

13. Januar 2016 - 08:30 | Private Banking II – Roundtable

Gut für frisches Geld

Oliver Fischer, David Kollmann

Die Vorstände Hubert Böddeker (Sparkasse Paderborn-Detmold), Stephan Kirchner (Sparkasse Bamberg), Holger Mai (Frankfurter Bankgesellschaft) und Georg Stocker (Dekabank) im Gespräch mit SPARKASSE zur Situation der Sparkassen im Private Banking.

Dieser Beitrag gehört zu einem zweiteiligen Spezial zum Private Banking. Im [anderen Teil](#) erläutert Gerhard Döpfens, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Gifhorn-Wolfsburg, die Private-Banking-Strategie seines Hauses.



Das Roundtable-Gespräch beschäftigt sich mit dem geringen Marktanteil der Sparkassen-Finanzgruppe im Private Banking.

(Fotos: Philipp)

Herr Böddeker, Herr Kirchner, wer sind die Wettbewerber Ihrer Institute vor Ort? Und wie sehen Sie sich denen gegenüber aufgestellt?

Hubert Böddeker: Die Sparkasse Paderborn-Detmold stößt auf alle gängigen Wettbewerber, vor allem auf die Genossenschaftsbanken, die wegen der ländlichen Struktur der Region sehr stark sind. In Bielefeld haben im Lauf der Jahre alle Privatbanken versucht, ihr Glück zu machen. Meist ohne Erfolg. Aber der Markt ist unkämpft, weil Ostwestfalen viele Mittelständler und viele familiengeführte Unternehmen hat.

Stephan Kirchner: In Bamberg ist der Wettbewerb nicht so ausgeprägt wie in einer Großstadt. Dennoch sind alle namhaften Institute von der Commerzbank über die Deutsche Bank bis zur Unicredit vertreten. Die Raiffeisenbanken, traditionell unsere stärksten Konkurrenten, sind meist nicht groß genug für ein eigenes Private Banking. Wir sehen das als Wettbewerbsvorteil. Die Sparkasse Bamberg hat mit 48 Prozent einen der höchsten Marktanteile im Privatkundengeschäft in Bayern. Auch die Verteilung und die Zuwachsraten bei Kunden mit höheren Einkommen stimmen. Im Firmenkundengeschäft sind wir mit einer Reichweite von 60 bzw. 70 Prozent sehr gut positioniert, wovon auch das Private Banking profitiert.

Generell ist der Marktanteil der Sparkassen-Finanzgruppe im Private Banking mit weniger als zehn Prozent aber sehr niedrig. Woran liegt das?

Böddeker: Wir haben ein Imageproblem. Von Sparkassen erwartet man nicht, dass sie umfassende und kompetente Betreuung für Private-Banking-Kunden bieten. Das haben wir auch viele Jahre lang so nicht angeboten. Kunden teilen uns auch mit, dass sie nicht gedacht hätten, dass wir sie beim Generationenmanagement oder bei der Testamentsvollstreckung beraten. Wenn diese Kunden ihre guten Erlebnisse weitertragen, ist das nützlich. Wir müssen aber selbst viel deutlicher machen, welche Leistungen wir anbieten. Das geht nur über einen kompetenten Marktauftritt

Kirchner: Es haben auch nicht alle Kollegen - ich kann nur für Bayern sprechen - den Mut, das Private Banking professionell anzugehen. Die Voraussetzungen sind da, die richtigen Partner sind da, aber wir trauen uns zu wenig zu.

Holger Mai: Dazu kommt, dass die Sparkassen der Marktführer im mittelständischen Firmenkundensegment sind. Manche Unternehmer sagen: Bei meiner Hausbank lege ich mein Privatvermögen nicht an. Wenn es mal dumm läuft, muss ich das verpfänden. Damit gehe ich zu einer Bank, die mir den Kredit nicht gibt.

Kirchner: Genau dieses Thema haben wir bei uns untersucht. Wir dachten, das beträfe 70 bis 80 Prozent der Kundschaft. Es sind tatsächlich aber nur 30 Prozent, die eine bewusste Trennung wollen. Alle anderen haben zumindest eine grundsätzliche Bereitschaft, mit uns im Private Banking zusammenzuarbeiten. Dennoch gibt es bei unseren Firmenkundenbetreuern teilweise noch die Einstellung: „Der Kunde lässt sich woanders betreuen und will das auch so - da spreche ich ihn mal lieber nicht an.“

Georg Stocker: Ich bin aber optimistisch, was die Positionierung der Sparkassen im Private Banking angeht. Wir sehen, dass in der Sparkassenorganisation und in den Häusern Private Banking deutlich stärker in den Fokus kommt. Auf einer unserer Veranstaltungen zum Thema wollten mehr als 130 Sparkassen teilnehmen. Zudem hat sich die Wahrnehmung der Sparkassen verändert. Während der Finanzkrise ist deutlich geworden, dass sie einer der Stützpfiler des Bankensystems sind. Sparkassen stehen für Solidität, Nachhaltigkeit, Stabilität und Sicherheit. Hohe Kompetenz und eine über Jahre bestehende, vertrauensvolle Geschäftsbeziehung sind eine sehr gute Basis für eine weitergehende Zusammenarbeit - auch im Private Banking.

Wie definieren Sparkassen Private Banking?



Hubert Böddeker empfiehlt eine enge Zusammenarbeit zwischen Private Bankern und Firmenkundenbetreuern.

Wie sieht ein Private-Banking-Kunde aus? Sollte eine Sparkasse standardisierte Grenzen anwenden, wie 500 000 Euro Anlagevolumen und 10 000 Euro verfügbares Einkommen?

Kirchner: Wir weichen das etwas auf. Nicht jeder, der eine halbe Million auf dem Konto hat, ist bereit, mit uns intensiv über seine Ziele zu sprechen. Und gerade im Private Banking muss man auch die nächste Generation im Auge behalten und einbinden, um Kunden mit Potenzial nicht auszuschließen. Wir sehen einen eher potenzialorientierten Ansatz als sinnvoll.

Böddeker: Das ist bei uns ähnlich. Wir setzen diese Grenzen in erster Linie für die technische Selektion, also die Organisations- und Prozessunterstützung. Bei einkommensstarken jüngeren Kunden gehen wir anders vor. Das beginnt auch mal ab 200 000 Euro bei Menschen zwischen 30 und 40, häufig mit einem überdurchschnittlichen Einkommen. Also jungen Menschen, die nach der akademischen Ausbildung zügig Karriere machen und relativ schnell Fuß fassen. Die wollen wir frühzeitig binden und ihnen zeigen, was wir für eine Leistungstiefe im Private Banking haben.

Der Ruf einiger privaten Anbieter hat infolge der Finanzkrise gelitten. Ergeben sich hieraus Chancen für die öffentlich-rechtlichen Institute?

Böddeker: Es ist häufig lange Tradition in den wohlhabenden Familien, mit Privatbanken zusammenzuarbeiten - das ist nicht leicht zu durchbrechen. Unser Weg - speziell bei Firmenkunden - ist es, unsere Leistungsfähigkeit im Private Banking unter Beweis zu stellen. Das ist der erste Schritt. Möglicherweise gibt uns der Kunde dann eine Chance, zumal große Vermögen nicht mehr immer unter einem Dach gesammelt werden.

Mai: Die etablierten Privatbanken leben von einem Image, das sie über 100, 200 Jahre aufgebaut haben. Wenn man sich die nackten Zahlen und Leistungen ansieht, müssten wir als größte Finanzgruppe der Welt davor keinen Respekt mehr haben. Wir haben dieses Segment in der Vergangenheit nicht richtig ausgeschöpft. Die Potenziale systematisch im Verbund zu erschließen, birgt eine Riesenchance für die gesamte Gruppe.

Stocker: Ich sehe hier große Chancen. Die Sparkassen sind aufgrund ihres ganzheitlichen Beratungsansatzes und der langjährigen Geschäftsbeziehungen dazu prädestiniert, für ihre Top-Kunden individuelle Lösungen zu entwickeln. Die Häuser kennen ihre Kunden und deren Anlagebedürfnisse. Darauf lässt sich hervorragend aufbauen. Denn eines ist klar: Die wichtigste Aufgabe im Private Banking besteht darin, die Fragen, Wünsche und Ziele dieser Kunden im Blick zu haben und daraus maßgeschneiderte Anlagestrategien abzuleiten.

Böddeker: Hilfreich ist gewiss auch, dass wir ehemals falsche Strukturen im Firmenkundengeschäft abgeschafft haben. Firmenkunden und frühere Vermögensberater hatten separat voneinander gearbeitet. Heute haben wir eine Partnerschaft zwischen Private Bankern und Firmenkundenbetreuern etabliert. Der Kunde akzeptiert auch schnell, dass er für die Anlageseite inzwischen einen anderen Ansprechpartner hat als für das Firmenkundengeschäft.

Die Firmenkundenberater müssen also bereit sein, Kunden an das Private Banking weiterzureichen - und so eventuell auf Erträge und Provisionen zu verzichten?

Böddeker: Wie haben die Anreizsysteme einschließlich Vertriebscontrolling und Verrechnungssystem so umgebaut, dass beide Berater ihre Erfolge gemeinsam feiern. Anders funktioniert es nicht. Entscheidend ist, dass sich Firmenkundenberater und Private Banker gut kennen und einander einschätzen können. Dann ist auch die Bereitschaft, den ersten Kundenkontakt herzustellen, sehr groß. Bei großen Firmenkunden sind beide beim Erstkontakt dabei. Bei den weiteren Kontakten kann der Private Banker auch allein auf den Kunden zugehen. Bei einem Passiv-, wertpapierlastigen Kunden, der hin und wieder eine Finanzierung braucht, kann es sogar sein, dass der Private Banker häufiger Kontakt hat als der Firmenkundenbetreuer. Dennoch bleibt dieser der Hauptbetreuer.

Kirchner: Auch bei der Sparkasse Bamberg gibt es eine Co-Betreuung. Der Firmenkundenbetreuer bekommt erst einmal die vollen Deckungsbeiträge aus dem Private Banking eingestellt. Der Private-Banking-Betreuer wird nach einem eigenen System leistungsorientiert bezahlt. Gleichzeitig hat der Firmenkundenbetreuer noch Aktivitätsziele. Innerhalb der Zielvorgabe muss er eine gewisse Zahl an Überleitungen pro Jahr gewährleisten, damit wir eine ausreichende Auslastung bekommen und sukzessive an die Kunden herankommen; zumindest für ein Erstgespräch.

Der richtige Berater an der richtigen Stelle



Die wichtigste Anforderung an den Private Banker ist, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen, sagt Holger Mai.

Genießt der Private Banker unter den Beratern eine privilegierte Stellung?

Mai: Nein. Historisch ist es eher umgekehrt, da läuft die Karriere über das Kreditgeschäft zum Firmenkundengeschäft. Der Berater hat in einer Sparkasse oder Bank den höchsten Stellenwert. Seit den 1970er-Jahren kommt sukzessive das Privatkundengeschäft hinzu. Seit fünf Jahren sind wir dabei, den Private Banker auf Augenhöhe zu installieren. Das klappt bei einem Haus früher, beim anderen später, aber das Firmenkundengeschäft ist die Primärverbindung. Keine Bank hat es in den vergangenen Jahren geschafft, eine Vernetzung zwischen Firmenkunden- und Privatkundengeschäft hinzukriegen. Wenn einer es schafft, sind das die Sparkassen mit ihrer regionalen Kundennähe, Kenntnis und Führungsstärke.

Böddeker: Bei uns im Haus gibt es Private Banking schon seit 20 Jahren. Die Private Banker und die Firmenkundenbetreuer werden eher als besondere Betreuer mit gewissen Freiheiten wahrgenommen. Die Gewichtung ist sehr ausgewogen mit einer leichten Neigung zu den Firmenkunden.

Welche Persönlichkeiten sind im Private Banking gefordert?

Kirchner: Es müssen Menschen sein, die auf der persönlichen Ebene schnell Kontakte knüpfen und die großes Vertrauen beim Kunden herstellen können - und dabei selbst gefestigt sind. Sie müssen in der Lage sein, sich im entsprechenden sozialen Umfeld sicher zu bewegen. Und natürlich müssen sie fachlich gute Berater sein, die bereit sind, mit Spezialisten zusammenzuarbeiten. Koordinatoren, die Stränge zusammenführen und den Überblick behalten. Der Kunde möchte heute einen Partner für das Große und Ganze, der nicht jedes Detail zu seinen Versicherungen oder Immobilien oder Vermögensanlagen wissen muss. Aber er muss wissen, in welcher Situation er welchen Spezialisten hinzuzieht.

Mai: Die wichtigste Anforderung an den Private Banker ist, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Das ist etwas anderes als eine Kreditberatung. Er will bei Vermögen und Altersvorsorge eingebunden werden, er will Gesprächspartner des Kunden sein. Deshalb sind auch die Menschen, die wir dafür brauchen, nicht einfach produzierbar, nach dem Motto „Jetzt machen wir ein Seminar und dann kannst Du das“. Das hat sehr viel mit Persönlichkeit zu tun. Denn wir werben um das Vertrauen des Kunden, sein Vermögen zu begleiten.

Stocker: Ein Berater im Private Banking sollte sich durch Kompetenz und Verlässlichkeit auszeichnen. Besonders wichtig ist zudem sein Umgang mit dem Vertrauen, das diese Kunden der Sparkasse zweifelsohne entgegenbringen. Dieses Vertrauen sollte er in der Beratung nutzen und rechtfertigen.

Böddeker: Kommunikationsfähigkeit sowie Sozial- und Methodenkompetenz sind im Private Banking gefordert. Aber auch eine gewisse Flexibilität. Einige unserer Kunden waren in unserer Region erfolgreich. Sie haben Unternehmen aufgebaut oder weiterentwickelt und sind vermögend geworden. Das sind aber oft bodenständige Menschen, die auch in ihrer Art so angenommen werden müssen. Umgekehrt sind andere weltmännisch unterwegs, bewegen sich in entsprechendem Umfeld, möchten auch mal gesehen werden. Man braucht Berater, die damit umgehen können. Diese Anforderungen lassen sich nicht standardisieren.

Private Banker ist also kein Lehrberuf, dennoch werden Weiterbildungen in diesem Bereich angeboten. Was lässt sich vermitteln?

Kirchner: Es gibt mittlerweile ausreichend Angebote, die auf fachspezifische Themen zielen und eine Qualifikation als Estate Planner oder Financial Planner ermöglichen. Für den einen oder anderen Kunden ist

das ein Thema, wenn ein zusätzlicher Abschluss auf der Visitenkarte steht. Die Persönlichkeitsentwicklung sehen wir vor allem als Führungsaufgabe vor Ort.

Stocker: In enger Abstimmung mit den Sparkassen haben wir unsere Angebotspalette im Bereich Private Banking weiter ausgebaut. Neben Produkten und der erforderlichen Vertriebsunterstützung bieten wir den Sparkassen auch Beratungsleistungen und Schulungen - etwa gemeinsam mit den Sparkassenakademien - an. Im Zentrum der Schulungen stehen Fragen wie: Was interessiert heute einen Freiberufler? Einen Firmenkunden? Eine Erbgemeinschaft? Was sind die Themen im Bereich Stiftungen? Als Wertpapierhaus haben wir den Ansatz, das tiefe Wissen über den Kunden mit Anlagegeschäften zu verflechten. Bei der Analyse des Schulungsbedarfs orientieren wir uns an Modellen, die unter anderem im DSGVO-PB-Beratungsprozess entwickelt wurden.

Böddeker: In unserer Sparkasse haben sich Mitarbeiter zum Financial Planner, Financial Consultant und Estate Planner weitergebildet. Zwei davon wurden zusätzlich im Generationenmanagement geschult und strukturieren Nachfolgeregelungen. Da geht es im Wesentlichen um Zugang, um Sensibilisierung und darum, die richtigen Fragen zu stellen. Wir wollen nicht Antworten vorgeben - die Entscheidungen bleiben beim Kunden.

Der „Werkzeugkasten“



Entscheidend ist die individuelle Situation des individuellen Kunden, betont Georg Stocker.

Ist es sinnvoll, in der Sparkassen-Finanzgruppe sogenannte Family-Office-Angebote für besonders wohlhabende Familien vorzuhalten?

Stocker: Ja, denn die Ansprüche dieser Kunden sind hoch und oftmals sehr komplex. Hinzu kommen die veränderten Rahmenbedingungen und neue Trends im Asset Management, wie die demografische Entwicklung und der gestiegene Wohlstand, nicht zuletzt auch bei der Erbgeneration. Und auch dort gibt es Unsicherheit in Zeiten niedriger Zinsen und volatiler Märkte. Wie legt man an, wie strukturiert man sein Vermögen? Das sind Fragen, mit denen sich die vermögenden Kunden mehr denn je auseinandersetzen müssen, wenn sie nach einem für sie optimalen Finanzmanagement suchen.

Mai: Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt, dass wir viel Potenzial übersehen, etwa bei Firmenverkäufen. Deshalb ist es wichtig, mit dem eigenen Private Banking, mit der Frankfurter Bankgesellschaft oder unserem einzigen Multi-Family-Office im Verbund früh dabei zu sein; zu wissen, was der Kunde denkt, was er vorhat. Es gibt derzeit viele großvolumige Firmenverkäufe, selbst bei Kunden kleiner Sparkassen. Einige davon, im Volumen von jeweils mehr als 100 Millionen Euro, wären beinahe an uns vorbeigegangen und ließen sich nur mit Mühe in die Gruppe retten.

Böddeker: Wir haben als Vorstände auch eine Verantwortung, besonders beim Thema Nachfolge. Es geht um sensible Themen und Fragen, die häufig noch nicht einmal innerhalb der Familie offensiv angegangen werden. Wir müssen als Sparkassen in der Lage sein, uns mit dem Kunden dieser Themen anzunehmen.

Im Private Banking geht es um persönliche Themen. Wie stark lassen sich die Gespräche dennoch strukturieren?

Stocker: Anders als beim Investmentberatungsprozess geht es beim Private Banking noch viel stärker um die individuelle Situation des individuellen Kunden. Aber auch hier lassen sich strukturierte Beratungsgespräche führen, die sich auf die speziellen Themenfelder wie Nachfolge, Stiftungen oder Erbschaft beziehen. Die

Deka stellt Module bereit, mit denen die richtigen Fragen für die verschiedenen Kundengruppen gestellt und beantwortet werden können.

Böddeker: Die Kunst besteht darin, dass der Kunde nicht nur das Gefühl hat, individuell behandelt zu werden, sondern dass wir dies auch wirklich umsetzen. Aber selbstverständlich müssen Prozesse und Strukturen existieren, damit die Gespräche strukturiert ablaufen und eine vernünftige betriebswirtschaftliche Effizienz entsteht.

Der persönliche Kontakt ist das A und O im Private Banking - spielt dort dennoch die Digitalisierung eine wichtige Rolle?

Böddeker: Es gibt im Feld der Vermögensoptimierung interessante Angebote von Fintechs. Ich glaube nicht, dass alle Private-Banking-Kunden an diesen Lösungen vorbeigehen und sagen: „Das brauche ich nicht, weil ich meine Beratung in der Sparkasse habe.“ Da müssen wir mit adäquaten Angeboten punkten, so wie die Sparkassen-Finanzgruppe insgesamt beim Thema Digitalisierung deutlich schneller vorankommen muss.

Mai: Im Retailgeschäft wird der Druck sehr hoch werden. Aber je vermögender ein Kunde, desto mehr Zeit bleibt uns noch. Bei einem Firmenverkauf besorgt sich kaum jemand im Internet Anlageinformationen. Er will eine persönliche Beratung. Wo die Schwelle liegt, wird sich in der nächsten Zeit herauskristallisieren.

Kirchner: Neben dem Kontakt und der Beratung erwartet der Private-Banking-Kunde heute auch alle digitalen Möglichkeiten, die die Welt bietet. Einkommensstärkere haben eine höhere Technikaffinität - und einfach muss es sein. Wir können uns nicht darauf zurückziehen zu sagen: Wir machen das alles persönlich. Konservativ und modern schließen sich nicht aus, im Gegenteil.

Stocker: Wichtig ist, dass der Kunde entscheiden kann, wie er sich mit dem Berater austauscht und welche Kommunikationskanäle er nutzt. Das gilt in besonderem Maße für Private-Banking-Kunden. Wenn er den Kontakt über das Netz aufbauen und pflegen will, müssen wir das berücksichtigen und die technischen Voraussetzungen zur Verfügung stellen.

Private Banking als Teil des Ganzen



Stephan Kirchner geht es nicht nur um den betriebswirtschaftlichen Aspekt, sondern auch um die Selbstverständlichkeit, Private Banking anzubieten.

Einkaufen oder Selbermachen? Wann lohnt sich für eine Sparkasse der Aufbau einer eigenen Private-Banking-Einheit?

Böddeker: Die Ausgangssituation ist von Sparkasse zu Sparkasse unterschiedlich. Grundsätzlich muss den Private-Banking-Kunden eine permanente Betreuung und eine Vertretung geboten werden können. Dazu gehört eine Assistenz, die die Lösung über alle Kanäle zum Kunden bringt. Ein Haus braucht nach unserer Erfahrung mindestens drei Banker; bei jeweils 120 Kundenverbänden und einem liquiden Vermögen von im Schnitt 800 000 Euro dürfte es sich rechnen. Aber das ist theoretisch. Für unser Haus hat sich die Frage so nicht gestellt. Wir haben nur entschieden, dass wir uns für unsere Top-Kunden anders, professioneller aufstellen müssen.

Kirchner: Das sehe ich auch so. Drei Berater sind das Minimum. Aber es geht nicht nur um den betriebswirtschaftlichen Aspekt, sondern auch um die Selbstverständlichkeit. Es ist kaum möglich, sich vorzustellen, keine Firmenkunden zu betreuen. Aber es gibt immer noch Sparkassen, die sich vorstellen können, kein Private Banking zu haben.

Hilft das Private Banking, den Verlust von Erträgen in anderen Feldern zu kompensieren?

Böddeker: Allein durch die veränderte Kosten/Ertrags-Relation ist Private Banking lukrativ. Wir können mit weniger Manpower größere Vermögen betreuen. Im Vermögensmanagement kommt man - bei allen Unsicherheiten einer solchen Zahl - auf eine CIR von 25 bis 30 Prozent. Davon würden wir in der restlichen Sparkasse träumen. Das zeigt, dass sich dieses Segment sehr gut rechnet, wenn die entsprechenden Volumina da sind.

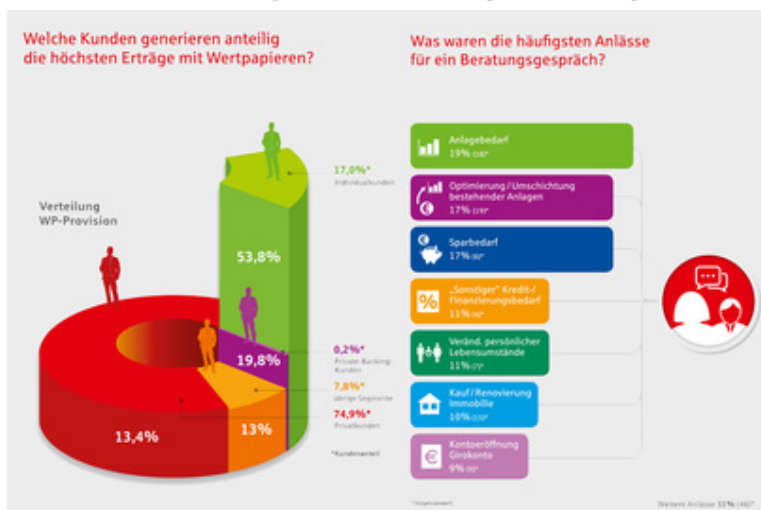
Wann ist es für eine Sparkasse sinnvoll, beim Private Banking zentrale Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe einzusetzen?

Böddeker: Wir haben Kunden in großen familiengeführten Unternehmen, die nicht so viel Geld regional angelegt wissen wollen und die großen Volumina nicht zur Sparkasse bringen möchten. In diesem Fall hat es sich als sinnvoll erwiesen, dass wir vor einigen Monaten die Frankfurter Bankgesellschaft eingeschaltet haben. Mit diesem Haus verbinden die Kunden eine hohe Kompetenzvermutung sowie die Möglichkeit, in zwei Währungen, dem Euro wie dem Schweizer Franken, agieren zu können. Das Volumen liegt in einigen Fällen bereits bei zweistelligen Euro-Millionenbeträgen. Es ist etwa 40 Prozent neues Geld hinzugekommen, das wir so nicht bekommen hätten. Das landet zwar nicht in den Büchern unserer Sparkasse, aber wir haben es in der Familie und in unserer Ertragsrechnung.

Mai: Um keinen Wettbewerb in der Gruppe zu haben, fangen wir aber erst ab einer Million Euro liquidem verwaltetem Vermögen an und haben eine Beratungseinheit ab fünf Millionen Euro und/oder Familienunternehmer. In der Praxis läuft das so, dass der Firmenkundenbetreuer seinen Kunden auf dessen Vermögen anspricht und fragt, wer vorbeikommen soll: der Kollege aus dem Private Banking der Sparkasse oder der Kollege der Privatbank mit Sitz in Zürich und Frankfurt? Zu 90 Prozent profitiert davon das Private Banking der Sparkasse. Bei den zehn Prozent, bei denen der Kunde das nicht möchte, ist unser Haus eine Art Ventil für das, was der Kunde nicht regional haben will - warum auch immer. Wir nehmen keine Wertpapierdepots oder Überträge von der Sparkasse. Wenn der Kunde Liquidität hat, dann gibt er es uns möglicherweise mit in die Anlage, aber mehr als 70 Prozent unserer Akquisitionserfolge betreffen Geld, das bisher nicht in der Gruppe war.

Stocker: Besonders wichtig beim Private Banking ist die richtige Ansprache: Wo steht der Kunde? Was ist ihm wichtig? Bei diesen Fragen unterstützt die Deka die Sparkassen. Wir bieten den gesamten Baukasten, je nach Bedarf und Kundensegment; mit Modulen wie Kundenanalyse und Gesprächsbegleitung und mit passenden Produkten bis hin zur Anlagestrategie. Gerade im Privatkundenbereich ist eine enge Zusammenarbeit mit den Sparkassen wichtig. Durch diesen Austausch ist es uns möglich, nachfrageorientiert zu fertigen und zu unterstützen. Ziel der Deka ist es, die Sparkassen dabei zu unterstützen, vermögende Privatkunden noch besser an sich zu binden.

Private Banking und die Regulierungssituation



Mit Private-Banking-Kunden wird überdurchschnittlich viel Ertrag erwirtschaftet.

(DSGV-Vertriebsvergleich 2014)

Es gibt in der Sparkassen-Finanzgruppe mehrere Private-Banking-Anbieter, die übergreifend arbeiten. Hat sich hier eine Arbeitsteilung herausgebildet?

Kirchner: Ich glaube, dass hier zu viel Parallelarbeit betrieben wird und dass es sinnvoll wäre, die Kräfte bei weniger Partnern zu konzentrieren. Für die einzelne Sparkasse ist der Koordinierungsaufwand meist viel zu groß, wenn sie mit mehreren Partnern arbeitet.

Die Wertpapierberatung wird durch die Regulierung erschwert und künftige Regeln # Stichwort Mifid II # machen es nicht leichter. Wird das Private Banking abgewürgt?

Stocker: Es wird sicher nicht abgewürgt, und die Deka unterstützt die Sparkassen dabei, all diese regulatorischen Weiterentwicklungen im Wertpapiergeschäft umzusetzen. Unser Angebot erstreckt sich dabei auch auf die Berater, denen wir mit entsprechenden Dienstleistungen zur Seite stehen.

Kirchner: Die Regulatorik trifft uns viel stärker im Massenkundengeschäft. Es wird künftig betriebswirtschaftlich schon schwierig, einen Kunden zu beraten, der 50 Euro im Monat richtig anlegen will. Im Private Banking ist die Regulatorik zwar auch aufwendig, aber damit können wir aufgrund der größeren Routinen und Losgrößen leichter umgehen.

Einige Regulatoren plädieren für die Honorarberatung anstelle der provisionsbasierten Beratung - wäre das im Private Banking realisierbar?

Kirchner: Der DSGVO hat das abgefragt. Unsere Kunden wollen nur zu einem kleinen Teil die Honorarberatung. Das gilt auch für Private-Banking-Kunden.

Mai: Wir haben es leider nicht geschafft in der Branche, der Finanzberatung einen Wert zuzuordnen. Eine Beratungsstunde müsste 400 bis 500 Euro kosten - wie dies bei einem guten Anwalt üblich ist, der eine ähnliche Qualifikationsstufe hat wie ein Private Banker. Das ist aber selbst Kunden nicht vermittelbar, die sechsstellige Euro-Beträge anlegen wollen. Lediglich sehr vermögende Familien mit besonderen Bedürfnissen akzeptieren die Honorarberatung.

Dieser Beitrag gehört zu einem zweiteiligen Spezial zum Private Banking. Im [anderen Teil](#) erläutert Gerhard Döpfens, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Gifhorn-Wolfsburg, die Private-Banking-Strategie seines Hauses.