

**Private Banking Magazin, Februar 2015,  
Was man im Private Banking verdient - „Kundenbuch spielt die alles entscheidende Rolle“**

Das Private Banking ist im Umbruch, viele Stimmen sehen eine weitere Konsolidierungswelle kommen. Doch was bedeutet das für die eigene Karriereplanung. Einen Überblick, über das was gefragt ist, gibt Patrick Riske, Partner der Personalberatung Fricke Finance & Legal. Warum Betreuer von vermögendere Kunden einen Vorteil am Arbeitsmarkt haben – und Farmer-Typen eher nicht.

Das Private Banking wird innerhalb der Finanzindustrie allgemein als ein äußerst konservativer Geschäftsbereich gesehen. Unmittelbar nach der Finanzkrise sah so manche Bank darin einen Kernbereich der eigenen Geschäftstätigkeit – mit der Chance auf stabile und planbare Erträge.

Ob sich diese Erwartungen – vor allem hinsichtlich der Erträge – erfüllt haben, erscheint derzeit zweifelhaft. Dies hat auch Auswirkungen auf das Anwerben von Kundenberatern. Aus der Sicht eines Personalberaters hat sich das Bild des Private-Banking-Marktes hinsichtlich der gesuchten Profile von Kundenberatern im Laufe der vergangenen Jahre deutlich verändert.

**Was früher galt**

Vor rund zehn Jahren wurde bei der Rekrutierung lediglich zwischen sogenannten Hunter- und Farmer-Typen unterschieden. Zusätzlich wurde bei den Buchungsplattformen in Luxemburg und der Schweiz zwischen Schwarz- und Weißgeld-Kunden differenziert.

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen durch politischen Druck spielen Schwarzgeld-Kunden, früher überwiegend als Offshore Money bezeichnet, bei den Banken in Luxemburg und der Schweiz keine Rolle mehr. Heute wird das fachliche Profil eines Kundenberaters zwar deutlich differenzierter betrachtet, der Auf- und Ausbau eines Kundenbuches spielt aber die alles entscheidende Rolle.

**Was bedeutet dies konkret für die Zukunft eines Kundenberaters? Um diese Frage zu beantworten, bedarf es einer grundsätzlichen Betrachtung des Deutschen Private-Banking-Marktes.**

Ganz allgemein kann man ihn in drei Bereiche über die entsprechenden Zielkunden einteilen. Bis zu einem Finanzvermögen von einer Millionen Euro spricht man von Affluent-Kunden oder dem Private-Banking-Kunden, wobei die einzelnen Anbieter unterschiedliche Mindestanlagen voraussetzen.

Ab einer Millionen Euro Finanzvermögen wird von einem vermögenden

Privatkunden oder High Net Worth Individual (HNWI) gesprochen. Die Grenze zum Ultra High Net Worth Individual (UHNWI) ist fließend. Mag man sie bei 10, 15 oder 20 Millionen Euro ziehen, entscheidend ist, dass das Anlageverhalten eines solchen UHNWI einem institutionellen Kunden schon sehr nahe kommt.

Von besonderer Bedeutung ist deshalb auch das entsprechende Produkt- und Leistungsangebot, welches der entsprechenden Kundengruppe offeriert wird. Im Affluent-Bereich ist eine individuelle Vermögensverwaltung mit Einzeltiteln eher selten. In der Regel wird mit einer standardisierten Vermögensverwaltung mit Investmentfonds gearbeitet.

Je größer das betreute Vermögen des Kunden ist, je individueller sind auch die angebotenen Lösungen in der Vermögensverwaltung. Daraus folgt aber auch eine komplexere und anspruchsvollere Beratung des Kunden, weil ein Gesamtvermögen beispielsweise auch unter Einbeziehung von Unternehmensbeteiligungen und Corporate-Finance-Aspekten sowie steuerlichen Implikationen ganzheitlich zu strukturieren ist.

An die fachlichen Qualifikationen des Kundenberaters werden somit per se höhere Anforderungen gestellt. Die Vermögensberatung beziehungsweise das Advisory-Geschäft – also die Unterstützung der Kunden bei ihren eigenen Anlageentscheidungen – ist bei Kundenberatern und auch den Banken eher ungeliebt, da es sehr zeitaufwändig ist. Zudem bedeutet es aufgrund der strengen regulatorischen Vorgaben einen hohen administrativen Aufwand.

### **Eine Branche in der Konsolidierung**

Studien und Umfragen innerhalb der Branche sehen den Private-Banking-Markt vor einer deutlichen Konsolidierung. Die Ursachen dafür dürften unter anderem in einem verschärften Wettbewerb und veränderten Ansprüchen der Kunden liegen. In erste Linie ist aber sicherlich die sinkende Profitabilität verantwortlich, denn ein Return on Assets (RoA) von mehr als ein Prozent des betreuten Vermögens lässt sich zunehmend schwieriger realisieren.

In der jüngeren Vergangenheit ist eine gewisse Tendenz im Markt festzustellen, sich auf einzelne Kundensegmente wie vermögende oder sehr vermögende Kunden zu fokussieren. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen: Die Credit Suisse betreut die sehr vermögenden Kunden nun über ihre globale Buchungsplattformen außerhalb Deutschlands und hat das lokale in Deutschland gebuchte Private-Banking-Geschäft an die Bethmann Bank verkauft. Der zweite Fall ist die Berenberg Bank. Sie bietet ihren Kunden nun eine individuelle Vermögensverwaltung erst ab mindestens einer Millionen Euro an.



## **Der ideale Kundenbetreuer**

Branchenüblich sinkt zwar der prozentuale Anteil des RoA je höher das betreute Kundenvermögen ist, die Banken gehen aber davon aus, dass das deutlich höhere Volumen des einzelnen Kunden dies überkompensieren wird. Zudem glaubt man durch die Kundenfokussierung auf Bankenseite Personal einsparen zu können.

Damit sind zwei wichtige Aspekte des idealen Kundenberaters benannt: Er konzentriert sich zum einen auf potentielle Kunden mit einem größeren Vermögen und er ist zum anderen in der Lage, in dem sensiblen Bereich der Preisverhandlungen für die Dienstleistungen der Bank, optimale Ergebnisse zu erzielen.

Zur Steigerung der Profitabilität gehört aber auch eine Verbesserung der Produktivität des Kundenberaters. Eine Reduzierung der Beratertätigkeit auf eine reine Betreuung des Kunden und seines Portfolios reicht dafür nicht mehr aus. Der klassische Farmer-Typ ist deshalb kaum noch gefragt.

Dass Kundenberater ein komplettes Kundenbuch übertragen bekommen, geschieht allenfalls in Ausnahmefällen, nämlich dann, wenn eine Bank durch den Wechsel eines ganzen Beraterteams an einen Mitbewerber agieren muss, um Kundenabwanderungen entgegenzuwirken.

Scheidet ein Kundenberater aus Altersgründen aus, wird sein Kundenbuch in der Regel auf das bestehende Team aufgeteilt, um die Volumina der Bücher und damit die Profitabilität der Kollegen zu erhöhen. Gefragt und am Markt gesucht ist damit der Typ des Hunters, also derjenige, der in der Lage ist, erfolgreich neue Kundengelder zu akquirieren.

## **Jobwechsel ist Hochleistungssport**

Mit dieser Situation werden insbesondere Kundenberater konfrontiert, die ihren Arbeitgeber wechseln wollen (oder müssen). Von ihnen wird die Erfüllung eines Business Case gefordert. Ein solcher Business Case definiert die Erwartungshaltung der Bank an das Volumen der Kundengelder, die vom Berater in einem bestimmten Zeitraum akquiriert werden sollen und unter Umständen, welchen RoA der Berater dabei erzielen soll.

Je ambitionierter die Erwartungen der Bank sind, je kürzer ist der Zeitraum, der dem neuen Berater zur Erfüllung seines Business Case zur Verfügung steht. Die Erwartungen der etablierten Banken liegen insoweit bei 50 Millionen Euro aufwärts pro Jahr an neuen Kundengeldern. Mehr als drei Jahre werden einem neuen Kundenberater für die Erfüllung eines Business Case in der Regel nicht eingeräumt.

Der Akquisitionsdruck auf Seiten der Kundenberater hat infolge dessen die vergangenen Jahre enorm zugenommen. Um die gewünschten Erfolge zu erzielen, reicht es nicht, wenn lediglich die Vorgaben bezüglich der Anzahl an Kundenterminen mit potentiellen Neukunden erhöht werden.

### **Altersvorteile: Junior versus Senior**

Kundenberater müssen sich dezidiert damit auseinandersetzen, wie man einen strukturierten Akquisitionsprozess umsetzt. Dies umfasst einerseits die notwendige fachliche Qualifikation, die insbesondere bei der anspruchsvollen Beratung von sehr vermögenden Kunden unabdingbar ist. Gerade erfahrene Kundenberater haben oftmals lediglich eine Banklehre absolviert. Angesichts der zunehmenden Komplexität im Geschäft ist fraglich, ob sie damit den fachlichen Anforderungen gewachsen sind.

Deshalb muss der Ausbildungsstandard der älteren Kundenberater durch eine fachspezifische Weiterbildung angehoben werden. Zwar bringen jüngere Kundenberater oftmals einen höheren Ausbildungsstand mit, da ein Großteil des Anlagevermögens aber in den Händen der älteren Altersklassen liegt, finden gerade Kundenberater mit entsprechender Lebenserfahrung einen einfacheren Zugang zu dieser Klientel. Seniorität kann demnach gerade im Private Banking auch von Vorteil sein.

Ein besonderes Augenmerk sollte andererseits aber auch auf die Weiterentwicklung der eigenen Soft Skills gelegt werden. Aufgrund der Nähe und vor allem der besonderen Vertrauensbeziehung zum Kunden, ist die Persönlichkeit des Kundenberaters als Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen Akquisitionsprozess anzusehen.

Bei der UBS konzentriert man sich deshalb bei der hauseigenen Weiterbildung zum „Wealth Management Diploma“ nicht nur auf die Vermittlung von fachlichen Aspekten, sondern vor allem auch auf die Fähigkeit des Zuhörens und des Verstehens der Bedürfnisse und Ziele des Kunden.

Alle, die an der Kundenfront tätig sind, sollen – unabhängig von der Dauer ihrer Berufserfahrung – diesen Kurs absolvieren, um ihre Soft Skills dahingehend zu verbessern, wie man eine vertrauensvolle Kundenbeziehung aufbaut. Stand in der Vergangenheit das „Wining and Dining“ im Vordergrund, müssen Kundenberater ihren Akquisitionsprozess heute sehr viel differenzierter gestalten, um sich von ihren Mitbewerbern erfolgreich abzugrenzen.

### **Gehaltsentwicklung im Private Banking**

Obleich sich die Anforderungen und Erwartungshaltung an einen

Kundenberater die vergangenen Jahre deutlich erhöht haben, sind die Gehälter im Private Banking nicht wesentlich gestiegen. Auch diese Tatsache spiegelt die Ertragsproblematik der Branche wider.

Bei Beratern mit Fokus auf den Affluent-Kunden ist ein sechsstelliges Jahresbruttogehalt im Fixum wenig realistisch. Um hunderttausend Euro oder mehr im Fixum zu verdienen, bedarf es schon eines ambitionierten Business Case und am Ende tatsächlich die entsprechenden Erfolge in der Akquisition. Dann sind auch zusätzlich 30 bis 40 Prozent Bonus denkbar.

Im UHNWI-Bereich können Kundenberater in einer Nichtleitungsfunktion auch einmal mehr als 140.000 Euro im Fixum verdienen. Dies liegt dann vor allem an der Besonderheit der Kundengruppe und der überdurchschnittlichen Ertragssituation aufgrund des ganzheitlichen Beratungsansatzes, der erhebliches Cross-Selling-Potential beinhaltet.

Da das Gehalt des Einzelnen aber auch maßgeblich von seinem individuellen Verhandlungsgeschick abhängt, lässt sich allgemein festhalten: Je höher das geforderte Gehalt des Beraters ist, je höher sind auch die Erwartungen der Bank an das zu akquirierende Volumen.

## **Fazit**

Die Vorstellungen der Kundenberater an ihre Rolle und Ziele unterscheiden sich teilweise erheblich von der Erwartungshaltung der Banken. Aus diesem Grund ist es für Banken nicht leicht, offene Positionen mit den aus ihrer Sicht passenden Kandidaten zu besetzen.

Manch ein Kundenberater bewegt sich lieber auch weiterhin in der eigenen Komfortzone oder ist – teilweise zu Recht – skeptisch hinsichtlich des geforderten Business Case. Am Ende werden sich aber die Kundenberater durchsetzen, die sich mit Begeisterung und Leidenschaft der Herausforderung der Akquisition von Neukunden stellen.