



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**

# **Holistic Approach zum Pauschalpreis**

- eine empirische Analyse im Private Banking der UniCredit Bank -

**Bachelorarbeit**

in

**Banking und Finance**

am

**Institut für Banking und Finance der Universität Zürich**

bei

**Prof. Dr. Urs Birchler**

Verfasser: Manuel Klaiber

Abgabedatum: 15. November 2012

## Executive Summary

Die Preissensibilität der Kunden im Private Banking nimmt seit Jahren zu, während die Kundenloyalität stetig abnimmt. Gleichzeitig erhöhen regulatorische Anforderungen und der zunehmende Wettbewerb um vermögende Privatkunden den Margendruck bei Banken. Die UniCredit Bank, der Kooperationspartner dieser Arbeit, reagiert darauf mit einem im deutschen Markt bislang einmaligen Ansatz. Sie stellt ihren vermögenden Privatkunden im Private Banking einen *Holistic Approach* zum Pauschalpreis bereit. Dieses sogenannte *HVB Depot Global* Modell bietet dem Kunden, im Gegensatz zu den am Markt gebräuchlichen All in Fees für Depotgeschäfte, ein ganzheitliches Betreuungspaket von Beratungs- und Produktleistungen zur jährlichen Pauschalvergütung.

Diese Arbeit führt eine vollständige Nutzenanalyse von Kunde und Bank bei einem Wechsel in das neu eingeführte Pauschalpreismodell durch. Zusätzlich werden Risiken beider Seiten herausgearbeitet und Hilfestellungen bei der Anwendung von Preis- und Betreuungsansätzen für verschiedene Kundengruppen gegeben. Die Basis für die preisbasierte Nutzenanalyse stellt das im Laufe dieser Arbeit entwickelte *DepotGlobal-AnalyseTool* dar. Anhand der individuellen Ausgangswerte eines jeden Kunden, kann das Tool den monetären Nutzen des Kunden im neuen Modell bemessen. Dazu können externe Effekte, wie Änderungen des Depotumsatzes, des Depotvolumens, des Fondsanteils im Depot, der Depotrendite oder die Inanspruchnahme von Leistungen, die im alten Preismodell nicht inklusive waren, einzeln oder gleichzeitig eingespielt werden. Alle für die Arbeit fundamentalen Daten stammen aus den Systemen des Vertriebscontrollings der UniCredit Bank. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der empirischen Analyse, um verwendbare und praktische Ergebnisse für den Kooperationspartner zu liefern. Verweise auf andere Banken werden bewusst, aufgrund fehlender Vergleichsmodelle, ausgelassen.

Dem vermögenden Privatkunden entstehen im Laufe eines Jahres verschiedene Kosten durch die Inanspruchnahme von Leistungen der Bank. Diese Kosten können auf Basis verschiedener *Preismodelle* errechnet werden. In der Literatur sind dabei vor allem *Leistungs-, Volumen-, Zeit- und Performancemodelle* anzufinden. Die Praxis zeigt eine Vielzahl von verschiedenen, teilweise fließend ineinander übergehenden Ausführungen dieser Modelle. Dabei sind in jedem Fall die Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen. Die neue All in Fee der UniCredit Bank und die weiterhin gültigen Preismodelle werden in ihren Bestandteilen vorgestellt und in die theoretischen Ansätze eingeordnet. Der Pauschalpreis steht demnach nicht nur für ein Produktpaket, sondern beinhaltet im *HVB Depot Global* einen ganzheitlich

orientierten Betreuungsansatz. Die vorliegende Arbeit erläutert diesen *Holistic Approach* und grenzt ihn von in der Theorie vorzufindenden Ansätzen ab.

Aktuell und zukünftig für das Private Banking relevante Themen, wie MIFID I und II, dürfen bei der Analyse nicht vernachlässigt werden. Von Seiten des Gesetzgebers werden hierbei bewusst Anreize in Richtung einer produktunabhängigen Beratung geschaffen.

Die Arbeit untersucht ferner die Entwicklung des HVB Depot Global von der Startphase bis zum heutigen Zeitpunkt. Die Kunden- und Volumenentwicklung zeigt sich durchweg positiv, wengleich verschiedene Kundengruppen unterschiedliche Annahmquoten erzielen. Dabei zeigt sich, dass Kunden mit einem höheren Depotvolumen und höheren historischen Kosten das Pauschalpreismodell besser annehmen, als der Durchschnitt der Grundgesamtheit der Kunden.

Die preisbasierte Nutzenanalyse im *DepotGlobal-AnalyseTool* zeigt, dass der durchschnittliche Depot Global Kunde sich durch seinen Preismodellwechsel, ohne Änderung der Umstände, aus Kostensicht schlechter stellt. Beachtet man allerdings sich anschließende externe Effekte, so kann sich der Nutzen des Kunden in positive Bereiche entwickeln. Gleichzeitig liegt in diesen Effekten auch die Gefahr einer Vergrößerung des Nutzennachteils. Zusätzlich wirken emotionale, monetär schwierig messbare Faktoren auf den Kunden, welche er bei seiner Nutzenanalyse beachten muss. Dabei ist vor allem die kostenunabhängige Handlungsfreiheit zu nennen.

Der Nutzen der Bank verhält sich entsprechend umgekehrt zum Nutzen des Kunden, da die Kosten des Kunden Erträge für die Bank bedeuten. Dementsprechend entsteht ein ständiger Trade-off zwischen dem Nutzen dieser beiden Parteien. Die Bank profitiert beim Pauschalpreismodell vor allem von der Umwandlung von Upfront Fees in dauerhafte Erträge. Dabei führt ein Preisauflschlag bei der Pauschalgebühr, im Vergleich zu den historischen Kosten des Kunden, zu Mehreinnahmen der Bank. Die im ganzheitlichen Betreuungsansatz enthaltene unabhängige Beratung unterstützt das Vertrauen in der Bank-Kunden-Beziehung. Die Bank setzt sich gleichzeitig dem Risiko aus, dass der Kunde nach dem Preismodellwechsel seinen Charakter ändert und zum Vieltrader wird. Dementsprechend steigen die Kosten der Bank bei gleichbleibendem Ertrag durch den Kunden.

Weiter untersucht die vorliegende Arbeit den Nutzen des Leistungsumfangs eines *Holistic Approach* für verschiedene Kundengruppen. Dabei werden Kundengruppen anhand ihres Beratungs- und Produktbedarfs charakterisiert. Je höher der Beratungs- und/oder Produktbedarf des Kunden ist, desto eher lohnt sich, trotz Preisauflschlag, der Einsatz eines

ganzheitlichen Betreuungsansatzes zum Pauschalpreis und damit das *HVB Depot Global* für den Kunden.

Unter Berücksichtigung aller Faktoren im momentanen Umfeld des Private Banking, muss die Kundenbetreuung unabhängiger und gleichzeitig umfassender werden, um die gestiegenen Ansprüche der Kunden zu erfüllen und das Vertrauen wiederaufzubauen. Durch eine gleichzeitige Pauschalvergütung sind dauerhafte Erträge für die Bank und eine kostenunabhängige Entscheidungsfreiheit des Kunden garantiert. Für die Zukunft gilt es zu beobachten, ob der Ansatz der UniCredit sich am Ende auch für die Bank bezahlt macht oder, ob die Kunden ihren Charakter nach Abschluss des Modells zu sehr verändern und externe Einflüsse einen Gewinn der Bank zu Nichte machen.