jeweiligen Größenkategorien zeigt, dass große Kreditinstitute im Durchschnitt etwa die zehnfache Kundenanzahl eines kleinen Instituts aufweisen. Im Sektorenvergleich weisen hierbei klassische Privatbanken die durchschnittliche höchste Anzahl an Kunden auf.

	Ø Anzahl Mitarbeiter	Ø Anzahl Kundenbetreuer	Ø Anzahl PB-Kunden	Ø Kunden pro Kundenbetreuer
Gesamt	25	17	2.498	183
G1 (groß)	62	39	6.373	179
G2 (mittel)	18	12	1.823	149
G3 (klein)	5	3	611	194
S1 (privat)	56	33	3.867	106
S2 (universal)	21	15	2.222	114
S3 (S,V,R)	16	11	2.273	225

Tabelle 18: Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter, Kundenbetreuer, Kunden und Kunden pro Kundenbetreuer im Kategorievergleich

■ verhältnismäßig > PB-Markt  
■ verhältnismäßig < PB-Markt



86% aller Kunden der untersuchten Banken sind Privatpersonen. Der Rest gliedert sich in 13% nicht natürliche Personen und 1% institutionelle Kunden (vgl. Abb. 11). Das errechnete durchschnittliche Alter eines Private Banking Kunden beträgt 55 Jahre.

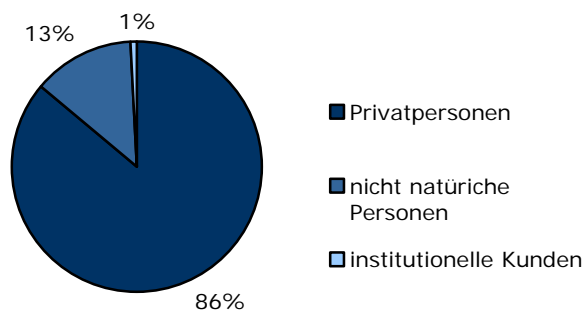


Abbildung 11: Aufteilung der Kundenstruktur

## 7.2 Kunden pro Kundenbetreuer

Im Durchschnitt ist ein Kundenbetreuer für 183 Kunden verantwortlich. Die Spannweite der Kundenanzahl pro Kundenbetreuer reicht von 15 bis zu 492 Personen. Stellt man die durchschnittliche Anzahl der Kunden pro Kundenbetreuer in den einzelnen Kategorien gegenüber, sieht man, dass kleine Anbieter die wenigsten Kundenbetreuer im Verhältnis zur Gesamtkundenanzahl aufweisen (vgl. Tab. 19). Ein Kundenbetreuer übernimmt hier für 194 Kunden die Verantwortung. Große Private Banking Anbieter liegen mit 179 sehr nahe dem Gesamtdurchschnitt, mittlere Anbieter befinden sich mit 149 doch deutlich unter diesem Durchschnittswert.

Bei einer Kategorisierung nach Sektoren liegen die Werte noch viel deutlicher auseinander. Klassische Privatbanken weisen hierbei die größte Kundenbetreuerdichte auf, wobei in diesem Fall ein Kundenbetreuer im Durchschnitt für 106 Kunden zuständig ist. Auch Universalbanken, mit 114 Kunden pro Kundenbetreuer, liegen ziemlich deutlich unter dem Schnitt des Gesamtmarktes, wohingegen Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken mit 225 Kunden pro Kundenbetreuer den deutlich höchsten Wert der gesamten Gegenüberstellung aufweisen.

Kategorie	Ø Kunden pro Kundenbetreuer	Kategorie	Ø Kunden pro Kundenbetreuer
G1 (groß)	179	S1 (privat)	106
G2 (mittel)	149	S2 (universal)	114
G3 (klein)	194	S3 (S,V,R)	225
Gesamtmarkt		183	

Tabelle 19: Anzahl Kunden pro Kundenbetreuer nach Größen- und Sektorkategorien

■ verhältnismäßig > PB-Markt  
■ verhältnismäßig < PB-Markt

Ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kundenbetreuer mit der Anzahl der Private Banking Kunden ist, wie in Abbildung 12 ersichtlich, natürlich gegeben. Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  mit dem Wert 0.7075 zeigt, dass der lineare Zusammenhang doch sehr deutlich vorhanden ist (70.75% der Variation der Variable „Anzahl Private Banking Kunden“ werden von der Variable „Anzahl Kundenbetreuer“ erklärt).

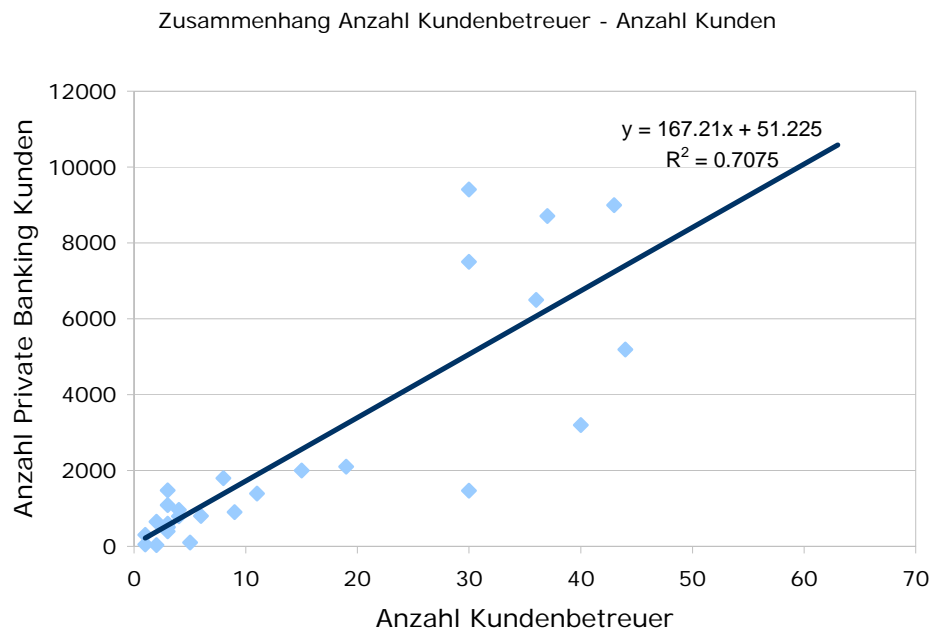


Abbildung 12: Zusammenhang Anzahl Kundenbetreuer und Anzahl Kunden

Wie hoch das wirtschaftlich optimale Kundenpotenzial eines Betreuers ist, kann nicht festgestellt werden bzw. ist natürlich unter anderem auch von individuellen Kriterien und Aspekten abhängig. Es kann jedoch, anhand der erhobenen Daten, analysiert werden, wie sich die Anzahl der Kunden pro Kundenbetreuer auf den Gewinn, den ein Kundenbetreuer für sein Unternehmen erzielt, auswirkt (vgl. Abbildung 13).

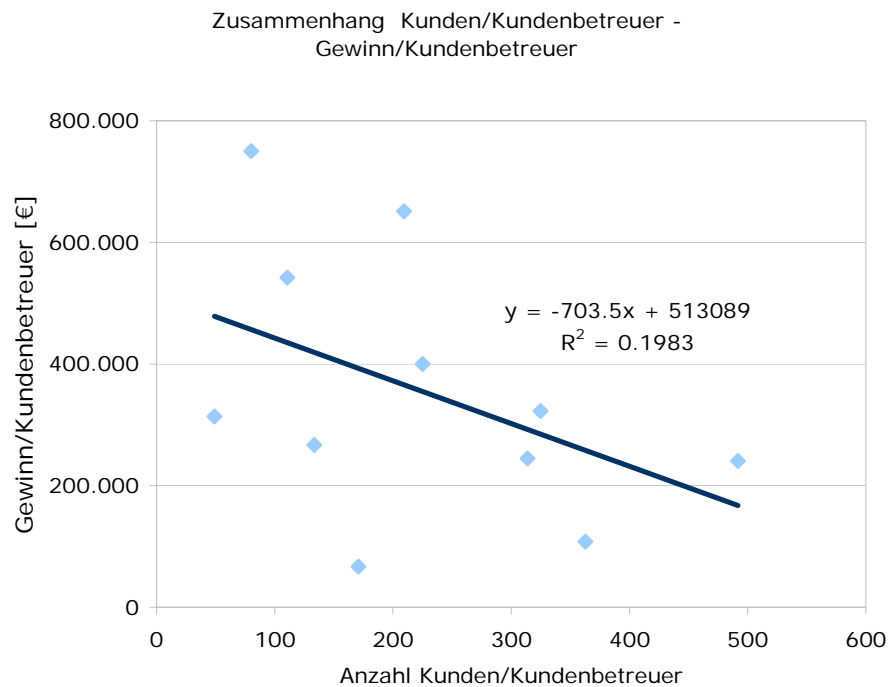


Abbildung 13: Zusammenhang  
Kunden pro Kundenbetreuer  
und Gewinn pro  
Kundenbetreuer

Abbildung 13 zeigt einen negativen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kunden pro Kundenbetreuer und dem Gewinn, den ein Kundenbetreuer für sein Kreditinstitut erwirtschaften kann. Der lineare Zusammenhang ist nur sehr lose gegeben ( $R^2=0.1983$ ), jedoch lässt sich anhand dieser Grafik doch sehr gut visualisieren, dass die Gewinnwerte bei einer erhöhten Anzahl von Kunden pro Kundenbetreuer deutlich abnehmen. Können Kundenbetreuer bis zu einem Kundenstock von 150 Personen noch einen Gewinn/Kundenbetreuer von durchschnittlich EUR 468.000 (maximal EUR 750.000) für ihr Unternehmen erreichen, sieht man deutlich, dass Kundenbetreuer mit einem Anteil von über 300 Kunden mit EUR 229.000 (maximal EUR 322.000) nur die Hälfte dieses Gewinnes erzielen können.

Dies zeigt, dass sich eine erhöhte Anzahl von Kundenbetreuern im Verhältnis zu den Kunden im Durchschnitt positiv auf die Gewinne eines Kreditinstitutes auswirken, was jedoch auch auf die Tatsache zurückzuführen sein kann, dass Banken mit weniger Kunden pro Kundenbetreuer eventuell auch größere Kunden betreuen. Durch einige starke Ausreißer in beide Richtungen ist diese Analyse nur als tendenzieller Richtwert und vor allem im Durchschnitt zu sehen.

### 7.3 Herkunft der Kundengelder

Knapp 73% des Vermögens, welches von österreichischen Private Banking Anbietern verwaltet wird, stammt von inländischen Kunden. Der bedeutendste ausländische Markt für die österreichische Private Banking Branche ist Deutschland, mit einem Anteil von 21% des gesamten verwalteten Vermögens. Kundenvermögen aus Osteuropa (2%), Zentral- und Westeuropa (3%) sowie aus dem Rest der Welt (2%) spielen am heimischen Markt eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 14).

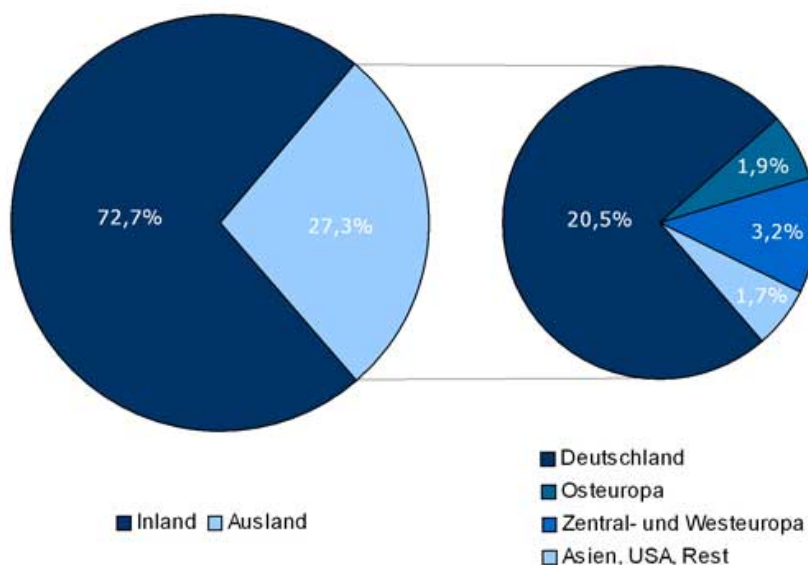


Abbildung 14: Aufteilung der Herkunft der Kundengelder

Durch eine Gegenüberstellung der Herkunft der Kundenvermögen, gegliedert nach Sektoren (vgl. Abb. 15), kommt man zur Erkenntnis, dass der Sektor der Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken den höchsten Anteil ausländischer Kundenvermögen, mit einem Wert knapp über 35% des Gesamtvermögens, aufweist. Privatbanken (13%), sowie Universalbanken (6%) verwalten deutlich weniger Vermögen aus dem Ausland und sind auch klar hinter dem Anteil des gesamten heimischen Privat Banking Marktes (27%) in dieser Hinsicht zu sehen.

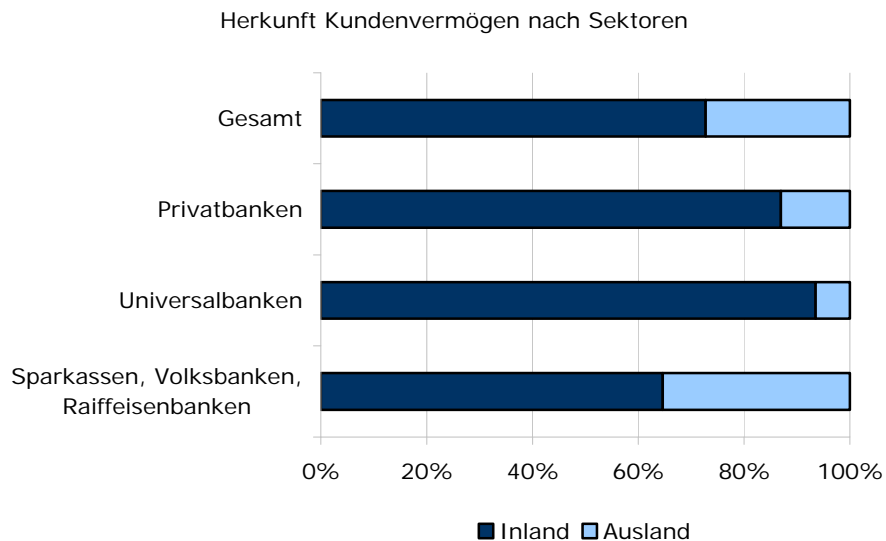


Abbildung 15: Aufteilung Herkunft Kundenvermögen nach Sektoren in In- und Ausland

Da eine Verteilung der Kundengelder auf die einzelnen Bundesländer, auf Basis der Datenerhebung, als nicht repräsentativ für den Gesamtmarkt erscheint, sondern viel mehr eine Verteilung des verwendeten Samples aufzeigen würde, wird auf diese verzichtet. Stattdessen wird auf Auffälligkeiten und Besonderheiten einzelner Bundesländer, in Verbindung mit deren Verteilung der Kundengelder, eingegangen.

Abbildung 16 zeigt woher die Kundenvermögen der Private Banking Anbieter, gegliedert nach Bundesländern, stammen, in Bezug auf die Hauptsitze/Hauptwohnsitze der Kunden. Kreditinstitute aus Niederösterreich, Oberösterreich und Wien weisen, im Vergleich zu den untersuchten Anbietern aus dem restlichen Österreich, einen sehr hohen Anteil von Kunden aus dem eigenen Bundesland auf. Niederösterreich und Wien stehen in Hinblick auf die Herkunft der Kundenvermögen in einem engen Zusammenhang. Der Anteil jener Kunden, die in anderen Bundesländern wohnhaft sind, erklärt sich hier fast zur Gänze aus dem jeweils anderen der beiden Bundesländer. Bei allen anderen Bundesländern ist die Verteilung der Kunden aus anderen Bundesländern ohne Auffälligkeiten verteilt.

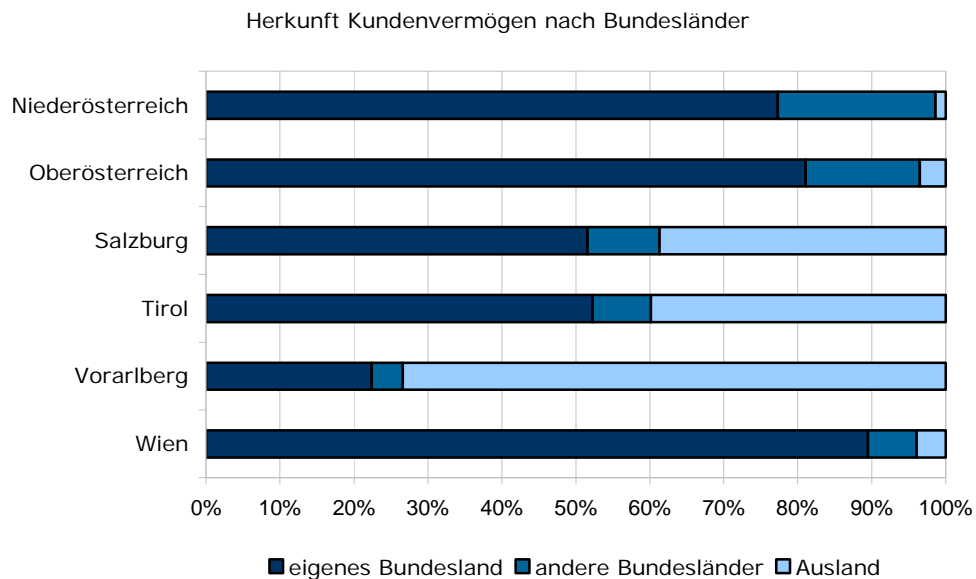


Abbildung 16: Aufteilung Herkunft Kundenvermögen nach Bundesländern

Interessant scheint nun der Aspekt, wie die regionale Verteilung der Kunden aus dem internationalen Raum aussieht. In Abbildung 16 ist klar ersichtlich, dass Vorarlberg, mit 73%, den deutlich höchsten Anteil ausländischer Kunden, im Verhältnis zur Gesamtkundenzahl, aufweist. Der deutsche Markt ist hier, mit über 63% Anteil an den Gesamtkunden, am lukrativsten. Mit 8% Kunden aus Osteuropa ist Vorarlberg in dieser Region verhältnismäßig am stärksten aller Bundesländer vertreten.

Private Banking Anbieter aus Salzburg (39%) und Tirol (40%) haben ebenfalls einen hohen Anteil internationaler Kunden zu verzeichnen. Hier sind die Märkte Deutschland (durchschnittlich 28%) und Zentral- und Westeuropa (durchschnittlich 10%) die hauptsächlichen Bezugspartner im Bereich des Geschäftes mit vermögenden Privatkunden. Der restliche, geringe Anteil ausländischer Kunden verteilt sich quer durch die österreichische Private Banking Landschaft und weist keine besonderen Auffälligkeiten auf.

### 7.4 Segmentierung der Kunden

In diesem Abschnitt wird auf die gängigsten Kriterien eingegangen, nach denen Kunden im Private Banking segmentiert werden (vgl. Abb. 17). Durch eine Segmentierung sollen möglichst homogene Kundengruppen gebildet werden, um eine optimale Kundenbetreuung zu gewährleisten. Zwei Drittel der befragten Banken verwenden mehr als ein Kriterium um die Kunden zu gruppieren. Am beliebtesten hierbei ist eine Segmentierung anhand des Assetvolumens in der Bank mit einem Anteil von über 90%. Geographische Unterteilungen (39%) bzw. eine Gruppierung der Kunden anhand von Delegationsbedürfnissen (36%) finden bei mehr als einem Drittel der österreichischen Private Banking Anbieter Anwendung. Weitere Segmentierungskriterien sind das Kundenverhalten bzw. Kundenbedürfnisse (29%), die Profitabilität in der Bank (26%), eine Einteilung in ein Risikoprofil (19%), interne, spezielle Kriterien (16%) und das Kundenpotential, wie auch das Einkommen der Kunden (je 6%).

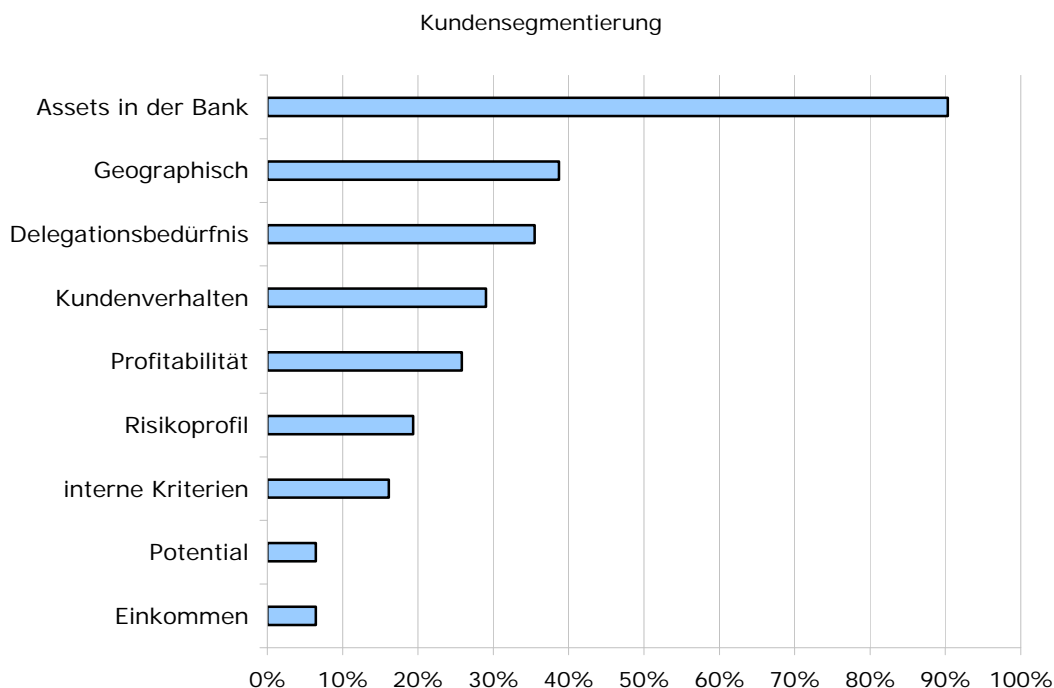


Abbildung 17: Segmentierung der Kundenklassen nach Anteilen der Verwendung

## 8. Assets/Volumen

### 8.1 Assetentwicklung

Dieses Kapitel der Private Banking Studie befasst sich mit den Kundenvermögen im Sinne der Wertpapiervolumen und deren Entwicklung während der weltweiten Finanzkrise. In diesem Abschnitt wird speziell die durchschnittliche Entwicklung des Wertpapiervolumens pro Private Banking Anbieter, wie auch die Entwicklung in den einzelnen, definierten Private Banking Sektoren untersucht. Abbildung 18 zeigt die durchschnittliche Assetentwicklung am österreichischen Private Banking Markt von 2006 bis 2008, wobei das Jahr 2006 als Ausgangspunkt der Darstellung mit einem Indexwert von 100% definiert wurde. Nach einem enormen Anstieg der durchschnittlichen AuM (Assets under Management) von 2006 auf 2007 um 15%, folgte 2008 eine Senkung der AuM um -2% (vgl. Abb. 18).

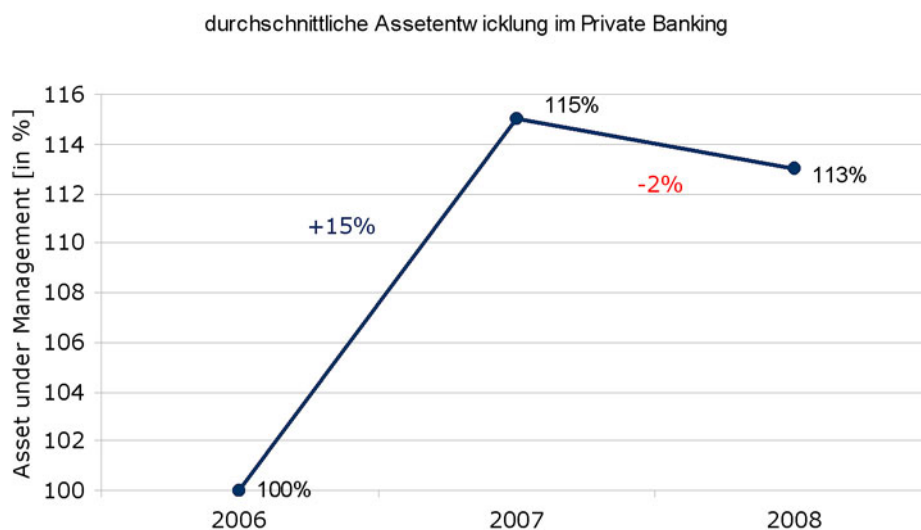


Abbildung 18: Durchschnittliche Assetentwicklung am österreichischen Private Banking Markt 2006 - 2008



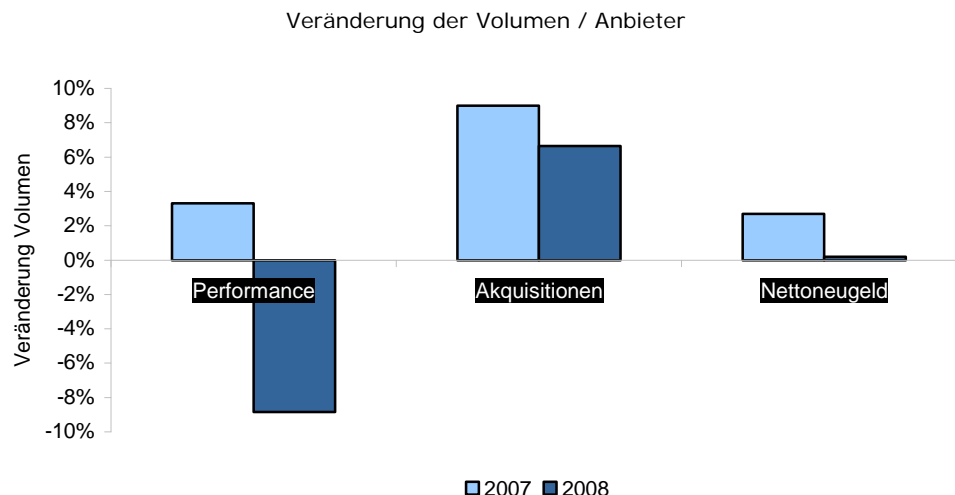


Abbildung 19: kategorische Veränderung der Volumen pro Anbieter 2007 und 2008

Abbildung 19 zeigt, wie diese Veränderungen der Volumen in den Jahren 2007 und 2008 zustande kommen. Wie man auf dem ersten Blick erkennen kann, stellt die Akquisition, also die Gewinnung neuer Kunden, die höchste aller Vermögenszuwachskategorien in beiden Jahren dar. Eine Reduzierung der Akquisitionen 2008 konnte aufgrund der wirtschaftlichen schlechten Lage und der daraus folgenden Vertrauensverlusten von Privaten Anlegern gegenüber Banken nicht vermieden werden. Trotzdem scheinen hier die Vermögenszuwächse noch relativ hoch und viel versprechend zu sein. Durch eine gute Performance konnte 2007 das AuM auch stark gesteigert werden. Hier sind natürlich die stärksten Einbußen im Jahr 2008 zu verzeichnen mit einem Volumentrückgang von -9%. Das Nettoneugeld stellt im, für das Private Banking sehr erfolgreichen, Jahr 2007 die drittgrößte Einheit der Vermögenszuwächse dar. Im Jahr 2008 konnte man hier nur ca. ein Zehntel des Volumens aus dem Vorjahr an Vermögen dazu gewinnen.

Die unterschiedlichen Private Banking Sektoren verzeichnen durchwegs unterschiedliche Entwicklungen im Bereich der Kundenvermögen. Privatbanken konnten verhältnismäßig ähnlich hohe Vermögenszuwächse 2007 (+14%) wie der gesamte Private Banking Markt erreichen. 2008 musste jedoch gerade in diesem Sektor die höchsten Vermögensverluste mit -8% hinnehmen. Anzumerken ist, dass der Sektor der Privatbanken durchschnittlich das mit Abstand größte Kundenvolumen verwaltet. In den Sektoren der Universalbanken und der Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken waren die Entwicklungen der AuM sowohl 2007 als auch 2008 positiv. Im Jahr 2008 konnten selbstverständlich nicht mehr jene Zuwächse des Vorjahres verzeichnet werden, jedoch sind die positiven Entwicklungen des Wertpapiervolumens 2008 doch sehr beachtlich. Abbildungen 20 – 22 visualisieren die Assetentwicklungen der jeweiligen Private Banking Sektoren von 2006 bis 2008, wobei wiederum das Jahr 2006 als Ausgangspunkt mit einem Indexwert von 100% definiert ist.

durchschnittliche Assetentwicklung / Privatbanken

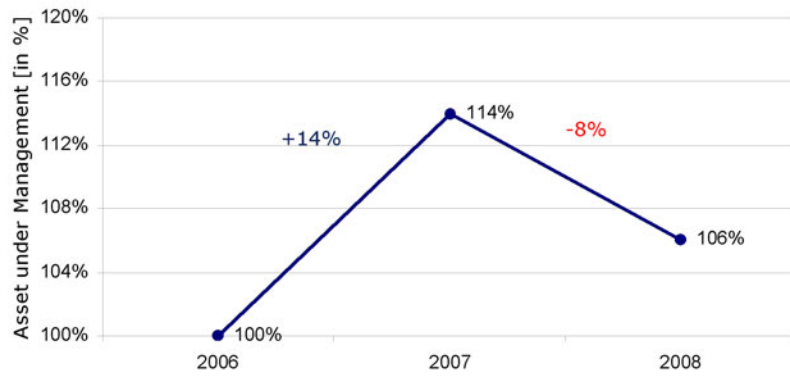


Abbildung 20: durchschnittliche Assetentwicklung 2006-2008 / Privatbanken

durchschnittliche Assetentwicklung / Universalbanken

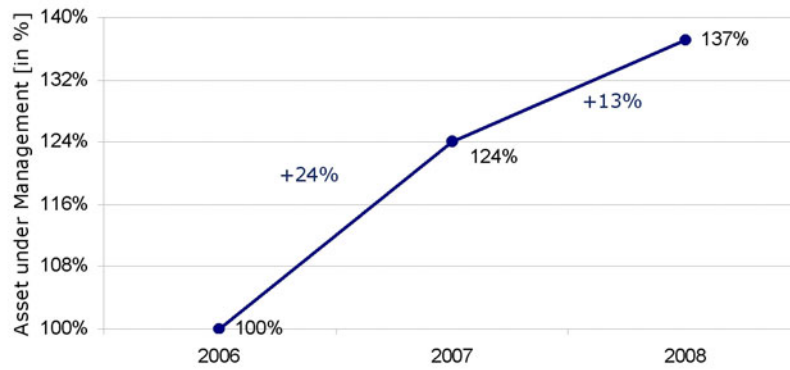


Abbildung 21: durchschnittliche Assetentwicklung 2006-2008 / Universalbanken

durchschnittliche Assetentwicklung / Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken

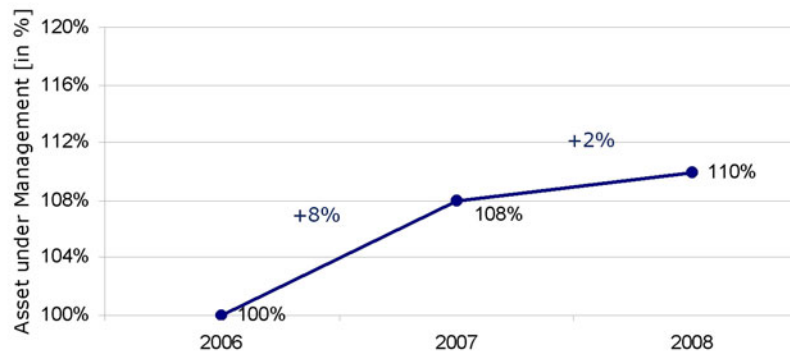


Abbildung 22: durchschnittliche Assetentwicklung 2006-2008 / Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken

In Abbildung 23 und Tabelle 20 werden die Assetentwicklungen der einzelnen Sektoren und des gesamten Private Banking Marktes nochmals gegenübergestellt um auch einen direkten Vergleich der Veränderungen und Relationen zu verdeutlichen. Hier wird gleich ersichtlich, dass Privatbanken durchschnittlich das mit Abstand höchste AuM besitzen, was die dort auftretende negative Entwicklung der Volumen im Gegensatz zu den anderen Sektoren natürlich wieder relativiert. Universalbanken befinden sich etwa auf der Ebene des Gesamtniveaus. Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken verwalten hingegen im Durchschnitt ein deutlich geringeres Volumen, welches im Verhältnis zum Gesamtmarkt 37% ausmacht.

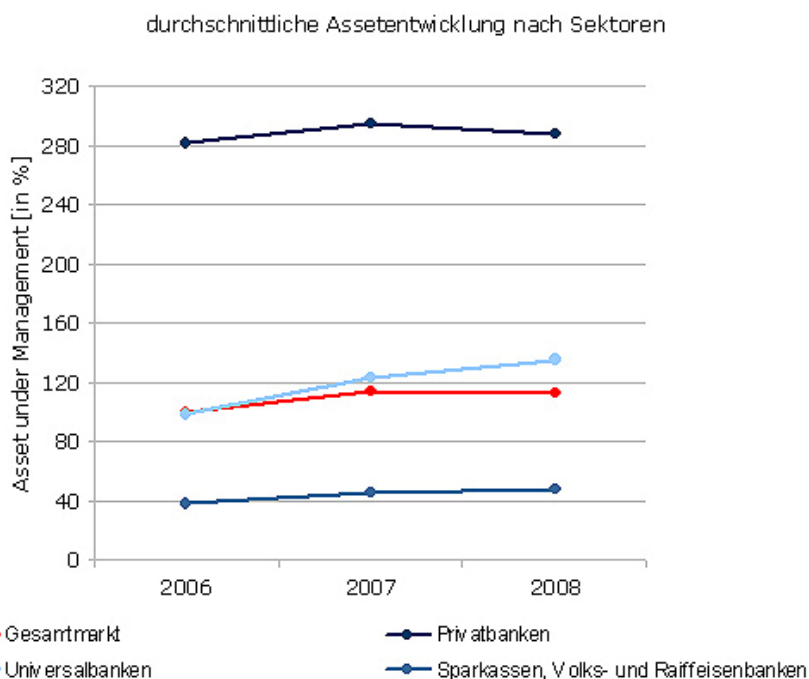


Abbildung 23: durchschnittliche Assetentwicklung 2006-2008 (Gesamtmarkt 2006 = 100%)

Sektor	Ø Kundenvermögen 2008 [in TSD EUR]	Verhältnis zum Gesamtmarkt	Veränderung zum VJ
Gesamt	1.435.000	100%	-2%
S1 (priv.)	3.751.000	261%	-8%
S2 (univ.)	1.762.000	123%	+13%
S3 (S,V,R)	532.000	37%	+2%

Tabelle 20: durchschnittliches Kundenvermögen 2008 nach PB-Sektoren

## 8.2 Höhe der Kundenvermögen

Die Höhe der Kundenvermögen gliedert sich dahingehend, dass 43% aller Kunden ein Vermögen von unter EUR 0.5 Mio. in ihrer Bank angelegt haben. Bei ebenfalls knappen 43% liegt der Anteil der Kundenvermögen zwischen EUR 0.5 Mio. bis EUR 10 Mio. Vermögen von über EUR 10 Mio. finden in Österreich mit 14% einen doch relativ geringen Anteil (vgl. Abb. 24). Mehr als ein Drittel der analysierten Private Banking Anbieter weisen keine Kundenvermögen größer als EUR 10 Mio. auf. Nur ein Zehntel der Anbieter ist auf diese hohe Vermögenskategorie spezialisiert und weist hier einen Kundenanteil von über 40% auf. Der Maximalwert liegt bei einem Anteil von über 80% an Kunden in der Vermögenskategorie über EUR 10 Mio.

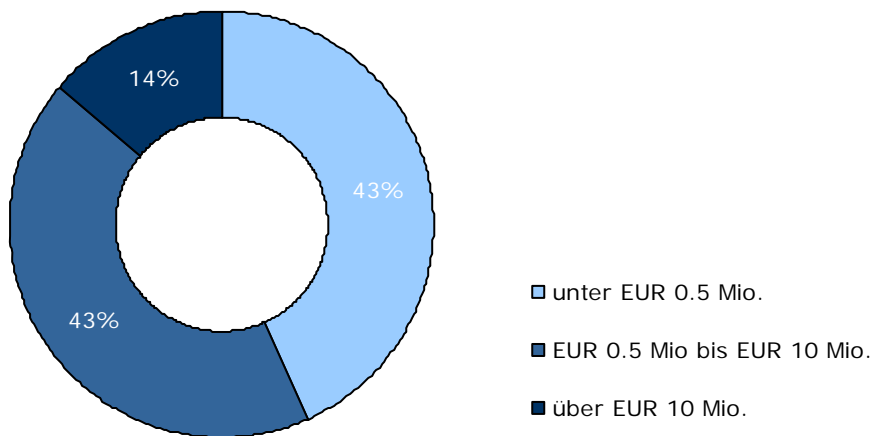


Abbildung 24: Verteilung der Höhe der Kundenvermögen 2008

Eine Gegenüberstellung der definierten Sektoren in Bezug auf die Struktur der Höhe der Kundenvermögen (vgl. Abb. 25) zeigt auf, dass Universalbanken einen mehr als doppelt so hohen Anteil an Kunden mit einem Vermögen von über EUR 10 Mio. aufweisen (30%) als die gesamte österreichische Private Banking Branche. Auch Privatbanken (23%) haben einen deutlich höheren Anteil dieser Kundenkategorie als der Gesamtmarkt. Klassische Privatbanken weisen zudem den kleinsten Anteil an Kunden unter EUR 0.5 Mio. auf (29%). Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken sind überdurchschnittlich stark auf die Vermögensgruppen unter EUR 0.5 Mio. (48%) und zwischen EUR 0.5 Mio. und EUR 10 Mio. (45%) spezialisiert. Hier erreicht der Anteil der höchsten Kategorie, über EUR 10 Mio., nur 7% der Gesamtkundenzahl.

Struktur Kundenvermögen im Sektorenvergleich

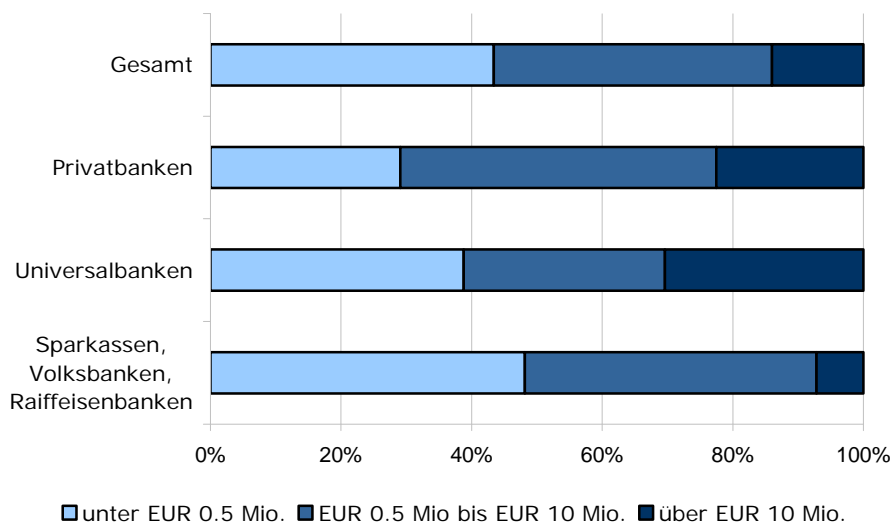
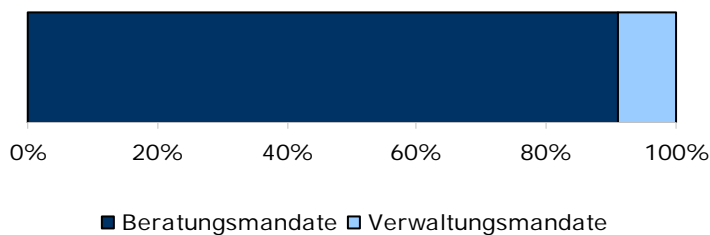


Abbildung 25: Struktur der Kundenvermögen im Sektorenvergleich

### 8.3 Asset Allocation

Ein interessanter Aspekt der Analyse der Asset Allocation ist die Verteilung der Beratungs- und Verwaltungsmandate im Verhältnis zum Gesamtvermögen. Abbildung 26 zeigt das doch sehr deutliche Verhältnis mit 91% Beratungsmandate zu 9% Verwaltungsmandate. Das Maximum eines Private Banking Anbieters an Vermögen, das selbst verwaltet wird, liegt im Verhältnis zum Vermögen, welches nur Beratungsleistungen unterliegt, bei 30%.

Abbildung 26: Verteilung Beratungsmandate - Verwaltungsmandate



Eine Gegenüberstellung der Anlageklassen (vgl. Tab. 21) zeigt, dass die Vermögen im österreichischen Private Banking Bereich bevorzugt in risikoaverse Produkte investiert werden. Anleihen (38%), Fonds (28%), Barmittel bzw. Geldmarktprodukte (15%) und Aktien (12%) bilden hier die vier beliebtesten Anlageformen. Strukturierte Produkte (3%), Immobilien (2%), Alternative Investments (2%) wie Hedge Funds oder Private Equity und sonstige Anlageformen (<1%) bilden nur einen geringen Anteil an den gesamten Assets under Management.

Ø Assetverteilung am österreichischen Private Banking Markt 2008	Anteil
Anleihen	38%
Fonds	28%
Barmittel/Geldmarktprodukte	15%
Aktien	12%
Strukturierte Produkte	3%
Immobilien	2%
Alternative Investments	2%
Sonstige	<1%

Tabelle 21: durchschnittliche Assetverteilung am österr. Private Banking Markt

Der in der Studie gängige Vergleich der Größenkategorien lässt keine Besonderheiten aufzeigen. Alle drei Kategorien weisen eine ähnliche, sogar fast idente Verteilung der Anlageklassen auf. Von großem Interesse ist hingegen die Anlagenverteilung gegliedert nach Private Banking Sektoren (siehe 8.3.1).

### 8.3.1 Assetstruktur im Sektorenvergleich

Tabelle 22 zeigt die Verteilung der Assets unter Management der einzelnen Sektoren mit der direkten Vergleichsmöglichkeit der durchschnittlichen Verteilung des gesamten Private Banking Marktes. Der Sektor der Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken geht in diesem Hinblick fast konform mit dem Gesamtmaktdurchschnitt. Privatbanken und Universalbanken hingegen weisen doch einige markante Unterschiede auf.

Bei der Anlageklasse der Aktien sind hier keine großen Differenzen zu erkennen. Diese weisen in allen Sektoren eine ähnliche Anteilshöhe auf. Bei Anleihen hingegen variiert der Anteil deutlich. Mit 26% haben Privatbanken einen deutlich geringeren Anleihenanteil als der Gesamtmarkt bzw. die anderen Sektoren in ihren Portefeuilles. Universalbanken hingegen greifen zu diesem Anlageinstrument in fast der Hälfte aller Fälle (47%).

Die Anlage in Fonds zeigt genau das kontroverse Bild. Privatbanken, mit einem Anteil von knapp 36% an den gesamten Assets, liegen hier über den Marktdurchschnitt und können als einziger Sektor Fonds als bevorzugte Anlageklasse bezeichnen. Immobilien und strukturierte Produkte kommen bei den klassischen Privatbanken nur unterproportional häufig als Anlageinstrument zum Einsatz.

Ø Assetverteilung am österreichischen Private Banking Markt 2008	Gesamt	Privat	Univ.	S,V,R
Anleihen	38%	26%	47%	38%
Fonds	28%	36%	20%	29%
Barmittel/Geldmarktprodukte	15%	20%	14%	15%
Aktien	12%	14%	13%	11%
Strukturierte Produkte	3%	<1%	3%	3%
Immobilien	2%	<1%	2%	2%
Alternative Investments	2%	3%	1%	2%
Sonstige	<1%	<1%	<1%	<1%

Tabelle 22: durchschnittliche Assetverteilung im Sektorvergleich

verhältnismäßig > PB-Markt  
 verhältnismäßig < PB-Markt

beliebteste Anlageform

### 8.3.2 Assetstruktur im internationalen Vergleich

Im internationalen Vergleich<sup>7</sup> (vgl. Abb. 27) zeigt sich, dass österreichische Anbieter eher risikoavers agieren und verhältnismäßig vermehrt in Anleihen investieren. Aktien erreichen in der heimischen Vermögensverwaltung nur den halben Anteil des weltweiten Durchschnitts, wobei anzumerken ist, dass in der internationalen Analyse die Kategorie Fonds nicht aufscheint, und dieser Anteil sich somit völlig frei auf adäquate Kategorien, wie Aktien, Anleihen oder Geldmarktprodukte, verteilen könnte. Die Gegenüberstellung soll aus diesem Grund nur markante Unterschiede aufzeigen und dient daher nicht einem vollständigen Vergleich. Neben der Auffälligkeit eines eher risikoaversen Anlagestils ist noch der verhältnismäßig geringe Anteil an Immobilien in der Assetverwaltung heimischer Private Banking Anbieter klar erkennbar.

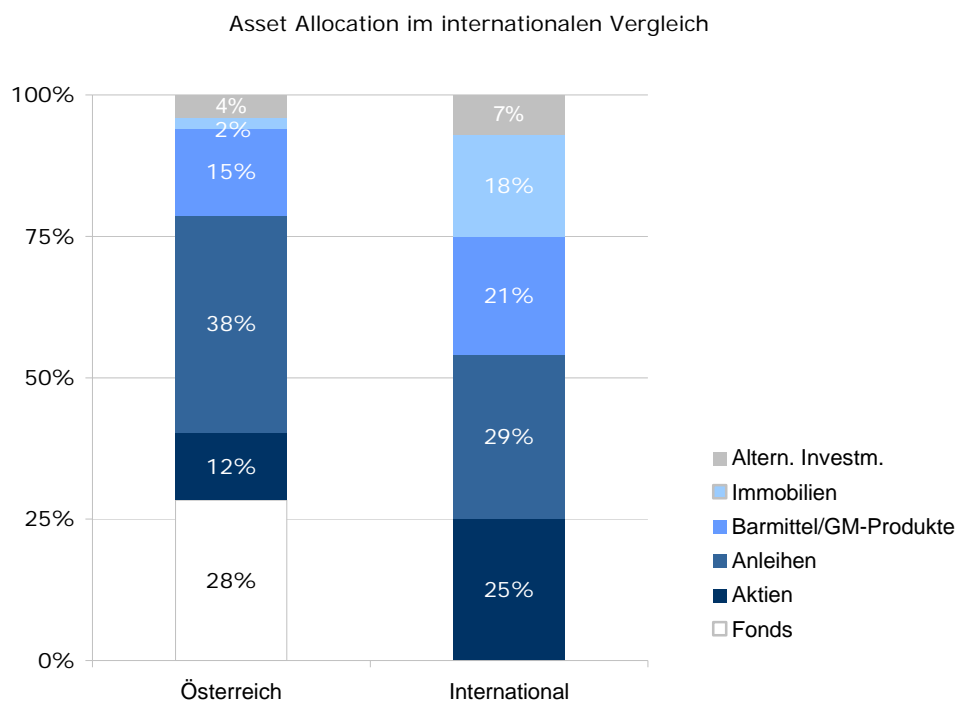


Abbildung 27: durchschnittliche Assetverteilung im internationalen Vergleich

<sup>7</sup> vgl. Capgemini / Merrill Lynch: World Wealth Report 2009



## 9. Dienstleistungen

### 9.1 Angebotene Private Banking Dienstleistungen

Abbildung 28 stellt alle angebotenen Dienstleistungen und deren Anteile am österreichischen Private Banking Markt dar. Die Fülle der Dienstleistungen zeigt, dass das Angebot im Private Banking klar über jenes der traditionellen Bankdienstleistungen hinausgeht. Durchschnittlich bieten die an der Analyse teilnehmenden Kreditinstitute 12 der 21, in Abbildung 28 angeführten, Dienstleistungen an. Die Vermögensberatung zählt selbstverständlich bei allen Private Banking Anbieter zu deren Dienstleistungen.

Dienstleistungen im Private Banking

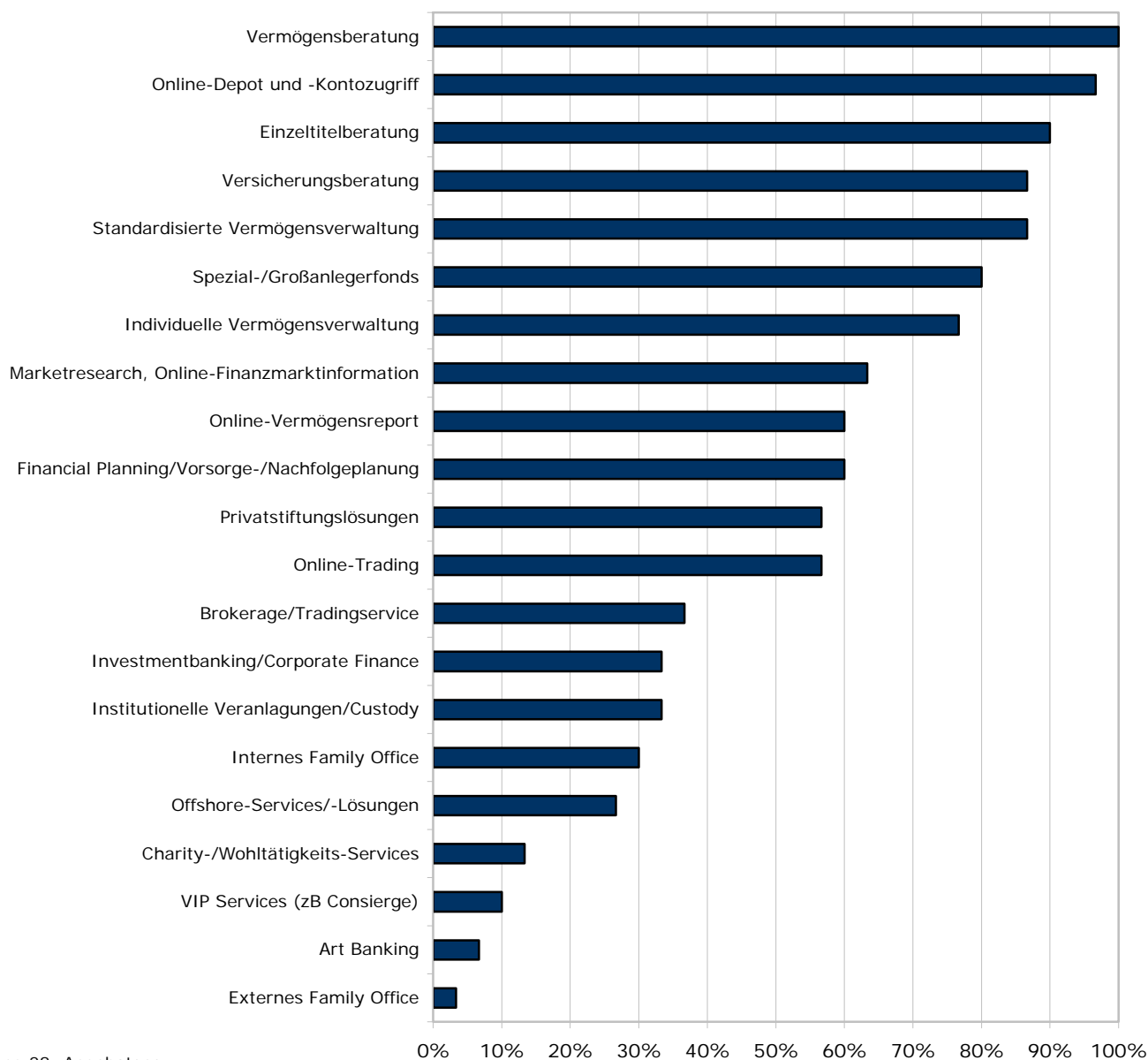


Abbildung 28: Angebotene Dienstleistungen nach Anteil der Verwendung

## 9.2 Offene Produktarchitektur

Dieser Abschnitt der Studie befasst sich mit dem Anteil an Drittprodukten, also jenem Produktangebot im Private Banking, welches nicht von der Bank selbst stammt. Der durchschnittliche Anteil aller untersuchten Private Banking Anbieter an Drittprodukten ist mit 44% zu verzeichnen. Die Spannweite reicht von 10% an Fremdprodukten bis zu einem 100%igen Anteil an nicht eigenen Produkten, wobei die gänzliche Anbietung von Drittprodukten nur bei einem der, an der Studie teilnehmenden, Private Banking Anbieter vorkommt.

In Tabelle 23 ist eine Gegenüberstellung der jeweiligen Anteile an Drittprodukten in den definierten Gruppierungskategorien zu sehen. Der Anteil von Fremdprodukten weist mit der Größe eines Private Banking Anbieters einen positiven Zusammenhang auf, d.h. je größer ein Anbieter ist, desto mehr Drittprodukte sind in seinem Produktangebot involviert. Besonders hoch ist der Anteil an Drittprodukten bei klassischen Privatbanken (78%). Die Kategorien der Universalbanken, sowie der Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken erreichen einen ähnlich hohen Anteil als der Gesamtmarktschnitt.

Kategorie	Ø Anteil Drittprodukte	Kategorie	Ø Anteil Drittprodukte
G1 (groß)	59%	S1 (privat)	78%
G2 (mittel)	40%	S2 (universal)	42%
G3 (klein)	38%	S3 (S,V,R)	38%
Gesamtmarkt		44%	

Tabelle 23: durchschnittlicher Anteil an Drittprodukten im Kategorievergleich

### 9.3 Berichte und Informationen an Kunden

Ein ebenfalls wichtiger Teil der Dienstleistungen, die im Private Banking erbracht werden, sind Berichterstattungen und regelmäßige Informationen an Kunden. Bezüglich der Häufigkeit von Portfolio Performanceberichten lässt sich feststellen, dass bei der Hälfte aller österreichischen Private Banking Anbieter eine monatliche Performancepublikation Anwendung findet. Da Private Banking das Premiumsegment im Bankengeschäft mit privaten Kunden darstellt, ist natürlich ebenfalls eine Berichterstattung der Portfolioperformance auf Wunsch des Kunden eine gängige Form.

Ein ähnliches Bild zeigt auch eine Analyse der maximalen Häufigkeiten von Newslettern und anderen regelmäßigen Informationen. Auch hier bevorzugen 50% aller Anbieter eine monatliche Aussendung von relevanten Informationen. Ebenfalls gängig sind wöchentliche Informationsmails bzw. in Ausnahmen auch 'daily news'.

## 10. Mindesteinstiegsgrößen

---

Da Private Banking das Premium Segment des Privatkundengeschäftes darstellt und hier im Gegensatz zum Retail Banking, wo das Angebot von standardisierten Produkten im Vordergrund steht, von individuell angepasste Lösungen bestimmt wird, fordert dieses Segment auch ein gewisses Mindestvolumen an Vermögen bzw. eine Mindesteinstiegsgröße. 10% der österreichischen Private Banking Anbieter verzichten auf ein Mindestvolumen gänzlich. Abbildung 29 stellt die Verteilung der Mindesteinstiegsgrößen in gruppierter Form grafisch dar. Deutlich zu erkennen ist, dass sich der Großteil der Anbieter (38%) bei einer Einstiegsgränze zwischen EUR 200.000 und EUR 300.000 befinden. Der errechnete Durchschnitt des minimalen Volumens, um Private Banking Angebote in Österreich wahrnehmen zu können, liegt bei EUR 270.000. Die Spannweite aller untersuchten Banken reicht hier von keiner festgelegten Grenze bis zu einer Höchstgrenze von EUR 700.000.

Mindesteinstiegsgrenze für Private Banking  
[in Tsd. EUR]

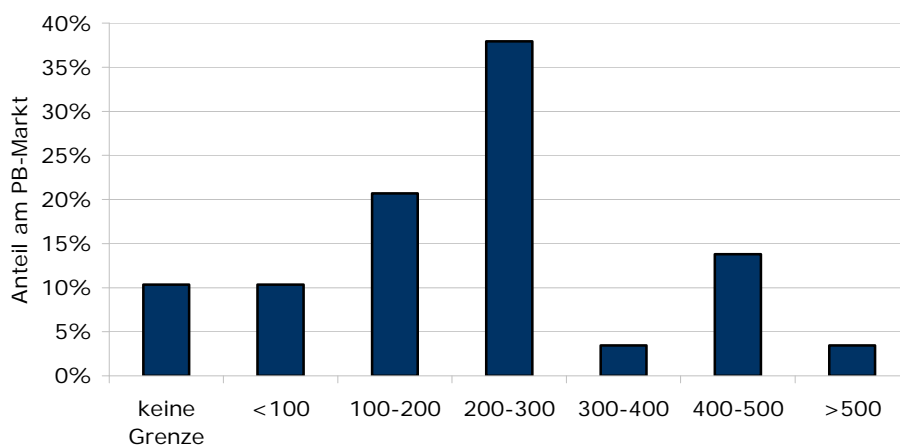


Abbildung 29:  
Mindesteinstiegsgrenzen für  
Private Banking [in Tsd. EUR]

Da die Beratungsintensität mit zunehmendem Kundenvolumen steigt und sich diese zunehmende Komplexität de facto nur für die Verwaltung größere Vermögen rentiert, werden für die einzelnen Angebotsstufen grundsätzlich Mindestvolumina verlangt. Die Leistungspyramide in Abbildung 30 visualisiert die jeweiligen Durchschnittswerte der Mindestvolumina von speziellen Private Banking Angeboten am österreichischen Markt. Die Kundenbreite nimmt selbstverständlich mit zunehmendem Vermögen ab, was die gewählte Form der Pyramide erklärt. Das oberste Segment der Pyramide, also die höchste Stufe des Private Banking Angebotes, bildet das Family Office, welches ein Volumen im Durchschnitt von ca. EUR 6.6 Mio. verlangt. Von jenen Instituten, die Family Office Dienstleistungen anbieten, reichen die Einstiegsvolumen von EUR 1 Mio. bis EUR 20 Mio.

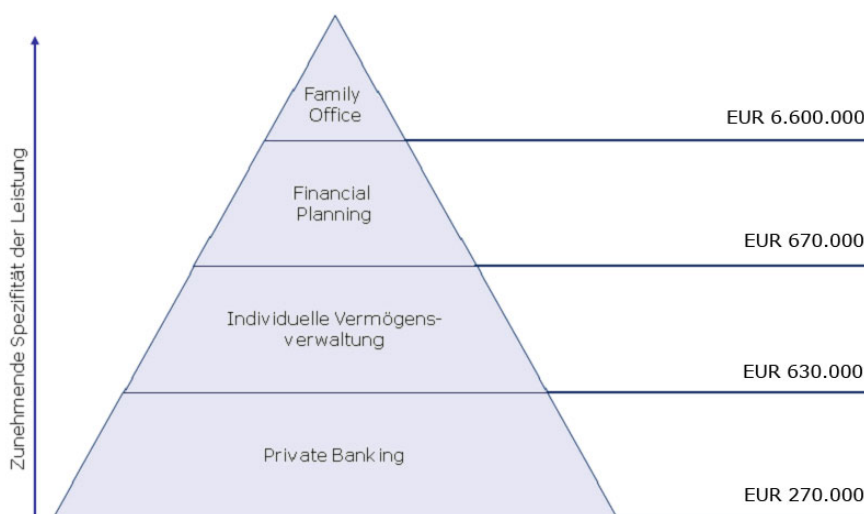


Abbildung 30:  
Leistungspyramide mit  
durchschnittlichen  
Einstiegsgrenzen

## 11. Preispolitik

Ein wesentliches Thema im Private Banking Bereich ist das so genannte Pricing, was den gesamten Preisfindungsprozess bzw. die Preisfestsetzung beinhaltet. Abbildung 31 zeigt die prozentuelle Verteilung der verschiedenen Gebührenmodelle gemessen am Gesamtdepotvolumen. Mit einem Anteil von 90% ist das Einzelgebührenmodell, also die separate Verrechnung einzelner Dienstleistungen, die eindeutig dominierende Form. Eine fixe Jahresgebühr, oder auch All-in-Fee genannt, welche sämtliche anfallende Kosten (inklusive Transaktionskosten) beinhaltet, findet bei 9% des verwalteten Volumens Anwendung. Gebühren welche von der erzielten Performance abhängen werden nur knapp bei einem Prozent des Vermögens eingesetzt und spielen daher keine wesentliche Rolle in der Preispolitik.

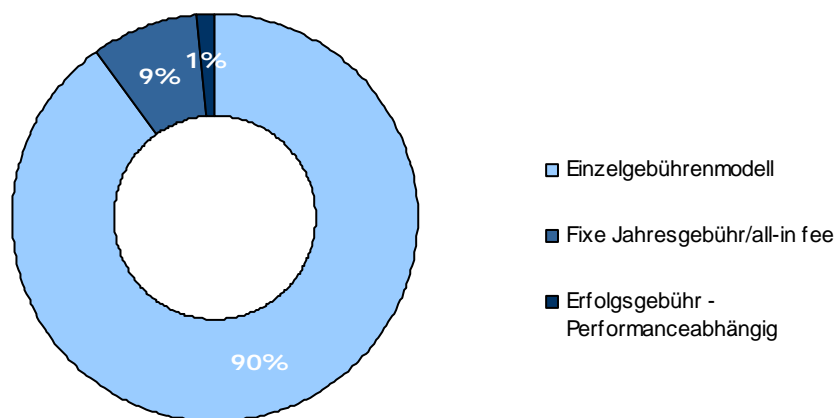


Abbildung 31: Angewandte Preismodelle / Anteile am Gesamtdepotvolumen

Bezug nehmend auf die Kundenrentabilität am österreichischen Private Banking Markt zeigt Abbildung 32 eine Gegenüberstellung der Anteile nichtrentabler zu rentabler Kunden am gesamten Markt sowie eine gegliederte Form in den definierten Sektor- und Größenklassen. Der durchschnittliche Anteil nichtrentabler Kunden am Private Banking Markt liegt bei 8%. Einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Kunden, welche für das jeweilige Institut als nicht profitabel gelten, weisen Universalbanken (18%), Privatbanken (13%) und große Banken (12%), welche sich sozusagen aus den beiden erstgenannten Kategorien größtenteils zusammensetzen. Mittlere Banken, mit einem Anteil von gerade mal 4% nichtrentabler Kunden, erreichen in dieser Gegenüberstellung den positivsten Wert.

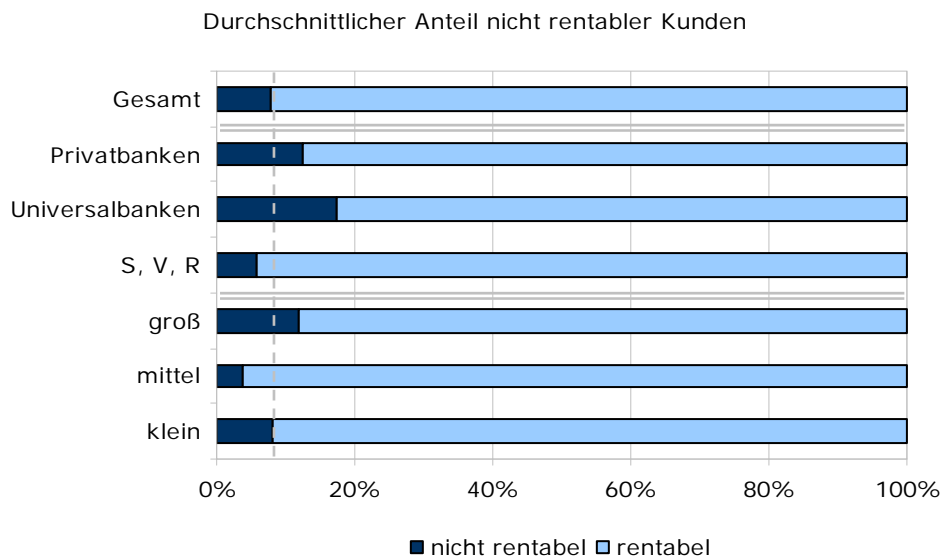


Abbildung 32: durchschnittliche Anteile nicht rentabler Kunden im Kategorievergleich

Auf die Frage, ob kostengünstige Alternativen zu den persönlichen Beratungsleistungen, in einer möglichen Form von selbst erfassten Kundenaufträgen via Internet, als wichtig erachtet werden, kann keine eindeutige Tendenz festgestellt werden. 52% der befragten Kreditinstitute erachten zusätzliche Alternativen als wichtiges Instrument. Demgegenüber stufen 48% solche als eher unnötig ein (vgl. Abb. 33).

Ist eine kostengünstige Alternative zur persönlichen Beratung aus Ihrer Sicht wichtig?

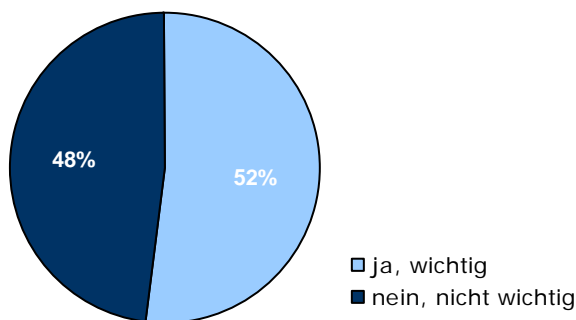


Abbildung 33: kostengünstige Alternative zur persönlichen Beratung

Preismodelle, bei denen das Beratungsangebot extra bepreist wird, werden bei 10% der österreichischen Private Banking Anbieter eingesetzt (vgl. Abb. 34).

Werden in Ihrem Haus Preismodelle eingesetzt, bei denen die Beratung extra bepreist wird?

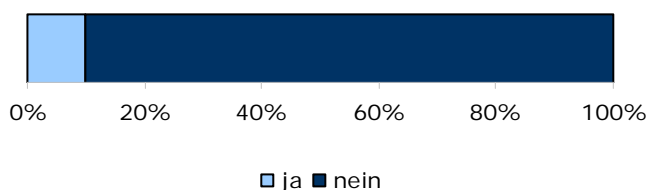


Abbildung 34: Preismodelle mit extra bepreister Beratung

## 12. Auswirkungen der Finanzmarktkrise

Für den untersuchten Zeitraum dieser Private Banking Studie spielt die Finanzmarktkrise natürlich eine sehr wesentliche Rolle. Die Folgen und Auswirkungen auf den Sektor des Privatkundengeschäftes mit vermögenden Klienten werden, anhand von Beurteilungen einzelner Aspekte, analysiert und dargestellt. Ein Fokus wird ebenfalls auf die, von den teilnehmenden Instituten, geschätzten Volumenabflüsse, die aus der Finanzmarktkrise resultieren, gelegt. Zusätzlich werden die angewendeten Strategien am Ende der Krise dargestellt, die eventuelle Einbrüche wieder kompensieren sollen.

Abbildung 35 visualisiert diese Beurteilungen der Anbieter bezüglich Finanzmarktkrise, gruppiert nach positiven und negativen Intensitätsstufen. Die prozentualen Werte zeigen die durchschnittlich abgegebenen Beurteilungen von ‚sehr negativen‘ bis zu ‚sehr positiven Folgen‘ der einzelnen Aspekte. Der daraus errechnete Private Banking Markt Durchschnitt wird jeweils durch das blaue Kreissymbol dargestellt. Auffällig ist die Tatsache, dass sowohl im Hinblick auf die Neukundengewinnung, als auch im Hinblick auf die Kundenbindung der Einfluss der Folgen der Finanzmarktkrise für den Erfolg als tendenziell positiv gesehen wird. Gerade im Zusammenhang mit den Themen der Kundengewinnung und Kundenbeziehung sind dies doch überraschende Beurteilungen, da aus der Wirtschaftskrise doch große Vertrauensverluste der Bevölkerung zu Kreditinstituten resultieren. Der Private Banking Markt scheint in dieser Hinsicht, in Anlehnung an die abgegebenen Beurteilungen, nicht nur ein sehr konsistenter Sektor zu sein, sondern kann sogar positive Einflüsse aus den Folgen der Krise abgewinnen. Bezüglich der Höhe der Einlagen halten sich die Werte eher neutral. Auf Provisions- und Kommissionseinnahmen, welche im Punkt 6.5 schon genauer analysiert wurden, werden die Folgen der Finanzmarktkrise doch mehrheitlich als negativ eingestuft.

Beurteilung des Einflusses der Folgen der Finanzmarktkrise

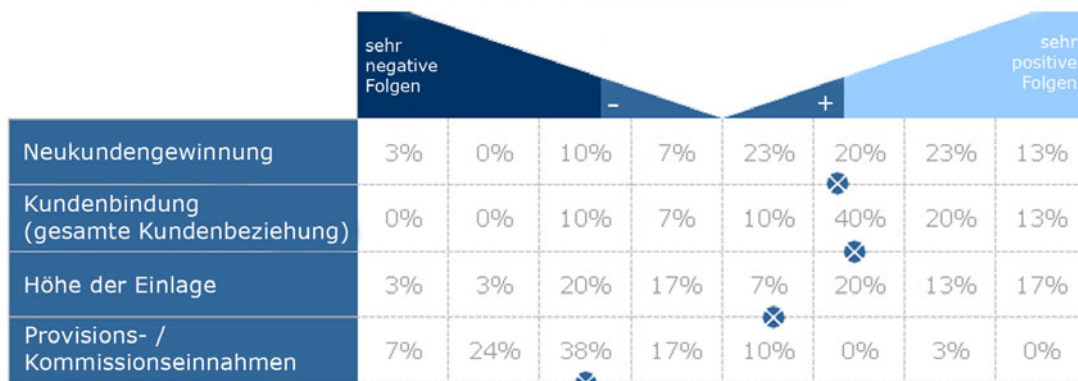


Abbildung 35: Beurteilung des Einflusses der Finanzmarktkrise

⊗ Durchschnitt Private Banking Markt

Die durchschnittlich geschätzten Volumenabflüsse, welche aufgrund der Finanzmarktkrise entstanden sind, ergeben einen Anteil von ca. 6% am Gesamtvermögen (vgl. Tab. 24). Mittelgroße Banken geben im Durchschnitt einen Wert von 9% ab und sind in dieser Hinsicht am stärksten von der Krise betroffen. Der sektorale Vergleich bringt zum Vorschein, dass klassische Privatbanken die höchsten Volumenabflüsse (13%) zu verzeichnen haben und sich in dieser Hinsicht die Finanzmarktkrise im Vergleich zum gesamten Private Banking Markt mehr als doppelt so schlecht auf die Volumen ausgewirkt hat.

Kategorie	geschätzte Ø Volumenabflüsse aufgr. FM-Krise	Kategorie	geschätzte Ø Volumenabflüsse aufgr. FM-Krise
G1 (groß)	5%	S1 (privat)	13%
G2 (mittel)	9%	S2 (universal)	4%
G3 (klein)	6%	S3 (S,V,R)	5%
Gesamtmarkt		6%	

Tabelle 24: geschätzte  
durchschn. Volumenabflüsse  
aufgrund der Finanzmarktkrise  
im Kategorievergleich

Um weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können wenden Kreditinstitute unterschiedliche Strategien an, die einzelne Geschäftsfelder in wirtschaftlicher Hinsicht wieder ankurbeln sollen. Abbildung 36 zeigt nun eine schematische Gegenüberstellung der gewählten „Krisenbewältigungsstrategien“ zum einen am gesamten Private Banking Markt und zum anderen im Vergleich der definierten Sektoreinteilungen. Viele Banken versuchen mit mehreren Strategien die Marktposition zu verbessern bzw. negative Auswirkungen der Finanzmarktkrise wieder wettzumachen. 88% aller Private Banking Anbieter bevorzugen die Strategie der verstärkten Kundenakquisition, also der intensiven Bemühung um neue Kunden. Bei der Hälfte der Anbieter kommt eine neue Produktpolitik als Strategie nach der Finanzmarktkrise zur Anwendung. Je ein Drittel der Banken setzt auf Kostensenkungsprogramme, sowie auf Steigerungen der Beratungsqualität und Kundenbindung. Unter sonstige Maßnahmen (19%) zählen diverse Marketingmaßnahmen, ein risikoadjustiertes Portfoliomanagement, die Integration eines Empfehlungsmanagements, sowie auch das Abzielen auf eine Nachhaltigkeit in den Veranlagungen.



Durch die Kategorisierung in Sektoren lässt sich schnell erkennen, dass Akquisitionen in alle Sektoren die bevorzugte Strategie darstellen (vgl. Abb. 36). Universalbanken wenden Strategien, die auf neue Produkte abzielen, gleich häufig an (je 67%). 50% aller Universalbanken streben Kostensenkungen an um am Markt weiterhin erfolgreich agieren zu können.

Privatbanken zeigen bei den zwei priorisierten Strategien ein ähnliches Bild wie der Gesamtmarkt auf, mit einer leichten Umschichtung der prozentuellen Anteile zugunsten der Produktpolitik. 40% der Nennungen fallen auf die Kategorie der sonstigen Strategien.

Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken verfolgen neben der Akquisitionsstrategie (83%) noch vermehrt Lösungen, die auf die Beratungsqualität abzielen und so Kundenbindungen stärken sollen (39%). Kostensenkungen (17%) spielen im Vergleich zu den anderen Sektoren hier eine eher untergeordnete Rolle.

Strategien nach Ende der Finanzkrise

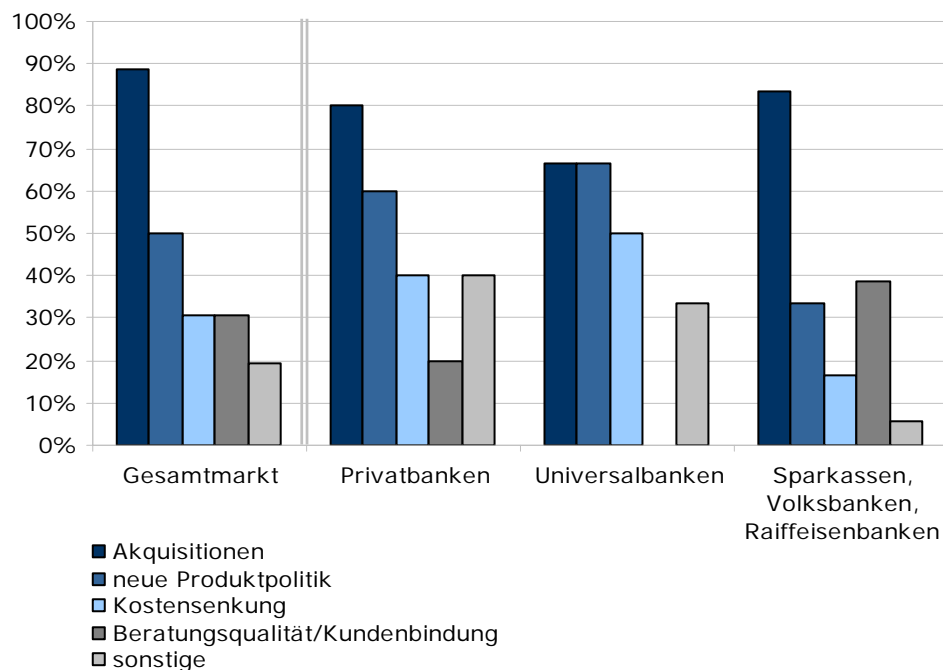


Abbildung 36: Strategien nach Ende der Finanzkrise im Sektorvergleich

### 13. Bankgeheimnis

Wie schon im Punkt 12 (Auswirkungen der Finanzmarktkrise) wird auch hier die gleiche Darstellungsform gewählt, um die Beurteilungen der Private Banking Anbieter im Zusammenhang mit der Lockerung des Bankgeheimnisses in Österreich übersichtlich präsentieren zu können. Abbildung 37 lässt sofort erkennen, dass sich die Durchschnittswerte alle im leicht negativen Bereich befinden, was bei der Auswirkung der Finanzmarktkrise nicht der Fall war. Für die Neukundengewinnung beurteilen 19% der Institute den Einfluss der Änderung des Bankgeheimnisses als sehr negativ. 38% beurteilen den Einfluss auf die Gewinnung neuer Kunden als leicht negativ, weitere 19% wiederum als leicht positiv. Im Durchschnitt ergibt sich eine eher negative Einschätzung. In Bezug auf die Kundenbindung, die Höhe der Einlage und die Provisions- und Kommissionseinnahmen befinden sich alle samt im neutral bis eher negativen Bereich.

Beurteilung des Einflusses der Änderungen im österreichischen Bankgeheimnis

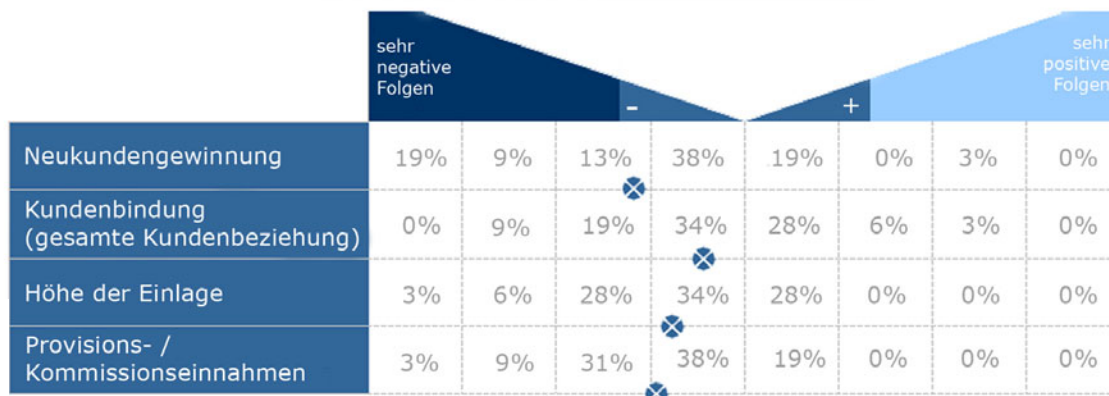


Abbildung 37: Beurteilung des Einflusses der Änderung des Bankgeheimnisses

⊗ Durchschnitt Private Banking Markt

Die geschätzten Volumenabflüsse aufgrund der Änderung des österreichischen Bankgeheimnisses betragen im Schnitt 7% des Gesamtvolumens. Vergleicht man diesen Wert mit jener Einschätzung bzgl. der Finanzmarktkrise (6%) und zieht man einen Vergleich der Darstellungen der Intensitätsstufen der gewählten Auswirkungsbereiche, lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Änderung des Bankgeheimnisses eine negativere Wirkung auf den österreichischen Private Banking Markt ausübt als die Wirtschaftskrise, zumindest bezogen auf die Volumina, die Einlagenhöhe und die aktuellen und zukünftigen Kundenbeziehungen.

Ein Vergleich der einzelnen Kategorien zeigt auf, dass mittelgroße Anbieter, welche bei den Folgen der Finanzmarktkrise noch am stärksten betroffen waren, bei den Folgen aufgrund der Änderung des Bankgeheimnisses, laut eigenen Einschätzungen, die geringsten Volumenabflüsse hinnehmen müssen (vgl. Tab. 25). In Kapitel 7.3 (Herkunft der Kundengelder) wurde der Anteil ausländischer Kunden am Gesamtvermögen in den einzelnen Sektoren. Diese Aufteilung müsste logischerweise im positiven Zusammenhang mit den geschätzten Volumenabflüssen der einzelnen Sektoren stehen. Dies bedeutet, dass ein höherer Anteil ausländischer Kunden eine negativere Auswirkung der Bankgeheimnisänderung mit sich ziehen müsste, da schließlich österreichische Kunden nicht direkt betroffen sein werden. Das Bild spiegelt auch diesen Zusammenhang deutlich wider. Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken, welchen den deutlich höchsten Anteil internationaler Kunden besitzen, schätzen hier die Volumenabflüsse, mit beinahe 10% des Gesamtvolumens, deutlich am höchsten ein. Universalbanken hingegen dürften von der Lockerung des heimischen Bankgeheimnisses kaum betroffen sein (1%).

Kategorie	geschätzte Ø Volumenabflüsse Bankgeheimnis	Kategorie	geschätzte Ø Volumenabflüsse Bankgeheimnis
G1 (groß)	7%	S1 (privat)	3%
G2 (mittel)	3%	S2 (universal)	1%
G3 (klein)	8%	S3 (S,V,R)	10%
Gesamtmarkt		7%	

Tabelle 25: geschätzte  
durchschn. Volumenabflüsse  
aufgrund der Änderung des  
Bankgeheimnisses im  
Kategorievergleich

## 14. Strategie/Marketing

Da die Studie und somit die österreichische Private Banking Landschaft eine große Diskrepanz in Bezug auf die Größen der Anbieter aufweist, sind hier natürlich auch große Unterschiede in den jährlichen Marketing- und PR-Budgets zu erkennen. Die Spannweite reicht hierbei von EUR 2.500 bis EUR 700.000 an jährlichen Ausgaben. Das durchschnittliche Marketing-/PR-Budget beläuft sich pro Anbieter auf ca. EUR 192.000.

Die Marketing- und PR-Aktivitäten, gegliedert nach Anteil der Verwendung bei den Anbietern, werden in Abbildung 38 aufgezeigt. Anzumerken hierbei ist, dass unter der Kategorie „Sonstiges“ Aktivitäten wie Kundenevents, Kundenbesuche vor Ort, Events in Bezug auf Sport, Kunst oder Kultur und One-to-One-Marketing angeführt wurden. Bei letzterem versteht man Marketing Maßnahmen, welche direkt an den Kunden gerichtet sind und mit Hilfe statistischer Auswahlkriterien individuell angepasst werden.

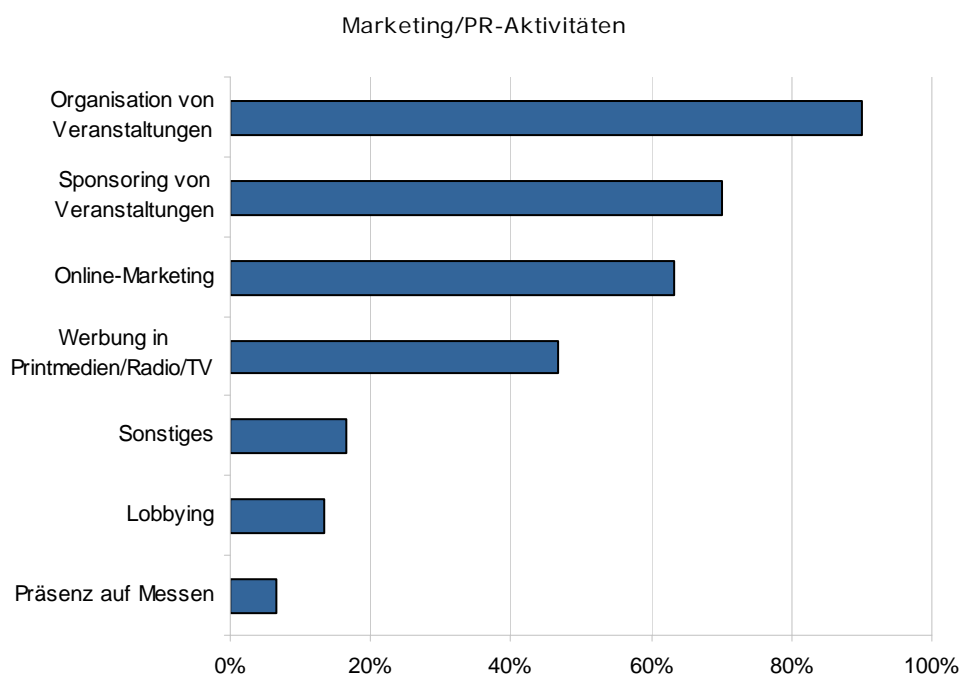


Abbildung 38: Marketing und PR-Aktivitäten nach Anteilen der Verwendung

Ergänzend zu den allgemeinen Marketing-Aktivitäten wurde noch untersucht, welche Maßnahmen speziell zur Neukundengewinnung eingesetzt werden. An Abbildung 39 werden diese wieder anhand der Anteile ihrer Verwendung bei den einzelnen Anbietern aufgelistet. Natürlich wendet auch hier eine Bank mehrere Maßnahmen für den wichtigen Bereich der Kundengewinnung an. Unter der Kategorie „Sonstiges“ fallen hier Austragungen von eigenen Veranstaltungen und Kooperationsveranstaltungen.

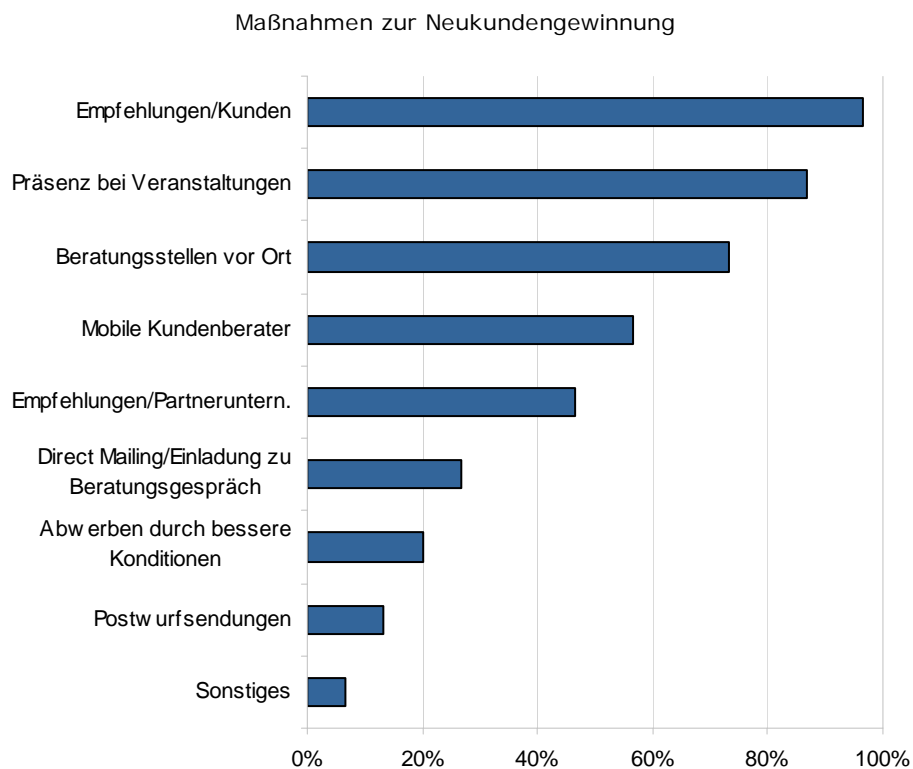


Abbildung 39: Maßnahmen zur Neukundengewinnung nach Anteilen der Verwendung

72% aller untersuchten Unternehmen sehen ihre eigene Entwicklung in Richtung einer Zentralisierung (vgl. Abb. 40). Bei einer diesbezüglichen Analyse auf Basis der definierten Größen- und Sektorkategorien ist nur bei den Großbanken eine deutliche Differenz zu diesen Werten erkennbar. Hier ist die Tendenz zur Zentralisierung deutlich geringer und weist einen Wert von 57% auf.

In welche Richtung wird Ihr Institut entwickelt?

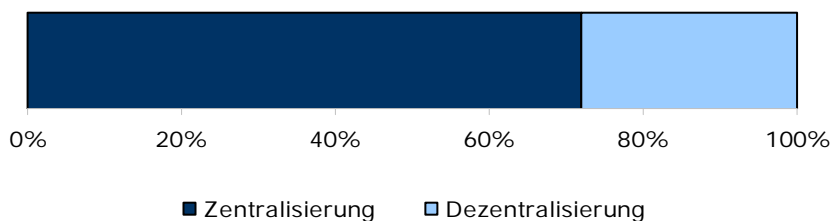


Abbildung 40: Anteil Entwicklung Richtung Zentralisierung - Dezentralisierung

Abbildung 41 listet, wiederum nach Anteilen an den untersuchten Private Banking Anbietern, die jeweilige Ausstattung der Filialen auf. Damit soll gezeigt werden, welche Marktfolgebereiche vor Ort nötig sind.

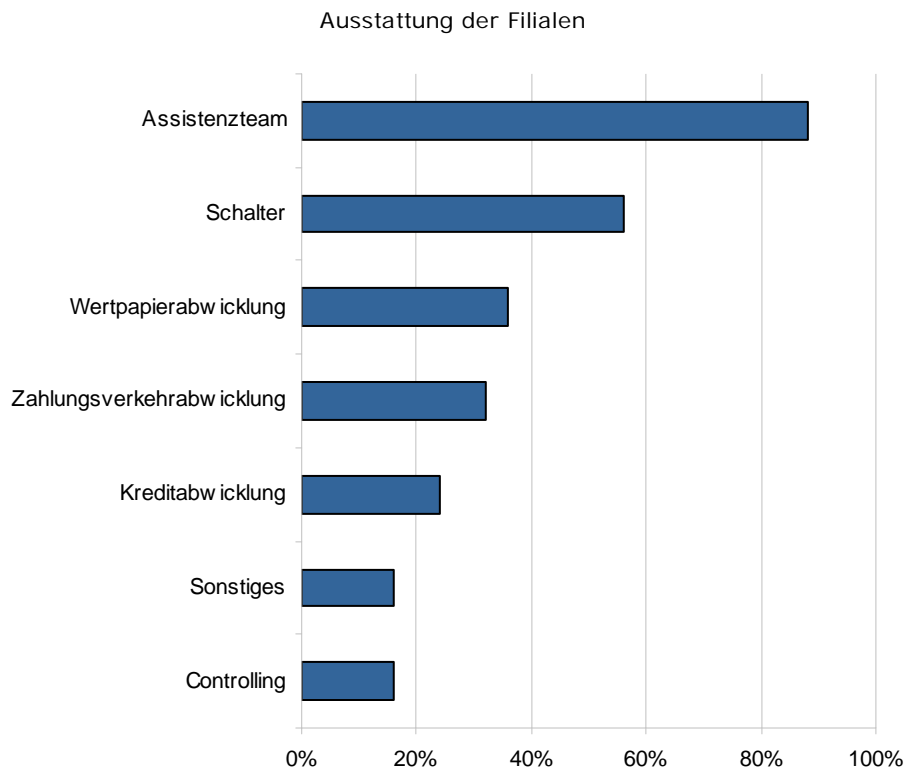


Abbildung 41: Ausstattung der Filialen nach Häufigkeit der Verwendung

## 15. Zukunftsaussichten

---

Zum Abschluss der Studie wird noch auf die erwartete zukünftige Entwicklung im österreichischen Private Banking Markt eingegangen. Wie viel Potential der Branche und auch dem eigenen Institut zugetraut werden soll anhand der erhobenen Daten noch einmal explizit herausgearbeitet werden.

Abbildung 42 visualisiert das durchschnittlich erwartete Wachstum, in Bezug auf das Nettoneugeld, des eigenen Institutes der Jahre 2009 und 2010 in den einzelnen Sektoren sowie am Gesamtmarkt. Das erwartete Branchenwachstum wird jeweils mit einer roten Linie dargestellt. Die Flächen oberhalb der roten Linie können somit als Mehrwachstum des eigenen Institutes gegenüber dem gesamten Private Banking Markt angesehen werden. Was sofort zu erkennen ist, ist die Tatsache, dass Wachstumserwartungen der eigenen Institute deutlich optimistischer als jene der gesamten Private Banking Branche ausfallen. Universalbanken sind für die Wachstumsraten der eigenen Institute für das Jahr 2009 am optimistischsten und erwarten hier eine durchschnittliche Zunahme der Nettoneugelder von 12%. Im Vergleich dazu liegt der Gesamtdurchschnitt der

Wachstumserwartungen der eigenen Institute bei 9%. Privatbanken (11%) sind in dieser Hinsicht für das Jahr 2009 ebenfalls optimistischer eingestellt als der Durchschnitt des Gesamtmarktes, wohingegen Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken mit den Wachstumserwartungen für das Jahr 2009 mit 7% ein wenig vorsichtiger umgehen. Das höchste Mehrwachstum gegenüber dem Markt prognostizieren für das Jahr 2009 Universalbanken, mit einer Differenz der Zunahme der Nettoneugelder von knapp 10 Prozentpunkten.

Das durchaus optimistische Bild der Universalbanken relativiert sich insofern, dass für das Jahr 2010 im Durchschnitt ein weniger hohes Wachstum als 2009 erwartet wird. Dieses Bild zeigt sich sonst bei keiner der untersuchten Einheiten. Die Grafik lässt sofort erkennen, dass Privatbanken im Jahr 2010 die bei weitem positivste Entwicklung prognostizieren, mit einer erwarteten Zunahme der Nettoneugelder von 19%. Man erwartet hier vom eigenen Institut im Vergleich zur gesamten Branche ein Mehrwachstum von etwa 11 Prozentpunkten. Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken, welche im Jahr 2009 der Branche noch am pessimistischstem gegenüber stehen (1%), erwarten für das Jahr 2010 ein Wachstum des Private Banking Marktes um 7%.

durchschnittlich erwartetes Wachstum des eigenen Instituts

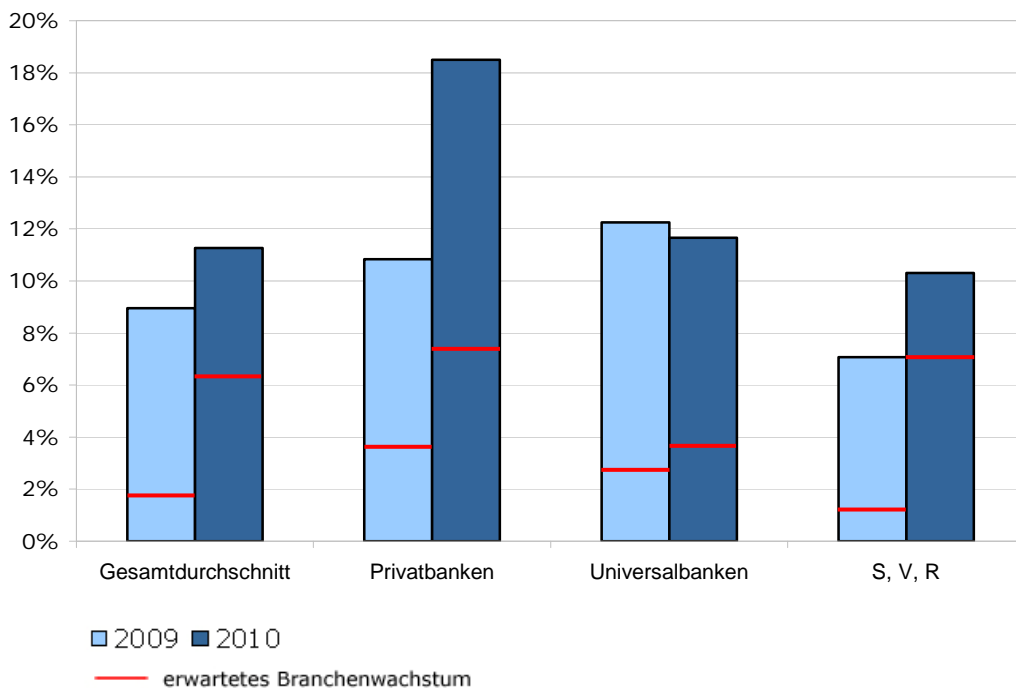


Abbildung 42: durchschnittlich erwartetes Wachstum des eigenen Instituts und der Branche

Abbildung 43 veranschaulicht die aktuelle Gewinnentwicklung sowie die erwarteten Gewinne für die Jahre 2009 und 2010 am österreichischen Private Banking Markt. Nach einem Rückgang des durchschnittlichen Gewinnes pro Anbieter erwarten die Institute eine Steigerung von 3% im Jahr 2009 und eine mehr als doppelt so hohe Gewinnsteigerung für das Jahr 2010 mit 7%.

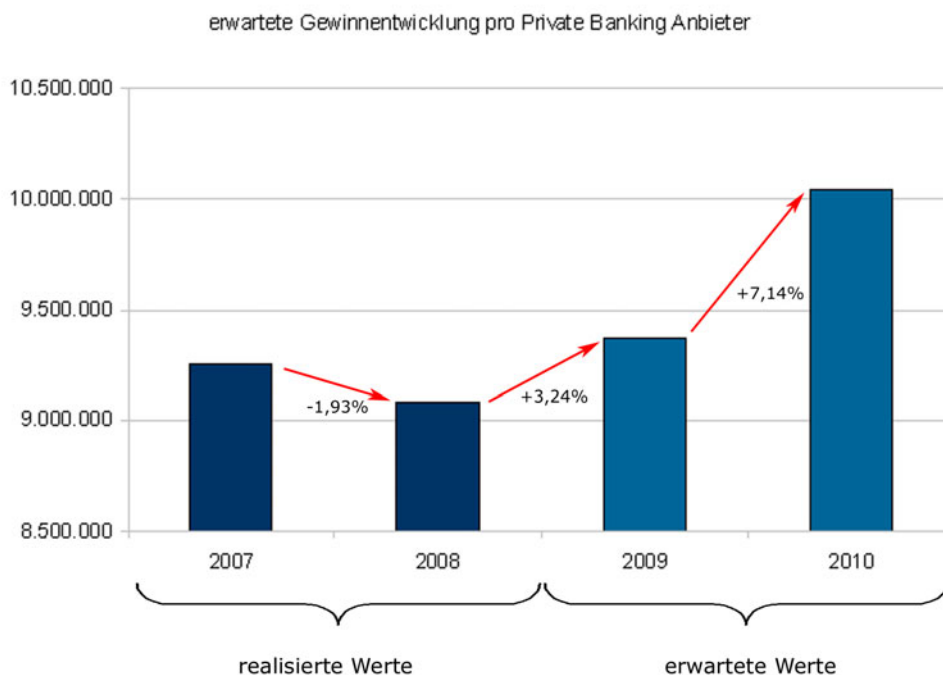


Abbildung 43: erwartete und realisierte Gewinnentwicklung pro Private Banking Anbieter

Stellt man die erwarteten durchschnittlichen Gewinne im Sektorvergleich gegenüber, ergibt sich hier ein sehr interessantes Bild (vgl. Abb. 44). Mit Hilfe der roten Linien werden die durchschnittlich erwarteten Gewinne am gesamten Private Banking Markt abgebildet, die sich von den Erwartungen der jeweiligen Sektoren doch sehr deutlich unterscheiden. Privatbanken und Universalbanken rechnen für das Jahr 2009 noch mit Rückgängen der Gewinne. Universalbanken erwarten dann für 2010 einen positiven Anstieg der Gewinne um über 10%. Bei Privatbanken fallen diese Prognose noch viel optimistischer aus, man rechnet hier mit einem Gewinnanstieg von durchschnittlich 20%. Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken zeigen im Durchschnitt eine andere Trenderwartung auf. Hier werden für 2009 Gewinnzuwächse von 7% antizipiert, wohingegen für das Jahr 2010 die Erwartungen etwas gedämpft scheinen und hier Gewinnzugänge von verhältnismäßig lediglich 3-4% angenommen werden.



erwartete Gewinnentwicklung nach Sektoren

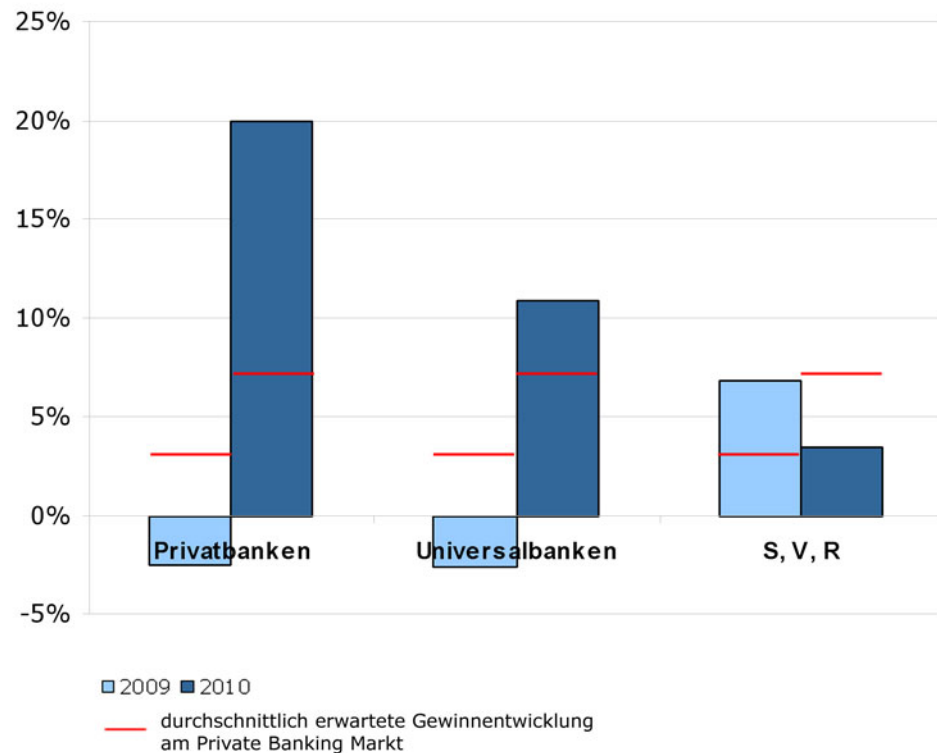


Abbildung 44: durchschnittlich erwartete Gewinnentwicklung im Sektorvergleich

Bezüglich neuer Kundenbetreuer für die Jahre 2009 und 2010 errechnet sich hier ein gerundeter Durchschnitt von jeweils einem neuen Kundenbetreuer pro Anbieter in beiden Jahren. Der Maximalwert bezüglich der Eingliederung neuer Kundenbetreuer pro Private Banking Anbieter liegt für beide Jahre bei 5 Personen.

Zu guter Letzt wurde allen teilnehmenden Banken noch die Frage gestellt, was sich aus ihrer Sicht Kunden in den nächsten Jahren von einem Private Banking Anbieter erwarten. Zusammengefasst können folgende Eigenschaften das Gesamtbild der abgegebenen Antworten am besten wiedergeben:

- eine individuelle, beziehungsorientierte und qualitativ hochwertige Betreuung
- Transparenz, Ehrlichkeit und Diskretion
- Kompetenz der Mitarbeiter
- Stabilität und Sicherheit
- eine dynamische Vermögensverwaltung
- ein offenes Produktuniversum
- und Bezug nehmend auf wirtschaftlich unvorhersehbare Entwicklungen, ein aktives Darstellen von Szenarien und Lösungen