

20. Juli 2015 - 08:30 | Private Banking

Mit Dampf ins Premiumsegment

Bettina Weiß

Vermögende Privatkunden werden für Sparkassen immer interessanter. Bei Vermögensverwaltung, Unternehmensnachfolge und Betreuung von Unternehmerfamilien bieten sich Verbundlösungen an. Der erste Kontakt und die Gesprächseröffnung sind entscheidende Schritte.



Bei wohlhabenden Kunden spielen Sparkassen noch nicht die Rolle, die sich Walter Pache, Andreas Bartsch und Michael Tillmann wünschen (v.l.n.r.).

(Fotos: Krutsch)

Beim Geschäft der Sparkassen mit vermögenden Kunden ist noch viel Platz nach oben. Nur 0,2 Prozent der Sparkassenkunden insgesamt fallen in dieses Private-Banking-Segment. Doch mit diesen Kunden, die ein liquides Anlagevermögen von mindestens 500.000 Euro oder ein Monatseinkommen ab 10.000 Euro mitbringen, erwirtschaften die Sparkassen allein im klassischen Kreditgeschäft rund drei Prozent ihrer Erträge – ein Faktor von 15. Bei den Privatkunden, die einen stolzen Anteil von 75 Prozent haben, liegt Ertragsanteil bei nur 28 Prozent. „Dieser Vergleich illustriert, warum wir unbedingt mehr Dampf in das Geschäft mit Private-Banking-Kunden bringen müssen“, hat DSGVO-Präsident Georg Fahrenschon auf der Vorstandetagung der Frankfurter Bankgesellschaft zum Thema „Die Rolle der Sparkassen-Finanzgruppe bei der Betreuung vermögender Kunden“ geschlussfolgert. Dabei muss jede Sparkasse für sich entscheiden wie sie Private Banking angesichts ihrer Größe, der Struktur ihres Geschäftsgebietes sowie mögliche Investitionen und Erträge angeht.

Zu diesen vermögenden Privatkunden zählen häufig auch Unternehmer, die bereits eine Sparkasse als Hausbank haben, als Gründer aber nun daran denken, eine Nachfolgeregelung zu treffen. „Wenn Unternehmensnachfolgen anstehen, bekommen wir das als Sparkasse über unsere langjährigen Kontakte zu den Unternehmen mit. Eine andere Frage ist, ob man in den Prozess eingebunden ist“, sagt Andreas Bartsch, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Marburg-Biedenkopf.

Die Interessen der Sparkassen formuliert Bartsch folgendermaßen: Wenn möglich der Finanzierer einer Übernahme bzw. des neuen Unternehmens zu sein und wenn der Kaufpreis geflossen ist,

einen so guten Kontakt zu haben, dass man eine Chance hat, strukturiert mit dem Kunden über Vermögensanlage, Altersversorgung und andere Themen zu sprechen. Bisher sind Sparkassen für solche Unternehmen nur mehr oder weniger zufällig Ansprechpartner. „Für viele Kunden gilt, dass sie nicht mit der grundsätzlichen Kompetenzvermutung in diesen Bereichen an uns als Sparkasse herantreten“, sagt Michael Tillmann, Vorstandsmitglied der Kreissparkasse Böblingen. 2014 waren rund ein Viertel der Gründungsfinanzierungen durch Sparkassen Unternehmensnachfolgen, in den nächsten Jahren werden pro Jahr rund 27.000 Übergeben erwartet, so die Zahlen des DSGV. „Da kommt ein Markt in Bewegung, den wir sauber strategisch und thematisch belegen müssen“, formuliert Tillmann die Herausforderung.

Viele Wege führen zum Ziel



*Beim Generationenmanagement muss die Sparkasse Günzburg-Krumbach noch aktiver werden, sagt Vorstandsvorsitzender **Walter Pache**.*

Sparkassen gehen dabei abhängig von der Größe des Instituts unterschiedlich vor. „Beim Schlagwort Generationenmanagement hat unsere Sparkasse noch Nachholbedarf und hier müssen wir noch aktiver werden“, sagt Walter Pache, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Günzburg-Krumbach und betont zugleich, dass sein Institut aufgrund der Größe niemanden einstellen oder beschäftigen kann, der sich ausschließlich um dieses Thema kümmert. Anders die Kreissparkasse Böblingen – sie hat ein Generationenmanagement allein für das Privatkundengeschäft aufgebaut. Mit einem Mitarbeiter, der nichts anderes macht, als – zusammen mit einem Kreis von Partnern – genau solche Erbschaftsfragen zu bearbeiten. „Das Konstruieren dieses Bereiches – bis der richtige Mitarbeiter für diese Funktion und alle Partner gefunden waren – hat drei Jahre gebraucht. Ich bin mit ihm zusammen diese Dinge angegangen und jetzt merken wir plötzlich, dass er immer mehr angefordert wird“, so Vorstandsmitglied Tillmann.

Die Sparkasse Günzburg-Krumbach kann ein solches eigenständiges Vorgehen nicht leisten und holt sich deshalb bereits im frühen Stadium Anbieter aus der S-Finanzgruppe mit ins Boot, um entsprechende Angebote im Bereich des Private Banking machen zu können. Ein Verbundpartner ist laut dem Vorstand die Frankfurter Bankgesellschaft – eine Privatbank mit Sitz in Zürich aus dem Konzern der Landesbank Hessen-Thüringen. „Wir haben einen Zweivorstand und von größeren Firmenkunden werden wir auch direkt angesprochen. Wenn wir für die klassische Vermögensverwaltung einen Termin mit der Frankfurter Bankgesellschaft machen und dabei von einem Vorstandsmitglied begleitet werden, dann funktioniert das am besten“, so resümiert Pache.

Er hat beobachtet, dass gute Erfahrungen dann zu weiteren vermögenden Kunden führen. „Denen geht es nicht um die Performance, die können wir nicht garantieren, sondern ihnen ist wichtig, dass das Vermögen erhalten bleibt – auch nach Unternehmensverkäufen“, so der Vorstandsvorsitzende. Er sieht nicht, dass die Sparkassenorganisation an den Toprenditen gemessen wird. Zu den Sparkassen kommen eher die konservativen und auf Kapitalerhalt

fokussierten Anleger. Trotzdem kann die Frankfurter Bankgesellschaft mit „den Großen“ mithalten: Die Qualität der Beratungsleistung wurde vom Fuchs-Report mit Platz 1 für das „Beste Beratungsgespräch“ aller deutschsprachigen Banken ausgezeichnet und auch die „Portfolioqualität“ belegte 2014 den ersten Platz.

Die guten Erfahrungen mit diesem Verbundpartner führen dazu, dass immer mehr Sparkassen mit der Frankfurter Bankgesellschaft Kooperationsverträge abschließen – zurzeit sind es 339. Bis 2020 will die Gesellschaft laut Holger Mai, dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung der Frankfurter Bankgesellschaft, rund 400 Verträge mit Sparkassen geschlossen und eine Steigerung des Provisionsertrages sowohl zu Gunsten des Eigentümers Helaba als auch der Sparkassen erzielt haben. Mit 150 Mitarbeitern verwaltet die Gruppe ein Vermögen von über neun Milliarden Schweizer Franken und bezeichnet sich selbst als „die Privatbank der Sparkassen-Finanzgruppe“. Nach außen hin ist sie das auch – besonders, seit sie seit Anfang 2014 auch die Marke S-Finanzgruppe nutzen kann.

Charme der Spezialisierung



*Die eigenen Kompetenzen kennen und entsprechend kommunizieren, empfiehlt **Michael Tillmann**, Vorstandsmitglied der Kreissparkasse Böblingen.*

Tillmann weiß, dass der Anspruch vermögender Kunden hoch ist. „Man muss seine eigenen Kompetenzen kennen; sich dann davon frei machen, alles zu können und das auch entsprechend kommunizieren.“ Die Kreissparkasse Böblingen hat eine Plattform eingerichtet, über der sie die Kunden entweder an Verbundpartner oder – etwa bei Fragen der Steuer- und Rechtsberatung – an bestimmte Adressen weiterempfiehlt. „Bei Partnern außerhalb der Gruppe achten wir auf eine Qualitätssicherung, denn die Erwartung von Außenstehenden ist natürlich, dass von uns vermittelte Ansprechpartner wie Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater „top“ sind“, sagt Tillmann. Die Plattform ist durchaus auch im Eigeninteresse des Instituts: Über die Verbindung zu den Plattformpartnern will man bei deren Klientel der erste Ansprechpartner in Finanzierungsfragen werden. Da geht es dann durchaus auch darum, sich gegenüber Wettbewerbern am Markt besser zu positionieren und eventuell Geschäft abzuwerben.

Einen „Mittelweg“ beschreitet die Sparkasse Marburg-Biedenkopf. Hier hat der Vorstand entschieden, das Private Banking mit zwei Beratern neu aufzubauen, um einerseits Informationen zu bündeln und andererseits einen kleinen Kreis von Ansprechpartnern für den Kunden in dieser Betreuungslage zu etablieren. Das Institut geht damit dieser Tage an den Start. Der Vorstandsvorsitzende Bartsch hat festgestellt, dass sehr vermögende Kunden mit besonderen Bedürfnisstrukturen auch regelmäßig eine Vorstandsbetreuung erwarten. Zusätzlich helfen die modernen Medien dabei die Kundenbeziehungen zur nachfolgenden Unternehmergeneration intakt zu halten, die häufig nicht mehr im Geschäftsgebiet ansässig ist. „Das ist auch mit dafür entscheidend, dass die Sparkasse deren Geschäftspartner bleibt bzw. in der Vermögensverwaltung wird, wenn sie vorher für das Unternehmen die Hausbank war“, so Bartsch.

Sein Geschäftsgebiet ist zum Teil sehr ländlich geprägt. Maschinenbauer stehen mit beiden Beinen im Leben und erwarten von den Sparkassen, Dinge verständlich darzustellen und eine seriöse und individuelle Lösungskompetenz zu bieten. „Da darf man den Begriff „Family Office“ vielleicht schon nicht benutzen, weil er nicht bekannt ist“, so der Sparkassenchef. Dabei hat die S-Finanzgruppe über die Frankfurter Bankgesellschaft auch ein solches Instrument zu bieten, die 100-prozentige Tochter Nötzli, Mai & Partner Family Office. Sie berät unabhängig und auf Honorarbasis Unternehmerfamilien bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen sowie in Problemfällen.

Ganz nah am Kunden



*Die breite Angebotsvielfalt macht Sparkassen aus, das schließt auch Private Banking mit ein, betont **Andreas Bartsch**, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Marburg-Biedenkopf.*

Eine Privatkundenbank wie die Frankfurter Bankgesellschaft hat den Vorteil, dass sie nicht Produktlieferant ist und nicht in letzter Konsequenz an die Produkte denken muss, konstatieren zuständige Sparkassenvorstände. Sie kann ganz im Beziehungsmanagement unterwegs sein und gemeinsam mit den Sparkassen mit aller Kraft daran arbeiten.

Wichtig ist: Wie kommen Sparkassen an neue Kundenstrukturen? „Das kann man in Ruhe angehen – ohne Aufgeregtheit – und versuchen, über Privatbanken in der S-Finanzgruppe Kanäle freizuschalten. Wenn wir über die Kundenansprache hinaus sind, dann haben wir auch gute Chancen für den Abschluss eines Deals“, so Tillmanns Erfahrungen.

„Über die Bande zu spielen“ ist neben dem direkten Einsatz von Vorständen und Private-Banking-Routiniers eine weitere Möglichkeit, um mit vermögenden Personen ins Gespräch zu kommen. Bei der Kreissparkasse Böblingen war es die Baufinanzierung. Hierfür führte man eine mobile Beratung ein und über diesen Service kam man dann mit den Kunden auch zu Fragen der Vermögensverwaltung in Verbindung – ein in den guten Lagen der Stuttgarter Umgebung sicherlich naheliegender Schluss. „Über die Bande spielen“ gilt auch für andere Bereiche, wie etwa der Nachfolgeregelung, bei der man im Nachgang auch die Vermögensverwaltung ins Spiel bringen kann. Selbst für hohe Beträge ist die S-Finanzgruppe seit dem Aufbau des Wealth Management Premium Segments der Frankfurter Bankgesellschaft gerüstet, hier ist man speziell auf vermögende Kunden und Familienunternehmer mit einem liquiden Vermögen ab fünf Millionen Euro ausgerichtet.

So wichtig es ist, das Private Banking auszubauen, der Blick für die Realitäten des Sparkassengeschäfts darf dabei nicht verloren gehen. Das gilt sowohl nach außen als auch nach innen. „Wir dürfen nicht Äpfel mit Birnen vergleichen“, sagt Pache deshalb. „Fünfzig Millionen Girokonten“ ist keine Aussage, von der man auf die Bedeutung des Private Banking für die S-Finanzgruppe schließen kann. Es geht um ein Premiumsegment, nicht um die Masse der Sparkassenkunden. Und intern ist die Frage, wie man die Ansprache dieses Premiumsegments mit den Kundenberatern zusammenhält. Die Betreuung vermögender Kunden impliziert andere

Möglichkeiten, Vorstandskontakt, großzügigere Vorgehensweisen – mithin viele Faktoren, die bei der Privatkundenbetreuung unüblich sind.

„Es muss in der Sparkasse akzeptiert sein, dass es diesen besonderen Bereich gibt und dass der etwas anders tickt und funktioniert als andere Bereiche. Es ist Aufgabe des Vorstands, ins Haus hinein diese Akzeptanz zu schaffen, weil es Vorteile für alle Beteiligten bringt, wenn dieses Geschäft funktioniert“, sagt Bartsch und wird unterstützt von Pache: „Am überzeugendsten sind die Erfolge. Wenn die Unternehmenskunden- und Private-Banking-Kundenbetreuer etwas einfahren, dann sind alle zu überzeugen.“ „Einfahren“ bedeutet in der Zusammenarbeit mit den Private Wealth Partnern aus der Sparkassenorganisation auch Provisionen zu teilen, die in Zeiten des Niedrigzinsumfelds das Ergebnis der Sparkasse verbessern können. Und auf das Gesamtgeschäft der Sparkassen bezogen formuliert es Bartsch so: „Das macht Sparkassen ja aus – vom Konto für Jedermann bis zum Private Banking eine breite Vielfalt anzubieten.“