

Private Banking

Chancen und Risiken im Sparkassenverbund

– von Prof. Dr. Marcel Tyrell und Dr. Olaf Rottke, Zeppelin-Universität/Friedrichshafen –

Die Herausforderungen an Private Banking in Verbundsystemen

In einer aktuellen Studie der **Zeppelin Universität** wird untersucht, welche spezifischen Charakteristiken das Private Banking in Verbundsystemen wie dem Sparkassenverbund aufweist, aber auch welche besonderen Herausforderungen mit dem Private Banking-Geschäft in Verbundsystemen verbunden sind. Gerade das Private Banking ist in der jüngeren Zeit ein hart umkämpfter Geschäftsbereich geworden, der mit großen Herausforderungen zu kämpfen hat. Dies hat mehrere Gründe: Erstens hat die anhaltende Niedrigzinsphase die Rentabilität des traditionellen Bankgeschäftes stark schrumpfen lassen. Banken suchen nach Geschäftsfeldern, in denen sie für ihre Dienstleistungen auskömmliche Margen realisieren können. Und das könnte, so die Analyse einer Vielzahl von Finanzinstitutionen, das Private Banking-Geschäft sein, welches damit einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist. Zweitens sind zudem die Private Banking-Kunden anspruchsvoller geworden. Vielfältige politische und wirtschaftliche Krisenherde und Verwerfungen haben zu einer großen Verunsicherung geführt, die insbesondere auch die strategischen Entscheidungen in Bezug auf die Anlage größerer Finanzvermögen betreffen. Der Beratungsbedarf ist groß, jedoch sind die Kunden zudem vorsichtiger und selektiver geworden. Vermögenserhalt statt Vermögensmehrung ist momentan die Devise. Drittens gibt es auch im Private Banking die Herausforderung durch Digitalisierung. FinTechs und Robo-Advisors sind zwar im Private Banking-Geschäft noch nicht als wesentliche Anbieter aufgetreten und sie werden vielleicht auch nie in diesem Marktsegment signifikante Marktanteile direkt erobern können. Aber sie schaffen ein höheres Bewusstsein und Transparenz in Bezug auf mögliche Ertrags-Risiko-Strukturen, die durch eine automatisierte Anlageberatung erreicht werden kann. Viertens hat u. a. **MiFID II** die Regulierungs- und Dokumentationsvorschriften auch für das Private Banking ansteigen lassen.

Während also der Private Banking Markt weltweit wächst, herrscht in Deutschland ein starker Verdrängungswettbewerb. Für den Sparkassenverbund, mit einem vorhandenen Marktanteil von mehr als 50 % bei Firmen- und Privatkunden im traditionellen Bankgeschäft, bedeutet das einerseits einen erheblichen Größenvorteil, der auch im Private Banking genutzt werden kann. Gleichzeitig herausfordernd ist jedoch angesichts der Einzigartigkeit und Unabhängigkeit der Verbundunternehmen und der daraus resultierenden Komplexität der Koordination, dass dieser Größenvorteil auch genutzt und bewahrt werden kann. Die relevante Zielgruppe für das Private Banking beginnt ab 1 Mio. €, wo eine professionelle Vermögensverwaltung ökonomisch sinnvoll für die Kunden geboten werden kann. Dies kann nur von wenigen größeren Sparkassen selbst angeboten werden. Um die Kunden nicht an externe Anbieter zu verlieren, wurde in der Sparkassengruppe die **Frankfurter Bankgesellschaft** als interner Verbundsystem-Anbieter aufgebaut, die exklusiv für die Sparkassen tätig ist. Aufgabe der Studie war es, die Vorteilhaftigkeit dieses Angebotes im Verbundsystem zu untersuchen.

Das Marktpotenzial für Private Banking im Verbundsystem der Sparkassen

Angesichts des hohen Marktanteils der Sparkassen bei Firmen- und Privatkunden und der regional breiten Streuung liegt es auf der Hand, das Potenzial aus den Geschäftsbeziehungen zu Familienunternehmen und Familienunternehmern für die Kundengewinnung im Private Banking zu untersuchen. Dieses Kunden-

Ihr direkter Draht ... (Mo.-Do. 15-18 Uhr, Fr. 9-12 Uhr)
 **02 11 / 66 98 - 321**
Fax: 02 11 / 69 12-440
e-mail: bank@kmi-verlag.de
... für den vertraulichen Kontakt

Impressum

markt intern Verlagsgruppe – **kapital-markt intern** Verlag GmbH, Grafenberger Allee 30, D-40237 Düsseldorf. Tel.: +49 (0)211 6698 199, Fax: +49 (0)211 6912 440. www.kmi-verlag.de. Geschäftsführer: Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Rechtsanwalt Gerrit Weber, Dipl.-Ing. Günter Weber. Gerichtsstand Düsseldorf. Handelsregister HRB 71651. Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Verlages.

Bank intern Herausgeber: Dipl.-Ing. Günter Weber. Redaktionsdirektoren: Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Rechtsanwalt Gerrit Weber. Chefredakteur: Rechtsanwalt Dr. Axel J. Prümm. Redaktionsbeirat: Dipl.-Ing. Dipl.-Oen. Erwin Hausen, Christoph Morisse M.A., Christian Prüßing M.A. Druck: Theodor Gruda, www.gruda.de. ISSN 1615-522X

potenzial besteht einerseits in der bereits existierenden Beziehung zwischen bspw. den (geschäftsführenden) Gesellschaftern der Familienunternehmung und dem Firmenkundenberater der Sparkasse. Des Weiteren bedeuten Unternehmensübergaben ein erhebliches Potenzial, da – besonders bei externen Verkäufen – erhebliche Geldzuflüsse und damit neu zu verwaltendes Vermögen resultieren können. Im Rahmen einer empirischen Potenzialanalyse wurde in der Studie ermittelt, dass allein aus externen Unternehmensübergaben sich ein Potenzial an neu zu verwaltendem Finanzvermögen von insgesamt ca. 12 Mrd. € pro Jahr ergibt, wobei die höchste Anzahl an externen Unternehmensübergaben in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg zu erwarten ist. Weiterhin sind über die Hälfte der Zielkunden älter als 66 Jahre, und sie leben in ihrer Mehrheit außerhalb von Ballungsräumen, nur ca. 20 % in Großstädten. Es besteht gerade dann in Bezug auf Familienunternehmer ein hohes Potenzial für Private Banking-Geschäft, wenn es in der Strukturierung des Private Banking-Angebots gelingt, die von den Familienunternehmern gewünschte strikte Trennung von Unternehmens- und Privatangelegenheiten zu implementieren. Das ist sicherlich auch einer der Gründe, warum Familienunternehmer häufig nach Verkauf ihres Unternehmens ihre vormalige Hausbankbeziehung nicht nutzen, um die durch den Verkauf generierten Finanzmittel anzulegen. Ein zweiter Grund liegt in der fehlenden Kompetenzvermutung: Den Sparkassen vor Ort wird oft die Kompetenz abgesprochen, eine professionelle Vermögensanlage zu gewährleisten. Beides zusammen genommen führt dazu, dass eigentlich gut zu akquirierende Anlagemittel für das Private Banking-Geschäft vielfach letztlich doch aus dem Sparkassensektor abfließen.

Die Vorteile eines internen Private Banking-Anbieters im Verbundsystem

Dabei sind im Grundsatz im Sparkassensektor die Voraussetzungen gegeben, dass auch das Private Banking-Geschäft effektiv betrieben werden kann. In der Studie wurde herausgearbeitet, dass die Sparkasse vor Ort typischerweise über die schon lange bestehende Geschäftsbeziehung zum Familienunternehmen bzw. Familienunternehmer(n) ein tiefes Wissen über Kundenbedürfnisse, Risikoeinstellung, Mentalität etc. erworben hat, welches gerade auch im maßgeschneiderten Private Banking von Vorteil wäre. Diese Informationen, die in der Studie als Kunden-Asset bezeichnet werden, müssen mit dem sogenannten Finanz-Asset, welches (1) auf Finanzmarktcompetenz in Bezug auf eine breit gestreute Anzahl von unterschiedlichen Anlageformen, (2) einer professionellen, den Präferenzen der Kunden entgegenkommenden Beratung und (3) einer dauerhaft guten Anlageperformance beruht, zusammengebracht werden. Das Finanz-Asset liefert somit die Voraussetzung dafür, dass Kunden eine Kompetenz für das Private Banking unterstellen.

Dass diese beiden Wissenssphären (Kunden-Asset und Finanz-Asset) im Verbund dadurch aneinanderges koppelt werden, indem zwei unabhängige Finanzinstitutionen, also die Sparkasse vor Ort als Hausbank und die Frankfurter Bankgesellschaft als spezialisierter Private Banking-Anbieter im Verbund, kooperieren, ist eine Grundvoraussetzung für den dauerhaften Erfolg. Die rechtliche Trennung hat zudem den Vorteil, dass potenzielle Interessenskonflikte vermieden werden und es einfacher sein könnte, Regulierungsvorschriften wie MiFID II, die das Private Banking betreffen, einzuhalten. Zudem kommt die rechtliche Unabhängigkeit dem Kundenwunsch nach Trennung zwischen Geschäft und Privatangelegenheiten entgegen. Dies führt, wie in der Studie ausgeführt wird, grundsätzlich zu wesentlich geringeren Kosten der Zusammenarbeit, wenn der Verbundsystem-Anbieter exklusiv, transparent und komplementär zur Sparkasse seine Private Banking-Dienstleistung anbietet. Wichtig ist dabei eine auf Vertrauen basierende Kooperation zwischen der Sparkasse und dem Private Banking-Anbieter. Eine ebenfalls für die Studie vorgenommene Befragung von Sparkassenvorständen bestätigt, dass die Vorteile des Private Banking im Verbundsystem trotz der jungen Historie bereits von einer großen Mehrheit so wahrgenommen wird und das Angebot der Frankfurter Bankgesellschaft einen sehr hohen Zufriedenheitswert ausweist.

- Prof. Dr. Tyrell ist Inhaber des Lehrstuhl für Unternehmer- und Finanzwissenschaften an der **Zepplin-Universität**, marcel.tyrell@zu.de
- Dr. Rottke forscht am Lehrstuhl von Prof. Tyrell, ist Lehrbeauftragter für Corporate Finance an der **Universität Cardinal Cisneros** in Madrid und arbeitete bis 2016 langjährig für ein Private-Equity-/Family Office-Haus, olaf.rottke@zu.de

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder.

In Europas größter Informationsdienst-Verlagsgruppe...

...erscheinen die wöchentlichen Branchenbriefe:

steuerberater intern
immobilien intern
umsatzsteuer intern
Ihr Steuerberater
steuer tip GmbH intern
EXCLUSIV (Schweiz)



Bank intern
kapital-markt intern
finanz tip
versicherung tip
investment intern
inside track (USA)