

Gehaltsstrukturen im Private Banking

Lohnt sich der Jobwechsel?

Geht gehaltstechnisch noch ein bisschen mehr? Kundenberater im Private Banking und bei unabhängigen Vermögensverwaltern müssen sich an den verdienten Erträgen und ihre Akquiseleistungen messen lassen. Welche Überlegungen anzustellen sind und welche Daumenregeln gelten, erklärt Personalberater Richard Kricke.

Der Begriff „Private Banking“ wird oft in mehreren und unterschiedlichen Definitionen verwendet. So finden sich genauso die Bezeichnungen „Wealth Management“ und „Private Wealth Management“. In meiner nachfolgenden Betrachtung der Gehaltsstrukturen im Private Banking und bei unabhängigen Vermögensverwaltern konzentriere ich mich auf die Angestellten des gehobenen Private Banking und Private Wealth Management mit den Wealth-Management-Kunden, High Net Worth Individuals (HNWI) oder Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI).

Die Abgrenzung der Kundensegmente ist nicht immer eindeutig und sehr institutsgeprägt, insbesondere gilt das für Sparkassen und Volksbanken. In meiner Betrachtung meine ich mit HNWIs Kunden mit einem Vermögen ab einer Millionen Euro, UHNWIs ab zirka 50 Millionen Euro.

Unter Berater verstehen wir nur Senior-Kundenbetreuer mit mehrjähriger einschlägiger Berufserfahrung. Da diese vertriebsbezogen tätig sind, ist die Leistung stets nachprüfbar und es gibt in der Regel einen klaren Zusammenhang zwischen den gestellten Zielvereinbarungen, der individuellen Leistung als auch der individuellen Einkommenssituation.

Der Einfachheit halber beschränken wir uns bei der Betrachtung der Gehaltsstrukturen im Private Banking/Private Wealth Management und den unabhängigen Vermögensverwaltern nur auf die einfachen Größen wie Fixgehalt und variable Vergütung. Andere Bestandteile wie Altersversorgung, Dienstwagen, Urlaubsansprüche, et cetera lassen wir außer Acht.

Einfühlvermögen für den Kunden

An die Berater werden sowohl die üblichen fachlichen als auch weitergehende persönliche Anforderungen gestellt. Je höher die Liga ist, in der man/frau spielt, umso höher sind auch die Anforderungen an die soziale Kompetenz und den eigenen unternehmerischen Anspruch.

Grundsätzlich werden deshalb zusätzliche Anforderungen im Bereich der Fachkenntnisse und Ausbildung gestellt. Dazu gehören neben einer soliden Ausbildung und in der Regel einem Studium unter anderem der CFP, Finanzplaner, Stiftungsberater oder ähnliches. Darüber hinaus werden auch

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

höhere Anforderungen an die vertriebsbezogene Fertigkeit der nachhaltigen Kundenakquise und -pflege erwartet.

Auf der anderen Seite bieten hier die seriösen Adressen die Chance zu einer ganzheitlichen Beratung, einem Best-Advice-Ansatz und vieles mehr, was der anspruchsvolle Berater im Kundeninteresse erwartet und was Freude in und an der Arbeit bringt.

Die Kunden sind in der Regel vor allem Unternehmer, die in der Lage waren, mit ihrer Tätigkeit ein adäquates Vermögen aufzubauen. Hier ist eine hohe soziale Kompetenz und Flexibilität gefordert, um in allen Kundengruppen erfolgreich agieren zu können.

Verständnis für die Belange des Unternehmers gehört deshalb zu den Grundtugenden eines Beraters, da diese Klientel ganz bestimmte Grundeinstellungen hat.

Harte Fakten der Betriebswirtschaft

Letztendlich orientiert sich das zu erwartende Gehalt immer am Aufwand für einen Mitarbeiter, der sich aus Sicht des Arbeitgebers amortisieren muss. Das Bruttogehalt steht hier stets in einer Relation zu der Größe des zu erwartenden Volumens der Assets und deren Margen, die die neuen Mitarbeiter erwirtschaften sollen, als auch in Bezug auf den Zeitraum der Amortisationserwartung.

Manche Marktteilnehmer (Arbeitgeber) erwarten diese Amortisation bereits nach spätestens einem Jahr, andere haben die Zeit und das Standvermögen, gelassen einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren abzuwarten.

Für die im Betrieb tätigen Mitarbeiter sollte das Controlling permanent die erforderlichen Daten liefern, am Besten in interaktiver Form für die Entscheider.

Gehaltsbandbreite der Branche

Dies alles führt zum zentralen Thema der Gehaltsbandbreite im Segment Private Banking/Wealth Management. Wenn wir von der simplen betriebswirtschaftlichen Rechnung ausgehen, dann können die Privatbanken und Vermögensverwalter nur das Geld in Form von Gehalt auskehren, was sie eingenommen haben oder voraussichtlich einnehmen werden.

Und diese Möglichkeiten bestimmen sich nach der Ertragssituation und der Cost-Income-Ratio des Unternehmens. Marktteilnehmer, die das nicht beachtet haben, befinden sich heute nicht mehr im Markt

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

oder werden sich in absehbarer Zeit zurückziehen müssen.

Vor allem vor dem Markteintritt der Schweizer Banken verdiente ein erfahrener Vertriebsmitarbeiter im Private Banking noch häufig ein All-in-Jahresgehalt von rund 60.000 Euro (nach heutigem Wert). Heute finden wir diese Relation in der Regel nur noch bei Volksbanken und Sparkassen.

Nach einigen Jahren Berufserfahrung erwarten gute Vertriebsmitarbeiter von Privatbanken und Vermögensverwaltungen ein Gehalt von 80.000 bis 100.000 Euro fix zuzüglich Boni. Die Gestaltung der Boni ist dabei durchaus heterogen.

Was die Bank verdienen muss

Wenn Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter aber echtes Private Banking betreiben und keine Produkte in die Kundschaft drücken, muss hier auch der entsprechende Ertrag des Beraters auf der anderen Seite stehen.

Bei einem Kunden, den ein Berater ganzheitlich über alle Asset-Klassen, in den Themen Erbschaft/Testament, Stiftungen und Family Office sowie auch bei den Feldern M&A, Private Equity et cetera betreut, bedingt das bei einem All-in-Gehaltsaufwand von jährlich 100.000 Euro (all-in: fix & variabel) grundsätzlich einen Ertrag von mindestens 300.000 bis 400.000 Euro.

Bei den Großbanken ist die Relation noch schlechter für die Berater. Bei einem Ertrag von einer Million Euro liegt das Gehalt oft nicht einmal bei 150.000 Euro all-in. Teilweise erfordert es einen Bruttoertrag von 1,5 bis 2 Millionen Euro um dieses Gehaltsniveau zu erzielen. Hierbei resultieren die zurechenbaren Erträge aber oft nicht nur aus dem Passivgeschäft, sondern auch aus dem Aktivgeschäft.

Es gibt zur Bewertung einen groben Daumenwert – Gehalt all-in multipliziert mit dem Faktor vier bis fünf –, der allen zugänglich ist, die sich in der Betriebspraxis von Banken mit der Gestaltung von Gehältern in diesem Bereich beschäftigen mussten. Diese einfache Regel kann für die individuelle Gehaltstaxierung generell zugrunde gelegt werden.

Der Spielraum bei den einzelnen Instituten hängt dann davon ab, ob sich die Cost-Income-Ratio (CIR) durch einen hohen Outsourcing-Anteil im unteren Bereich bewegt oder gerade bei einigen Privatbanken einen hohen Wert von 80 bis 120 Prozent aufweisen. Die steigenden regulatorischen Kosten werden auch hier noch zu einer weiteren Kostenbelastung bei allen Marktteilnehmern führen und drücken damit weiter auf die Gehälter. Dieses ist gerade in der letzten Zeit zu beobachten.

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

Hire & Fire

Business-Pläne, mit denen bei einigen Auslandsbanken anfänglich davon abweichende überhöhte Gehaltszahlungen unterlegt wurden, hatten oft eine sehr kurze Halbwertszeit. Die Berater hatten die Bindung der Kunden an die eigene Person weit überschätzt. Gehaltszahlungen von 120.000 bis 150.000 Euro im Fixum und höher waren dann teilweise nur temporärer Natur. Zum Teil wurden vermeintlich starke Mitarbeiter mit völlig überzogenen Gehaltsangeboten geködert und dann nach sechs bis zwölf Monaten wieder in den Markt entlassen.

Die Erträge werden durch die Margen bestimmt, die sich bei den Kundengeldern generieren lassen. Hier gab es in den vergangenen Jahren generell eine Bewegung nach unten.

Die meisten seriösen Marktteilnehmer haben inzwischen eine All-in-Fee im Advisory-Geschäft als auch in der Vermögensverwaltung. Die Marge bewegt sich üblicherweise zwischen 0,75 und 0,85 Prozent. Bei kleineren HNWLs werden zum Teil Margen über ein Prozent erzielt. Bei den UHNWLs ist das ein Wunschtraum: hier unterschreiten die Margen zum Teil deutlich die oben genannten Durchschnittswerte mit entsprechenden Auswirkungen beim zahlbaren Gehalt.

Der Druck, den Kunden aufgrund der regulatorischen Problematik im unteren Bereich die Vermögensverwaltung zu „verkaufen“, führt darüber hinaus in der Regel zu einem Wegfall von lukrativen Erträgen.

Akquise muss (fast) jeder können

Sofern Berater in der Lage sind, aktiv Akquise zu betreiben, sollten sie in der Lage sein, in den ersten fünf Jahren einen Kundenbestand von mindestens 50 Millionen Euro aufzubauen. Das ist bei fast allen Privatbanken und unabhängigen Vermögensverwaltungen zwingende Voraussetzung.

Sofern ein Berater die vorgenannte übliche Marge von 0,8 Prozent erzielen kann, lässt sich daraus ein Einkommen von 100.000 bis 130.000 Euro all-in, in Abhängigkeit von der CIR, entwickeln. In der Regel wird der fixe Anteil zwischen 70 und 80 Prozent vom Gesamtgehalt betragen. Aufgrund der Kostensituation der Institute ist zu beobachten, dass in letzter Zeit für dieses Gehalt immer häufiger eine Akquiseleistung von 100 Millionen Euro und mehr erwartet wird.

Jeder wechselwillige Berater sollte sich im Vorfeld klar darüber werden, wie stark seine Fähigkeit in der Neukundenakquise ist und sich nicht auf die alten Kundebeziehungen verlassen. Hier bestehen oft

irrig Annahmen, wie viele Kunden mit dem Berater wechseln werden. Es gilt die Regel: Je kürzer die Zeit ist, die der Berater den Kunden betreut hat, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihm der Kunde folgen wird.

Gerade bei Großbanken, wo es diverse geschäftliche Verflechtungen auf der Aktiv- und Passivseite gibt, lässt die vom Kunden verbal zugesicherte Wechselbereitschaft schnell nach, sobald der Berater das Haus verlassen hat und sich die gut geschulten ehemaligen Kollegen sehr schnell um die Key Clients bemühen, die das Institut halten will.

Zwar wachsen bei Sparkassen, Volksbanken und Großbanken die Gehaltsgefüge nicht in den Himmel, aber bei diesen verliert ein durchschnittlicher Berater eher selten seinen Job. Dem geringeren Gehalt entspricht die größere Sicherheit als im Private Banking/Private Wealth Management der Privatbanken und Vermögensverwalter.

Genauere Karriere-Recherche

Bei ausländischen Adressen sollte genau recherchiert werden, welche Reputation diese beim Kunden genießen und ob es dort Akquisitionshemmnisse durch eine negative Presse gibt. Die Geduld mit dem fehlenden Eintritt der Akquiseerfolge ist bei diesen Adressen generell gering ausgeprägt.

Bei unabhängigen Vermögensverwaltern kann sich eine Verschiebung in der Gehaltsstruktur im Verhältnis zu den Privatbanken ergeben. Es wird oft mehr gezahlt, weil die Kunden mit den Beratern kommen und gehen.

Zudem hängt das Gehalt insbesondere von der Art des künftigen Anstellungsverhältnisses und den gebotenen Leistungen des unabhängigen Vermögensverwalters ab. Je kleiner der Vermögensverwalter ist, umso geringer wird der Anteil des fixen Gehaltes am Gesamtgehalt sein.

Erhöhungen des Fixums bei fortschreitendem Aufbau des Kundenbuches sind hier Usus oder sollten von einem versierten Personalberater zusammen mit dem Kunden, angepasst an das Leistungsvermögen des Kandidaten, mitentwickelt werden können. Je höher die unternehmerische Komponente für den Berater, umso stärker lassen sich die Einkommen optimieren.

Insbesondere bei Haftungsdächern bestehen deutliche Unterschiede zu den Privatbanken. Hier ist die unternehmerische Ausprägung oft stark ausgeprägt. Die Infrastruktur wie der Firmenwagen, das Equipment (PC/Notebook/Handy) und weitere Teil der Ausstattung, das Marketing sowie Kunden-Events werden aus dem erzielten Einkommen selbst bezahlt. Ebenso die Altersversorgung.

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

Hier können sich dadurch zunächst hoch erscheinenden Bruttogehälter schnell relativieren. Wird ein Fixum gezahlt, steht dieses stets in einem sehr engen Kontext zu den zu erwartenden Akquiseerfolgen. Auch bei einer Festanstellung ist dieses in der Regel in den ersten sechs bis zwölf Monaten eher überschaubar und variiert bei einzelnen Marktteilnehmern zwischen 2.000 bis 8.000 Euro pro Monat.

Güte der Unterstützungsleistung entscheidend

Bei kleineren, unternehmerisch geprägten Vermögensverwaltern wird in der Regel vom Ertrag ein Anteil in Höhe von 50 bis 70 Prozent an den Kundenbetreuer ausgezahlt. Je größer die zur Verfügung gestellten Dienstleistungen sind, umso geringer ist der Anteil der Erträge, die an den Berater ausgeschüttet werden.

Für wechselwillige Kandidaten ist es wichtig, sich vorher sehr genau die Güte der Unterstützungsleistung und das Feedback der Kunden über die neue Adresse einzuholen. Dieses gilt insbesondere bei einem Wechsel von einer Großbank, Volksbank, Sparkasse zu einem Vermögensverwalter. Was nutzt ein vermeintlich hohes zu erwartendes Einkommen, wenn weder alte noch neue Kunden dazu zu bewegen sind, zu einer neuen Adresse zu wechseln, weil die Kundenbindung durch vielfältige Aktivitäten bei der alten Adresse sehr hoch ist.

Der Wechsel zu bekannten Haftungsdächern nutzt hier durchaus bei der Kundenansprache, da sie dem Kunden eine größere Einheit und Sicherheit suggerieren. Wichtig ist aber auch, dass sich der Berater vorher erkundigt, wie Leistungen seiner alten Adresse gegebenenfalls durch Netzwerkpartner oder andere Opportunitäten abgedeckt werden können.

Je besser die Reputation der alten Adresse im Markt ist und je größer das Angebot an Produkten auf der Passiv-, aber auch Aktivseite, umso geringer realisieren sich im Augenblick der Wahrheit sogenannte Asset-Transfers.

Illusionen unterliegen insbesondere oft Mitarbeiter der Großbanken. Hier ist die Kundenbindung aufgrund der Vielfalt an geschäftlichen Verknüpfungen oft sehr groß und die Fähigkeit zur Kundenbindung ausgeprägt. Das schmerzhaftes Erwachen nach sechs bis zwölf Monaten kann dann schnell zu einer Trennung vom Kandidaten führen, da weder die erwartete Übertragung der Assets erfolgte noch eine ausreichende Fähigkeit vorhanden ist, am Markt außerhalb des komfortablen Netzwerks dieser Banken größere Volumina zu akquirieren.

Jeder Berater sollte sich daher ernsthaft hinterfragen, inwieweit die persönliche Einstellung zu einem

immer wiederkehrenden Akquisitionsziel fest bei sich selbst als Grundsatz verankert ist.

Fazit

Gehälter von Kundenbetreuern bei deutschen Privatbanken werden also in der Regel die Grenze von 150.000, maximal 200.000 Euro auch bei guten Akquisiteuren selten übersteigen. Zudem zeigt sich aktuell im Markt, dass die jährlichen Anpassungen von Gehältern nicht mehr in dem Maße stattfinden, wie es sogar noch vor zwei Jahren der Fall war. Hier sind Deckelungen und Nullrunden nicht die Ausnahme.

Bei Vermögensverwaltern finden sich durchaus interessante Regelungen für angestellte Berater: 30 Prozent des Ertrages werden als fixe und variable Gehaltsbestandteile ausgekehrt. Bei einem Kundenbuch von 150 Millionen Euro kann sich dann schnell ein interessantes All-in-Gehalt erzielen. Hier kann der Berater mehr als in den festen Strukturen der Privatbanken sein Einkommen sehr direkt an seine individuelle Leistungsfähigkeit koppeln.

Seltene Top-Berater verdienen auch hier überdurchschnittlich. Akquiriert der Durchschnittsberater zwischen 7 und 15 Millionen Euro jährlich, werden in der obersten Liga der Berater Akquisitionsleistungen von jährlich 20 bis 25 Millionen erwartet.

In der Champions League sollte der Berater keine Angst vor großen Zahlen haben: 30 bis 50 Millionen Euro sollten ihn als jährliches Akquisitionsziel nicht schrecken. Ganz oben spielen dort die Berater, die Jahr für Jahr 100 Millionen Euro und mehr akquirieren können. Das Gehalt vermag sich jeder nach der obigen Faustformel errechnen. Aber auch hier gilt: Je höher das Ergebnis, desto eher weicht die Formel für den Berater nach unten ab. Hier gibt es klare Deckelungen.

Wird ein Wechsel zur Gehaltsoptimierung erwogen, ist hohe Sorgfalt erforderlich. Den Lebenslauf sollte man nicht in den Markt tragen lassen via unseriöser Headhuntern. Es sollte mit dem Personalberater als Team gearbeitet und der „Sprung“ im Zweifel nicht gewagt werden, vor allem wenn zwar die Ratio dies fordert, das berühmte Bauchgefühl einen aber warnt. Dieser Warn-Indikator ist in der Regel sehr zuverlässig und ein guter Personalberater nimmt diesen ernst.

Über den Autor:

Richard Kricke ist Geschäftsführer der internationalen Personalberatung [Avag Personnel Advisory](http://www.avag-personnel-advisory.de) in Deutschland. Selbst ausgebildeter Banker arbeitete er über zehn Jahre als Direktor im Personalbereich einer Großbank. Seit 2006 selbstständig liegt sein Fokus seit rund sechs Jahren auf dem Segment der

Privatbanken, Vermögensverwaltungen, Family Offices und Stiftungen.

Dieser Artikel erschien am **25.11.2015** unter folgendem Link:

<https://www.private-banking-magazin.de/gehaltsstrukturen-im-private-banking-lohnt-sich-der-jobwechsel-1448221779/>

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH