

Beratung gegen Honorar gilt als Zukunftsmodell

Preise orientieren sich an Performance

OLIVER MIHM HANDELSBLATT, 05.10.2005 Als die Deutsche Bank Private Banking vor wenigen Jahren eine Honorarkomponente für die Kundenberatung einführte, waren die Kundenproteste so zahlreich, dass das Modell in dieser Form nicht aufrecht erhalten wurde. Seitdem wird die Frage, ob Beratung gegen Honorar ein Modell mit Zukunft ist, weiter theoretisch diskutiert, aber in der Praxis kaum angepackt.

Der deutsche Private-Banking-Markt ist so umkämpft wie nie. Ein Marktwachstum von mehr als sieben Prozent p.a. und eine Zielgruppe von rund 250 000 Personen mit einem liquiden Anlagevermögen von mehr als einer Mill. Euro regen die Fantasie der Strategen an. Hinzu kommt eine Intensivierung des Wettbewerbs durch finanzstarke ausländische Institute wie UBS oder Credit Suisse.

Vor diesem Hintergrund ist die Suche nach neuen Ertragsquellen wichtig. Denn die Abhängigkeit der bisherigen Preismodelle von den Transaktionsgebühren hat in einer Zeit, in der die Investitionsaktivität der Kunden sank, zu hohen Ertragseinbrüchen geführt. Aus Sicht der Banken erscheint eine stärkere Entkoppelung von den Transaktionen attraktiv. Ein Weg dorthin bleibt die Stärkung des derzeit am intensivsten umkämpften Feldes im Private Banking, das der klassischen Vermögensverwaltung, des typischen Mandatsgeschäfts.

Hier ist eine Trennung der Fees in Transaktionskosten und Verwaltungsgebühren weithin akzeptiert. Waren die Mandatsquoten vieler Häuser Anfang 2000 zum Teil noch bei zehn bis 15 Prozent des verwalteten Vermögens, haben es inzwischen die meisten Banken geschafft, den Anteil des Mandatsgeschäfts auf 20 bis 25 Prozent zu steigern. Die Benchmarks im Markt liegen bei deutlich über 30 Prozent.

Doch viele Kunden werden immer die Kontrolle darüber ausüben wollen, ob ge- oder verkauft wird. Sie bezahlen die Beratungsleistung der Bank nach wie vor über die Transaktionskosten. Doch weder die Banken noch die Kunden sind mit dem Modell zufrieden: die Bank, weil sie nur verdient, wenn Wertpapiere gekauft oder verkauft werden; damit ist sie konjunkturabhängig. Und der Kunde hat das Gefühl, von der Bank in unnötige Transaktionen getrieben zu werden.

Die Grundidee, die Beratungsleistung verursachergerecht zu entlohnen, scheint weiter überzeugend. Erfahrungen zeigen aber, dass die Kunden in mehreren Stufen an ein klassisches Beratungshonorar gewöhnt werden müssen. Am Anfang steht die stärkere Entkopplung von Beratung versus Transaktionsabwicklung als Leistungsbestandteil der Vermögensverwaltung. Der Verweis auf die Beratungsleistung wird beim Kunden den Wunsch nach der Messbarkeit der Leistung hervorrufen. An der Messbarkeit des Wertbeitrags könnte eine Weiterentwicklung der Preismodelle ansetzen, die sich stärker an der Performance des Depots orientiert.

Eine Annäherung an diesen Weg ist bei einer Privatbank zu beobachten. Sie belässt die Komponente der prozentualen Entlohnung in Abhängigkeit der Höhe des Vermögens, aber der

Kunde erhält bei Nichterfüllung der vereinbarten Erfolgserwartungen seine Vermögensverwaltungsgebühr zurück. Der nächste Schritt könnte die Übersetzung der prozentualen Beratungsfee in ein echtes Beratungshonorar darstellen, welches der Kunde bei Unzufriedenheit ganz oder teils zurückfordern kann. Vielleicht war beim ersten Versuch vor vier Jahren nur der Sprung zu groß.

Oliver Mihm ist Vorstandsvorsitzender der Investors Marketing AG.

Mihm, Oliver

05. Oktober 2005