



Dynamiek in privaat bankieren

Auteur(s):

Groeneveld, J.M.

Adviseur Corporate Strategie, Rabobank Nederland. Met dank aan de Stafgroep Economisch Onderzoek.

Verschenen in:

ESB, 86e jaargang, nr. 4339, pagina 972, 14 december 2001

Rubriek:

Monitor

Trefwoord(en):

bankw ezen

De markt voor privaat bankieren is in beweging. Economische en andere factoren veranderen ook in Nederland. Hierdoor ontstaan nieuwe marktkansen.

De afgelopen jaren leken private banking-activiteiten als hét eldorado binnen het hele scala aan bancaire activiteiten te worden beschouwd¹. Het kan verkeren. Het speelveld en de spelregels voor private banks (kortweg: pb's) zijn in korte tijd aanzienlijk veranderd. De (potentiële) klantengroep heeft de laatste maanden waarschijnlijk ook vermogensverliezen geïncasseerd, waardoor de animo voor pb-diensten is getemperd. Toch zijn de wereldwijde vooruitzichten voor deze bedrijfstak vrij rooskleurig. Ook voor Nederlandse pb-spelers liggen weliswaar geen gouden maar nog zeker zilveren tijden in het verschiet, mits zij goed op de gewijzigde marktstructuur inspelen. Hieronder wordt allereerst een 'satellietfoto' van de mondiale tendenties getoond. Daarna wordt op het Nederlandse pb-landschap ingezoomd.

Mondiale krachten

Economische factoren

Door stijgende inkomens en toenemende welvaart raken meer particulieren geïnteresseerd in en 'kwalificeren' grotere groepen zich voor pb-dienstverlening. Daar staat tegenover dat de huidige beursmalaise in ieder geval op korte termijn de groeiperspectieven voor de pb-markt negatief beïnvloedt. Overigens is de pb-markt - mede door de enorme koersstijgingen in de afgelopen jaren - wel gevoeliger voor ontwikkelingen op de aandelenmarkten dan in het verleden.

Demografische ontwikkelingen

De toenemende vergrijzing in de westerse wereld en een ontoereikende pensioenvoorziening in een groot aantal landen leiden tot een grotere behoefte aan pb-diensten. Voor Nederland komt daar het voorziene grote aantal bedrijfsbeëindigingen door directeur-groootaandeelhouders in de komende jaren bij. Hierdoor komt veel vermogen vrij, hetgeen de vraag naar financiële planning en pb-dienstverlening zal stimuleren.

Veranderende klantbehoeften

Welgestelden zijn veeleisender geworden en leggen meer de nadruk op beleggingsprestaties². Vooral de 'nieuwe' rijken, zijnde groepen die de afgelopen jaren zélf aanzienlijke vermogens hebben opgebouwd - bijvoorbeeld in de internetbranche, met het naar de beurs brengen van hun bedrijf of door eigen activiteiten op de beurs - hebben andere eisen en wensen dan de 'oude' rijken die voornamelijk vermogen uit overerving hebben verworven. 'Nieuwe' rijken zijn minder loyaal aan hun pb en willen meer inspraak hebben bij beleggingsbeslissingen en vermogensbeheer. Ook is deze groep geïnteresseerd in nieuwe producten, zoals beleggingen in hedgefunds.

Het internet wint ook aan belang in de pb-markt. Op het eerste gezicht lijkt dit vreemd omdat pb altijd met nauwe persoonlijke contacten tussen klant en adviseur wordt geassocieerd. Veel (nieuwe) klanten hebben echter minder behoefte aan 'de rode loper in een statig grachtenpand'. Klanten worden veeleisender en willen op internet terecht kunnen voor onderzoeksresultaten, het volgen van de prestatie van hun beleggingsportefeuille of communicatie met hun, al dan niet virtuele, bancaire contactpersoon.

Wet- en regelgeving

Er is een duidelijke trend waarneembaar richting harmonisering van de fiscale regelgeving. Door de toenemende aandacht voor ethische aspecten staan anti-witwasregelgeving en de opheffing van het bankgeheim hoog op de internationale agenda. Hierdoor neemt de aantrekkelijkheid van private banking offshore aanzienlijk af ten gunste van het bankieren onshore³. Enkele recente zaken, zoals die van de 'slappende' wo-II-rekeningen in Zwitserland, hebben de reputatie van offshore-centra geen goed gedaan.

Mondiaal toekomstbeeld

Groei- en winstvooruitzichten

De mondiale private bankingmarkt is bijzonder omvangrijk (\$ 20 triljoen), groeide de afgelopen jaren met zo'n negen procent per jaar, en genereerde hoge winsten. Ook is deze markt erg gefragmenteerd; de mondiale top vijf private banks hebben tezamen slechts vijf procent van de vermogens groter dan vijf miljoen euro in beheer.

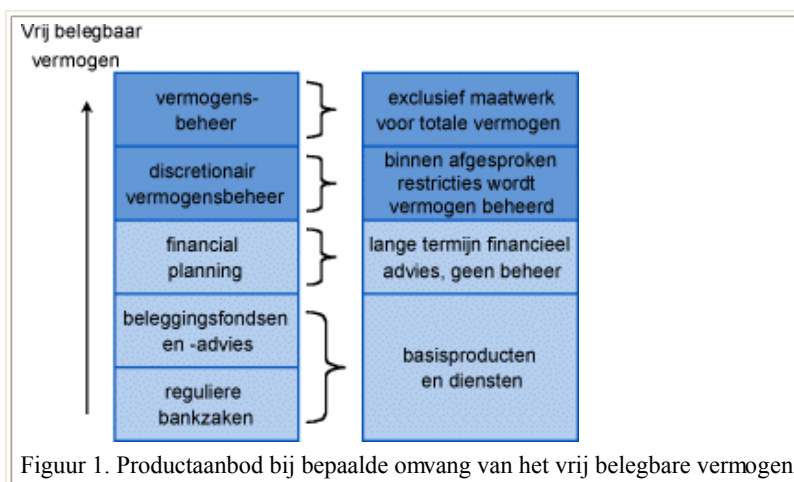
Private banking-activiteiten zijn om vier redenen vrij lucratief: vermogensbeheer legt een beperkt beslag op het eigen vermogen en er staan relatief hoge inkomsten tegenover, advies over complexe financiële constructies ten behoeve van (zeer) welgestelden levert meer op dan advies over en de verkoop van simpele financiële producten. Pb's halen inkomsten uit vermogensadvies en -beheer én uit het beleggen in eigen 'huishoudens'. De beleggingsrisico's liggen voornamelijk bij de klant zelf.

Uit de hiervoor aangehaalde onderzoeksrapporten spreekt de verwachting dat de groei van de pb-markt zal afzwakken, maar structureel respectabel zal blijven. pb-activiteiten zullen ook in de toekomst meer winst opleveren dan de meeste andere bancaire activiteiten. Wel zullen de winstmarges in deze bedrijfstak door toenemende concurrentie slinken. Saillant is dat veel pb's in de economische hausse van de afgelopen jaren te veel op groei hebben gemikt waardoor zij klanten hebben binnengehaald of -gekregen die, gelet op het toegepaste klantbedieningsconcept en de omvang van hun vermogen, niet rendabel kunnen zijn. De recente beursmalaise heeft dit bij sommige partijen aan het licht gebracht.

Differentiatie en segmentering

Individuele klanten kunnen veel minder dan vroeger op min of meer dezelfde wijze (rendabel) worden bediend. Bovendien willen klanten ook niet op dezelfde manier worden bediend; 'nieuwe' rijken hebben andere wensen op product- en adviesgebied dan 'oude' rijken. Meer differentiatie in distributieconcepten en het productaanbod alsmede segmentering naar klantengroepen zijn noodzakelijk, omdat pb-klanten

heterogener zijn geworden. De kosten-batenafweging van de dienstverlening aan individuele klanten wordt bij een toenemende concurrentie steeds prangender; de minder welgestelden onder de welgestelden zullen minder advies en meer gestandaardiseerde producten krijgen aangeboden (zie [figuur 1](#)). Belangrijk lijkt ook dat pb's door segmentering een groter aandeel in de totale afzet van financiële producten aan hun cliënten willen realiseren. Overigens moeten pb's voorkomen dat zo'n strategische heroriëntatie al te negatieve reacties oproept. Gelet op de aard van pb-activiteiten heeft imagobeschadiging voor langere tijd vrij negatieve gevolgen voor een pb.



Figuur 1. Productaanbod bij bepaalde omvang van het vrij belegbare vermogen

Behoud en acquisitie van klanten

Door de afnemende klantloyaliteit en toenemende concurrentie wordt het behoud van rendabele klanten belangrijker, aangezien het verwerven van nieuwe klanten in de pb-markt een grote kostenpost is. In de slag om het behoud en het acquireren van welgestelden moeten pb's steeds meer concurreren met algemene banken, investeringsbanken, beleggingsinstellingen, verzekeraars en individuele vermogensbeheeradviseurs. Investeren in een goed en gericht merkbeleid wint dus aan belang (zie kader 1). Mede vanwege de grote adviesgevoeligheid, de vrij intensieve relatie met de klant en de toenemende concurrentie, is bovendien een groot personeelsverloop ongewenst. Het behoud en het aantrekken van kwalitatief goede medewerkers zullen ook met flinke kosten gepaard gaan. Tevens letten klanten scherper op beleggingsprestaties en de kwaliteit van de dienstverlening.

Consolidatie

Het pb-bedrijf blijft toch ook in de toekomst relatief relatiegedreven en sterk gebaseerd op menselijke interactie. Als een pb onderdeel van een financieel concern gaat uitmaken, kan deze relatievorm worden bedreigd. Sommige klanten willen geen zaken doen met een pb die onderdeel vormt van een groot financieel conglomeraat. Voor de kopende partij is klantverlies dan ook een reëel gevaar. Om een overname ten volle te laten slagen en het risico van klantverlies te minimaliseren, blijkt dat de meeste kopers de overgenomen pb weliswaar niet altijd totaal onafhankelijk, maar toch zeker relatief autonoom én onder eigen naam in de markt laten blijven opereren.

Private banking in Nederland

Marktomvang en -groei

De marktomvang van het discretionair beheerde particuliere vermogen in Nederland is de afgelopen vijf jaar grofweg verdubbeld tot circa € 35 miljard in 2000. De Boston Consulting Group verwacht de komende vijf jaar nog een flinke groei van de categorie 'rijke' huishoudens in Nederland (met netto vermogen groter dan € 250.000). In 2000 bedroeg het netto vermogen van deze categorie € 477 miljard, terwijl voor 2005 een bedrag van € 1053 miljard wordt geraamd. Dit komt neer op een jaarlijkse groei van ruim zeventien procent.

Uit de schaarse beschikbare informatie kan worden afgeleid dat pb's de afgelopen jaren goede resultaten hebben geboekt. De netto winst is sterk gestegen, maar valt nu scherp terug. Volgens eerdergenoemd onderzoek bedroegen de inkomsten uit de financiële dienstverlening aan rijke Nederlandse huishoudens in 2000 zes miljard euro. Voor 2005 worden inkomsten ad elf miljard euro voorzien, wat een jaarlijkse groei van ruim twaalf procent betekent.

Kader 1. Motieven voor keuze en vertrek bij private bank

redenen voor keuze voor private bank redenen voor vertrek bij private bank

imago en reputatie ontevredenheid over dienstverlening

op aanraden van bestaande cliënten slechte beleggingsprestatie

kwaliteit van de dienstverlening meegaan met vertrekkende medewerkers

reputatie betrouwbaarheid prijs

kwaliteit van het advies slechte rapportages

goede beleggingsprestatie

Acceptatiegrenzen

De meeste pb's hanteren twee officiële acceptatiegrenzen voor klanten; bij een bepaalde omvang van het vrij te beleggen vermogen zijn klanten in eerste instantie voor advies en pas bij een nog groter vermogen ook voor vermogensbeheer 'welkom' (zie [figuur 1](#)). De hoogte van de limieten verschilt aanzienlijk. Hiermee kiezen pb's eigenlijk al een bepaalde klantsegmentering. Sommige spelers leggen de lat vrij laag of hanteren zelfs helemaal geen grens, terwijl andere voor zowel advies als beheer relatief hoge limieten stellen.

Productassortiment

De strategieën ten aanzien van de aanpassing van het producten- en dienstenscala zijn divers. Sommige spelers hebben voor de bovenkant van de markt het concept van 'family office' en complexere beleggingsproducten ontwikkeld. Het 'family office'-concept komt neer op het voeren van de regie over het beheer van complexe familievermogens met alles wat daarbij komt kijken op fiscaal gebied en ten aanzien van opvolgingskwesties, erfenissen, schenkingen en dergelijke. Anderzijds zijn er pb's die de meer traditionele financiële producten als betaalrekeningen en verzekeringen in hun assortiment zijn gaan voeren. Anders dan vroeger hebben pb's niet altijd deze producten zelf in huis, maar betrekken zij deze van derden.

Individuele dienstverlening

Bij pb's staan exclusiviteit, discretie en een persoonlijke benadering nog altijd hoog in het vaandel. Zelfs binnen Nederland blijken deze uitgangspunten al regionale variëteit te vereisen in de wijze waarop met klanten wordt omgegaan. Anders dan bij algemene banken is bij pb's geen eenduidige trend ten aanzien van het aantal kantoren te constateren; sommige pb's krimpen hun netwerk in, terwijl andere pb's selectief nieuwe vestigingen openen om dichterbij de doelgroep te zitten. De meeste pb's schatten de mogelijkheden van moderne communicatiemiddelen op waarde en zien internet als aanvulling op de directe klantcontacten.

Bij de aanpassing van het productassortiment en de distributieformules staan pb's voor een dilemma. Enerzijds proberen ze zo de concurrentie met andere financiële instellingen het hoofd te bieden en verschillende klantengroepen op een winstgevende manier te bedienen. Anderzijds bestaat het gevaar dat pb's hierdoor als 'vlees noch vis' worden gezien; zij kunnen in de ogen van klanten bijvoorbeeld te veel op universele banken gaan lijken en daarmee hun bijzondere karakter verliezen.

Tarifiering

Bij de bepaling van de vergoedingen voor de geleverde diensten en producten worden een vaste basisfee, een 'performance'-vergoeding, een all-invergoeding, een uurtarief of een combinatie hiervan gehanteerd. Hierbij bestaan overigens grote verschillen in de hoogte van de gepubliceerde basistarieven, variërend van 0,15 procent tot één procent van het vermogen onder beheer. In aanvulling hierop worden soms provisies of transactiekosten in rekening gebracht. Bij enkele partijen kan de klant zelf mede de wijze van tarifiering bepalen! Voor de toekomst wordt een grotere variatie in de tarieven verwacht.

Nieuwe toetreders

De gunstige ontwikkelingen op de pb-markt hebben de laatste vijf jaar vooral nieuwe toetreders uit de Verenigde Staten aangetrokken. Zwitserse pb's als ubi en Julius Bär concentreren zich al langer op het topsegment in Nederland. De toegepaste strategieën om het topsegment van de Nederlandse pb-markt te betreden verschillen wel. Amerikaanse en Zwitserse pb's opereren vooral onder eigen naam

en betreden de markt zelfstandig. Dresdner Bank en Dexia hebben daarentegen door overnames een positie op de Nederlandse pb-markt verworven.

Conclusie

In de dynamische financiële wereld is voor het traditioneel statige en stoffige imago van pb's steeds minder plaats. Bij de herpositionering moeten zij een balans zien te vinden tussen behoud van hun onderscheidende karakter, dat op reputatie is gestoeld, en de noodzaak met nieuwe producten en bedieningsconcepten op rendabele wijze aan de veranderde wensen van uiteenlopende klantengroepen tegemoet te komen. Complicatie hierbij is dat consumenten moeilijk kunnen bepalen welk soort pb - in de verre toekomst - eventueel bij hen past. Onduidelijk is op welke fronten pb's, die in vergelijkbare marktsegmenten opereren en min of meer dezelfde limieten hanteren, van elkaar verschillen. Individuele pb's vinden hun concept uniek, maar dat wordt in de markt niet altijd zo ervaren.

1 Kort gezegd komt private banking neer op financiële advisering en vermogensbeheer voor welgestelden.

2 Boston Consulting Group, *Richer prospects in wealth management*, Londen, 2001; Morgan Stanley Dean Witter, *Private banking in the 21st century*, New York, 2000; PriceWaterhouseCoopers, *European private banking/wealth management survey 2000/2001*, Londen, 2001.

3 Bij de offshore-markt gaat het om het verlenen van financiële diensten aan welgestelden uit andere landen. Bij de onshore-markt gaat het om het verlenen van financiële diensten aan welgestelden in eigen land.