

Wie profitabel ist das Privatkundengeschäft in Deutschland?

*Eine Studie auf der Basis
des Kennzahlenvergleichs
aller relevanten Instituts-
gruppen im Privatkunden-
geschäft in Deutschland.*



Vorwort

Das Privatkundengeschäft in Deutschland steht vor großen Herausforderungen – Kostensteigerungen und Ertragsrückgänge treffen derzeit zusammen. Ehemals stabile und auskömmliche Margen im Kreditgeschäft sind durch die anhaltende Niedrigzinsphase unter Druck gekommen – und ein Ende dieser Niedrigzinsphase ist derzeit nicht absehbar.

Weiterhin erfordert der sich abzeichnende digitale Wandel im Privatkundengeschäft einerseits hohe Investitionskosten und die Entwicklung völlig neuer Produkt- und Dienstleistungslösungen. Andererseits entsteht aktuell eine Vielzahl von neuen Anbietern (FinTechs), die sich mit einfachen, intuitiven und hochgradig technisch unterstützten Angeboten an die Privatkunden richten. Auch wenn vermutlich nicht alle diese Anbieter ökonomisch erfolgreich sein werden, beschleunigen sie den digitalen Wandel im Privatkundengeschäft und lösen neben dem erwähnten Investitionsdruck auch einen Margen- und Umsatzdruck aus.

Politische und ökonomische Unsicherheit – wie aktuell die Folgen eines möglichen Austritts Großbritanniens aus der Europäischen Union – verunsichern die Anleger und erschweren die Generierung von Provisionserträgen zusätzlich.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Profitabilität des deutschen Privatkundengeschäfts auf Basis einer umfangreichen Studie untersucht. Ziel war es, die Ertrags- und Kostensituation der verschiedenen, im Privatkundengeschäft in Deutschland tätigen Bankensegmente zu ermitteln. Ebenfalls sollten Entwicklungstrends sowie die wesentlichen Treiber für die identifizierte Kosten- und Ertragssituation aufgedeckt werden.

Mit unserer Studie möchten wir Ihnen die Gelegenheit geben, an unseren Erfahrungen zu partizipieren und von unseren Erkenntnissen zu profitieren. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Frankfurt am Main im August 2016



Markus Burghardt

Mitglied des Vorstands und Leiter des Bereichs
Financial Services bei PwC in Deutschland



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
A Die wichtigsten Ergebnisse	7
B Ausblick und Handlungsfelder	9
1 Ausblick	9
2 Handlungsfelder	11
2.1 Kurzfristige Handlungsfelder	11
2.2 Mittelfristige Handlungsfelder	15
2.3 Langfristige Handlungsfelder	18
C Analyse wesentlicher Performance-Indikatoren	19
1 Vergleich der Institutsgruppen	19
1.1 Profitabilität	19
1.2 Operationelle Effizienz	26
D Methodik der Studie	29
1 Hintergrund	29
2 Vorgehensweise	29
E Begriffsdefinitionen	31
Ihre Ansprechpartner	34

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wesentliche Kennzahlen für das Jahr 2014 im Überblick	7
Abb. 2	Transformations-Map Privatkundengeschäft (Auszug)	10
Abb. 3	Service-Dienstleistungen Annuitätendarlehen	13
Abb. 4	Zuordnung der Handlungsfelder zu primär geeigneten Institutsgruppen	18
Abb. 5	Entwicklung des durchschnittlichen Bruttoertrags pro Mitarbeiter (alle Banken)	19
Abb. 6	Entwicklung der durchschnittlichen Cost-Income-Ratio	20
Abb. 7	Entwicklung der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite	21
Abb. 8	Entwicklung des durchschnittlichen Zinsüberschusses pro Mitarbeiter	22
Abb. 9	Entwicklung der durchschnittlichen Bruttozinsspanne	23
Abb. 10	Entwicklung des durchschnittlichen Provisionsüberschusses pro Mitarbeiter	24
Abb. 11	Entwicklung der durchschnittlichen Provisionsspanne	25
Abb. 12	Entwicklung der durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter	26
Abb. 13	Entwicklung der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl	27
Abb. 14	Entwicklung der durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter	28

Abkürzungsverzeichnis

AuM	Assets under Management verwaltetes Vermögen
BCBS 239	Basel Committee for Banking Supervision 239
CAGR	Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)
CIR	Cost-Income-Ratio
EK-Rendite	Eigenkapitalrendite
Geno	Genossenschaftsbanken
i. H. v.	in Höhe von
Kfz	Kraftfahrzeug
MAD II	Market Abuse Directive II
MAR	Market Abuse Regulation
MiFID II	Markets in Financial Instruments Directive II
p. a.	per annum
PB	Private Banking
PRIIP	Packaged Retail and Insurance-based Investment Product
Spk	Sparkassen
VV	Vermögensverwaltung
WP	Wertpapier

A Die wichtigsten Ergebnisse

Abb. 1 Wesentliche Kennzahlen für das Jahr 2014 im Überblick

Performance-Indikator	Private Banking Institute	Sparkassen	Genossenschaftsbanken	Auto- und Direktbanken
Ø Beschäftigtenzahl	603	1.849	747	748
Ø Kernkapitalquote	13,55 %	12,43 %	13,17 %	14,39 %
Ø Assets under Management	15.709.961.538 €	-	-	-
Ø Assets under Management pro Mitarbeiter	29.713.598 €	-	-	-
Ø Bruttoertrag pro Mitarbeiter	246.768 €	199.168 €	248.175 €	531.655 €
Ø Cost-Income-Ratio	92,19 %	69,35 %	60,48 %	74,24 %
Ø Eigenkapitalrendite	4,59 %	14,46 %	18,63 %	11,01 %
Ø Zinsüberschuss pro Mitarbeiter	59.127 €	147.074 €	185.890 €	415.567 €
Ø Provisionsüberschuss pro Mitarbeiter	149.944 €	45.163 €	42.510 €	24.419 €
Ø Personalkosten pro Mitarbeiter	122.375 €	82.522 €	80.448 €	82.029 €
Ø Sachkosten pro Mitarbeiter	94.423 €	54.074 €	62.205 €	200.088 €

Hinweis: Die hellroten Zellen markieren den schlechtesten, die dunkelroten Zellen den besten Wert je Performance-Indikator.

Gestiegene Kernkapitalquoten

- Alle betrachteten Institutsgruppen wiesen im Betrachtungszeitraum von 2009 bis 2014 eine durchschnittliche Kernkapitalquote von über 12 % auf.
- Auto- und Direktbanken lagen mit durchschnittlich 14,39 % deutlich vor den übrigen Instituten.
- Die höchste Steigerung der Kernkapitalquote im Betrachtungszeitraum wiesen die Sparkassen (Spk) auf. Sie steigerten ihre Kernkapitalquote von 9,62 % im Jahr 2010 auf 12,43 % im Jahr 2014, was einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (compound annual growth rate, CAGR) von 6,62 % p. a. entspricht.

Differenzierte Ertragsentwicklung

- Die Entwicklung des Bruttoertrags pro Mitarbeiter zeigt über alle betrachteten Institutsgruppen eine differenzierte Entwicklung.
- Autobanken und Direktbanken konnten den Bruttoertrag pro Mitarbeiter von 291.480 auf 531.655 Euro nahezu verdoppeln.
- Die Genossenschaftsbanken¹ (Geno) verzeichneten ebenfalls ein Wachstum ihrer Bruttoerträge pro Mitarbeiter (3,89 % p. a.) im Betrachtungszeitraum
- Spk und Private-Banking-Institute (PB-Institute) wiesen hingegen eine relativ stabile Entwicklung ihrer Bruttoerträge pro Mitarbeiter auf.

Kontinuierlicher Kostenanstieg

- Die Personal- und Sachkosten sind bei allen Institutsgruppen gestiegen.
- Ein signifikantes Beschäftigungswachstum konnte nur bei Autobanken und Direktbanken (2,95 % p. a. im Betrachtungszeitraum) verzeichnet werden.

¹ Mit Genossenschaftsbanken werden in dieser Studie aus Vereinfachungsgründen Volks- und Genossenschaftsbanken sowie Sparda-Banken bezeichnet.

- Bei den Personalkosten pro Mitarbeiter wurde im Betrachtungszeitraum ein sehr moderater Anstieg beobachtet. Die Personalkosten scheinen daher kein wesentlicher Treiber bei der Veränderung von Profitabilitätskennziffern gewesen zu sein.
- Bei den Autobanken und Direktbanken ist insbesondere der deutliche Anstieg der Sachkosten pro Mitarbeiter erwähnenswert.

In der Summe hat der deutsche Privatkundenmarkt in den letzten Jahren eine besorgniserregende Entwicklung genommen. Während die Kostenbasis kontinuierlich gestiegen ist, stagnierten die Erträge bei einigen Institutsgruppen.

Die wichtigsten Ergebnisse je Institutsgruppe

Private-Banking-Institute	Die PB-Institute in Deutschland sind nicht profitabel genug. Dies wird durch eine sehr niedrige Eigenkapitalrendite (EK-Rendite) bei einer vergleichbaren Eigenkapitalquote sowie einer hohen Cost-Income-Ratio (CIR) verdeutlicht. Die PB-Institute in Deutschland müssen im ersten Schritt ihre Kostensituationen deutlich verbessern.	<ol style="list-style-type: none"> 1. deutlich ansteigende Assets under Management (AUM) pro Mitarbeiter (7,96 % p. a.) 2. stagnierender Bruttoertrag pro Mitarbeiter 3. stabile, aber sehr hohe durchschnittliche CIR von circa 92 % 4. deutlicher Anstieg des Provisionsüberschusses pro Mitarbeiter i. H. v. durchschnittlich 5,94 % p. a. 5. zwischen 2011 und 2014 deutlicher Anstieg der Sachkosten pro Mitarbeiter von 77.000 auf 94.000 Euro
Sparkassen	Die Sparkassen weisen eine stabile Geschäftsentwicklung im Betrachtungszeitraum auf. Sie konnten ihre Erträge leicht steigern, erhöhten aber auch nahezu im gleichen Umfang ihre Kostenbasis. In den nächsten Jahren sollten die Sparkassen anstreben, den Bruttoertrag pro Mitarbeiter auf das Niveau der Genossenschaftsbanken zu heben. Hierfür sollten primär die Provisionserlöse gesteigert werden, um gleichzeitig die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft zu reduzieren.	<ol style="list-style-type: none"> 1. seit 2011 kontinuierlich sinkende durchschnittliche EK-Rendite von 19,1 % auf 14,5 % 2. leichter, aber kontinuierlicher Anstieg der durchschnittlichen CIR i. H. v. 0,65 % p. a. 3. deutliche Schwankungen des Bruttoertrags pro Mitarbeiter; über den Betrachtungszeitraum ist ein leichter Anstieg von 0,56 % p. a. zu beobachten 4. leicht stagnierender Zinsüberschuss und Provisionsüberschuss pro Mitarbeiter 5. kontinuierlicher Anstieg der Personal- und Sachkosten pro Mitarbeiter von circa 2 % p. a.
Genossenschaftsbanken	Die Genossenschaftsbanken konnten im Betrachtungszeitraum insbesondere die Ertragskennzahlen wesentlich verbessern. Gleiches gilt auch für die Kapitalausstattung. Die Genossenschaftsbanken sollten nun, trotz der bereits erfolgten Steigerung, die Provisionserlöse weiter ausbauen, um so ihre Abhängigkeit vom Zinsgeschäft weiter zu reduzieren. Ebenfalls ist zu untersuchen, warum die Sachkosten pro Mitarbeiter deutlich über denen der Sparkassen liegen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. deutlicher Anstieg der durchschnittlichen EK-Rendite von 2009 bis 2012 (von 11,48 % auf 21,77 %); Einbruch im Jahr 2013 (15,13 %) und wiederum Anstieg im Jahr 2014 (18,63 %) 2. deutlicher Rückgang der CIR, allerdings mit unterjährigen Schwankungen (-2,15 % p. a.) 3. hohe Ertragsdynamik; Anstieg des durchschnittlichen Bruttoertrags pro Mitarbeiter (3,89 % p. a.) 4. insbesondere deutliche Steigerung des Provisionsüberschusses pro Mitarbeiter um durchschnittlich 7,15 % p. a. 5. leichter und kontinuierlicher Anstieg der Kostenbasis
Auto- und Direktbanken	Auto- und Direktbanken sind der wesentliche Wachstumstreiber im deutschen Privatkundengeschäft. In den nächsten Jahren sollten nun unter anderem die Ausweitung der Provisionserlöse sowie die Sachkostenreduktion Teil der strategischen Agenda sein.	<ol style="list-style-type: none"> 1. deutlicher Anstieg der durchschnittlichen EK-Rendite mit klarem Einbruch im Jahr 2014 (-32%) 2. im Betrachtungszeitraum stabile durchschnittliche CIR i H. v. circa 72 % 3. sehr hohe Ertragsdynamik; Anstieg des durchschnittlichen Bruttoertrags pro Mitarbeiter um 12,17 % p. a. 4. Anstieg des Bruttoertrags resultiert primär aus dem Zinsgeschäft; der Zinsüberschuss pro Mitarbeiter stieg im Betrachtungszeitraum um 13,31 % p. a. 5. Ausweitung des Bruttoertrags wird kompensiert durch einen deutlichen Anstieg der durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter um 11,57 % p. a.

B Ausblick und Handlungsfelder

1 Ausblick

Zusammengefasst leidet das deutsche Privatkundengeschäft unter den negativen Effekten einer Ertragsstagnation bei kontinuierlichem Kostenanstieg.

Bedauerlicherweise ist sowohl auf der Ertrags- als auch der Kostenseite keine Entspannung absehbar. Derzeit gehen wir nicht davon aus, dass es in den nächsten Jahren zu einer wesentlichen Umkehr in der Zinspolitik kommen wird; es bestehen eher deflationäre als inflationäre Tendenzen. Aus diesem Grund erwarten wir weiterhin ein hohes Maß an Geldmitteln am Markt, die nach rentablen und sicheren Anlagemöglichkeiten suchen. Der Druck auf die Renditen wird daher unserer Meinung nach bestehen bleiben, sodass mit einer signifikanten Ausweitung des Zinsüberschusses nicht zu rechnen ist. Vielmehr verlängert sich die Zeit, in der Banken langfristige Kreditzusagen zu relativ niedrigen absoluten Zinssätzen tätigen. Die Ertragsrisiken bei einer Veränderung der Refinanzierungskosten (in Abhängigkeit der gewählten Refinanzierungsstrategie) nehmen zu. Auch auf der Provisionsseite erwarten wir keine Erleichterung. Die derzeitigen geopolitischen Herausforderungen werden sich zeitnah nicht lösen lassen. Dies wird zu weiteren schwankungsintensiven Kapitalmärkten führen. Diese Nervosität wird sich auch auf Retail-Kunden übertragen, sodass über Kapitalmarktprodukte *ceteris paribus* kaum mit einer signifikanten Steigerung der Provisionserlöse zu rechnen ist. Weiterhin wird bis Ende 2017 die *Markets in Financial Instruments Directive II* (MiFID II) in Europa eingeführt. Diese Finanzmarktrichtlinie wird insbesondere durch die Einführung der Anforderungen an Zielmärkte sowie eine Ex-ante- und Ex-post-Kostentransparenz den Druck auf die Provisionserträge weiter erhöhen.

Ebenfalls erwarten wir, dass die Kostenseite in den nächsten Jahren weiter unter Druck geraten wird. Zum einen sind in den nächsten Jahren weiterhin eine Vielzahl regulatorischer Anforderungen, unter anderem Packaged Retail and Insurance-based Investment Products (PRIIPs), MiFID II, Market Abuse Directive II (MAD II), Market Abuse Regulation (MAR), Basel IV, AnaCredit, Basel Committee on Banking Supervision 239 (BCBS 239) umzusetzen. Allein die Umsetzungskosten werden die Sachkosten deutlich erhöhen. Auch werden sich die Sachkosten durch notwendige Investitionen und laufende Kosten zur Einhaltung dieser regulatorischen Neuerungen erhöhen. Die Implementierung der unterschiedlichen Anforderungen wird auch auf der Personalkostenseite zu deutlichen Erhöhungen führen, da zusätzliches, höher spezialisiertes Personal benötigt wird.

Weiterhin fordert die Digitalisierung des Privatkundengeschäfts hohe Investitionen in die Prozess- und Systemlandschaft der Institute. Das einfache Anbieten verschiedener Apps oder anderer technischer „Spielereien“ ohne eine systematische Verknüpfung mit der Prozess- und Systemlandschaft wird nicht ausreichen, um von den Vorteilen der Digitalisierung zu profitieren bzw. den Wandel zu überleben.

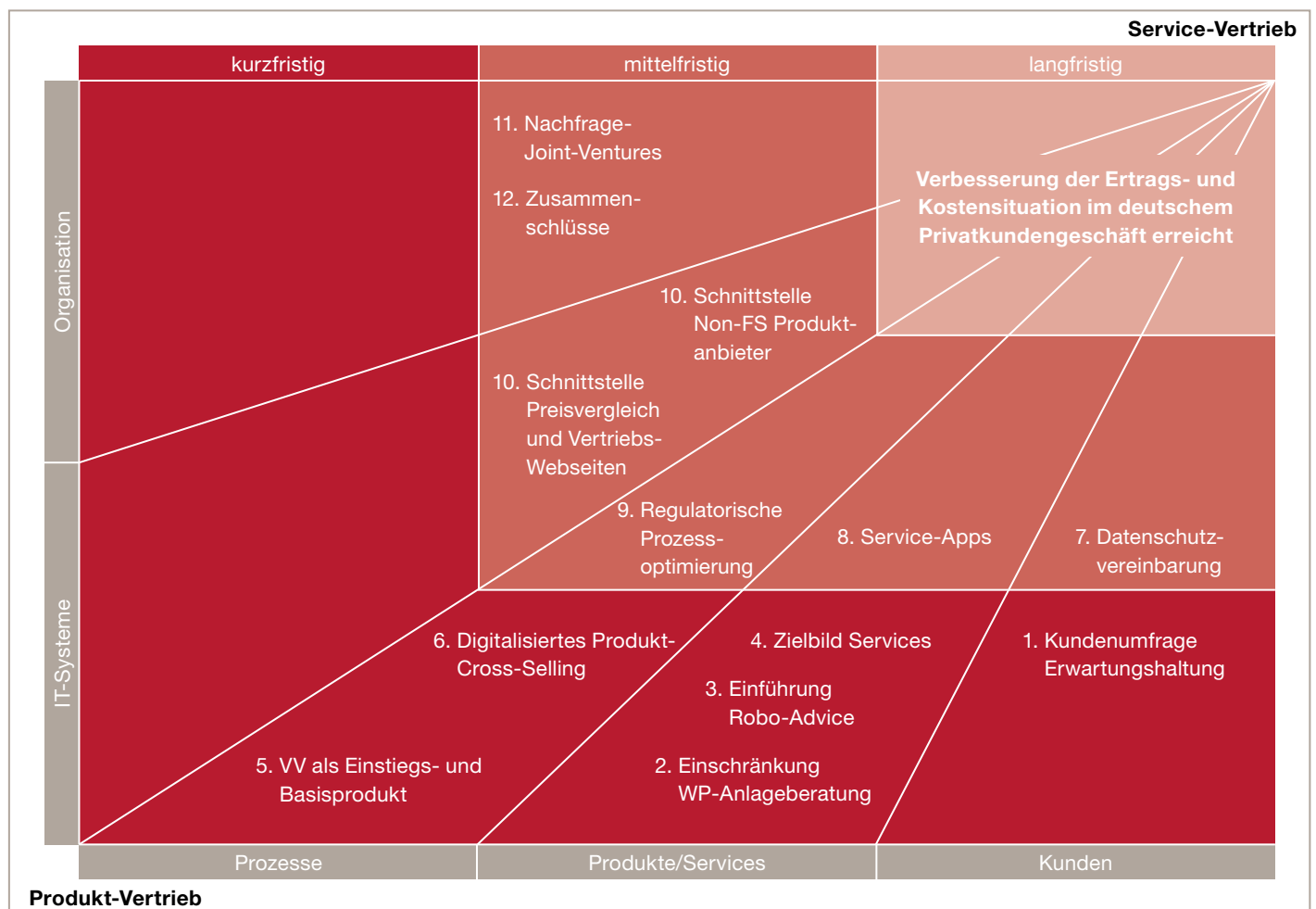
Transformation des Privatkundengeschäfts notwendig

Die Ertrags- und Kapitalseite wird kurz- und mittelfristig, wie oben ausgeführt, unter Druck bleiben. Gleichzeitig wird der Digitalisierungstrend mittel- und langfristig die Art und Weise des Privatkundengeschäfts vollständig verändern. Kundenbeziehungen und Kundenbindung werden sich über regelmäßige Mehrwertservices und nicht mehr über Produktnutzungsquoten ausprägen.

Aus diesem Grund sind wir der Auffassung, dass die Banken im deutschen Privatkundengeschäft einen Transformationsprozess von einem reinen Produktvertrieb und Datensammler hin zu einem Servicedienstleister und Datennutzer starten müssen. Einen Überblick über die Handlungsfelder, mit denen sich Banken in diesem Zusammenhang auseinandersetzen sollten, zeigt die Transformations-Map in Abbildung 2. Am Ende dieses Transformationsprozesses wird zum Teil die Abkehr vom eigenen Produktvertrieb stehen. Erträge werden – wie unter anderem bei Google – über den Verkauf von Daten bzw. über Provisionen durch die Vermittlung von Finanz-Service-Produkten, aber auch Non-Finanz-Service-Produkten generiert.

Das folgende Kapitel beschreibt die in der Transformations-Map dargestellten Handlungsfelder im Detail.

Abb. 2 Transformations-Map Privatkundengeschäft (Auszug)



2 Handlungsfelder

2.1 Kurzfristige Handlungsfelder

Sehr vereinfacht ausgedrückt leidet das Privatkundengeschäft in Deutschland unter einer nachlassenden Ertragsdynamik und einem stetigen Kostensteigerungstrend.

Kunden

1. Kundenumfrage zur Erwartungshaltung

Dieses Handlungsfeld soll dazu dienen, mögliche Erwartungshaltungen der Kunden an einen Finanz-Service-Vertrieb zu identifizieren. Bei der Abfrage geht es jedoch nicht darum, bestehende Kunden nach ihrer Zufriedenheit mit bestehenden Bankprodukten zu befragen. Vielmehr sollte die Erwartungshaltung bzw. die Reaktion der Kunden und Nichtkunden auf unterschiedliche mögliche Finanz-Service-Produkte ermittelt werden. Zu diesem Zweck müssen im ersten Schritt die möglichen Services konzipiert werden (siehe Punkt 4).

Aus einer aktuellen Befragung von über 1.000 Bankkunden in Deutschland geht hervor: Kunden wünschen sich mehr individuelle Angebote und Kundenservice rund um die Uhr. Details dazu enthält die Studie „Privatkundengeschäft der Zukunft 2016“ von PwC.

Produkte/Services

2. Einschränkung der Wertpapier-Anlageberatung

Auch dieses Handlungsfeld widerspricht dem Grundverständnis der meisten betrachteten Institutsgruppen. Doch die Kostenbasis der Anlageberatung in Wertpapieren (WPs) wird weiter steigen. Allein die durch MiFID II geforderten Aufzeichnungs- und Kostentransparenzpflichten werden diesen Trend verstärken. Vor dem Hintergrund der teilweise stagnierenden bzw. abnehmenden Profitabilität und den mit der WP-Anlageberatung verbundenen Compliance-Risiken sollten die betrachteten Institutsgruppen darüber nachdenken, ihr WP-Anlageberatungsangebot neu auszurichten. Diese Neuausrichtung kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen:

a. Reduktion des flächenmäßigen WP-Anlageberatungsangebots

Hier wird das WP-Anlageberatungsangebot in der Fläche eingestellt bzw. reduziert. Die WP-Anlageberatung wird zentralisiert und nur noch von bestimmten Anlageberatern durchgeführt. Diese können bei Bedarf elektronisch oder persönlich hinzugezogen werden. Weiterhin wird für ein Beratungsangebot stärker auf ein Robo-Advice-Tool (siehe Punkt 3) verwiesen. Die Kundenbetreuer werden in diesem Modell stärker für das Management der gesamten Kundenbeziehung, die Gesamtvermögensbetreuung sowie die Neukundenakquise verantwortlich sein. Ein solches bzw. ähnliches Modell gibt es bereits bei einigen Instituten in Form von Relationship- und Investmentmanagern.

b. Reduktion des mengenmäßigen WP-Anlageberatungsangebots

Hier wird das WP-Anlageberatungsangebot in den Filialen reduziert und nur noch ab einer bestimmten Anlagesumme angeboten. Alle Depotwerte unterhalb der Volumengröße werden entweder nur noch über eine Vermögensverwaltung (VV) betreut oder aber die Kunden nutzen einen „Self-Advice“, zum Beispiel eine Robo-Advice-Lösung.

3. Einführung von Robo-Advice-Angeboten

Die Einführung einer technischen Lösung für die Privatkundenberatung scheint zunächst etwas befremdlich. Schließlich stellt die persönliche Beratung für die meisten der betrachteten Institutsgruppen ein wesentliches Element der Marktpositionierung dar. Darüber hinaus scheint eine technische Lösung für die Beratung umfangreicher und komplexer Vermögensstrukturen – insbesondere im Private-Banking-Geschäft – nicht die geeignete Lösung zu sein.

Es geht jedoch nicht darum, durch die Einführung eines Robo-Advice-Angebots die persönliche WP-Anlageberatung einzustellen. Vielmehr soll mittels dieser technischen Lösung das Kundenerlebnis verbessert und der Umfang der Beratungsmöglichkeiten erweitert werden. Zudem soll der Kundenbetreuer in die Lage versetzt werden, sich verstärkt auf die Beratung bei komplexeren Vermögenssituationen zu fokussieren.

Die Bankkundenbefragung „Privatkundengeschäft der Zukunft 2016“ von PwC hat ergeben: Robo-Advice ist derzeit noch wenig verbreitet. Nur vier Prozent der Befragten haben bereits Erfahrung mit Robo-Advice gemacht. Dennoch wünscht sich ein Drittel der Befragten, dass die eigene Bank Robo-Advice anbietet – auch in Kooperation mit einem anderen Dritt-Anbieter.

Ein Robo-Advice-Angebot könnte die folgenden Aspekte bzw. Serviceleistungen umfassen:

- Generierung spezifischer Produktempfehlungen inklusive Protokollerstellung auf Basis der vom Kunden eingegebenen Kenntnisse und Erfahrungen sowie seiner Anlageziele
- konkrete, automatisch generierte Kauf- und Verkaufsempfehlungen, wenn beispielsweise aufgrund von Marktveränderungen die gewünschte Portfolio-gewichtung (z. B. 40% Aktien/60% Renten) nicht mehr eingehalten wird, ohne dass eine Initiative vom Kunden ausgehen muss (sog. „Rebalancing“)
- Empfehlungen bzw. Aufzeigen von WPs, die andere (vergleichbare) Kunden erworben haben, ähnlich wie bei den Empfehlungen von Amazon

Wichtig bei der Konzeption eines Robo-Advice-Angebots ist es, dass auch echte, auf die jeweilige Kundensituation abgestimmte Empfehlungen ausgesprochen werden. Hierfür muss das Robo-Advice-Angebot die regulatorischen Anforderungen des Wertpapierhandelsgesetzes sowie anderer entsprechender gesetzlicher Anforderungen einhalten. Ein reines „Tipp-Geber-Tool“, wie es heute bei einigen Banken schon im Einsatz ist, erfüllt diese Anforderung nicht.

4. Zielbild Services

Die Transformation zu einem Finanz-Service-Anbieter beginnt mit der Entwicklung und Konstruktion des Angebots möglicher Finanz-Service-Produkte. Hierbei sind die Möglichkeiten mobiler Kommunikation und Datenübermittlung verstärkt zu nutzen. Bei der Serviceentwicklung können vier Kategorien unterschieden werden:

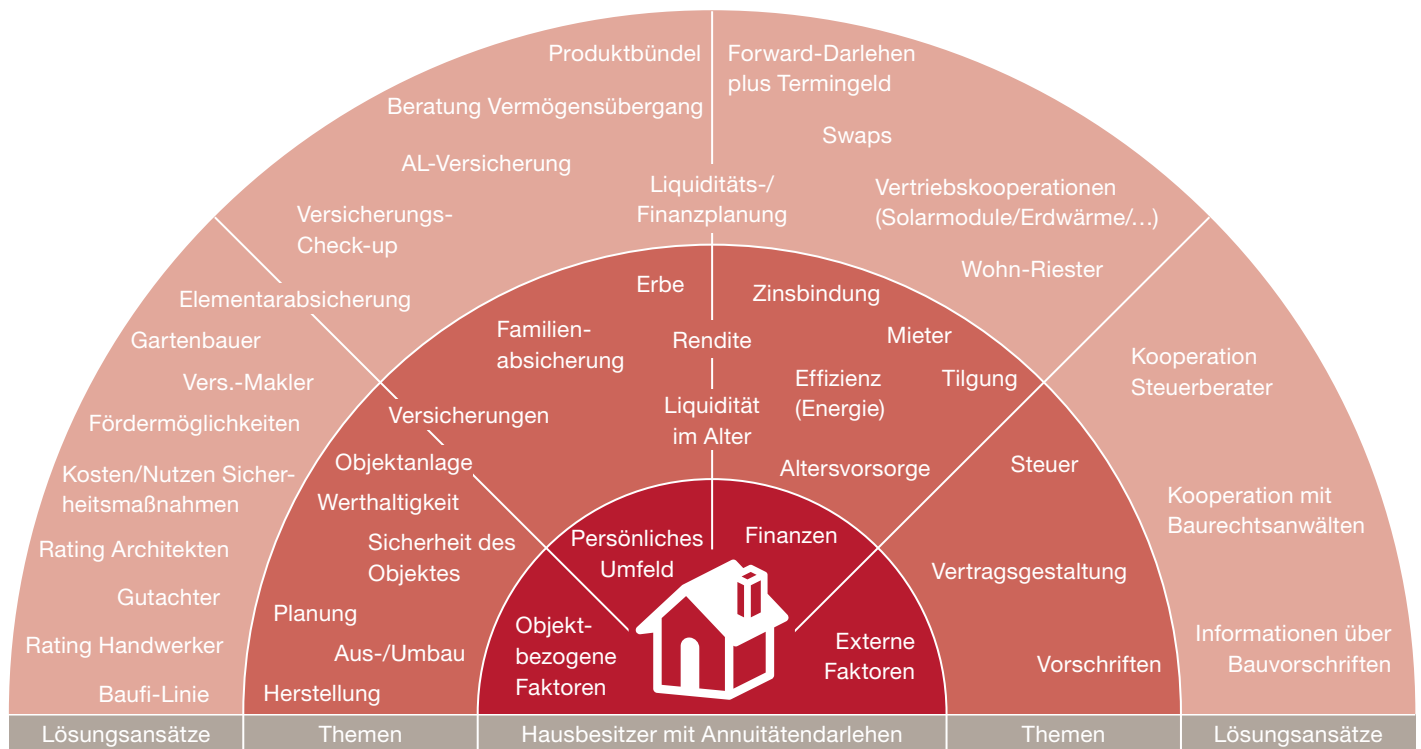
a. Informationen über Bankprodukte

Hier könnte die Bank ihre Kunden aktiv über attraktive eigene und fremde Produktangebote informieren. Dazu könnten beispielsweise Informationen über Einlagen- und Kreditangebote sowie Transaktionsgebühren bei WP-Geschäften, Abschluss- und Vermittlergebühren bei Versicherungen und Bausparangeboten gehören.

b. Service-Dienstleistungen rund um genutzte Bankprodukte

Unter diesem Punkt ist zu verstehen, dass die Bank ihren Kunden rund um die Nutzung eines klassischen Bankprodukts (z. B. Baufinanzierung) verschiedene andere notwendige und nützliche Dienstleistungen und Hilfestellungen anbietet (siehe Abbildung 3).

Abb. 3 Service-Dienstleistungen am Beispiel Annuitätendarlehen



Die diesbezüglich möglichen Serviceleistungen möchten wir am Beispiel „Hausbesitzer mit Annuitätendarlehen“ konkretisieren.

Beim Bau bzw. Aus- oder Umbau eines Objekts sind die meisten Menschen fachlich und zeitlich nicht in der Lage, die Planung vorzunehmen, die Arbeiten zu überwachen sowie die verschiedenen Gewerke abzunehmen. Hier könnte eine Bank ihre Kunden mittels einer Liste vertrauenswürdiger und geprüfter Architekten und Baugutachter unterstützen und gegebenenfalls auch über den Abschluss von Rahmenvereinbarungen einen Preisvorteil für ihre Kunden generieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Herstellung bzw. Modernisierung von Objekten ist die Werthaltigkeit der Maßnahmen. Diese hängt sowohl von den verwendeten Materialien als auch von der Qualität der Bauausführung ab. Hier wäre es den Banken möglich, ihre Kunden bei der Beurteilung von Dienstleistungsbeschreibungen zu unterstützen und/oder ihnen eine Liste vertrauenswürdiger Handwerker zur Verfügung zu stellen. Zum Thema Objektsicherheit könnte die Bank den Kunden die Teilnahme an entsprechenden Sicherheitsseminaren ermöglichen sowie eine Übersicht über notwendige bzw. erprobte Sicherheitsvorrichtungen für Objekte zur Verfügung stellen.

c. Persönliche Finanzoptimierung

Bei diesem Handlungsfeld geht es darum, dass die Bank ihren Kunden Hinweise für eine persönliche Finanzoptimierung gibt. Dies kann unter anderem die Verbesserung von Versicherungs-, Energie- und Telekommunikationsverträgen, die Analyse von Mietobjekten sowie Hinweise für die persönliche Steuererklärung beinhalten. Die Vertrauensstellung, die Banken gegenüber ihren Kunden genießen, kann als wertvolles Bindeglied zwischen Kunden und Dienstleistern wie zum Beispiel Versicherern genutzt und über Vermittlungsgebühren und -provisionen als mögliche neue Ertragsquelle erschlossen werden.

d. Persönliche Lebensoptimierung

Für diesen Servicebereich wirkt die Bank über entsprechende Apps quasi als Personal Assistant des Kunden. Als ständig verfügbarer Begleiter kann die Bank ihren Kunden Hinweise für den kostengünstigsten Erwerb von Konsumgütern geben. Gleichzeitig dient die App als ergänzende Entscheidungsgrundlage: Sie vergleicht den Preis des Konsumguts mit der finanziellen Situation des Kunden und berücksichtigt dabei auch anhand des persönlichen Verhaltens, ob noch einige größere Abbuchungen in naher Zukunft anstehen oder ob der Kunde durch andere Umstände einen limitierten Finanzspielraum besitzt. Genau hier könnte dem Kunden dann wahlweise ein Zielsparen vorgeschlagen oder alternativ ein einfach zugänglicher Sofortkredit angeboten werden, der diesen Spielraum ausweitet.

Verfügt das Mobilgerät über eine Geolocation, können einem vorsichtig fahrenden Kunden automatisch Kfz-Versicherungen angeboten werden, die einen besonderen Rabatt für vorsichtiges Fahren anbieten. Ist die Fahrleistung gar so gering, dass sich ein eigenes Auto kaum rentiert, können Alternativen zum Autobesitz wie z. B. Carsharing angeboten werden.

Das Sparen für ein bestimmtes Ziel kann mithilfe einer App spielerisch unterstützt werden, indem diese den Kunden zum Beispiel mit Ratschlägen zum Einsparpotenzial und mit der Anzeige von Teilerfolgen weiter dazu motiviert, ein gemeinsam vereinbartes Sparziel verfolgen. Ist das Ziel erreicht, kann eine automatische Terminvereinbarung die Möglichkeit zur Sicherung des Follow-up-Prozesses liefern.

Somit erschafft die Bank einen Mehrwert für den Kunden, der sich von dem einer klassischen Bankproduktpalette merklich abhebt und eine Vielzahl an neuen Ertragsmöglichkeiten für die Bank erschließt.

Prozesse

5. Vermögensverwaltung als Einstiegs- und Basisprodukt

Dieses Handlungsfeld hat ebenfalls zum Ziel, die Kosten und Risiken der Einzel-titelberatung zu reduzieren. Hier wird die VV als Einstiegs- und Basisprodukt positioniert. Jeder Neukunde wird zunächst für die VV gewonnen. Sie ist damit die Eintrittskarte in die Geschäftsbeziehung. Ohne den Abschluss einer standardisierten oder individuellen Vermögensverwaltung können Neukunden keine Geschäftsbeziehung im Wertpapiergeschäft mit dem jeweiligen Institut starten. Die Kundenbetreuer sollen sich auf die ganzheitliche Kundenberatung konzentrieren und über den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen außerhalb des Wertpapiergeschäfts Zusatzerträge generieren. Die Wertpapierkompetenz wird zentralisiert und damit die Qualität erhöht sowie Compliance-Risiken minimiert.

6. Digitalisiertes Produkt-Cross-Selling

Die Steigerung des sogenannten Produkt-Cross-Sellings ist keine wirklich neue Handlungsempfehlung. Allerdings sind die Kreditinstitute in diesem Punkt seit Jahren nicht besonders erfolgreich. Ein Grund dafür ist, dass sie trotz aller Beteuerungen in der Summe sehr wenig über ihre Kunden wissen. Dies verdeutlicht unter anderem der Abschluss einer Baufinanzierung. Der Kunde muss im Rahmen der Kreditprüfung eine Vielzahl von Informationen preisgeben. Diese werden zwar sauber dokumentiert, verschwinden dann aber in der Kreditakte. In den seltensten Fällen werden diese Daten in einem CRM-System erfasst, ausgewertet und für weitere Kundengespräche genutzt. Auch stoppt meist die aktive Betreuung des Kunden durch die Bank nach Abschluss der Kreditverträge. Dabei gibt es, insbesondere wenn der Kunde selbst baut, noch eine Reihe von Themen, um die sich der Kunde kümmern muss und bei denen die Bank ihn unterstützen kann. So müssen eine Vielzahl von Versicherungen (Risikolebensversicherungen, Bauherrenversicherung, Feuerversicherung, Hausratsversicherung) neu abgeschlossen oder angepasst werden. Weiterhin wird der Kunde einen Baugutachter und gegebenenfalls auch Rechtsberatung benötigen. Bei all diesen Themen kann die Bank über ein intelligentes Cross-Selling weitere Provisionen generieren.

Die meisten Banken stehen jedoch vor der Herausforderung, dass die Kundendaten weder strukturiert noch einheitlich gespeichert werden. Ursächlich hierfür ist, dass zumeist einzelne Produkte über unterschiedliche Applikationen/Vertriebskanäle abgeschlossen werden und dadurch bei der systemseitigen Abbildung unterschiedlichste Datenformate verwendet werden.

2.2 Mittelfristige Handlungsfelder

Kunden

7. Datenschutzvereinbarung

Eines der wesentlichen Hindernisse bei einem Großteil von Digitalisierungsinitiativen im Privatkundengeschäft sind, neben einer heterogenen und komplexen IT-Landschaft, ungeeignete Datenschutzvereinbarungen mit den Kunden.

Für eine Vielzahl von Privatpersonen ist es mittlerweile normal geworden, ihre persönlichen Daten und Gewohnheiten im Austausch für persönliche Vergünstigungen zur Verfügung zu stellen. So erhalten beispielsweise Besitzer einer Miles-and-More-Kreditkarte zusätzliche Lufthansameilen, wenn sie ihre Kreditkartenumsätze auswerten lassen. Bei Payback erhalten Verbraucher Einkaufsgutscheine und andere Vergünstigungen, wenn sie der Auswertung ihres Konsumverhaltens zustimmen. Die Bankkundenbefragung „Privatkundengeschäft der Zukunft 2016“ von PwC hat ergeben, dass über 50 % der Befragten damit einverstanden sind, wenn ihre Daten von der Bank zum Zwecke individueller Angebote analysiert werden.

Klassische Banken tun sich in diesem Umfeld bislang immer noch schwer, die Gratwanderung zwischen Datenschutz und einer zielgerichteten und personalisierten Angebotserstellung auf Basis persönlicher Daten zu meistern. Natürlich müssen Banken auch in Zukunft sensibel und vertrauensvoll mit den Daten ihrer Kunden umgehen. Jedoch lohnt sich eine intensive und ergebnisoffene Diskussion in diesem Bereich mit dem Ziel, das Kundenerlebnis sowie die Beziehung zwischen Kunden und Bank zu steigern und zu festigen.

Ein mögliches Zielbild könnte dabei wie folgt aussehen: Angenommen, ein Kunde gibt seiner Bank die Erlaubnis, sein persönliches Bewegungsprofil über die bankeigene App zu analysieren. Dieser Kunde bewegt sich nun in Richtung eines Fertighausparks. Die Bank könnte den Kunden nun, am besten noch bevor er dort ankommt, über die aktuellen Baufinanzierungskonditionen informieren. Noch besser wäre es, die Bank würde dem Kunden gleich mitteilen, welchen Kreditbetrag sie ihm auf jeden Fall zusagen könnte.

Um die Möglichkeiten der Digitalisierung optimal für Bank und Kunden zu nutzen, sollten sich die Banken dazu befähigen, die Daten und Gewohnheiten ihrer Kunden technisch unterstützt auswerten und analysieren zu können. Daher sollten die Privatkundeninstitute in Deutschland möglichst bald damit beginnen, die notwendigen Grundlagen dafür zu schaffen.

Produkte/Services

8. Service-Apps

Entsprechend zu den im kurzfristigen Handlungsfeld „Zielbild Services“ aufgezeigten Services für Finanz-Service-Produkte sollten den Kunden die entsprechenden Apps mittelfristig zur Verfügung gestellt werden. Hierbei wird es wichtig sein, dass

- die entsprechenden Datenschutzvereinbarungen mit den Kunden geschlossen sind,
- die notwendigen Schnittstellen zu Serviceplattformen aus dem Finanz-Service- und Non-Finanz-Service-Bereich stabil implementiert sind und
- die entsprechenden Abwicklungsprozesse effizient ausgestaltet sind sowie auf die möglichen Nutzermengen ausgelegt sind.

Prozesse

9. Regulatorische Prozessoptimierung

In den letzten Jahren waren die Banken gezwungen, eine Vielzahl unterschiedlicher regulatorischer Anforderungen umzusetzen. Die Umsetzung musste dabei

- in verhältnismäßig kurzer Zeit,
- auf Basis noch nicht finaler bzw. nicht konkreter Anforderungen und
- teilweise in parallel agierenden Initiativen, die zum Teil zeitgleich an denselben Prozessen arbeiteten, erfolgen.

Dies führte unter anderem dazu, dass bei der Umsetzung der Fokus nicht immer auch noch auf eine effiziente Realisierung der Anforderungen gelegt werden konnte. Die unterschiedlichen Anforderungen wurden aus Zeitgründen oftmals in die bestehende Prozess- und IT-Landschaft integriert, ohne auf mögliche prozessseitige Effizienzsteigerungen oder Synergien mit anderen Regularien zu achten. Diese Tatsache wird zusammen mit der zunehmenden Regulierungsdichte als eine Erklärung für den zu beobachteten Kostenanstieg im Privatkundengeschäft in Deutschland herangezogen.

Mit der erwarteten Umsetzung der MiFID II Anforderungen zum 3. Januar 2018 wird eine der umfangreichsten und komplexesten Regulierungen der vergangenen Jahre allgemein und für das Privatkundengeschäft im Besonderen zur Anwendung kommen. Sofern nicht entsprechende Optimierungsmaßnahmen schon während der MiFID II Umsetzung erfolgt sind, sollte im Anschluss an diese zeitnah mit einer umfassenden Optimierung der Prozessabläufe unter Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen im Privatkundengeschäft begonnen werden. Die Optimierung von rein regulatorischen Prozessen greift unserer Ansicht nach zu kurz und führt nicht zu den benötigten Effizienzsteigerungen, die dem beobachtbaren Kostenanstieg entgegenwirken können.

IT-Systeme

10. Schnittstellen zu Preisvergleichs- und Vertriebswebsites sowie zu Non-Finanz-Service-Produktanbietern

Für den beschriebenen Wandel hin zu einem Finanz-Service-Anbieter sind nach Entwicklung der Service-Zielbilder die notwendigen Schnittstellen zu entsprechenden Serviceplattformen aus dem Finanz-Service- und Non-Finanz-Service-Bereich herzustellen.

Hierbei sind neben einer hohen technischen Stabilität und entsprechenden Sicherheitsstandards auch Verträge zu gestalten, die nicht zum Nachteil der jeweiligen Bank sind. Insbesondere ist darauf zu achten, dass die Bank selbst nicht „ihren“ Kunden verliert und vom Betreiber der Plattform zu einem reinen Lieferanten von Bankprodukten „degradiert“ wird. Eine solche Positionierung als reiner Lieferant von austauschbaren Bankprodukten soll gerade mit der Entwicklung zu einem Finanz-Service-Anbieter vermieden werden.

Organisation

11. Nachfrage-Joint-Ventures

Die im deutschen Privatkundengeschäft aktiven Institute müssen ihre Kostenbasis deutlich senken. Es gilt darüber nachzudenken, mit anderen Instituten im ersten Schritt Nachfrage-Joint-Ventures zu gründen, um über ein erhöhtes, gemeinsames Einkaufsvolumen die Kostenbasis für Standardverbrauchsmaterialien zu reduzieren.

Diese Nachfrage-Joint-Ventures können dann im Erfolgsfall die Basis für die Auslagerung von Mittel- und Backoffice-Prozessen in gemeinsame Servicegesellschaften sein, um auf diese Weise die jeweilige Kostenbasis weiter zu reduzieren.

12. Zusammenschlüsse

Aufgrund der dargestellten Ertrags- und Kostensituation erwarten wir auch in den nächsten Jahren weitere Fusionen bzw. Übernahmen im dt. Privatkundenmarkt. Die Institute sollten diese strategische Option viel stärker proaktiv in Betracht ziehen, um dadurch höhere Skaleneffekte insbesondere auf der Kostenseite zu realisieren.

2.3 Langfristige Handlungsfelder

Wir sind davon überzeugt, dass die aufgeführten kurz- und mittelfristigen Handlungsfelder eine sehr gute Grundlage bilden, um zu einer Verbesserung der Ertrags- und Kostensituation im deutschen Privatkundengeschäft beizutragen.

Im Anschluss an eine vollständige oder teilweise erfolgte Umsetzung der aufgeführten Handlungsfelder sollte sich eine Stabilisierungs- und Überprüfungsphase mit dem Ziel anschließen, die Auswirkungen der Handlungsfelder zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen zu identifizieren.

Abb. 4 Zuordnung der Handlungsfelder zu primär geeigneten Institutsgruppen

Handlungsfeld	Kategorie	Handlungsfeld	betrachtete Institutsgruppen			
			PB	Spk	Geno	Autobanken/ Direktbanken
kurzfristiges Handlungsfeld	Kunden	Kundenumfrage Erwartungshaltung	●	●	●	●
		Reduktion des flächenmäßigen WP-Anlageberatungsangebots	●	●	●	○
	Produkte/ Services	Reduktion des mengenmäßigen WP-Anlageberatungsangebots	○	●	●	◐
		Vermögensverwaltung als Einstiegs- und Basisprodukt	●	◐	◐	◐
		Einführung Robo-Advice	◐	◐	◐	●
		Zielbild Services	◐	●	●	●
	Prozesse	Digitalisiertes Produkt-Cross-Selling	◐	◐	◐	●
mittelfristiges Handlungsfeld	Kunden	Datenschutzvereinbarung	◐	◐	◐	●
	Produkte/ Services	Service-Apps	◐	◐	◐	●
		Prozesse	Regulatorische Prozessoptimierung	●	●	●
	IT-Systeme	Schnittstellen zu Serviceplattformen	◐	◐	◐	●
	Organisation	Nachfrage-Joint-Ventures	●	◐	◐	●
		Zusammenschlüsse	●	●	●	●

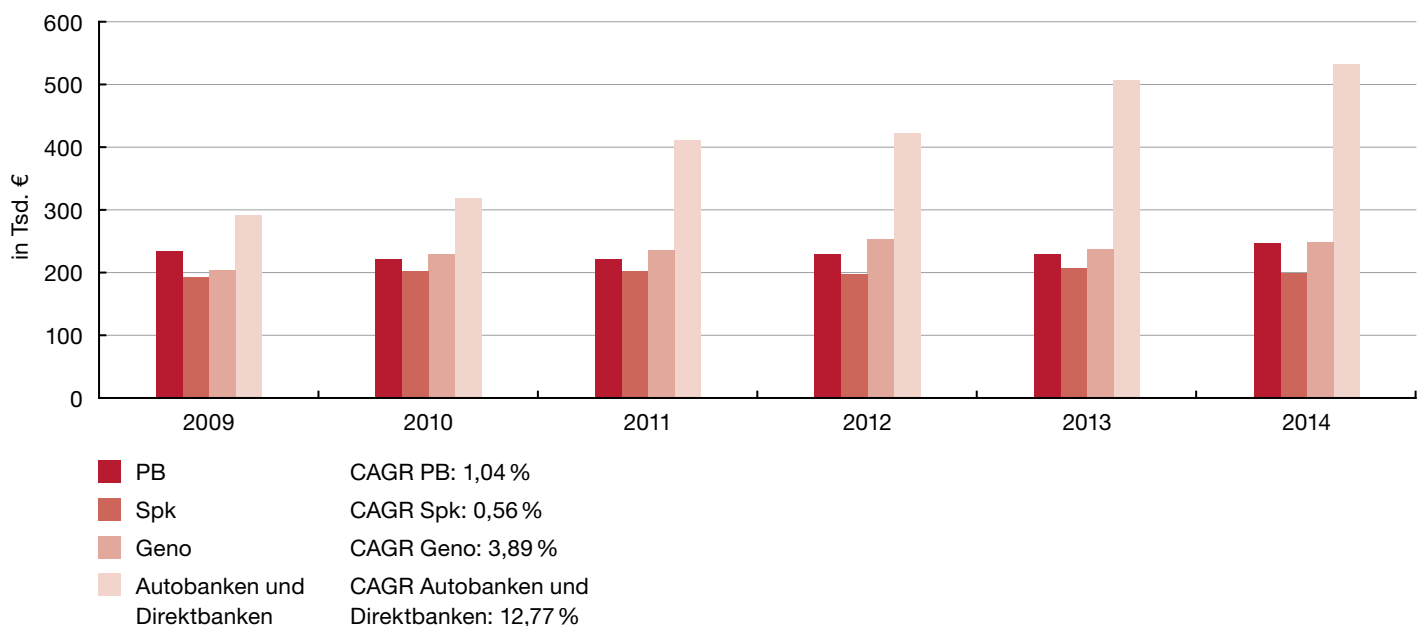
● vollständig geeignet	◐ kaum geeignet
◐ fast vollständig geeignet	○ nicht geeignet
◐ teilweise geeignet	

C Analyse wesentlicher Performance-Indikatoren

1 Vergleich der Institutsgruppen

1.1 Profitabilität

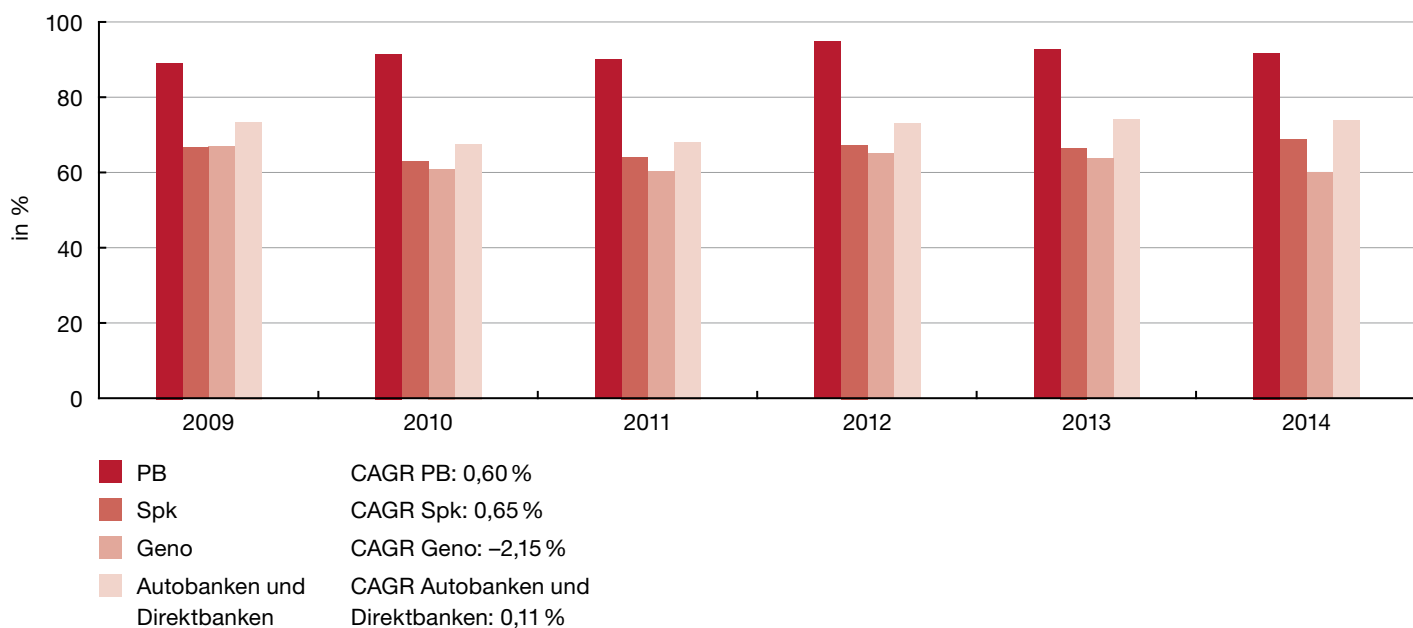
Abb. 5 Entwicklung des durchschnittlichen Bruttoertrags pro Mitarbeiter



Bei der Betrachtung des durchschnittlichen Bruttoertrags pro Mitarbeiter sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

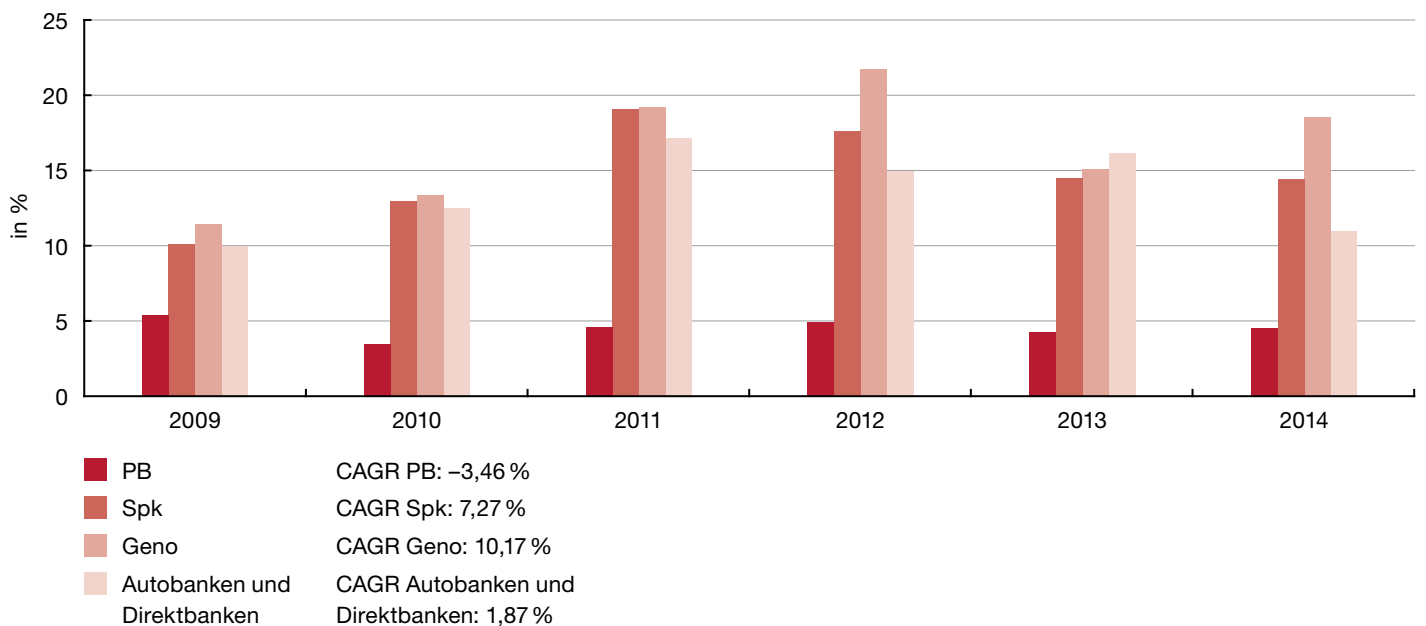
1. Autobanken und Direktbanken wiesen in allen Jahren des Betrachtungszeitraums den höchsten durchschnittlichen Bruttoertrag pro Mitarbeiter auf.
2. Seit 2009 stieg der Wert bei den Autobanken und Direktbanken mit einer Wachstumsrate von 12,77% p. a. signifikant an.
3. Bei den anderen Institutsgruppen blieb der Wert im Betrachtungszeitraum nahezu unverändert.
4. Lediglich den Geno war es ab 2009 möglich, ebenfalls eine signifikante Steigerung zu erreichen.
5. Dieser Trend setzte sich seit 2013 jedoch nicht fort.

Abb. 6 Entwicklung der durchschnittlichen Cost-Income-Ratio



Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Cost-Income-Ratio sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

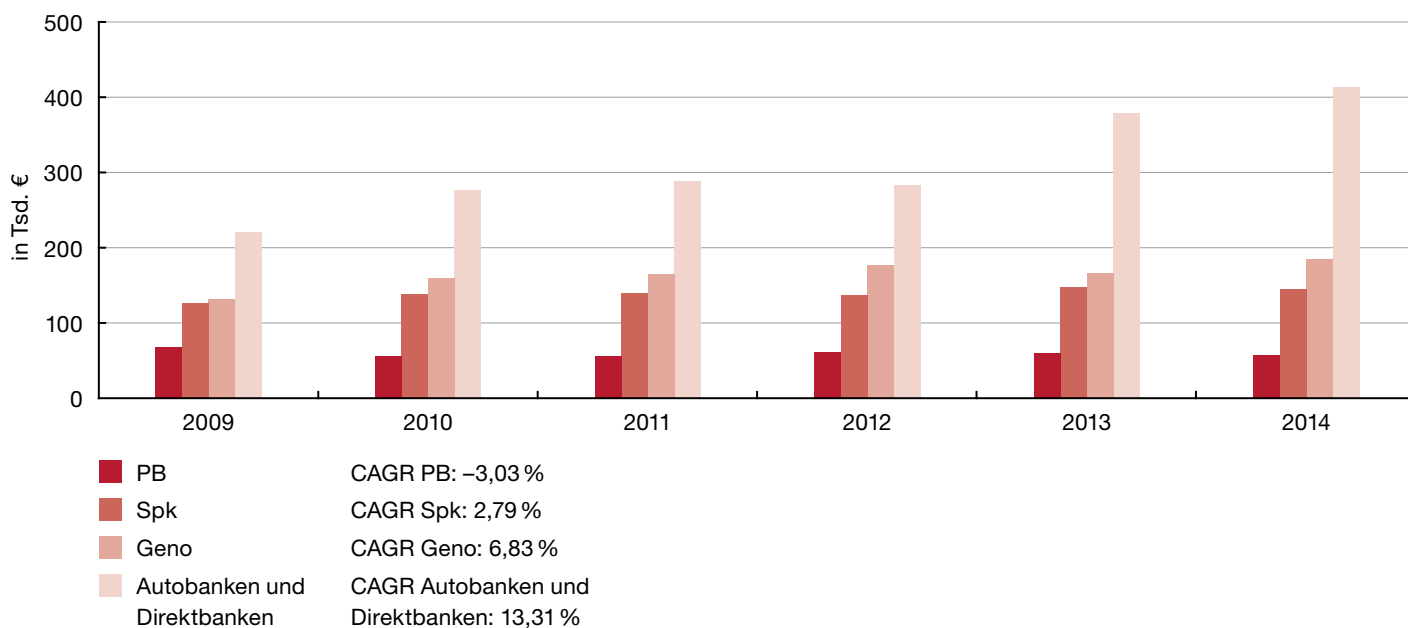
1. PB-Institute wiesen im Betrachtungszeitraum eine durchschnittliche CIR von circa 90 % auf. Damit lag diese Kennzahl etwa 20 Prozentpunkte über den Durchschnittswerten der anderen Vergleichsgruppen.
2. Trotz eines im Vergleich sehr hohen Bruttoertrags pro Mitarbeiter, was auf eine sehr schlanke und effiziente Personalausstattung hinweist, wiesen Autobanken und Direktbanken im Vergleich zu Spk und Geno eine höhere CIR auf. Dies bedeutet, dass letztere deutlich günstiger produzierten als erstere.
3. Von allen Institutsgruppen wiesen die Geno seit 2010 die niedrigste CIR auf.
4. Lediglich die Geno konnten im Betrachtungszeitraum ihre CIR weiter reduzieren.
5. Alle anderen Institutsgruppen wiesen eine Verschlechterung der CIR auf.

Abb. 7 Entwicklung der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen EK-Rendite sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

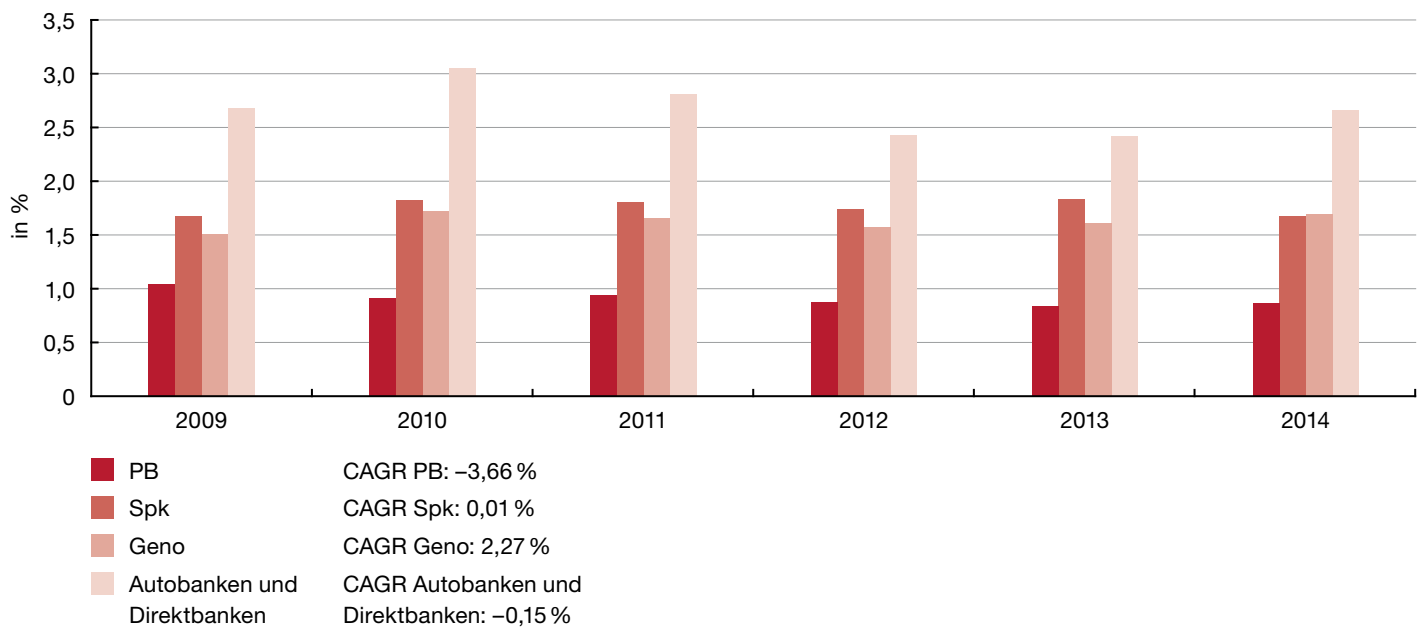
1. Die durchschnittliche EK-Rendite der PB-Institute ist von 5,48 % im Jahr 2009 auf 4,59 % im Jahr 2014 gesunken. Dies entsprach einem durchschnittlichen Rückgang von 3,46 % p. a. Dieses Ergebnis legt, in Verbindung mit der zuvor betrachteten CIR, ein deutliches Profitabilitätsproblem der deutschen PB-Institute nahe.
2. Für die Spk ergab sich im Betrachtungszeitraum ein parabelförmiger Verlauf. Die durchschnittliche EK-Rendite stieg bis 2011 kontinuierlich auf einen Wert von 19,13 % an. Ab 2012 war eine Trendumkehr zu beobachten. Die durchschnittliche EK-Rendite sank durchschnittlich um 8,9 % p. a. auf einen Wert von 14,46 % im Jahr 2014.
3. Bei den Geno stieg die EK-Rendite von 2009 bis 2014 durchschnittlich um 10,17 % p. a. und erreicht im Jahr 2014 einen Durchschnittswert von 18,63 %. Dieser ist rund viermal so hoch wie der Wert der PB-Institute (4,59 %).
4. Die durchschnittliche EK-Rendite der Autobanken und Direktbanken nahm einen ähnlichen parabelförmigen Verlauf wie die der Spk. Von 2009 bis 2011 stieg sie von 10,04 % auf 17,21 % und befand sich Ende 2014 mit 11,01 % auf einem ähnlichen Niveau wie zu Beginn des Betrachtungszeitraums.
5. Institute, bei denen sich das Geschäftsmodell primär auf das klassische Retail-Geschäft (z. B. Spk und Geno), Internet oder auf ein Callcenter als Vertriebskanal fokussierte, wiesen eine fast dreimal so hohe EK-Rendite wie die PB-Institute auf.

Abb. 8 Entwicklung des durchschnittlichen Zinsüberschusses pro Mitarbeiter



Bei der Betrachtung des durchschnittlichen Zinsüberschusses sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

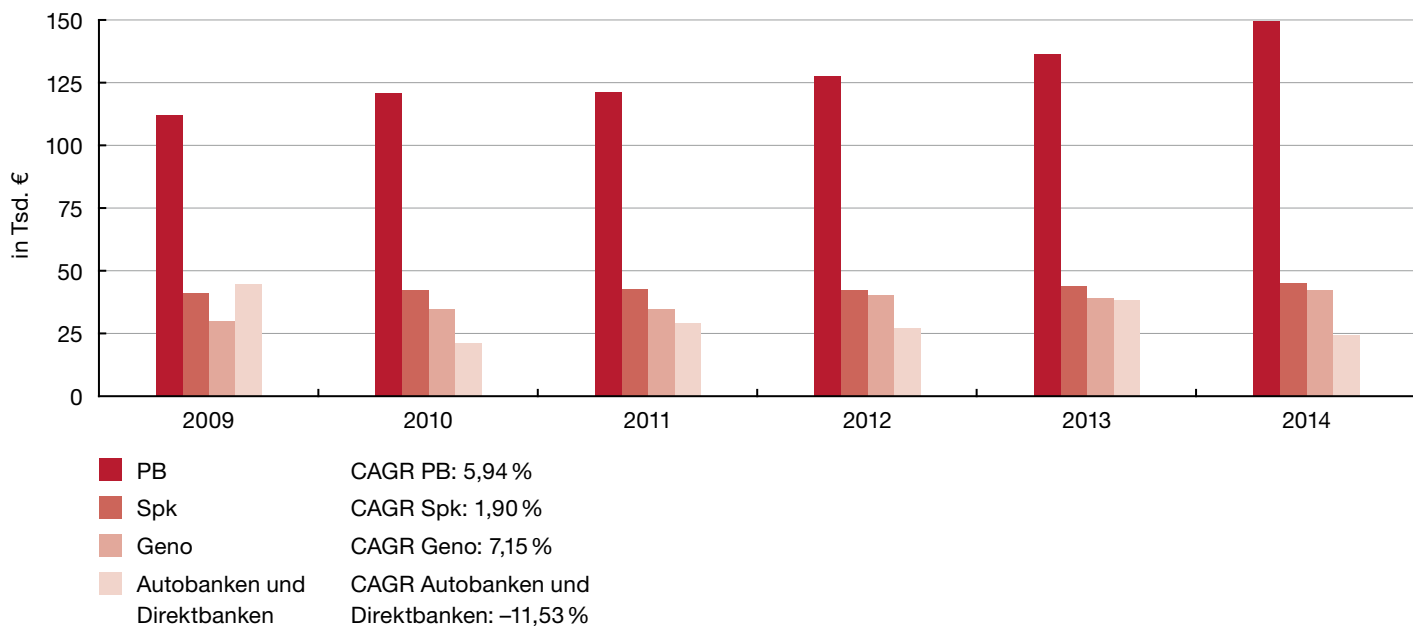
1. Der durchschnittliche Zinsüberschuss pro Mitarbeiter bei Autobanken und Direktbanken stieg um 13,31 % p. a. und wies damit die höchste Wachstumsrate unter allen Vergleichsinstituten auf.
2. Die Autobanken und Direktbanken wiesen auch den höchsten durchschnittlichen Zinsüberschuss pro Mitarbeiter auf. Dieser war im Vergleich zu den Spk 2,8 Mal und im Vergleich zu den Geno 2,2 Mal so hoch (2014).
3. Beim Wachstum und bei der absoluten Höhe des durchschnittlichen Zinsüberschusses pro Mitarbeiter lagen die Geno vor den Spk.
4. Die Spk wiesen lediglich eine durchschnittliche Wachstumsrate von 2,79 % p. a. auf und lagen damit deutlich hinter den Geno sowie den Autobanken und Direktbanken.
5. Die PB-Institute wiesen als einzige Institutsgruppe ein negatives Wachstum beim Zinsüberschuss pro Mitarbeiter auf. Auch war der absolute Wert des durchschnittlichen Zinsüberschusses pro Mitarbeiter bei ihnen am niedrigsten. Dies unterstreicht die geringe Bedeutung des Zinsgeschäfts bei den PB-Instituten.

Abb. 9 Entwicklung der durchschnittlichen Bruttozinsspanne

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Bruttozinsspanne sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

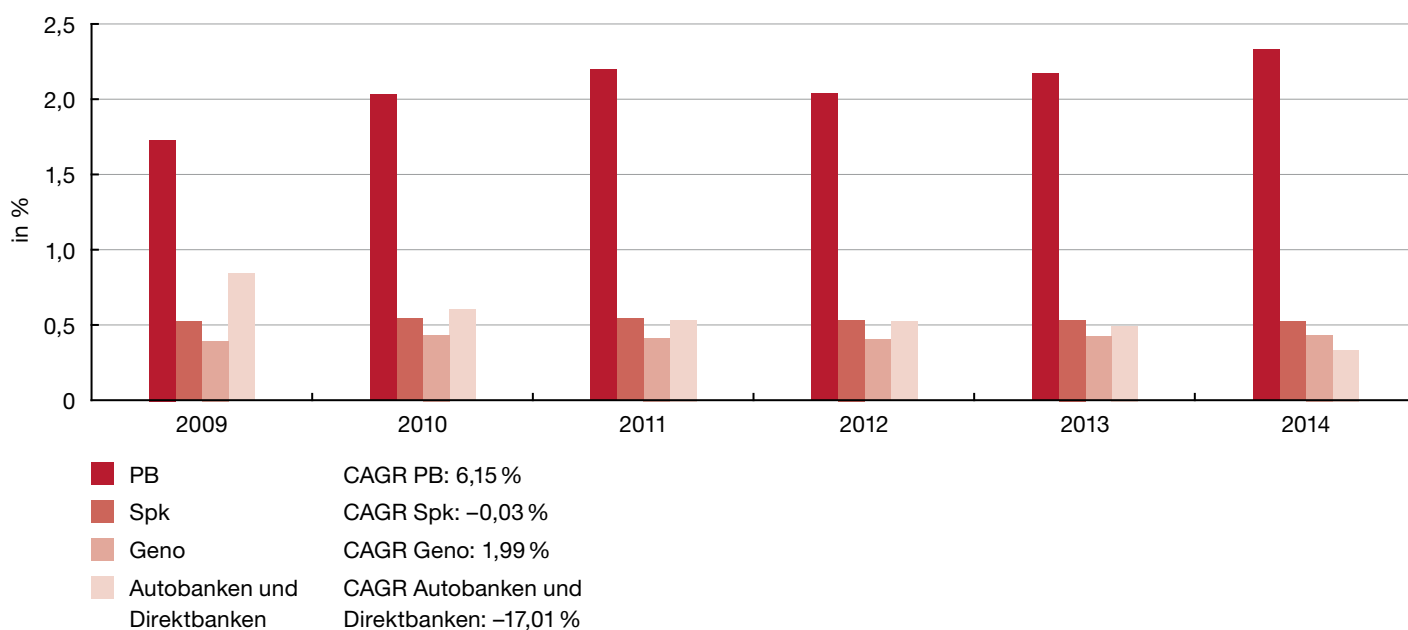
1. Die Bruttozinsspanne aller ausgewählten Institute erreichte im Beobachtungszeitraum ihr niedrigstes Niveau im Jahr 2013.
2. Der Wert der Bruttozinsspanne für Spk und Geno lag im Zeitverlauf – bei geringer Volatilität – relativ konstant über 1,5%.
3. Die Werte für die Autobanken und Direktbanken sind die einzige Kennzahl, die sich seit 2010 relativ stark negativ entwickelte und sich Ende 2014 mit 2,66% nahezu auf dem Niveau zu Beginn der Betrachtung 2009 befindet (2,68%).
4. Auffällig ist, dass die Bruttozinsspanne der Autobanken und Direktbanken im gesamten Beobachtungszeitraum deutlich größer war als die der anderen Institutsgruppen. Dies lässt sich vor allem auf das Geschäftsmodell zurückführen, das bei den Autobanken und Direktbanken deutlich stärker auf das Zinsgeschäft ausgelegt ist als bei den übrigen Instituten.
5. Mit dem Geschäftsmodell lässt sich ebenfalls erklären, weshalb die PB-Institute mit Abstand die niedrigsten Werte aufwiesen. Dieses ist im Vergleich zu den anderen drei Gruppen deutlich stärker auf das Provisionsgeschäft ausgerichtet.

Abb. 10 Entwicklung des durchschnittlichen Provisionsüberschusses pro Mitarbeiter



Bei der Betrachtung des durchschnittlichen Provisionsüberschusses pro Mitarbeiter sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

1. Die Geno wiesen mit 7,15 % p. a., ausgehend vom niedrigsten Wert aller Vergleichsinstitute im Jahr 2009, die höchste Wachstumsrate auf. Dies lässt auf eine deutliche Ausweitung des Provisionsgeschäfts schließen.
2. Spk und Geno wiesen in 2014 fast identische durchschnittliche Provisionsüberschüsse pro Mitarbeiter auf.
3. Die Spk steigerten ihren durchschnittlichen Provisionsüberschuss pro Mitarbeiter im Betrachtungszeitraum lediglich um 1,9 % p. a.
4. Die Autobanken und Direktbanken wiesen mit -11,53 % sowohl eine negative Wachstumsrate als auch eine deutlich höhere Volatilität des durchschnittlichen Provisionsüberschusses pro Mitarbeiter auf. Diese Entwicklung lässt darauf schließen, dass ein stabiler Vertrieb von hochmargigen Provisionsprodukten rein über das Internet noch steigerungsfähig ist. Dieser Umstand sollte von allen Banken bei der Entwicklung sogenannter Robo-Advice-Angebote berücksichtigt werden.
5. Die PB-Institute wiesen den höchsten durchschnittlichen Provisionsüberschuss pro Mitarbeiter unter allen Vergleichsinstituten auf. Diese wiesen mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 5,94 % p. a. die zweithöchste Wachstumsrate unter den betrachteten Institutsgruppen auf.

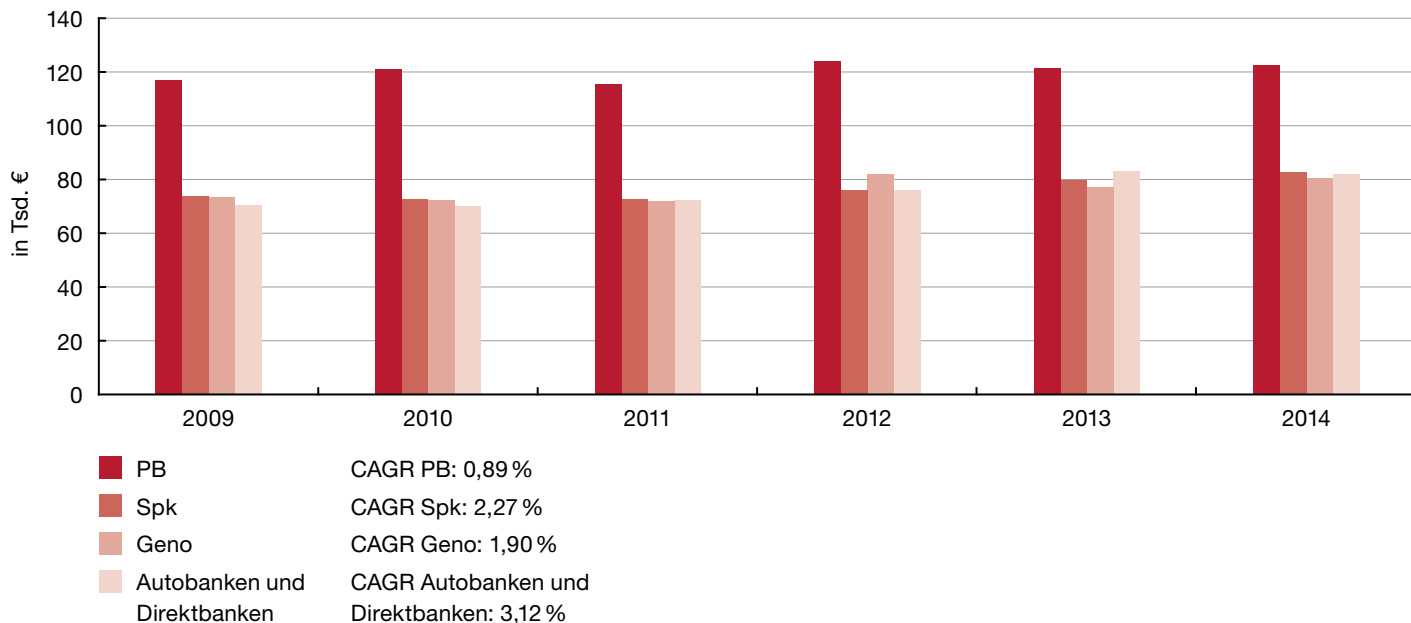
Abb. 11 Entwicklung der durchschnittlichen Provisionsspanne

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Provisionsspanne sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

1. Die durchschnittliche Provisionsspanne für die Benchmark-Gruppe der PB-Institute entwickelte sich seit 2009 schwankend und erreicht 2014 mit 2,34% eine Steigerung von 0,16 Prozentpunkten im Vergleich zu 2013. Insgesamt lag das Niveau der Provisionsspanne im gesamten Beobachtungszeitraum deutlich über dem der übrigen Institutsgruppen.
2. Der steigende Verlauf der Provisionsspannen der PB-Institute bildet die Erholung des Private-Banking-Geschäfts in der Zeit nach der globalen Banken- und Finanzkrise ab.
3. Die durchschnittlich deutlich geringere Provisionsspanne der Spk blieb zwischen 2009 und 2014 nahezu konstant bei 0,53%.
4. Die Entwicklung des Saldos zwischen Provisionserträgen und Provisionsaufwänden bei den Geno stieg von 2009 auf 2013 um 0,04%.
5. Die Provisionsspanne der Autobanken und Direktbanken wies seit 2009 einen deutlich negativen Trend auf, der durch den niedrigsten Wert von 0,34% 2014 unterstrichen wurde.

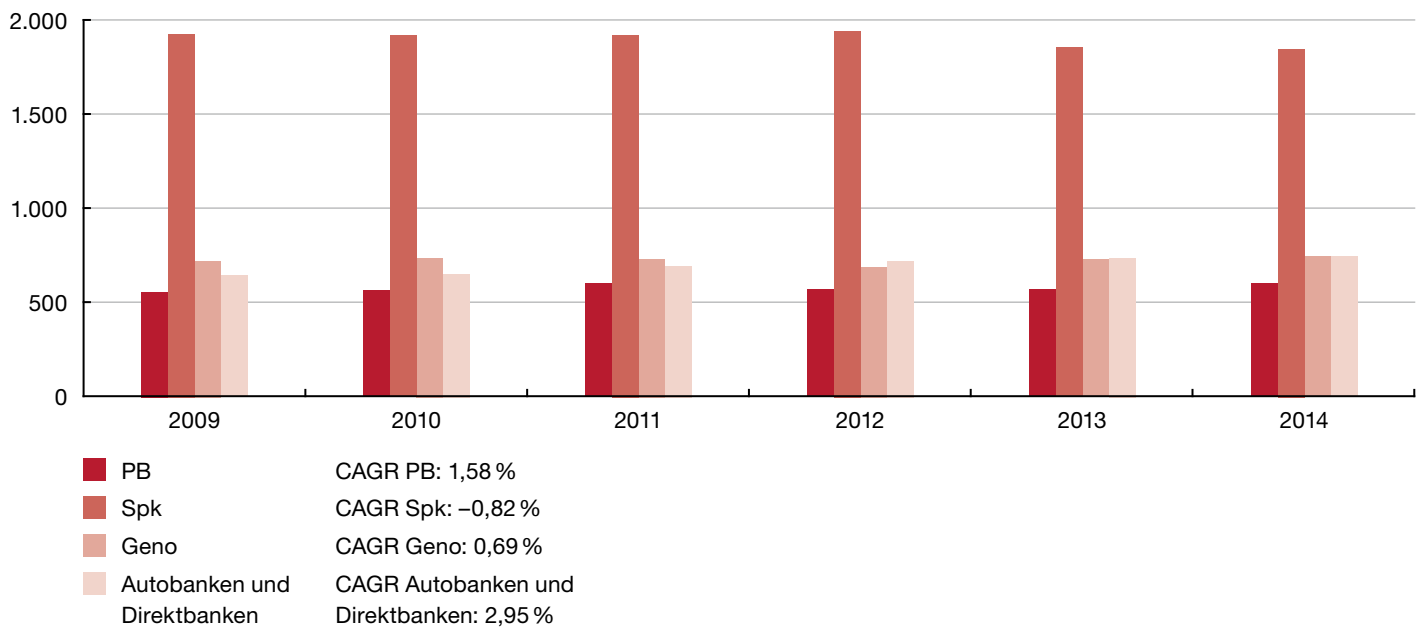
1.2 Operationelle Effizienz

Abb. 12 Entwicklung der durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter



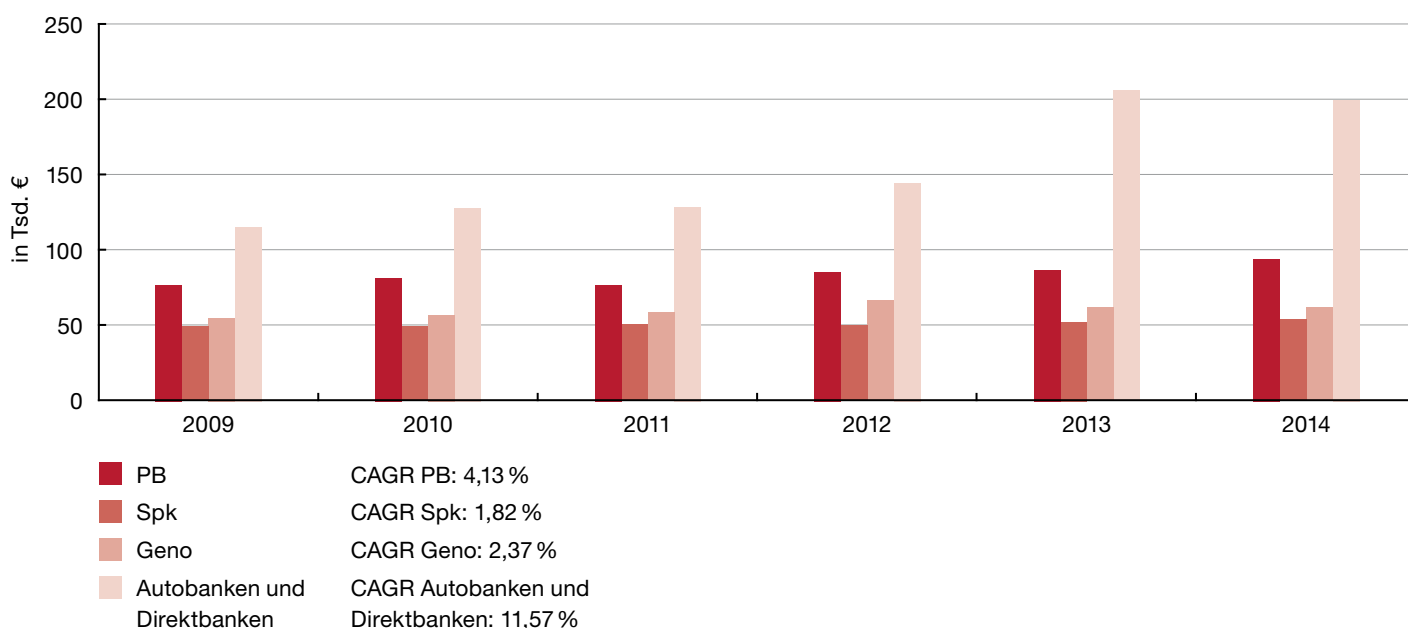
Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

1. Bei den PB-Instituten fielen die höchsten durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter an. Diese waren mit circa 120.000 Euro pro Mitarbeiter über den gesamten Betrachtungszeitraum stabil, sie wuchsen lediglich um 0,89% p. a.
2. Bei den Autobanken und Direktbanken zeichnete sich ein anderer Trend ab. Ausgehend von den niedrigsten durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter im Jahr 2009 von 70.337 Euro erhöhte sich dieser Wert unter Schwankungen auf durchschnittlich 82.000 Euro im Jahr 2014. Dies entsprach einer Steigerung von durchschnittlich 3,12% p. a. Somit wiesen die Autobanken und Direktbanken im Jahr 2014 zusammen mit den Spk den zweithöchsten durchschnittlichen Personalkostensatz der Vergleichsgruppen auf. Insbesondere der deutliche Anstieg zwischen 2011 und 2013 war dabei ein Ausdruck des Wachstums des Segments und der Notwendigkeit, höhere Gehälter zum Zweck des Personalaufbaus zu zahlen.
3. Ähnliches ist auch bei den Geno zu beobachten. In dieser Gruppe stiegen die durchschnittlichen Personalkosten um 1,90% p. a. Dennoch lagen die durchschnittlichen Personalkosten mit einem Wert von rund 80.000 Euro pro Mitarbeiter unter denen der übrigen Benchmark-Gruppen.
4. Die Spk wiesen mit 2,27% p. a. die zweithöchste Wachstumsrate bei den Personalkosten pro Mitarbeiter auf. Insbesondere zwischen 2012 und 2014 stiegen bei ihnen diese Kosten deutlich.
5. Insgesamt betrachtet kann man bei allen Institutsgruppen von einem relativ moderaten Anstieg der durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter sprechen. Die Personalkosten scheinen kein wesentlicher Treiber bei der Veränderung von Profitabilitätskennziffern gewesen zu sein.

Abb. 13 Entwicklung der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

1. Insgesamt wies die durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 2009 bis 2014 eine positive Entwicklung auf.
2. Lediglich die Mitarbeiteranzahl bei den Spk nahm durchschnittlich um 0,82 % p. a. ab. Damit fiel die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der betrachteten Spk von einem Ausgangswert im Jahr 2009 von 1.927 auf 1.849 Mitarbeiter im Jahr 2014.
3. Bei den Autobanken und Direktbanken stieg die durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 647 im Jahr 2009 auf 748. Dies entsprach einem durchschnittlichen Wachstum von 2,95 % p. a. Die Autobanken und Direktbanken wiesen damit die höchste Wachstumsrate auf.
4. Mit 0,69 % wiesen die Geno das niedrigste Beschäftigungswachstum auf.
5. Die PB-Institute hatten die niedrigste absolute Beschäftigtenzahl von allen Institutsgruppen. Sie steigerten diese jedoch um durchschnittlich 1,58 % p. a. und wiesen damit die zweithöchste Steigerungsrate unter den Vergleichsinstituten auf.

Abb. 14 Entwicklung der durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter sind die folgenden fünf Aspekte besonders beachtenswert:

1. Die Autobanken und Direktbanken wiesen die höchsten durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter auf, was sicherlich einem verstärkt auf technische Infrastruktur und Auslagerung setzenden Geschäftsmodell geschuldet war. Der deutliche Anstieg der durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter im Jahr 2013 war darauf zurückzuführen, dass ein Institut der Betrachtungsgruppe innerhalb kürzester Zeit 90 % seines Personals abgebaut hatte, die Sachkosten im selben Zeitraum aber lediglich um 50 % gesenkt werden konnten.
2. Die PB-Institute wiesen die zweithöchsten durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter wie auch die zweithöchste Wachstumsrate (4,13 %) auf. Dies lässt auf eine Ausweitung der Auslagerungsquote als auch auf eine Zunahme technischer Investitionen schließen.
3. Die Spk wiesen von allen Vergleichsinstituten die niedrigsten durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter als auch die niedrigste Wachstumsrate auf.
4. Der Abstand zwischen den Geno und den Spk bei den durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter ist im Zeitverlauf bei leichten Schwankungen nahezu konstant geblieben. Durchschnittlich waren die Sachkosten pro Mitarbeiter bei den Geno um circa 15 % höher als bei den Spk. Daraus lässt sich folgern, dass die Geno entweder eine höhere Auslagerungsquote oder aber ein im Vergleich mit den Spk größeres Einsparpotenzial bei den Sachkosten aufwiesen.
5. Im Vergleich zu den Autobanken und Direktbanken lässt die relativ geringe Höhe der durchschnittlichen Sachkosten pro Mitarbeiter bei den anderen drei Institutsgruppen auf eine relativ hohe Fertigungstiefe schließen.

D Methodik der Studie

1 Hintergrund

Die Studie basiert auf einer vergleichenden quantitativen Analyse von Geschäftsberichten deutscher Banken in der Zeit von 2009 bis 2014. Es wurden lediglich Banken berücksichtigt, die in Deutschland einen Jahresabschluss veröffentlichen. Die Werte von Banken, die in Deutschland nur über Niederlassungen aktiv sind, wurden in der Studie nicht berücksichtigt. Weiterhin konzentriert sich die Studie auf Banken, die in Deutschland primär im Privatkundengeschäft aktiv sind.

Für die Aussagen zum Thema „Assets under Management“ wurden zusätzlich Presseberichte der jeweiligen Institute verwendet, da diese Angaben nicht bzw. nur selten in den Geschäftsberichten aufgeführt werden.

2 Vorgehensweise

Als Grundlage für die vorliegende Studie hat PwC die Jahresabschlüsse von über 200 Instituten für einen Zeitraum von fünf Jahren – von 2009 bis 2014 – erfasst und eine umfassende Datenbank mit über 1.300 Jahresabschlüssen angelegt.

Die Erfassung der Jahresabschlussdaten erfolgte über die im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlichten Jahresabschlüsse durch speziell für diesen Zweck konzipierte Erfassungs- und Auswertungsprogramme. Dank der Implementierung automatischer und manueller Kontrollmechanismen wird eine sehr hohe Datenqualität gewährleistet.

Die Datenbank bildete die Basis für die Berechnung der verschiedenen Performance-Indikatoren, anhand der eine Benchmarking-Analyse durchgeführt wurde. In dieser sind alle Institute gleich gewichtet und die Ergebnisse repräsentieren das arithmetische Mittel aller involvierten Banken. Um ein repräsentatives arithmetisches Mittel zu erhalten, wurden Ausreißerwerte für das jeweilige Jahr korrigiert. Eine detaillierte Beschreibung der Ausreißerbereinigung findet sich in Kapitel E.

Insgesamt wurden für diese Studie die Jahresabschlüsse von 56 Banken analysiert. Diese lassen sich in folgende Institutsgruppen unterteilen:

Anzahl der untersuchten Banken

Private-Banking-Institute ¹	13
Retail-Banking-Institute	43
davon:	
Sparkassen	15
Volks- und Genossenschaftsbanken	15
Auto- und Direktbanken	13
Gesamt	56

¹ Die hier betrachteten Institute sind in unterschiedlicher Intensität auch außerhalb des zugeordneten Segments aktiv; sie wurden aufgrund ihrer primären Geschäftsaktivität ausgewählt.

Die drei großen in Deutschland tätigen Universalbanken (Deutsche Bank AG, Commerzbank AG und UniCredit Bank AG) wurden nicht in diese Studie aufgenommen.

Im Bereich der Sparkassen sowie der Volks- und Genossenschaftsbanken wurden jeweils die 15 größten Institute gemäß ihrer Bilanzsumme zum Stichtag 31. Dezember 2014 in die Studie aufgenommen. Bei den Gruppen Private Banking und Auto- und Direktbanken wurden etwa 90% aller Institute analysiert, die im deutschen Markt aktiv waren und von denen ein Jahresabschluss im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wurde. Somit kann diese Studie insgesamt als repräsentativ für die betrachteten Segmente angesehen werden. Autobanken werten wir als Teil der Direktbanken im Rahmen dieser Analyse aus, da beide Gruppen eine große Ähnlichkeit im Geschäftsmodell aufweisen.

E Begriffsdefinitionen

Andere Verwaltungsaufwendungen pro Mitarbeiter

Andere Verwaltungsaufwendungen

Durchschnittliche Beschäftigtenzahl

Assets under Management (AuM)

Die AuM sind die wichtigste Kennzahl für das Privatbankensegment, da sie das Gesamtvolumen des verwalteten Vermögens ausdrückt.

Ausreißerbereinigung

Die Bereinigung der Ausreißer erfolgt nach dem Box-Plot-Verfahren: Die in der Studie berücksichtigten Werte der Stichprobe sind die mittleren 50 % +/- das 1,5-Fache des Interquartilsabstands (Toleranzbereich). Dabei werden das untere (25 %) und das obere (75 %) Quartil mithilfe der N+1-Methode und linearer Interpolation (Excel-Funktion: QUARTILE.EXC) bestimmt. Werte, die außerhalb des Toleranzbereichs liegen, werden als Ausreißer betrachtet und durch die Grenzwerte ersetzt. Anschließend erfolgt die Berechnung des arithmetischen Mittels über die um die Ausreißer bereinigten Werte.

Bruttoertrag

Zinserträge – Zinsaufwendungen
 + Leasingerträge – Leasingaufwendungen
 + laufende Erträge
 + Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder
 Teilgewinnabführungsverträgen
 + Provisionserträge – Provisionsaufwendungen
 + Nettoertrag/-aufwand aus Finanzgeschäften
 + sonstige betriebliche Erträge
 – sonstige betriebliche Aufwendungen
 – Aufwendungen aus Verlustübernahme
 + Erträge aus Verlustübernahme
 – aufgrund einer Gewinngemeinschaft, von Gewinnabführungs- oder
 Teilgewinnabführungsverträgen abgeführte Gewinne

Der Bruttoertrag ist das Saldo aus Erträgen und Aufwendungen aus der Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV). Der Bruttoertrag drückt die Wirtschaftlichkeit der normalen Geschäftstätigkeit der Bank aus.

Bruttozinsspanne

Die Bruttozinsspanne ist der aus dem Zinsgeschäft erwirtschaftete Überschuss bzw. Fehlbetrag einer Bank in Relation zur Bilanzsumme.

$\frac{\text{Zinserträge}}{\text{Durchschnittliche Bilanzsumme}}$	–	$\frac{\text{Zinsaufwendungen}}{\text{Durchschnittliche Bilanzsumme}}$
-------------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------

Cost-Income-Ratio (CIR)

$$\frac{\text{Verwaltungsaufwand}}{\text{Bruttoertrag}}$$

Die CIR setzt sich aus dem Verhältnis der administrativen Kosten und dem Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit zusammen. Sie ist eine zentrale Kennzahl zur Bewertung der Effizienz der Bank.

Durchschnittliche Beschäftigtenzahl

Zur einheitlichen Erfassung vergleichbarer Größen wird die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Vollzeitkapazitäten verwendet. Sofern die Mitarbeiterzahl im Jahresabschluss nicht als durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Vollzeitkapazitäten angegeben war, wurde diese mithilfe folgender Formel errechnet:

Durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Voll- und Teilzeit – 0,5 x Teilzeit – Auszubildende – Dauerabwesende

Ziel dabei ist es, Teilzeitbeschäftigte nur zu 50% zu erfassen und Auszubildende sowie Dauerabwesende unberücksichtigt zu lassen.

Durchschnittliche Bilanzsumme

$$\frac{\text{Bilanzsumme aktuelles Jahr} + \text{Bilanzsumme Vorjahr}}{2}$$

Die durchschnittliche Bilanzsumme ist das Mittel aus der Bilanzsumme des Vorjahres und der Bilanzsumme des aktuellen Jahres.

Durchschnittlicher Personalaufwand pro Mitarbeiter

$$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{durchschnittliche Beschäftigtenzahl}}$$

Durchschnittlicher Sachaufwand pro Mitarbeiter

$$\frac{\text{andere Verwaltungsaufwendungen}}{\text{durchschnittliche Beschäftigtenzahl}}$$

Durchschnittlicher Bruttoertrag pro Mitarbeiter

$$\frac{\text{Bruttoertrag}}{\text{durchschnittliche Beschäftigtenzahl}}$$

Der durchschnittliche Bruttoertrag pro Mitarbeiter drückt das Verhältnis der Wirtschaftlichkeit der normalen Geschäftstätigkeit im Verhältnis zu den Mitarbeitern aus.

Durchschnittliches AUM pro Mitarbeiter

$$\frac{\text{Kundenvermögen (total)}}{\text{durchschnittliche Beschäftigtenzahl}}$$

Durchschnittliches Eigenkapital

$$\frac{\text{Eigenkapital vorheriges Jahr} + \text{Eigenkapital aktuelles Jahr}}{2}$$

Das durchschnittliche Eigenkapital ist das Mittel aus dem Eigenkapital des Vorjahres und dem Eigenkapital des aktuellen Jahres.

Eigenkapitalrendite

$$\frac{\text{Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit}}{\text{Eigenkapital}}$$

Die Eigenkapitalrendite setzt das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit ins Verhältnis zum durchschnittlichen Eigenkapital und zeigt damit die Rentabilität im Vergleich zum eingesetzten Eigenkapital der Bank.

Kernkapitalquote

$$\frac{\text{Kernkapital}}{\text{Summe der Risikoaktiva}}$$

Die Kernkapitalquote ergibt sich, indem man das Kernkapital durch die Summe der Risikoaktiva des Kreditinstituts dividiert. Sie ist eine Kennzahl für die Kapitalstruktur.

Provisionsspanne

$$\frac{\text{Provisionserträge} - \text{Provisionsaufwendungen}}{\text{durchschnittliche Bilanzsumme}}$$

Die Provisionsspanne ist der aus dem Privatkundengeschäft erwirtschaftete Überschuss bzw. Fehlbetrag einer Bank in Relation zur Bilanzsumme.

Sachaufwendungen

Andere Verwaltungsaufwendungen (GuV-Position)

Verwaltungsaufwand

Personalaufwand + Sachaufwand + Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen

Die Verwaltungsaufwendungen bestehen aus allen Aufwendungen für das Personal und die Betriebsmittel der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und stellen so administrative Kosten des Unternehmens dar.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Holger Kern
Partner
Tel.: +49 89 5790-5939
holger.kern@de.pwc.com



Daniel Wildhirt
Director
Tel.: +49 69 9585-2950
daniel.wildhirt@de.pwc.com



Patrick Han
Manager
Tel.: +49 40 6378-1079
patrick.han@de.pwc.com



Christin Nagel
Consultant
Tel.: + 49 30 2636-2249
christin.nagel@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.800 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,65 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

