

A high-angle, close-up photograph of a sailboat's dark blue sail and white hull as it cuts through the water. The sail is the dominant feature, angled from the top left towards the bottom right. The water is a deep blue-grey with white foam from the boat's wake. In the background, another sailboat with a white sail is visible. The sky is a pale, hazy blue. The overall mood is dynamic and nautical.

zeb

**PRIVATE-BANKING-STUDIE
DEUTSCHLAND 2024**

Wenn der Wind wieder dreht

Perspektiven für Private-Banking-Anbieter
in Deutschland

partners for change

Zentrale Erkenntnisse

- 1** Das liquide Vermögen von Private-Banking-Kunden wächst und wächst. Dennoch lässt der Profitabilitätsdruck in der Branche nicht nach: Die hervorragenden Gewinn- und Ertragsmargen der letzten zwei Jahre waren vor allem zinsgetrieben.
- 2** Die Suche nach nachhaltigen, zinsunabhängigen Erträgen, etwa Einnahmen durch höhere Gebühren oder das Erschließen neuer Kundengruppen, muss an Fahrt gewinnen.
- 3** Die Kundenbedürfnisse wandeln sich vor allem wegen der fortschreitenden Übergabe von Vermögen an die Nachfolgenerationen.
- 4** Vertriebspotenziale werden bei hochvermögenden Kunden noch immer nur eingeschränkt ausgeschöpft. Mit passgenau bedarfsgerechter Kundenansprache lässt sich gegensteuern.
- 5** Durch eine hohe Wettbewerbsdynamik geraten vor allem traditionelle Anbieter unter Zugzwang, die sich mit neuen Kundenbedürfnissen konfrontiert sehen. Regionalbanken und ausländische Privatbanken punkten mit starken Initiativen.

Gut zu wissen

Deutsche Private-Banking-Kunden¹⁾ verfügten im Jahr 2023 über ein Vermögen von ca. 7 Bio. EUR. Bis 2028 wird es voraussichtlich auf 9,3 Bio. EUR ansteigen.

Durch die Rückwärtszinswende der Zentralbanken wird das starke Wachstum des Zinsergebnisses ein jähes Ende finden. Private-Banking-Anbieter müssen nach neuen Ergebnistreibern suchen. Unsere Analyse des Private-Banking-Markts in Deutschland zeigt mehrere zentrale Themen, die Herausforderungen, aber auch Chancen darstellen.

Das **Generationenmanagement** rückt in den Fokus: Die heute über 60-Jährigen machen knapp 30 % der Bevölkerung aus, besitzen aber die Hälfte des Vermögens. Mit feinfühligster Beratung und modernen Produkten können Private-Banking-Anbieter beim Übertragen und langfristigen Erhalt des Vermögens unterstützen.

Affluent-Kunden sind die Private-Banking-Kunden der Zukunft. Um das **Affluent-Banking** profitabel und effizient auszubauen, sind ein **neues Wertversprechen** sowie **maßgeschneiderte Angebote erforderlich**.

Die **Preisgestaltung** im Private Banking ist äußerst undurchsichtig und wird von Sonderkonditionen bestimmt. Ein nachhaltiges Steigern der Rentabilität durch Pricing-initiativen ist notwendig – und möglich.

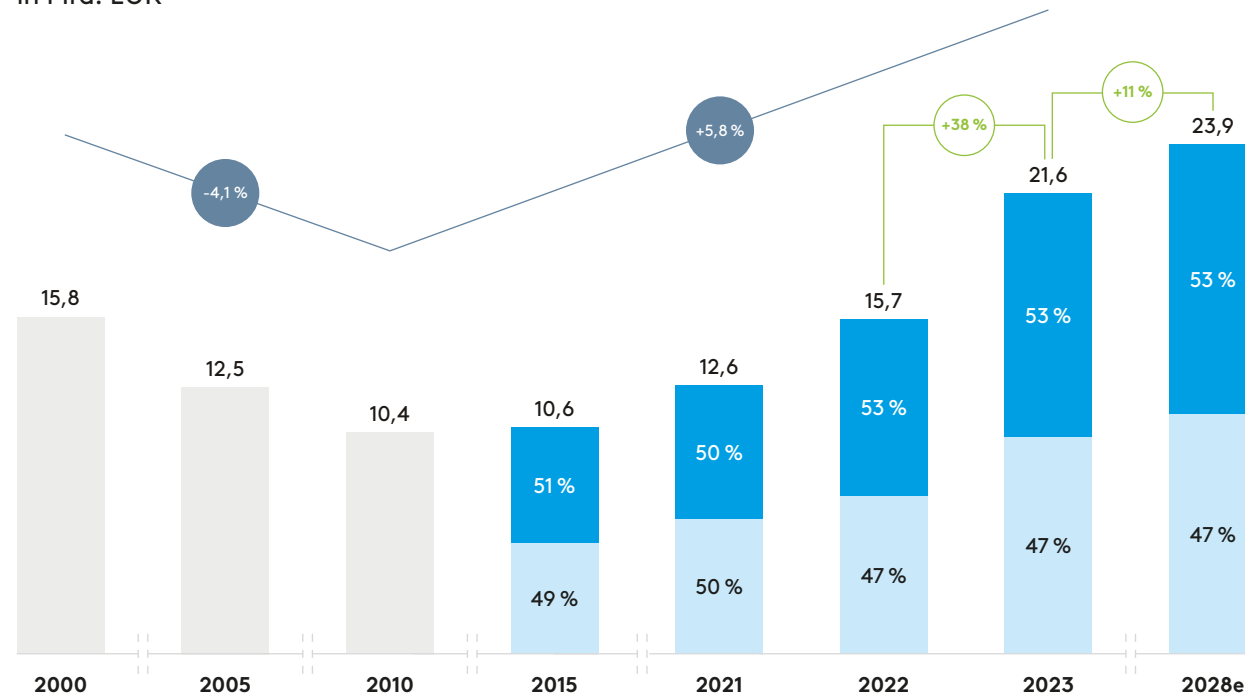
Die **Kosten** der Banken sind deutlich oberhalb des Inflationsniveaus gestiegen – allerdings trifft diese kritische Entwicklung nicht alle Häuser, sondern insbesondere die kleineren. Trotz Kostendisziplin können sich Effizienzkennzahlen hier weiter verschlechtern, solange das Geschäftsmodell an sich nicht „aufgeräumt“ wird.

Lesen Sie mehr zu diesen Fokusthemen und den daraus folgenden Handlungsimperativen ab Seite 16.

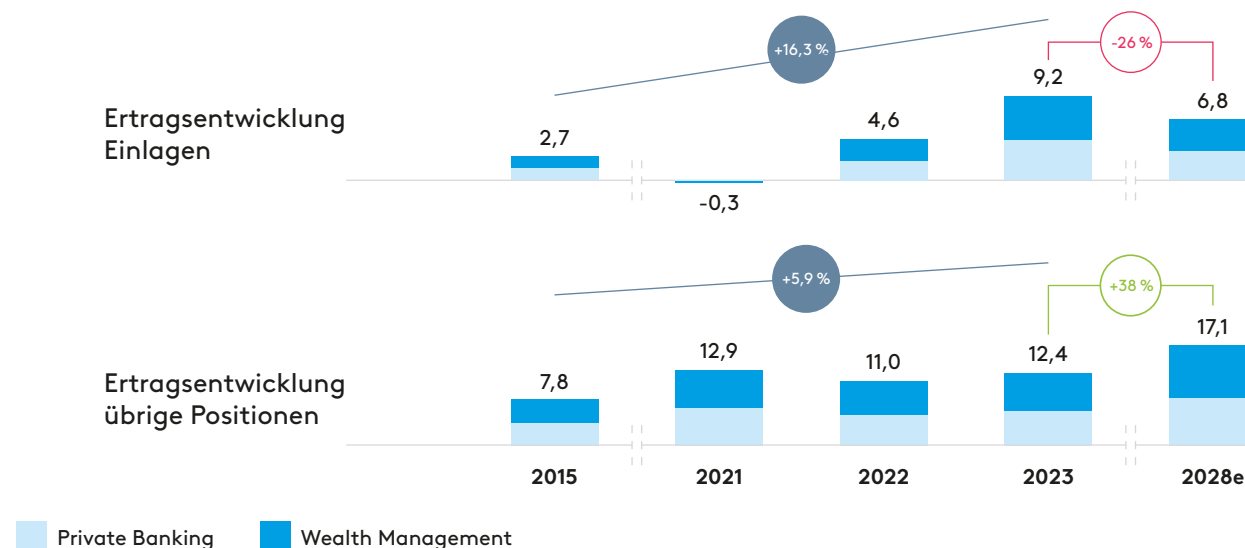
1) Darunter fallen Kunden der Segmente Private Banking sowie Wealth Management mit einem liquiden Vermögen von > 500 TEUR.

Gutes Ertragswachstum in letzter Dekade hat Geschäftsrückgang in Nullerjahren wettgemacht – in den letzten zwei Jahren überwiegend getrieben durch vorübergehende Passivzinseffekte

Ertragsentwicklung Private Banking/Wealth Management in Mrd. EUR



Einlagen als Treiber 2022 und 2023



Private Banking Wealth Management

Quelle: zeb.research, zeb.Private Banking Wallet Model 2.0; Rundungsdifferenzen möglich.

Sonnige Zeiten?

Der Private-Banking-Markt in Deutschland

Beim Segeln ist neben der „Wende“ die „Halse“ eines der Basismanöver. Die Halse bewirkt eine 180-Grad-Drehung mit dem Heck durch den Wind. Einfacher gesagt: Man fährt eine stramme Kurve, das Boot hat dabei Rückenwind. Mit diesem Richtungswechsel lässt sich ein Ziel erreichen, das auf der anderen Seite des Winds liegt.

Seit unserer letzten Studie zum Thema Private Banking vor zwei Jahren hatte die Sparte starken Rückenwind: Die Zinsen kletterten. Das Zinsgeschäft stärkte beachtlich die Erträge. Auch der gefürchtete Einbruch am Aktienmarkt blieb aus – sonnige Zeiten also. Aber wie alle Segler:innen wissen: Glatte und stürmische See wechseln sich ab – und das oft viel schneller als gedacht.

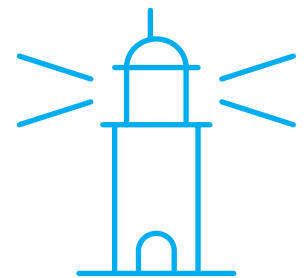
Im Sommer 2024 haben die Zentralbanken in Europa und den USA die neueste Wende eingeleitet. Das „Zins-Feuerwerk“ entpuppte sich somit als kurzes Vergnügen; die Zinsen tauchen schon wieder ab. Eine Frage, die jetzt viele Banker:innen umtreibt: Was passiert, wenn das Zinsumfeld von 2021 wiederkehrt? Zumal in den letzten zwei Jahren nicht nur die Erträge gestiegen sind, sondern auch die Kosten. Schaffen es die Banken auch jetzt, die Kosten wieder zu reduzieren?

Daran kann man arbeiten. Wie viele Häuser es tatsächlich schaffen, wird sich zeigen. Sicher ist: Wir stehen an einem neuen Wendepunkt. Zurücklehnen ist keine Option. Wenn der Wind dreht, braucht es kluge Manöver wie die Halse, damit das Boot auf Kurs bleibt bzw. neue Ziele erreicht – beim Segeln wie im Business. Das macht das Ganze besonders spannend!

Die siebte Auflage unserer Private-Banking-Studie zeigt, wo der Private-Banking-Markt in Deutschland aktuell steht, identifiziert Markttrends sowie Herausforderungen – und zeigt Stellhebel auf für eine erfolgreiche Entwicklung.

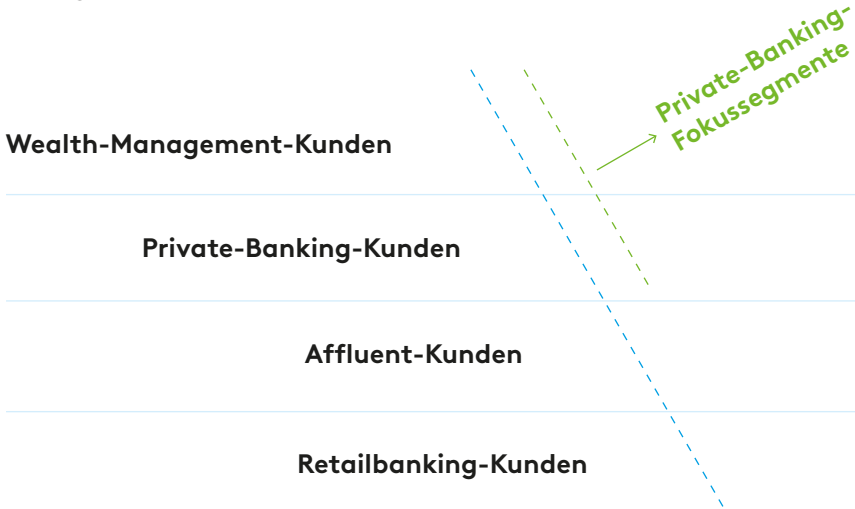
Grundlage für diese umfassende Marktanalyse im Zeitraum 2019 bis 2023 ist ein Sample aus 13 repräsentativen Instituten mit Firmensitz in Deutschland. Der Fokus liegt auf traditionellen Privatbanken.

Wir schauen dabei nicht nur auf das Private Banking, sondern auch auf den Bereich Wealth Management. Beide Kundensegmente zusammen machen in Deutschland zwar nur ca. 1,7 % aller Privatkundenhaushalte aus, dennoch ist es hoch spannend, dass der zugehörige Markt kontinuierlich wächst – auch substanziell. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) liegt bei 5 % bis 7 %.



Gesamtmarkt für Private Banking in Deutschland wächst kontinuierlich – ähnliche Wachstumsraten in den Subsegmenten Wealth Management und Private Banking

Private Banking Deutschland 2023 – Markt in Zahlen



Liquides Vermögen	Anzahl Haushalte	Anteil am PK-Markt ¹⁾	CAGR 2023–2028
≥ 3.000 TEUR	≈ 90.300	0,2 %	5 bis 7 % ↗
500 bis < 3.000 TEUR	≈ 623.000	1,5 %	5 bis 7 % ↗
250 bis < 500 TEUR	≈ 1.932.000	4,7 %	4 bis 5 % ↗
< 250 TEUR	≈ 38.686.000	93,6 %	≈ 0 % →

Private-Banking- und Wealth-Management-Kunden in Deutschland verfügten 2023 über ein Gesamtvermögen in Höhe von etwa 7 Bio. EUR. Perspektivisch dürfte es bis 2028 auf 9,3 Bio. EUR ansteigen – also um ein Drittel! Und ein großer Teil davon wird in den kommenden Jahren an jüngere Generationen vererbt werden. Der gigantische Kuchen weckt Begehrlichkeiten. Zumal das gute Ertragswachstum in der vergangenen Dekade den Geschäftsrückgang aus den Nullerjahren wettgemacht hat – aber Vorsicht: In den letzten zwei Jahren geschah dies überwiegend durch vorübergehende Passivzinseffekte. Die Erträge bei den Einlagen befanden sich 2023 fast 50 % über dem Vorjahresniveau.

Wir rechnen damit, dass die Erträge aus Einlagen bis 2028 um gut ein Viertel sinken werden. Unsere Simulationen zeigen: Die zuletzt so positive Ergebnisentwicklung täuscht über eine insgesamt fragile Gesamtsituation im Private-Banking-Markt hinweg. Eine Rückkehr ins Zinsumfeld von 2021 würde das Ergebnis auf Gesamtsampleebene fast vollständig aufzehren. Es braucht also mehr als Schönwetter und Rückenwind, um langfristig voranzukommen.



„Das starke Wachstum der Erträge ist vor allem auf ein überdurchschnittliches Wachstum des Zinsergebnisses zurückzuführen. Parallel sind die Kosten oberhalb der AuM gestiegen. Bei wieder sinkenden Zinsergebnissen wird das kritisch.“

Nadine Hannemann,
Senior Managerin, zeb

1) Anteil an Haushalten im Privatkundenmarkt Deutschland;
Quelle: zeb.research, zeb.Private Banking Wallet Model 2.0; Rundungsdifferenzen möglich.

zeb-Sample

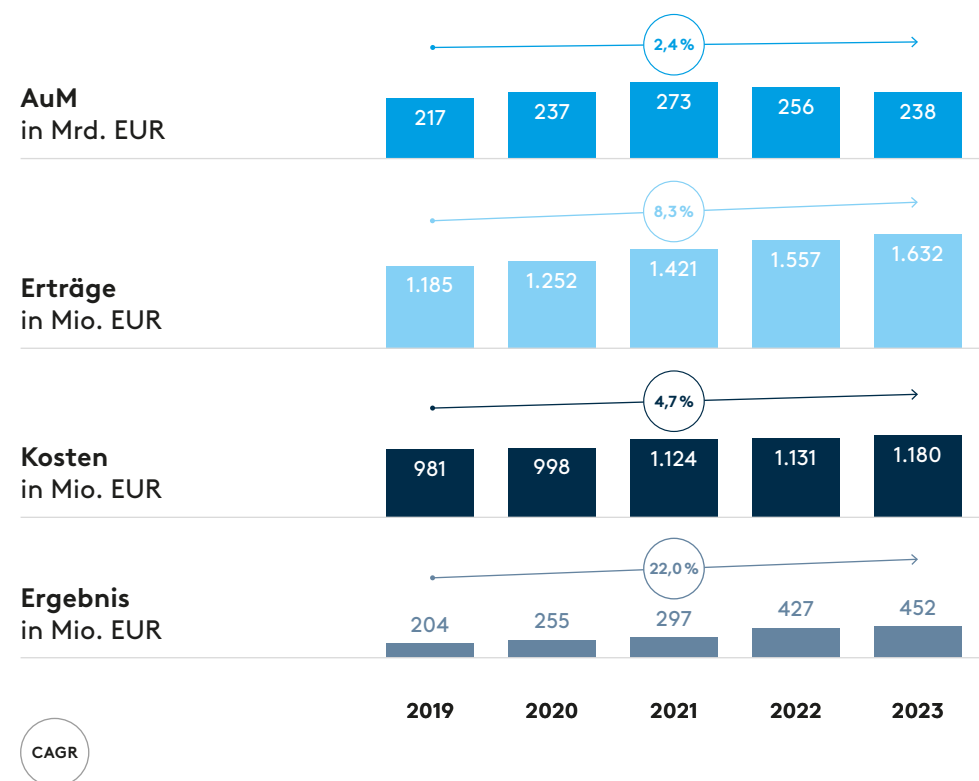
So entwickelten sich „unsere“ Private-Banking-Anbieter über die letzten fünf Jahre

Die 13 repräsentativen Institute in Deutschland, die wir für diese Studie analysiert haben, verzeichneten von 2019 bis Ende 2021 ein konstantes AuM-Wachstum. Der Rückgang in den Jahren 2022 und 2023 ergab sich insbesondere durch das Veräußern von Geschäftsanteilen. Das ansonsten überproportionale Wachstum der Erträge – das kann nicht oft genug betont werden – lag am überdurchschnittlichen Wachstum des Zinsergebnisses in den zwei „Zinshochjahren“ 2022 und 2023. Da verzeichneten wir einen Anstieg

um 44 % – aber gleichzeitig einen Rückgang des Provisionsergebnisses um -3 %. Die Kosten sind in den letzten fünf Jahren überproportional zur AuM-Entwicklung und oberhalb des durchschnittlichen Inflationsniveaus gestiegen, in gleichem Maße getrieben durch Personal- und Sachkosten. Stellt man die Jahre 2020 und 2023 gegenüber, die eine ähnliche Höhe der AuM aufwiesen, dann waren für die Bewirtschaftung dieser AuM im selben Zeitraum 18 % höhere Kosten notwendig.

→ **-3 %**
Rückgang des
Provisionsergebnisses

Entwicklung Samplebanken 2019–2023¹⁾



„Die aktuell gute Ertragslage der meisten Private-Banking-Anbieter täuscht über die massiven Herausforderungen vieler Institute auf der Kostenseite hinweg.

Die regulatorischen Anforderungen wachsen, die Personalkosten sind enorm gestiegen. Das erfordert eine hocheffiziente und konsequent digital unterstützte Betriebsumgebung.“

Dr. Jens Wiegel,
Senior Manager, zeb

1) Abweichungen ggü. Ergebnissen aus zeb.Private-Banking-Studie 2022 aufgrund von Anpassungen des Datensamples und Weiterentwicklung der Methodik möglich; fusionierte Häuser vor und nach Fusion im Sample enthalten.

Ein Blick übers D-A-CH

Beim Vergleich unserer Bankensamples in Deutschland mit denen in Österreich und der Schweiz ergeben sich für den Zeitraum 2019 bis 2023 drei wesentliche Erkenntnisse:

1.

Die Negativtrajektorie bei Gewinn- und Ertragsmargen ist sowohl in Deutschland als auch in Österreich erstmals seit Jahren durchbrochen.

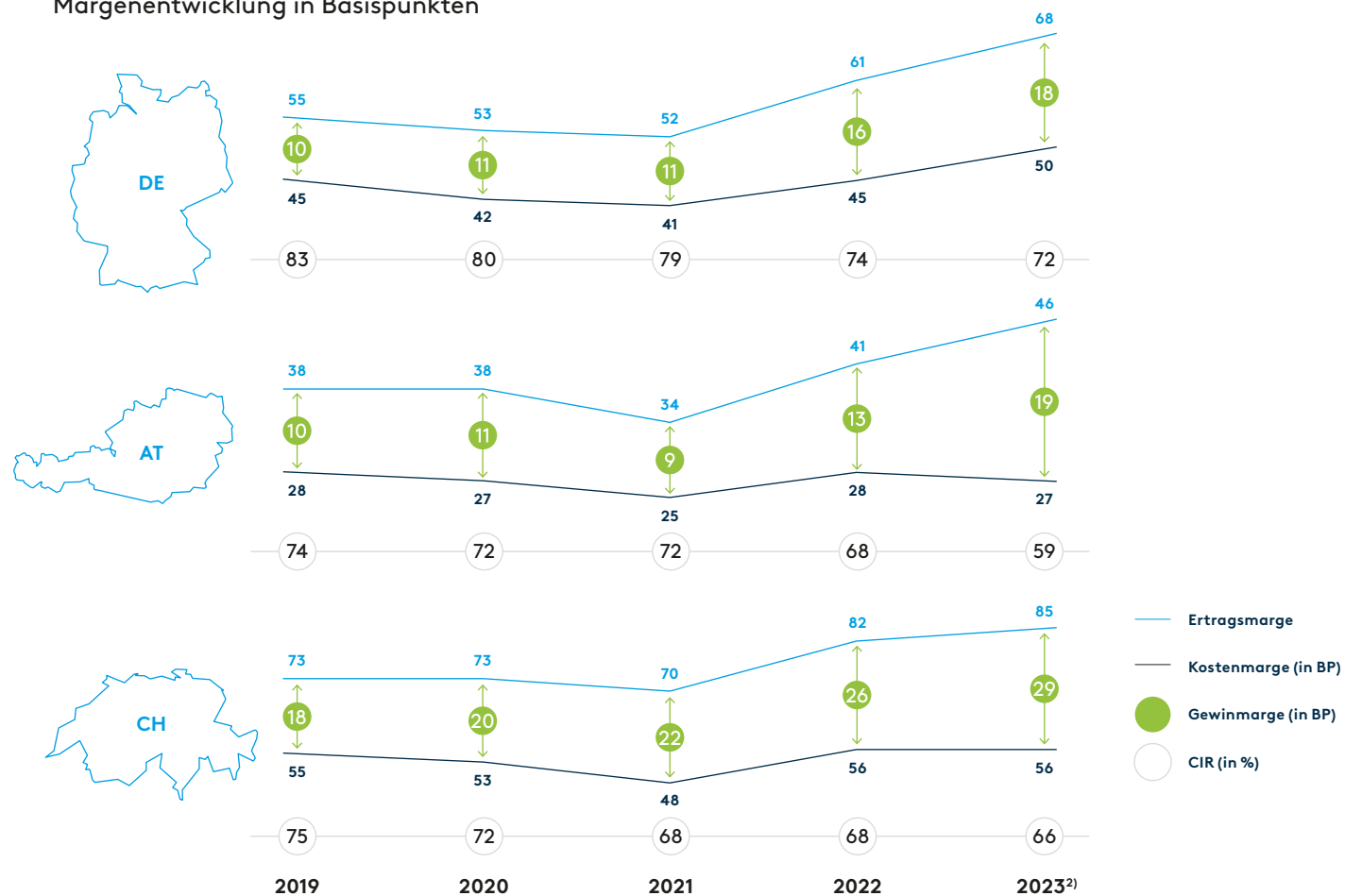
2.

Allerdings ist im gesamten deutschsprachigen Raum die positive Entwicklung durch starkes Wachstum des Zinsergebnisses getrieben – in der Schweiz fällt dieser Effekt wegen des auch sonst höheren Gewinnniveaus geringer aus. Das Provisionsergebnis entwickelte sich im untersuchten Bankensample in Deutschland von 2022 auf 2023 negativ: -3 %

3.

Aus Sicht der zeb-Expert:innen ist ein Spielraum im Bereich der Ertragsmargen gegeben, um die Ergebnissituation zu verbessern. Jetzt ist der passende Zeitpunkt, um strategische Investitionen zu tätigen.

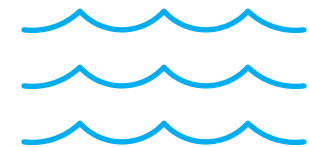
Bankensample – Vergleich DE mit AT und CH 2019–2023¹⁾
Margenentwicklung in Basispunkten



1) Berechnungen AuM-gewichtet; 2) Werte CH 2023 auf Basis Hochrechnung CAGR 2019–2022.

Alles im Fluss

Der deutsche Private-Banking-Markt ist in Bewegung: Insbesondere Regionalbanken und ausländische Privatbanken sehen Chancen, Marktanteile zu gewinnen – und jagen sie vor allem den „alten Platzhirschen“ ab.



Zwar verwalten die traditionellen Privatbanken oft schon seit Generationen das Vermögen der Familie – aber die jüngeren Generationen haben eher andere Werte als Kundentreue. Zudem ist die Unabhängigkeit alteingesessener kleiner Banken wegen Eignerwechsel teils ausgehöhlt – und sie leiden unter starkem Konsolidierungsdruck.

Regionalbanken punkten mit hoher Kundenreichweite und langjähriger Kundenverbindung im FK-/PK-Geschäft; sie haben hohes Private-Banking-Potenzial im Bestand. Allerdings: Ihre Markenwahrnehmung und Kompetenzvermutung sind noch ausbaufähig.

Unabhängige Vermögensverwalter haben häufig ein regional fokussiertes Angebot mit „Unabhängigkeit“ als USP. Sie positionieren sich am Kunden als „Kümmerer“ oder „Vertrauensperson“. Mit gestärkter Finanzkraft und Professionalisierung (u. a. durch PE-Investoren) sind sie (weiter) auf dem Vormarsch.

Immer mehr ausländische Privatbanken aus Liechtenstein und der Schweiz verstärken ihre Aktivitäten im deutschen Markt erkennbar. Ihr USP ist eindeutig auf das Wertversprechen „Sicherheit“ ausgelegt.

Großbanken machen durch anorganische Wachstumsinitiativen von sich reden und zielen zunehmend auf einen Aufbau des Wealth Management. Zwar haben sie Bekanntheit und positiv besetzte Marken, aber in puncto Produktkompetenz verfolgen sie meist nur in Teilen einen ganzheitlichen Ansatz.

Robo-Advisors und digitale Vermögensverwalter agieren noch in der Nische, doch sie wachsen: Ihr Fokus im Private Banking liegt auf der „Next Generation“ und den Affluent-Kunden. Sie punkten mit moderner Infrastruktur, obwohl die Performance ihrer automatisierten Ansätze unklar bleibt.

Was, wenn die Zinsen weiter fallen?

„Nur für die Institute, die es schaffen, jenseits von Zinsmargen mehr zu verdienen und die Kosten zu senken, wird das Private-Banking-Business weiterhin attraktiv sein. Strategische Entscheidungen müssen jetzt neu hinterfragt werden.“

Markus Bräcke,
Senior Manager, zeb




Mit ihrem großen Zinsschritt nach unten Ende September 2024 zeigte die Fed: So schnell kann es gehen. Und wenn das nun so weitergeht? Mit einer Rückkehr auf das Zinsmargenniveau aus dem Jahr 2021 stünde die Private-Banking-Branche summa summarum plötzlich ziemlich schlecht da. Das zeigt unsere Simulation:

Simulation Ergebnisentwicklung und Break-even-Analyse¹⁾



Rückkehr Zinsumfeld²⁾

(Rückkehr auf Zinsmargenniveau von 2021)

			
Zinsmarge	>	Ceteris paribus -16,8 BP	Operative Ergebnismarge > 2,2 BP

Market Downturn
5-Jahres-Szenario²⁾

(jährliche Veränderung der Stellhebel ggü. Status quo)

			
Assets under Management	Ceteris paribus -5,4 %	Kombination -1,6 %	Operative Ergebnismarge > 0 BP Break-even
oder			
	+5,7 %	+4,0 %	
Operative Kosten			

1) Rundungsdifferenzen möglich; 2) Betrachtung auf Gesamtsampleebene (nicht auf individueller Bankebene);
Quelle: zeb.

Neue Kunden in Sicht!

Die Kundenbedürfnisse und das Kundenverhalten im Private Banking wandeln sich nachhaltig – nicht nur weil die Ü-60-Bevölkerung (der aktuell die Hälfte des Vermögens in Deutschland gehört) in den nächsten ca. 25 Jahren verschwinden wird. Das bringt stetig steigenden Handlungsdruck für Private-Banking-Anbieter mit sich: Sie müssen die Kundenbasis erhalten und ausbauen – und die Erträge optimieren.

Wir sehen vier wichtige Markttrends für das Private-Banking-Geschäft:

1.

Die (weltweite) Diversifikation der Vermögensstrukturen nimmt zu, u. a. wegen geopolitischer Krisen.

2.

Der Generationenwechsel geht mit komplexen Vermögensstrukturen einher, die maßgeschneiderte Lösungen verlangen. Die Erbgengeneration hat signifikant abweichende Bedürfnisse und Anlageziele.

3.

Rasante Weiterentwicklungen in den Bereichen künstliche Intelligenz und Machine Learning sind neben dem Generationenwechsel und der digitalen Affinität der „Next Gen“ zusätzliche Katalysatoren für eine weitreichende Digitalisierung.

4.

Der Wettbewerb wird intensiver, u. a. durch Eintritts- und Wachstumsstrategien ausländischer Player. Hinzu kommt ein Anstieg der „Digital Incumbents“ im Markt.

„Für jüngere Private-Banking-Kunden ist das mit Ledersesseln bestückte Beratungszimmer nicht mehr so wichtig – dafür aber digitale Services. Manch traditionelle Privatbank leidet an Innovationsträgheit.“

Tobias Boshof,
Senior Consultant, zeb



Vier Segel setzen!

Wer die aufkommenden Herausforderungen und Trends im Private-Banking-Geschäft bereits heute erkennt und richtig adressiert, kann die Segel für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung setzen. Unser vierstufiger Handlungs-imperativ gibt die Leitplanken vor.



Kundenbasis erhalten

Segel 1 Generationenmanagement

Absicherung bestehender Kundenvermögen (Vererbende) sowie Gewinnung potenzieller Neukunden (Erbende) durch aktive Initiierung und Begleitung des Übergabeprozesses



Kundenbasis ausbauen

Segel 2 Affluent-Banking

Sicherstellung des „Feeder Channel“ und Ausbau der Kundenbasis durch gezielte Fokussierung auf Affluent-Kunden

Segel 4 Kosten

Analyse und Optimierung bestehender Kostenstruktur mit Fokus auf Hauptkostentreiber



Kosten abbauen

Segel 3 Pricing

Rentabilitätssteigerung durch Aufsatz und konsequente Umsetzung einer leistungsadäquaten Preisstrategie



Erträge optimieren

Segel 1 Generationenmanagement

Fast die Hälfte des Vermögens in Deutschland besitzen über 60-Jährige. Dieses Vermögen geht spätestens in den nächsten 26 Jahren an die nächste Generation über.

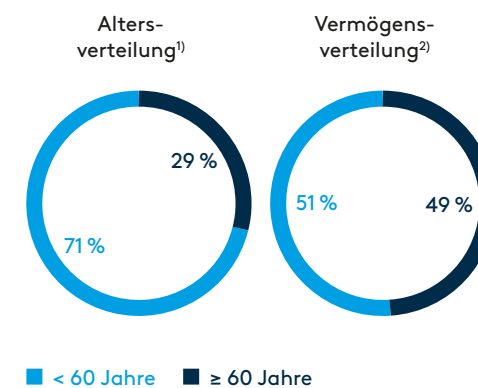
Besonders im Private Banking besteht die Gefahr, dass nach dem Ableben von Kunden signifikante Vermögenssummen durch die erbenden Personen abgezogen werden. Das Problem dabei: Man spricht nicht so gern über dieses Thema; der Tod ist oft tabu. Gute Bankberater:innen durchbrechen das Tabu feinfühlig und erfahren: Wer die abgebenden und die annehmenden Generationen an einen Tisch bringt und über das vermeintlich heikle Thema spricht, erntet Dankbarkeit von allen Seiten – und hilft sogar, künftigen Erbstreit zu vermeiden.

Es braucht vor allem eine Strategie, um die Nachfolgegeneration „abzuholen“, mit ihr in Kontakt zu treten und interessante Angebote aufzuzeigen. Gleichzeitig lässt sich die vererbende Generation noch als Testimonial nutzen, das die Vorzüge einer langfristigen Zusammenarbeit mit „seinem“ Bankhaus kennt.

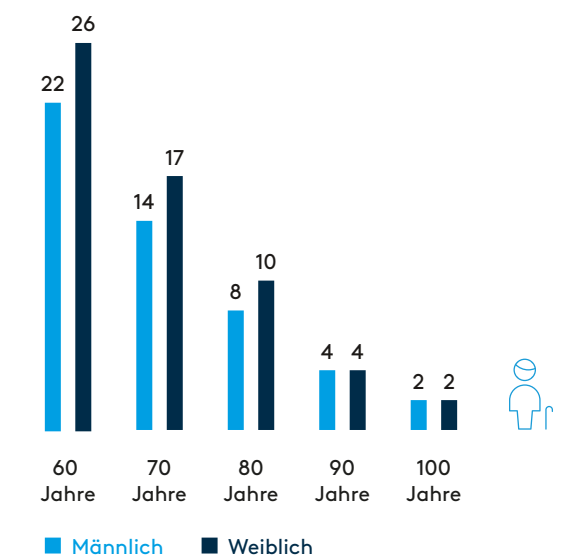
Von der Notwendigkeit einer professionellen Übergabe überzeugen – das braucht zeitlichen Vorlauf und zwischenmenschliches Fingerspitzengefühl. Für die meisten Private-Banking-Kunden ist es ein hochwichtiges Thema, und erfahrungsgemäß sind sie froh, darauf angesprochen zu werden. Denn sie möchten, dass ihr Vermögen erhalten bleibt und wächst.

Die clevere Bank positioniert sich als Initiator, Gestalter und Umsetzer.

Demografie und Vermögensverteilung in Deutschland



Durchschnittliche weitere Lebenserwartung in Jahren nach aktuellem Lebensalter³⁾



1) Stand: 31.12.2022; 2) Bezogen auf das 50%-Perzentil, Stand: 2018; 3) Erhebungszeitraum: 2020/2022; Quelle: Statistisches Bundesamt, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), zeb.research.

Segel 2

Affluent-Banking

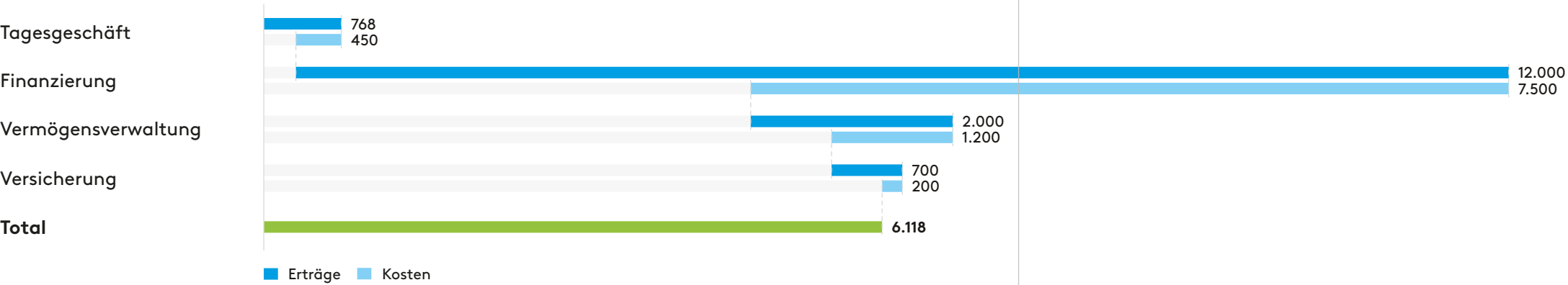
Hier geht es um das Heben von ungenutztem Potenzial vermögender Kunden, die knapp unter der Private-Banking-Vermögensgrenze liegen – und den natürlichen Pool an potenziellen Private-Banking-Kunden darstellen! Um dieses Segment richtig zu entwickeln, bevor die entsprechenden Kunden ins Fadenkreuz des Wettbewerbs geraten, braucht es ein neues Wertangebot.

In der Vergangenheit haben Banken wohlhabende (Affluent-)Kunden häufig wie Retailkunden bedient. Dabei wurde übersehen, dass diese Kunden, dadurch dass sie an der Schwelle zum Private-Banking-Segment stehen, ganz andere Bedürfnisse haben. Sie müssen mit Weitblick für einen möglichen Übertritt in das Private-Banking-Segment betreut und vorbereitet werden.

Affluent-Kunden sind mit diversen Lebensereignissen konfrontiert, welche Banken kanalisieren können: der Hauskauf, die Erbschaft, der Renteneintritt. Die Kundenbedürfnisse verstehen und eine Gap-Analyse durchführen – das sind Schlüsselkomponenten für eine effektive Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. Als Bank sollte man einen klaren Zielfokus haben und seine Versprechen auch einhalten können. Es reicht nicht, etwas Hübsches ins Schaufenster zu stellen.

Gleichwohl: Um die Affluent-Kunden ins Private-Banking-Segment zu begleiten, braucht es vielleicht auch den einen oder anderen „Wow-Effekt“: zusätzliche Mehrwertdienste, die über die grundlegenden Leistungen hinausgehen. So kann sich die Bank vom Wettbewerb abheben und einen unvergesslichen und positiven Eindruck schaffen.

Profitabilität Affluent-Kunde
in EUR



Segel 3

Pricing

Offen gesagt: Die Preisgestaltung im Private Banking ist für viele Kunden in hohem Maße undurchsichtig – und für Banken häufig ebenfalls. Das Pricing wird gerade für Kunden mit großen Volumen von horrenden Sonderkonditionen bestimmt, sodass die Bank für ihre wertvollen Dienstleistungen am Ende nicht angemessen entlohnt wird. Aber: Ein Steigern der Rentabilität durch Pricinginitiativen ist durchaus möglich!

Aufgrund mangelnder Informationen zu Markt und Preissensitivitäten setzen Banken in der Regel (zu) niedrige Preise an. Gleichzeitig steigen die Kundenerwartungen in Bezug auf die Qualität der Beratung und Dienstleistungen. Das bedeutet also immer mehr Aufwand ohne zusätzliche Einnahmen. Einmal vereinbarte Konditionen werden selten neu verhandelt – aus Angst, Kunden zu verlieren. Die gute Nachricht: Um ihre Profitabilität zu steigern, stehen Banken in Bezug auf das Pricing verschiedene Hebel zur Verfügung, die ganzheitlich und regelmäßig geprüft werden sollten – zum Beispiel:

- performanceabhängige Preismodelle
- digitale Pricingtools
- aktives Management von Sonderkonditionen
- verstärkter Fokus auf VV-Mandate

Segel 4

Kosten

Betrachtet man unser Bankensample im Zeitverlauf von fünf Jahren, fällt auf: Die Kosten sind deutlich überproportional zur AuM-Entwicklung und oberhalb des durchschnittlichen Inflationsniveaus gestiegen. Die gleiche AuM-Basis wird also deutlich teurer bewirtschaftet.

Anders als in früheren Jahren liegt das weniger an Investitionen in Technologien. Dieser große Kostenblock ist mittlerweile eher abgehakt – und die IT-Investitionen sollten sich nun auszahlen, weil die Systeme effizienter arbeiten. Getrieben wird der Kostenanstieg vor allem von Personal- sowie Sachkosten, und zwar gleichermaßen.

Jetzt könnte es einfach heißen: „Diese Kosten müssen runter!“ Aber ganz so trivial ist es nicht. Schauen wir genauer hin und nicht nur auf den Durchschnittswert aller Banken, erkennen wir drei Kategorien:

Der Großteil der Banken verzeichnet ein größeres AuM-Wachstum als Kostenwachstum. Diese Häuser konnten Synergiepotenziale erschließen, zum Beispiel aus Fusionen. Hier stellt sich jetzt nur noch die Frage: Wie flankiere ich mein Wachstum mit einem angemessenen Kostenwachstum?

Bei manchen Banken sind Kosten und AuM paritätisch gewachsen. Diese Häuser müssen nicht „auf Biegen und Brechen“ ihre Kosten drücken, sondern überlegen: Wie werden wir effizienter? Wie schaffen wir Skalierungsfähigkeit?

Es gibt auch einige Banken, in denen die Kosten deutlich stärker angestiegen sind als die AuM. Diese meist eher kleineren Häuser haben typischerweise ein Komplexitätsproblem: zu viele Geschäftsfelder, zu kleinteilig. Das treibt die Kosten. Hier sollte man das Geschäftsmodell unter die Lupe nehmen.

Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an publications@zeb.de



European Asset Management Study 2024
Performance unter Druck
<https://bit.ly/3Y3daPK>



European DLT and Digital Assets Study 2024
Ready for DLT in financial services?
<https://bit.ly/4dFHxBx>



ESG-Umsetzungsstudie: Europas Banken auf dem Prüfstand
<https://bit.ly/4e8Z5Ys>

Besuchen Sie uns online

 zeb-consulting.com  [linkedin.com](https://www.linkedin.com/company/zeb-consulting) | [zeb-consulting](https://www.zeb-consulting.com)  [xing.com](https://www.xing.com/companies/zeb_consulting) | [zeb](https://www.zeb-consulting.com)

 [youtube.com](https://www.youtube.com/channel/UCzE8Z5Ys) | [zebconsulting](https://www.youtube.com/channel/UCzE8Z5Ys)  [instagram.com](https://www.instagram.com/zeb_consulting) | [zeb_consulting_](https://www.instagram.com/zeb_consulting)

 [zeb.Podcast-Serie „Sound of Finance“](https://www.zeb-consulting.com/podcast)

Kontakt



Markus Bräckle
Senior Manager
mbrackle@zeb.de
Office München



Nadine Hannemann
Senior Managerin
nhannemann@zeb.de
Office Frankfurt



Dr. Jens Wiegel
Senior Manager
jwiegel@zeb.de
Office Frankfurt



Tobias Boshof
Senior Consultant
tobias.boshof@zeb.de
Office München

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

© zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh 2024. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Münster

Hammer Straße 165,
48153 Münster, DE
zeb-consulting.com

Amsterdam

Gustav Mahlerplein 28,
1082 MA Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

Berlin

Friedrichstr. 102,
10117 Berlin, DE
zeb-consulting.com

Frankfurt a. M.

Taunusanlage 19,
60325 Frankfurt a. M., DE
zeb-consulting.com

Hamburg

Kurze Mühren 20,
20095 Hamburg, DE
zeb-consulting.com

Kyiv

42–44 Shovkovychna Str.,
1601 Kyiv, UA
zeb-consulting.com

London

107 Cheapside,
EC2V 6DN London, GB
zeb.co.uk

Luxemburg

46A Avenue John F. Kennedy,
1855 Luxemburg, LU
zeb.lu

Mailand

Via Santa Maria Segreta 6,
20123 Mailand, IT
zeb-consulting.it

München

Theresienhöhe 13a,
80339 München, DE
zeb-consulting.com

Oslo

Tollbugata 8B,
0152 Oslo, NO
zeb.se

Stockholm

Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Warschau

ul. Krolewska 18,
00-103 Warschau, PL
zeb.pl

Wien

Praterstraße 31,
1020 Wien, AT
zeb.at

Zürich

Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch