

# Private Banking-Studie Österreich 2024

Private Banking im Zeichen von Zeiten- und Zinswenden



# Die Private Banking-Studie Österreich 2024 gibt einen Überblick zur Marktsituation, analysiert Herausforderungen und zeigt Fokusthemen zur Nutzung von Chancen auf

Inhaltsübersicht

## Private Banking-Studie 2024

1

### Sonnige Zeiten – der Vorbote für stürmische See?

Ein Blick auf den Private Banking- und Wealth Management-Markt von heute und morgen

2

### Schon heute die richtigen Segel setzen

Aufkommende Herausforderungen und Trends im Private Banking-Geschäft bereits heute erkennen und richtig adressieren





# 1

## **Sonnige Zeiten – der Vorbote für stürmische See?**

Ein Blick auf den Private Banking und Wealth Management Markt von heute und morgen

# Gesamtmarkt für Private Banking in Österreich wächst kontinuierlich – starkes Wachstumspotenzial sowohl bei Private-Banking- als auch Wealth-Management-Kunden

Private Banking Österreich 2023 – Markt in Zahlen

	Liquides Vermögen	Anzahl Haushalte	Anteil am PK-Markt <sup>2)</sup>	CAGR 2023–2028
<b>Wealth-Management-Kunden</b>  ≥ 3.000 TEUR	 ≈ 9.950	 0,2%	 4 bis 6 % ↗	
<b>Private-Banking-Kunden</b> 500 bis < 3.000 TEUR	≈ 61.450	1,5%	4 bis 6% ↗	
<b>Affluent-Kunden</b> 250 bis < 500 TEUR	≈ 68.000	1,7%	1 bis 3% →	
<b>Retailbanking-Kunden</b> <250 TEUR	≈ 3.979.700	96,6%	≈ 0% →	

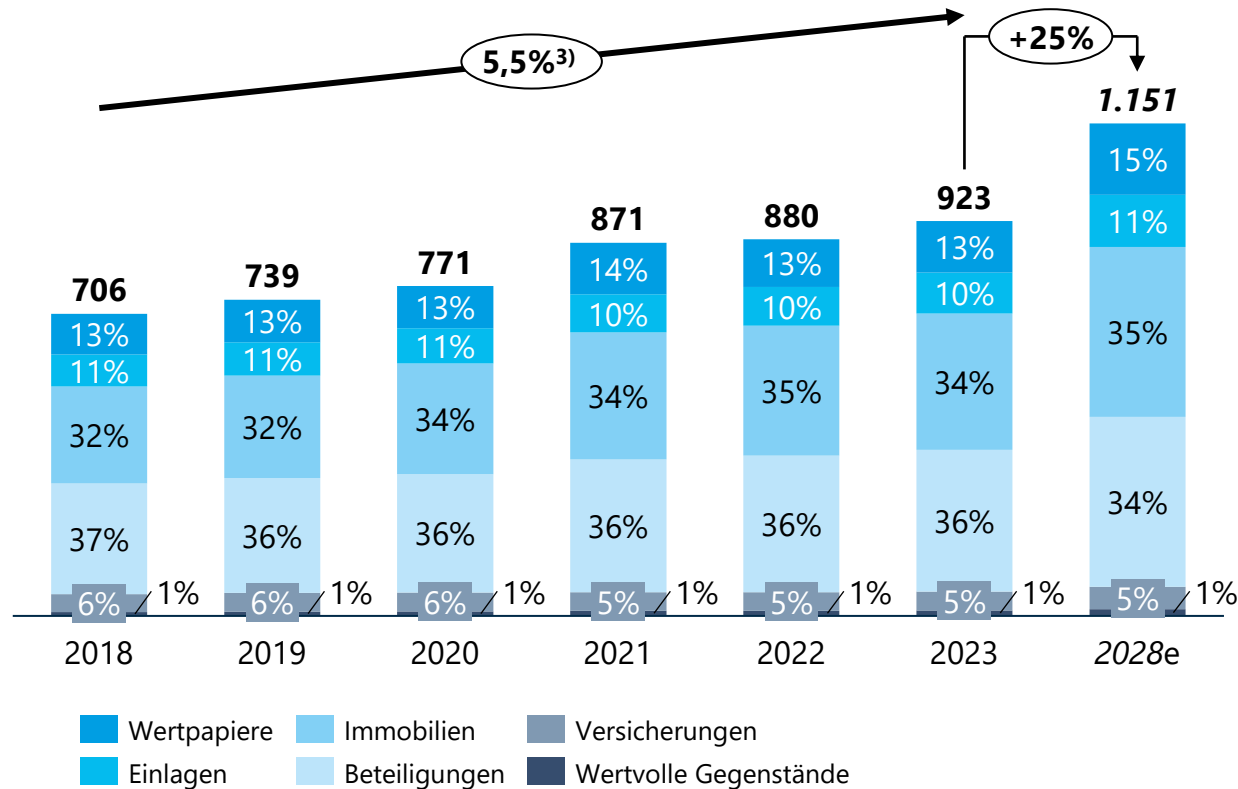
Private-Banking-Fokussegmente<sup>1)</sup>

1) Basierend auf zeb-Expertise, Definition Private Banking variiert stark je nach Institut und regionalen Gegebenheiten; 2) Anteil an Haushalten im Privatkundenmarkt Österreich; Quelle: zeb.research, zeb.Private Banking Wallet Model 2.0; Rundungsdifferenzen möglich

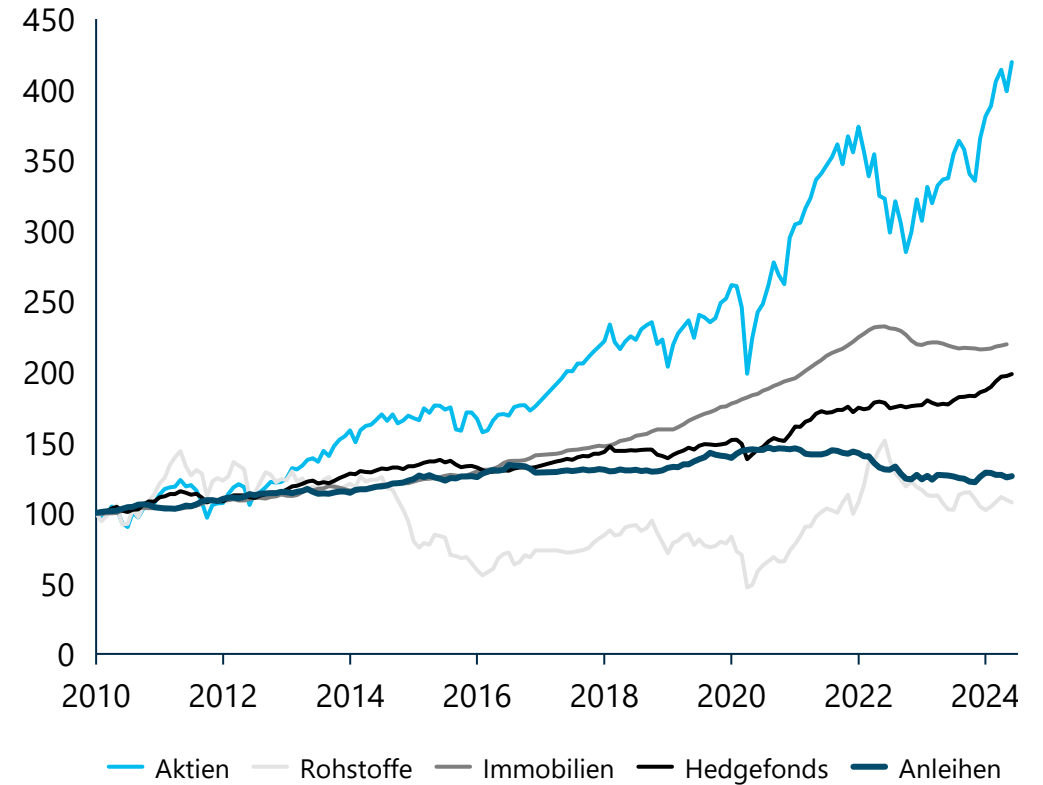
# Gesamtvermögen der Kunden steigt im Jahr 2023 auf ca. 923 Mrd. EUR – Kurssteigerungen bei Aktien stehen leichte Rückgänge bei Immobilienpreisen gegenüber

Private Banking / Wealth Management Österreich – Vermögensentwicklung

Vermögensentwicklung Private Banking/Wealth Management<sup>1)</sup>  
in Mrd. EUR



Performance Assetklassen<sup>2)</sup> in %



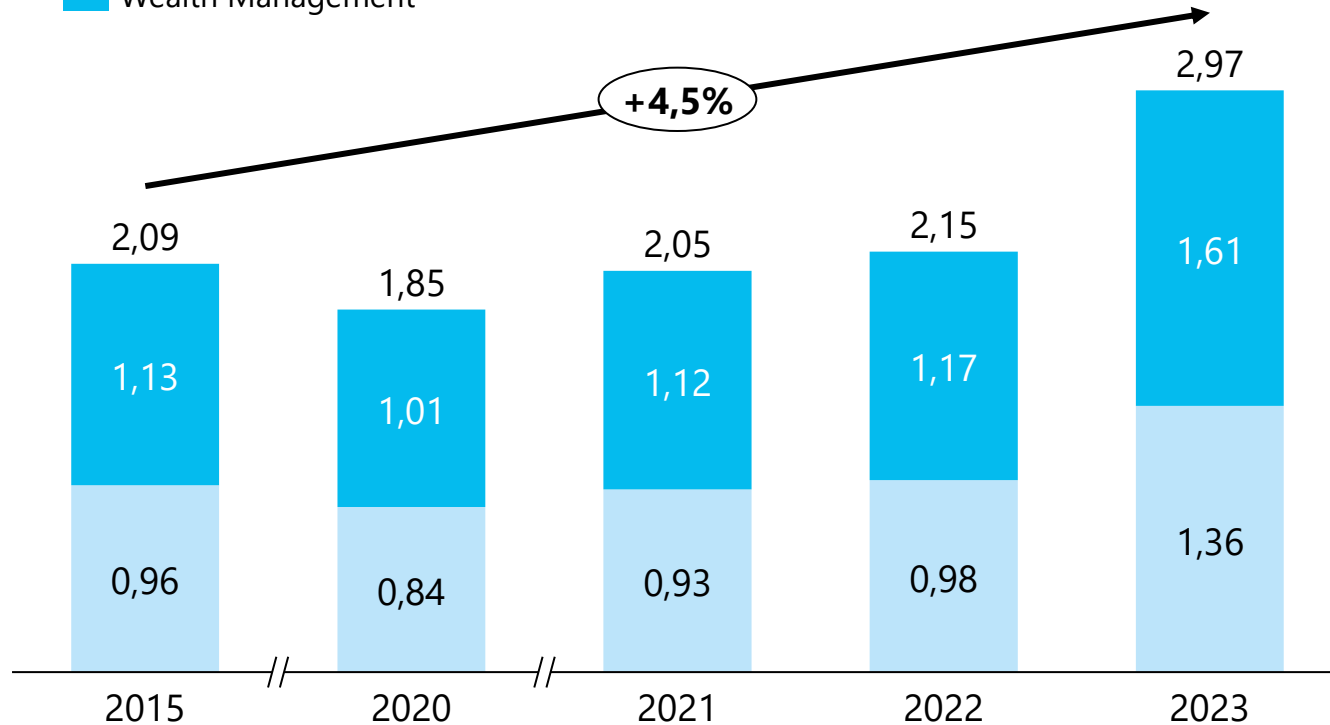
1) Liquidies Vermögen (Wertpapiere und Einlagen) > 0,5 MEUR; 2) Referenzindizes: Aktien: MSCI WORLD U\$, Rohstoffe: S&P GSCI Commodity Spot, Immobilien (DE): BD EUROPACE HEDONIC HOUSE PRICE COMPOSITE INDEX NADJ, Hedgefonds: CREDIT SUISSE HEDGE FUND \$, Anleihen: ICE BofA Global Government Index; 3) CAGR; Quelle: zeb.research, zeb.Private Banking Wallet Model 2.0, Refinitiv Datastream; Rundungsdifferenzen möglich

# Deutliche Ertragssteigerung in 2023 getrieben durch Zinswende – Einlagen machen ca. ein Drittel des Ertragspotenzials aus

Ertragsentwicklung Private Banking und Wealth Management in Österreich

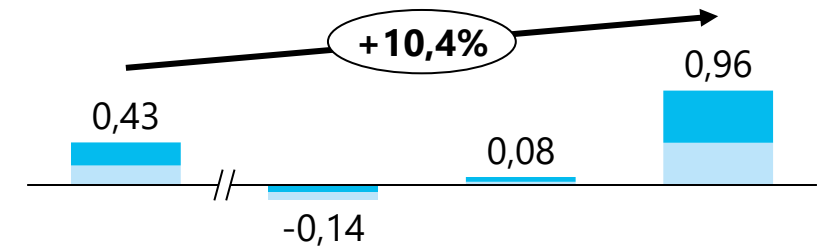
## Ertragsentwicklung Private Banking/Wealth Management<sup>1)</sup> in Mrd. EUR

- Private Banking
- Wealth Management

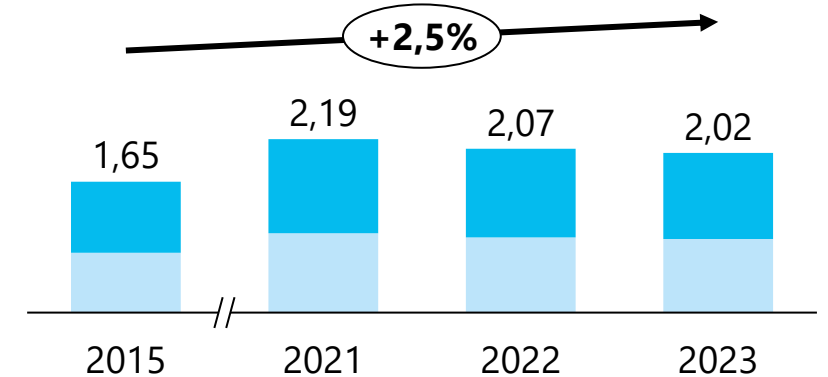


## Einlagen als Treiber 2023

### Ertragsentwicklung Einlagen



### Ertragsentwicklung übrige Positionen

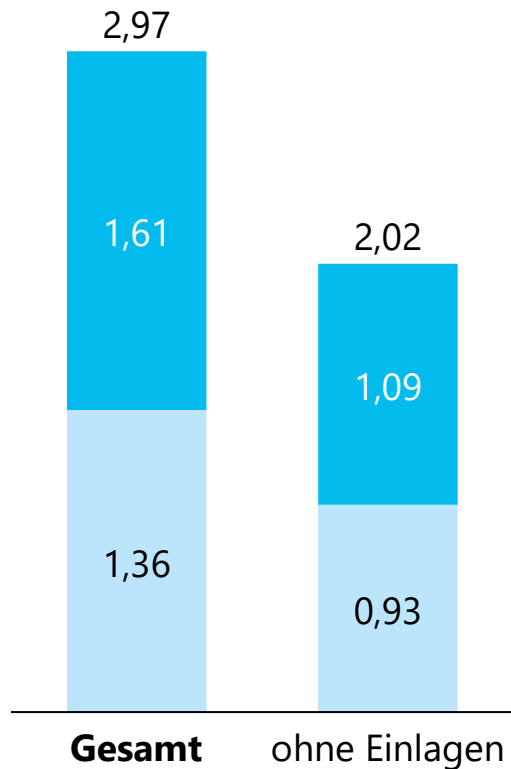


1) Liquidies Vermögen (Wertpapiere und Einlagen) zw. 0,5 und < 100 MEUR; Quelle: zeb.research, zeb.Private Banking Wallet Model 2.0; Rundungsdifferenzen möglich

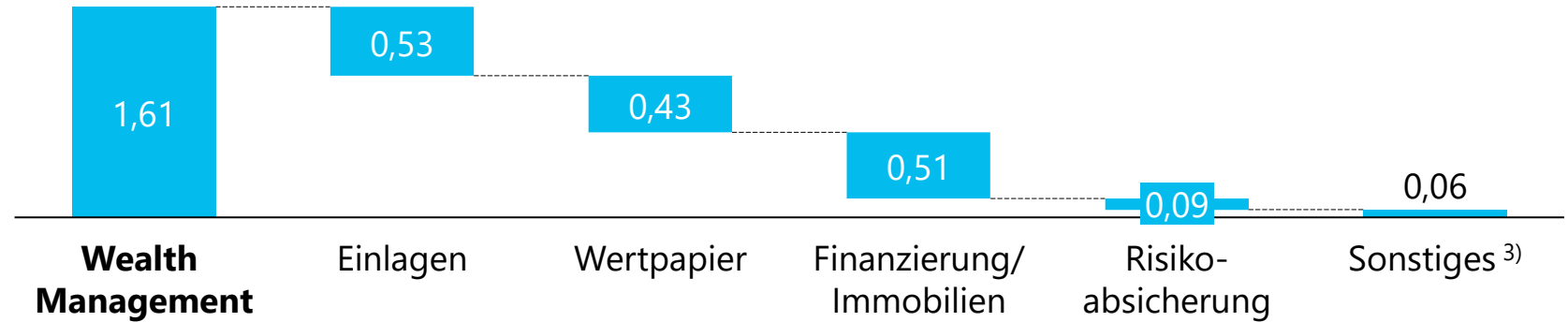
# Wallet im Wealth Management größer als im Private Banking – großes Bedarfsfeld Finanzierung/Immobilien oft nicht ausreichend adressiert

Ertragspotenziale nach Segmenten und Bedarfsfeldern 2023

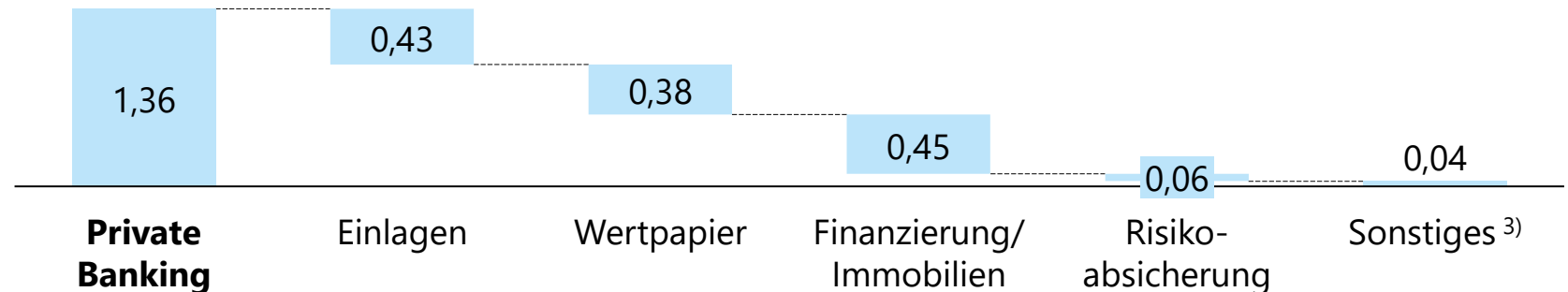
**Ertragspotenziale 2023**  
in Mrd. EUR



**Ertragspotenziale im Wealth Management<sup>1)</sup>** in Mrd. EUR



**Ertragspotenziale im Private Banking<sup>2)</sup>** in Mrd. EUR

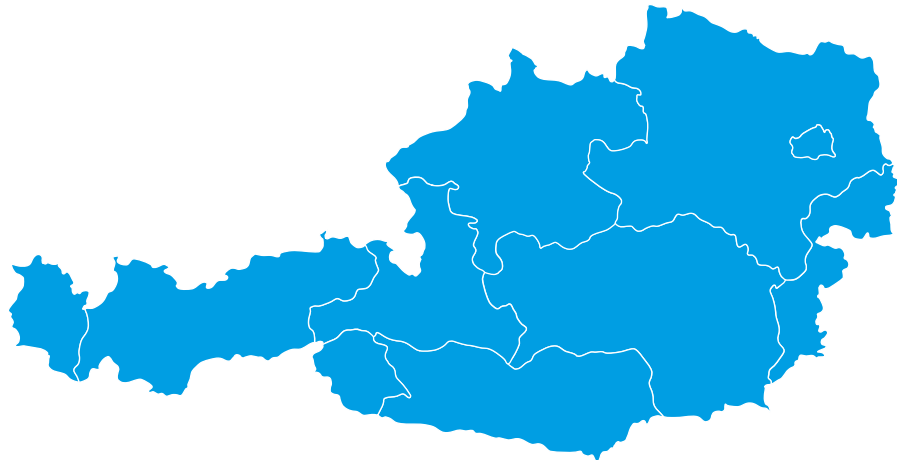


1) Liquidies Vermögen (Wertpapiere und Einlagen) > 3 MEUR; 2) Liquidies Vermögen (Wertpapiere und Einlagen) zw. 0,5 und < 3 MEUR; 3) u.a. Zahlungsverkehr, Honorare für Testamentsvollstreckung, Stiftungsberatung  
Quelle: zeb.research, zeb.Private Banking Wallet Model 2.0; Rundungsdifferenzen möglich

# zeb-Private-Banking-Sample mit zehn repräsentativen Instituten als Grundlage für Marktanalyse – Fokus auf traditionelle Privatbanken

Vorstellung Bankensample

## Private-Banking-Studie Österreich 2024



## Sample: Parameter/Eigenschaften



**Zehn traditionelle Privatbanken in Österreich** im Zeitraum 2019 bis 2023



Alle Banken mit **eigenem Firmensitz** in Österreich (keine reinen Filialen)



Berücksichtigung **eigenständiger Häuser** sowie Institute im **Eigentum** großer Banken(-gruppen)



Bankensample mit AuM<sup>1)</sup> im Bereich zwischen ~ **2 Mrd. EUR bis ~ 32 Mrd. EUR AuM** (2023)



Analyse der **historischen Entwicklung** neben **Break-Even-Analyse** im 5-Jahres-Szenario bis 2028

1) Auf Basis AuM-Angaben in Geschäftsberichten sowie eigenen Berechnungen  
Quelle: zeb.research, Marktrecherche Studententeam



# Positive Entwicklung der AuM – Überproportionales Wachstum der Erträge auf überdurchschnittliches Wachstum des Zinsergebnisses zurückzuführen

Bankensample – Entwicklung 2019–2023

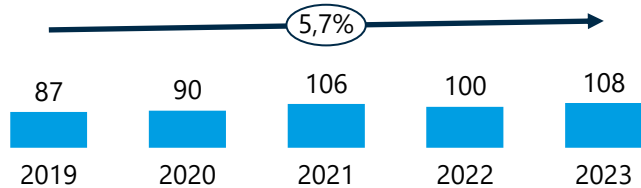
## Betrachtung Bankensample im Zeitverlauf von fünf Jahren



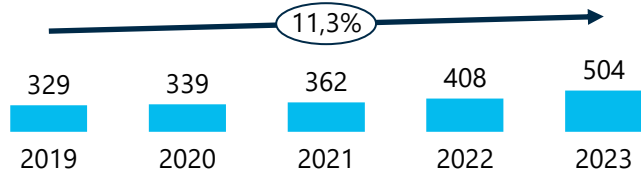
### Entwicklung Samplebanken 2019–2023

CAGR

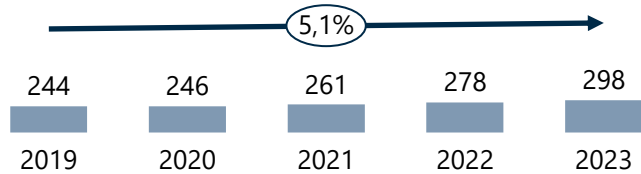
**AuM**  
in Mrd. EUR



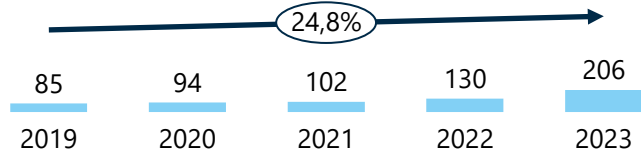
**Erträge**  
in Mio. EUR



**Kosten**  
in Mio. EUR



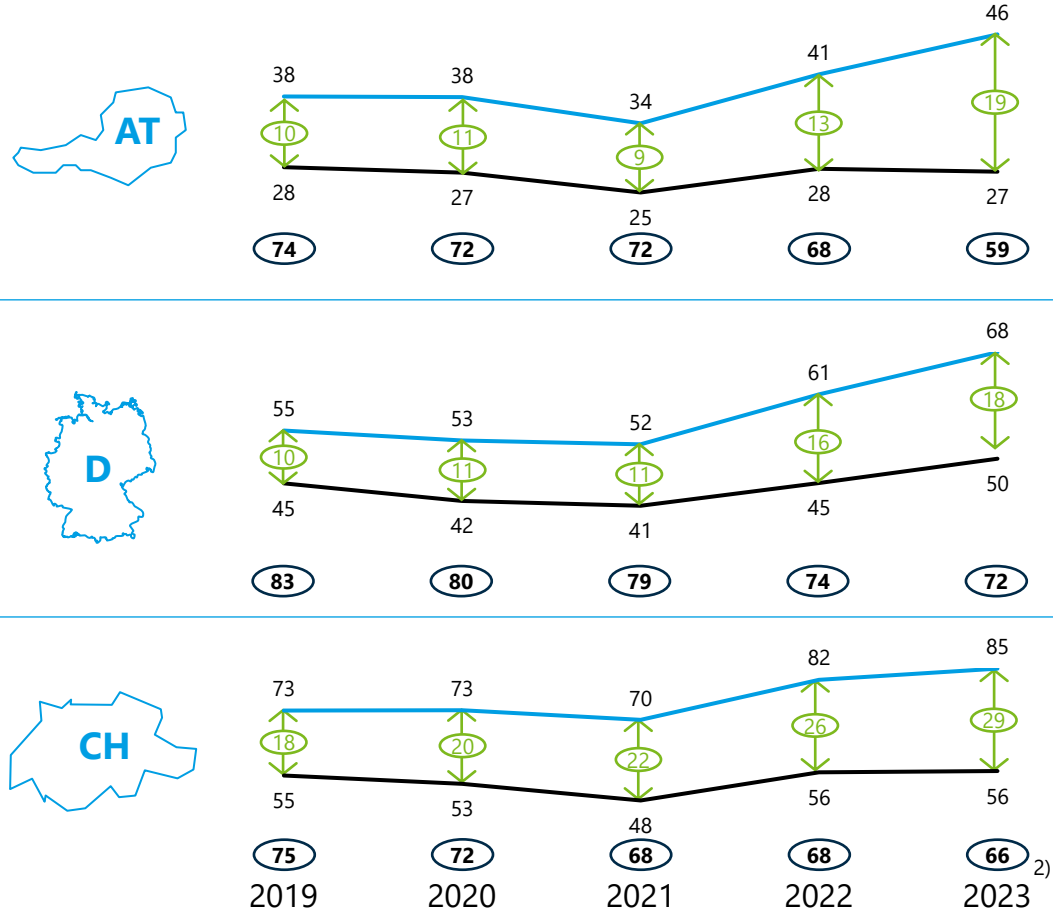
**Ergebnis**  
in Mio. EUR



- **Konstantes AuM-Wachstum** getrieben durch **positive Marktentwicklung**
- **Erträge** zeigen im Vergleich zu AuM **höhere Wachstumsraten** über die letzten fünf Jahre auf – zurückzuführen auf u.a. auf **überdurchschnittl. Wachstum des Zinsergebnisses**
- **Kosten unterproportional zur AuM-Entwicklung** und **oberhalb des durchschnittlichen Inflationsniveaus** gestiegen
- **Positive Ergebnisentwicklung** insbesondere durch **starkes Wachstum des Zinsergebnisses**

# Stark positive Entwicklung der Ertragsmargen insbesondere durch starkes Wachstum des Zinsergebnisses getrieben – Passender Zeitpunkt, um strategische Investitionen zu tätigen

Bankensample – Vergleich AT mit DE und CH 2019–2023<sup>1)</sup>



## Wesentliche Erkenntnisse

- **Negativ-Trajektorie bei Gewinn- und Ertragsmargen in Deutschland und Österreich** erstmals seit Jahren **durchbrochen**
- Allerdings **positive Entwicklung** durch **starkes Wachstum des Zinsergebnisses** getrieben – Provisionsergebnis mit unterproportionaler Entwicklung
- Aus Sicht zeb, **Spielraum im Bereich Ertragsmargen zur Verbesserung der Ergebnissituation** gegeben – Passender Zeitpunkt, um **strategische Investitionen** zu tätigen

1) Berechnungen AuM-gewichtet; 2) Werte CH 2023 auf Basis Hochrechnung CAGR 2019–2022  
 Quelle: zeb.research, Jahresberichte Bankensample, Private-Banking-Studien DE und CH

# Positive Ergebnisentwicklung täuscht über fragile Gesamtsituation im PB-Markt hinweg – Rückkehr in Zinsumfeld von 2021 würde Ergebnis stark negativ beeinflussen

Simulation Ergebnisentwicklung & Break-even-Analyse<sup>2)</sup>

## Rückkehr Zinsumfeld<sup>1)</sup>

(Rückkehr auf Zinsmargen-niveau aus Jahr 2021)



Zinsmarge

Ceteris Paribus

-14,8 BP



Operative  
Ergebnismarge  
**4,3 BP**

## Market Downturn 5- Jahres Szenario<sup>1)</sup>

(Jährliche Veränderung der  
Stellhebel ggü. Status Quo)



Assets under  
Management

Ceteris Paribus

-10,0%

Kombination

-6,4%

oder



Operative  
Kosten

+11,1%

+4,0%



Operative  
Ergebnismarge  
**0 BP**  
Break-even



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

# Marktliche Herausforderungen verdeutlichen steigenden Handlungsdruck für Private Banking-Anbieter aus Sicht Kunde, Wettbewerb und Technologie

Handlungsdruck für Private Banking-Anbieter

## Makroökonomie

- Positive Folgeeffekte durch Trend der **Leitzinssenkungen** seit Juni 2024 – Aktienmärkte gewinnen weiter an Attraktivität
- **Diversifikation von Assetklassen:** Anhaltend hohe Relevanz von Immobilien und Wachstum bei illiquiden Assets – Expertise gefragt

## Dynamischer Wettbewerb

- **Intensivierung des Wettbewerbs** u. a. durch Eintritts- und Wachstumsstrategien ausländischer Player; Konsolidierungen und Neuaufteilung des Marktes im Rahmen Generationennachfolge
- Zunehmender **Druck der Etablierung innovativer Geschäftsmodelle** (Digitale Ökosysteme und Plattformen)

## Demographischer Wandel

- Mehrere Jahrzehnte andauernder **Vermögenstransfer** zwischen den Generationen hat begonnen
- Übertragen von AuMs bedeutet Gefahr des Ertragsverlustes bei gleichzeitigem **Potenzial der Neukundengewinnung**

## Beschleunigung Digitalisierung

- Stetige **Weiterentwicklungen in den Bereichen künstliche Intelligenz** und Machine Learning
- Potenzial der grundlegenden Veränderung der Finanzbranche durch **Distributed Ledger Technology (DLT)**

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

## Gesellschaftlicher Wandel

- Veränderte **Erwartungen der Kunden** an digitalen Angeboten, Transparenz, Flexibilität und ethischem Verhalten – **abnehmende Kundenloyalität beobachtbar**
- Erbgeneration zeichnet sich durch abweichende Bedürfnisse und Anlageziele aus

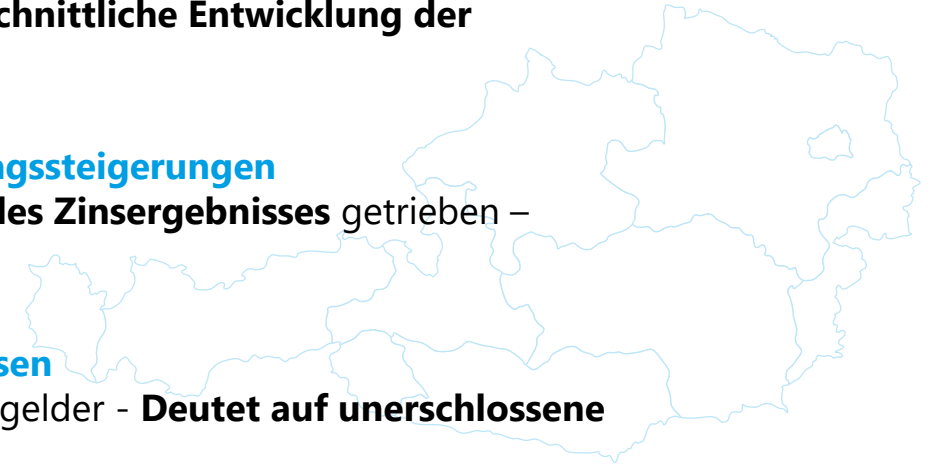
## Regulatorik

- Anstieg **regulatorischer Anforderungen** und Komplexität insb. auch im Nachhaltigkeitsbereich (Bsp.: MiFID II, BT6, SFDR) – Herausforderung im Spannungsfeld Risikominimierung und Wettbewerbsdruck
- **Verschärfte Aufsicht** durch Bankenaufsicht

# Der PB-Markt bietet weiterhin hohe Ertragspotenziale – Schwache Provisionsergebnisse und hohe Wettbewerbsdynamik bringen Anbieter unter Zugzwang

Zusammenfassende Implikationen für Private-Banking-Anbieter

- 01 **Der Private Banking-Markt wächst**  
Das **Vermögen der Kunden** in den Private-Banking-Fokussegmenten **wächst** weiterhin mit einer **Entwicklung von etwa 5,5% jährlich**.
- 02 **Attraktive Ertragspotenziale im Private Banking-Markt**  
zeb.Private Banking Wallet Model 2.0 zeigt von 2015 bis 2023 eine **überdurchschnittliche Entwicklung der Ertragspotenziale** i.H.v. +4,5 % p. a.
- 03 **Starkes Wachstum des Zinsergebnisses suggeriert nachhaltig positive Ertragssteigerungen**  
Die **positive Margenentwicklung** ist insbesondere durch **starkes Wachstum des Zinsergebnisses** getrieben – **Provisionsergebnis mit unterproportionaler Entwicklung<sup>1)</sup>**.
- 04 **Steigende Kostenbasis zeigt uneingelöste Potenziale aus Zusammenschlüssen**  
**Kostenanstieg** zwischen 2020 und 2023 stärker als Anstieg verwalteter Kundengelder - **Deutet auf unerschlossene Synergien in einem sich konsolidierenden Markt**.
- 05 **Wettbewerbssituation in Bewegung**  
**Eigenständige Privatbanken und regional agierende Institute** geraten immer mehr **unter Zugzwang**, ihre Wettbewerbsposition zu halten.



# 2

## Schon heute die richtigen Segel setzen

Aufkommende Herausforderungen und Trends im Private Banking Geschäft bereits heute erkennen und richtig adressieren

# Durch vierstufiges Handlungsimperativ werden die Segel für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung im Private Banking gesetzt

Fokusthemen im Private Banking – Übersicht

## Marktanalyse ...



Erhöhter Wettbewerbsdruck



Schwache Ertragskraft im Kerngeschäft



Unzureichender Abbau der Kostenbasis

## ... indiziert Handlungsagenda für Private Banking-Anbieter:



### Generationenmanagement

**Absicherung bestehender Kundenvermögen** (Erblasser) sowie **Gewinnung potenzieller Neukunden** (Erben) durch aktive Initiierung und Begleitung des Übergabeprozesses



### Pricing

**Rentabilitätssteigerung durch** Aufsatz und konsequente Umsetzung einer **leistungsadäquaten Preisstrategie**



**Kundenbasis erhalten**

**Kundenbasis ausbauen**



**Erträge optimieren**

**Kosten abbauen**



### Affluent Banking

**Sicherstellung** des „Feederchannels“ und **Ausbau** der **Kundenbasis** durch gezielte **Fokussierung** auf **Affluent-Kunden**



### Kosten

**Analyse und Optimierung** bestehender Kostenstruktur mit **Fokus auf Hauptkostentreiber**



### Private Markets

**Ausbau von Erträgen** durch Einführung von Private Markets als **neues Produkt**



# Generationenmanagement



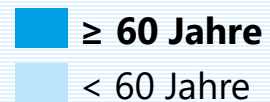
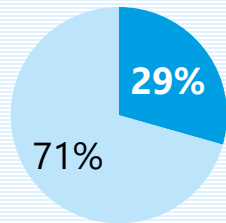
# Nahezu die Hälfte des Vermögens besitzen über 60-Jährige – spätestens in 26 Jahren wird dieses Vermögen an die nächste Generation übergehen

Generationenmanagement – Alters- und Vermögensverteilung

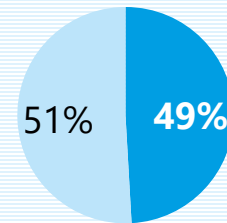
## Demographie und Vermögensverteilung



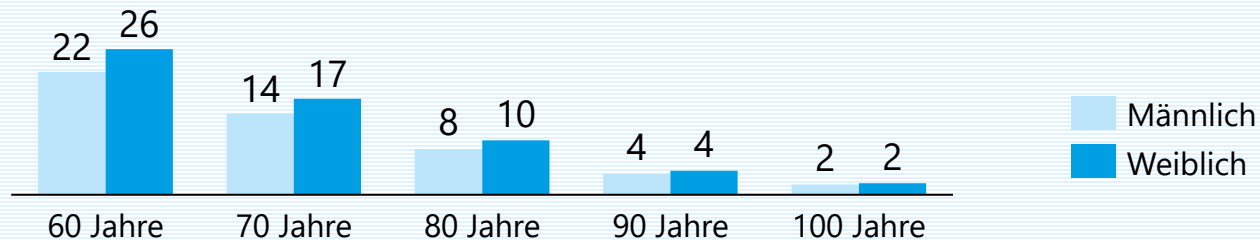
### Altersverteilung<sup>1</sup>



### Vermögensverteilung<sup>2</sup>



### Durchschnittliche weitere Lebenserwartung in Jahren<sup>3</sup>



## Erläuterungen

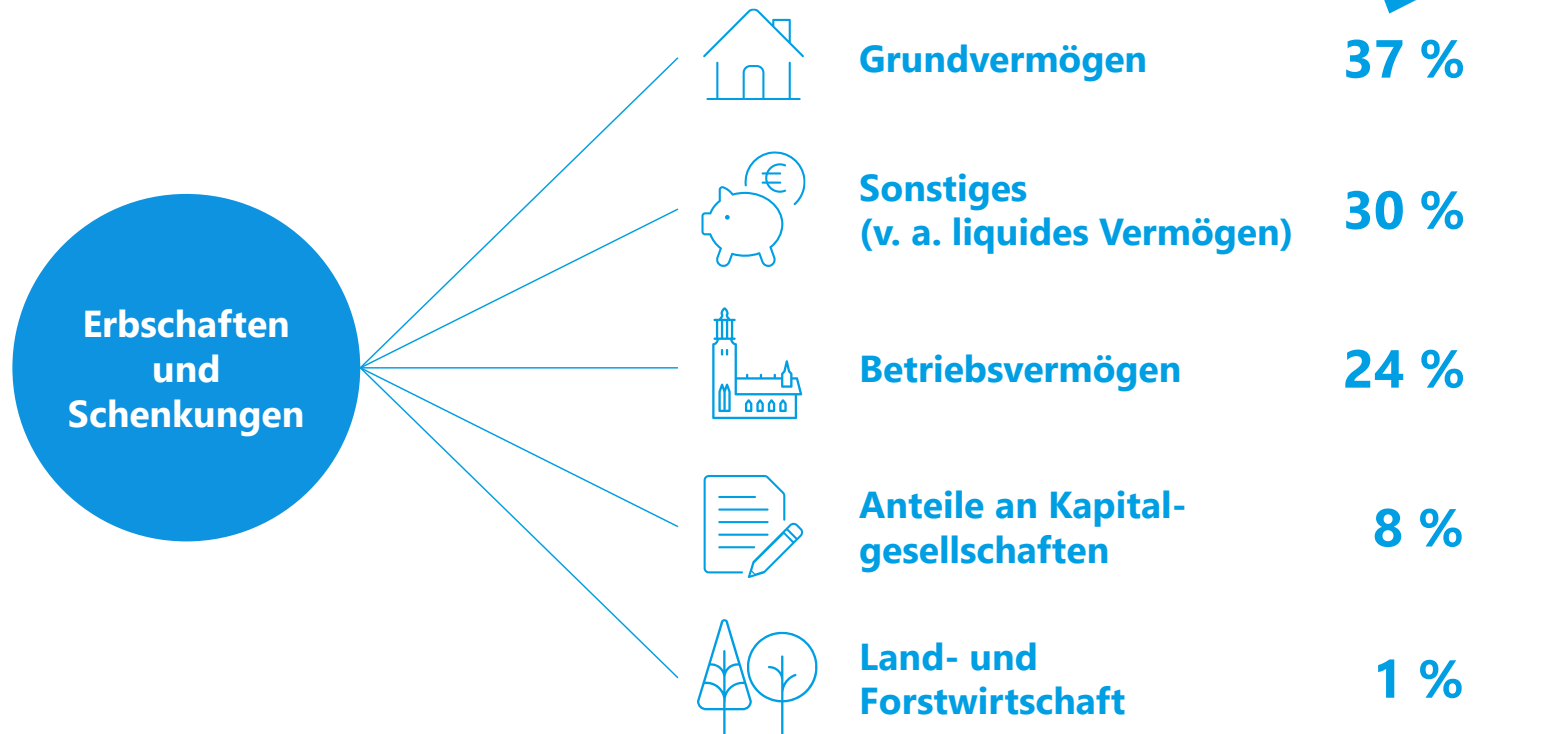
- **Vermögensverteilung** stark **abweichend von Altersverteilung**
- **Über 60-Jährige**, die knapp ein Drittel der Bevölkerung ausmachen, verfügen über die **Hälfte des Vermögens**
- Die statistische **Lebenserwartung** der > 60-Jährigen beträgt **max. 26 Jahre**
- Besonders im Private Banking besteht die **Gefahr**, dass beim **Ableben von Kunden**, signifikante **Vermögen durch Erben zu anderen Banken abgezogen** werden
- **Generationenwechsel befeuert** entsprechend **zusätzlich** die aktuell stattfindende **Neuverteilung von Marktanteilen**

1) Stand: 31.12.2022; 2) Bezogen auf das 50%-Perzentil, Stand: 2018; 3) Erhebungszeitraum: 2020/2022  
Quelle: zeb.Research

# Zusammensetzung der Erbschafts-/Schenkungs-masse fast vollständig in Anlageklassen, bei denen Bankwissen gefordert ist – Banken daher erster Ansprechpartner und Begleiter

Generationenmanagement – Zusammensetzung Erbschaften und Schenkungen

Zusammensetzung Erbschafts- und Schenkungs-masse in im Jahr 2023



Auswirkung auf das Private Banking



**Großes Potenzial zur Gewinnung der Erbgeneration als neuer Kundengruppe**



**Risiko des Verlusts einer etablierten und ertragreichen Kundenbeziehung**

1) Grundgesamtheit: Wert der Nachlassgegenstände (2023)  
Quelle: zeb Reseach

# Generationenmanagement hat kein Erkenntnisproblem in den Banken – jedoch mangelt es häufig an Anreizen zur Kundenansprache, Know-How sowie technischem Support

Generationenmanagement – Status Quo

Outside-in-Perspektive

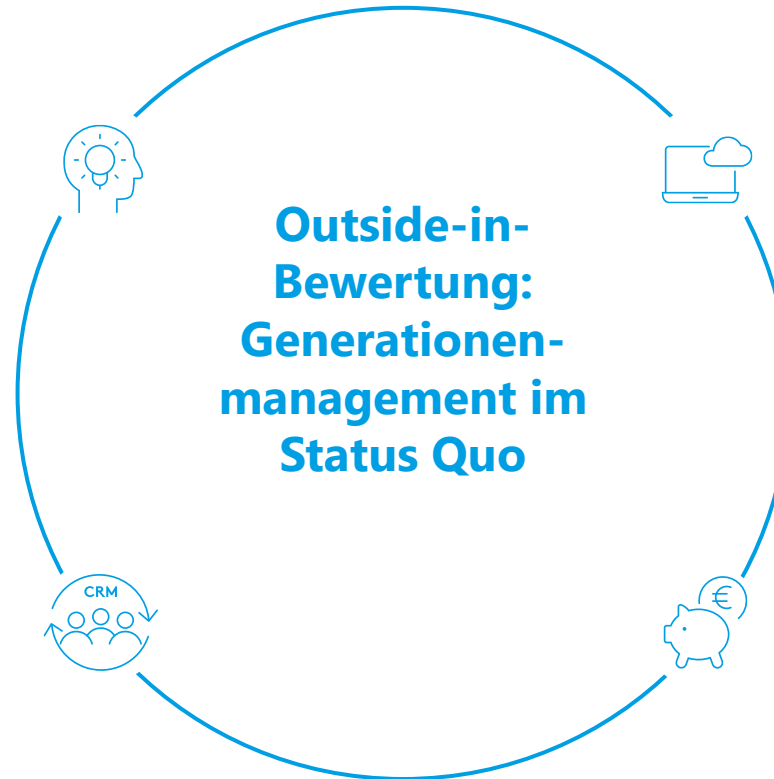
## Kunden

Banken verfügen über großen Kundenstamm, mit Nachfrage nach Generationenmanagement



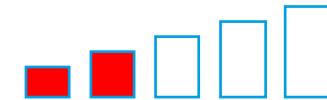
## Bewusstsein über Relevanz des Themas

Management und Kundenberater kennen die Bedeutung der frühzeitigen Kundenansprache zur Vermögensübertragung



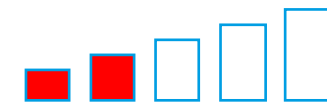
## Produktpalette, Know-how & Tools

Know-how der Kundenberater, Angebotspalette und technischer Support für die Umsetzung sind häufig ausbaufähig



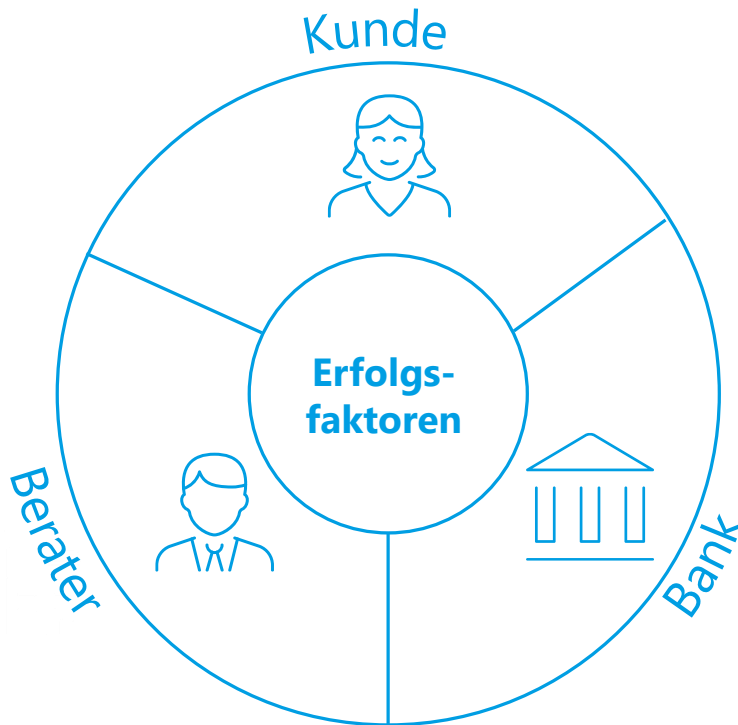
## Steuerung und Incentivierung

Anreize zur Kundenansprache (per se „unschönes“, ggf. arbeitsintensives Thema ohne kurzfristigen Pay-Off) sind oft unterminiert



# Für ein erfolgreiches Generationenmanagement sind die unterschiedlichen Perspektiven von Kunde, Bank und Berater zu berücksichtigen

Generationenmanagement – Erfolgsfaktoren aus Sicht Kunde, Bank & Berater



## Kunde

- **Frühzeitige Auseinandersetzung** mit dem Thema Vermögensübertrag sowie Vollmachten und Verfügungen im Rahmen eines vertrauensvollen Verhältnisses
- Die eigene Nachfolgeplanung als **gesteuerter, systematischer Prozess – alle relevanten Themen beachtend**
- **Transparenz, Convenience** und **zeitliche Entlastung**

## Bank

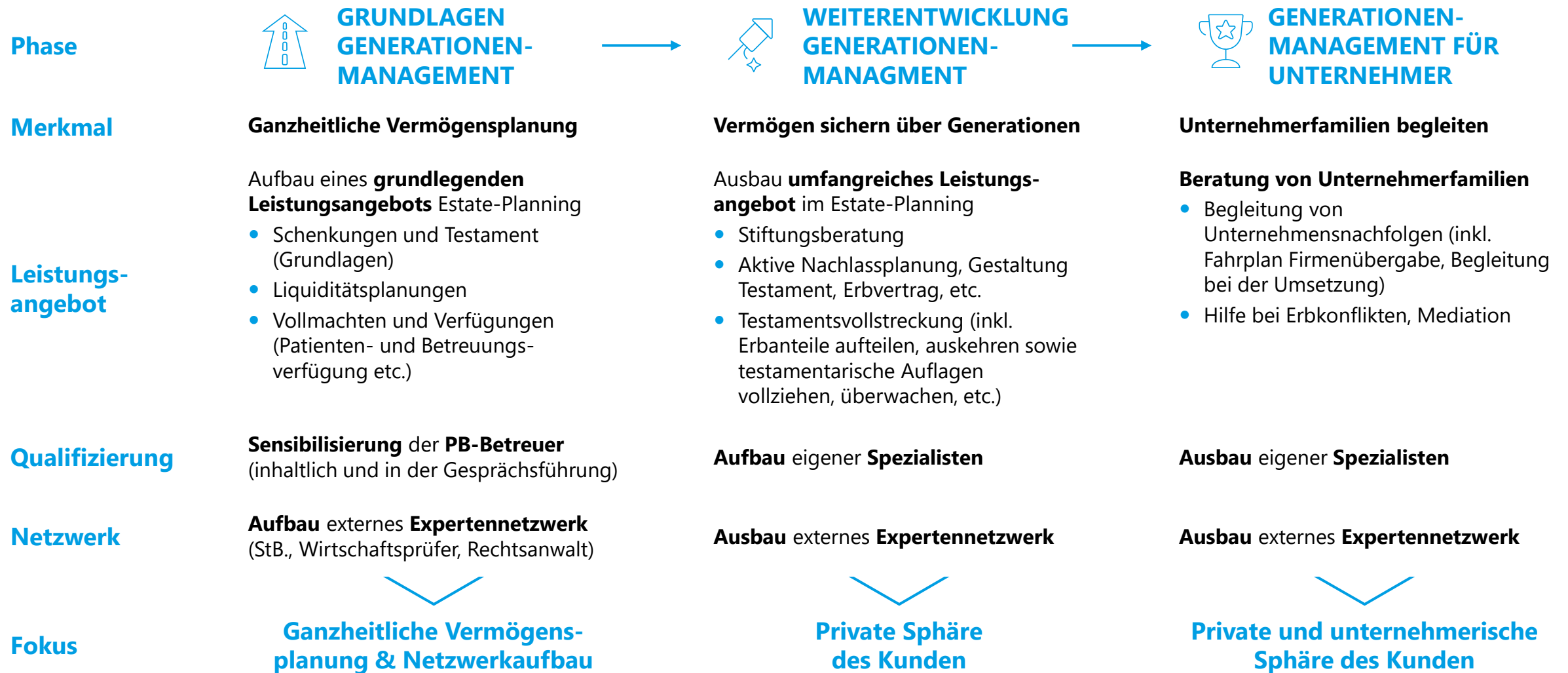
- **Absicherung bestehender Kundenvermögen** (Erblasser) sowie **Gewinnung potenzieller Neukunden** (Erben)
- **Etablierung kundenorientierter Betreuungs-Prozesse**
- Sicherstellung eines **umfangreichen Leistungsangebots und Know-hows**
- **Steuerung und Incentivierung der Kundenberater**

## Berater

- **Frühzeitige Bedarfserkennung** und **Ansprache** - Einsatz **ganzheitlicher Vermögensplanung**
- **Fachliches Know-how** im Estate-Planning, Erbrecht und Steuerrecht
- **Feingefühl** für **angemessene und zielführende Worte, Überwinden** von **emotionalen Barrieren** (Gesprächsansätze)

# zeb empfiehlt zum Auf- oder Ausbau eines Generationenmanagements dreistufiges Vorgehen – abhängig vom Kundenprofil und derzeitigen Leistungsangebot

Generationenmanagement – Umsetzungsroadmap



# Projektbegleitung bei der Erarbeitung und Umsetzung der Handlungsempfehlungen in allen drei Phasen denkbar – Individualisierung erst nach Analysephase möglich

Unterstützungsmöglichkeiten

Phasen

Unterstützung **zeb**

1

**Grundlagen  
Generationen-  
management**



- Entscheidungsunterstützung Aufbau/Ausbau Generationenmanagement
- Kundensegmentierung
- Implementierung des ganzheitlichen Vermögensplanungsprozesses inkl. Tool-Unterstützung
- Unterstützung Aufbau Basisangebot
- Definition Rollen und Qualifizierung der PB-Betreuer (inhaltlich/methodisch)

2

**Weiterentwicklung  
Generationen-  
management**



- Entscheidungsunterstützung Ausbau Generationenmanagement (Chancen und Risiken)
- Unterstützung Aufbau umfassendes Leistungsangebot Generationenmanagement
- Ausrichtung des Steuerungs- und Anreizsystems auf das Leistungsangebot

3

**Ausbau des  
Geschäftsmodells**



- Etablierung von Prozessen und Steuerung zur Zusammenarbeit mit dem FK-Bereich

ergänzend zu vorherigen Phasen

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

# Kontakt



**Dr. Michaela Schneider**  
**Geschäftsführende Partnerin Österreich**

Phone +43.1.5226370.711  
Mobile +43.664.1221067  
MSchneider@zeb.at  
Office Wien



**Tobias Boshof**  
**Senior Consultant**

Phone +49.89.543433.206  
Mobile +49.151.12054286  
Tobias.Boshof@zeb.de  
Office München



**Markus Bräcke**  
**Senior Manager**

Phone +49.89.543433.373  
Mobile +49.151.12054177  
mbraeckle@zeb.de  
Office München