

# „Die Weberbank hat das Selbstverständnis einer Regionalbank“

Interview mit Klaus Siegers

Die Weberbank hat das Selbstverständnis einer Berliner Universalbank, so Klaus Siegers im Redaktionsgespräch. In der Vermögensverwaltung will sie – als Dienstleister der Sparkassen – jedoch bundesweit tätig werden und in fünf Jahren zu deren Top-drei-Partnern zählen. Durch ihre lange Tradition könne sie den Sparkassen helfen, der oftmals unberechtigten geringen Kompetenzvermutung in Sachen Private Banking etwas entgegenzusetzen. Auch Unternehmern, die ihr privates Vermögen nicht an gleicher Stelle verwaltet wissen möchten wie die Unternehmenskredite, könne man in der Kooperation eine Alternative bieten. Weil der Kunde dabei in jedem Fall bei der Sparkasse verbleibt, sei die Resonanz hoch. Die ersten Verträge sind unterschriftsreif. Red.

**bm** Herr Siegers, Sie sind jetzt seit rund eineinhalb Jahren Vorstandsvorsitzender der Weberbank. Welches vorläufige Resümee ziehen Sie aus dieser Zeit?

Entscheidend in den letzten Jahren war für die Weberbank der Eigentümerwechsel von der WestLB zur Mittelbrandenburgischen Sparkasse (MBS) am 1. Juli 2009. Seither gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen

sehr erfolgreich, und zwar auf der Grundlage einer ganz klaren Trennung der beiden Banken als eigenständige Unternehmen und einer Zwei-Marken-Strategie. Dennoch nutzt die Weberbank die Nähe zur MBS, um nachgelagerte Bereiche schlanker aufzustellen. Viele Backoffice-Bereiche wurden auf das Mutterunternehmen übertragen.

Gleichzeitig mit der Mittelbrandenburgischen Sparkasse Potsdam wurde auch die Migration zum Kernbankensystem OS-Plus vollzogen. Wir waren vorher Eigenanwender, was für ein Haus unserer Größenordnung oft mit großen Herausfor-



**Klaus Siegers, Vorsitzender des Vorstands, Weberbank Actiengesellschaft, Berlin.**

derungen verbunden war, beispielsweise bei der Einführung der Abgeltungssteuer.

Diese Maßnahmen haben geholfen, die Weberbank als Privatbank stärker auf den regionalen Markt Berlin auszurichten. Außerdem kommt ihr zunehmend die aktuelle Tendenz zugute, dass die Menschen auf der Suche nach regionaler Ausrichtung und Kompetenz sind. Zudem wurde vor der Finanzkrise per se jeder Bank Sicherheit unterstellt. Heute ist das anders und die Weberbank profitiert davon, zu einer der eigenkapitalstärksten deutschen Sparkassen zu gehören.

Der Erfolg des Instituts drückt sich auch in positiven Geschäftszahlen aus: Wir schreiben seit 2009 schwarze Zahlen und machen der Mutter mit positiven Ergebnisbeiträgen Freude.

**bm** Die Auslagerung von Backoffice-Tätigkeiten hatte sicher auch Auswirkungen auf die Zahl der Mitarbeiter. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt die Weberbank derzeit und wo sitzen die Teams?

Gestartet ist die Bank Mitte 2009 mit 240 Mitarbeitern, inzwischen beträgt deren Zahl 180. Alle Angestellten sitzen in Berlin und Potsdam. Zu WestLB-Zeiten existierten drei Standorte in Nordrhein-Westfalen, doch deren Fortbestand machte mit dem Wechsel der Muttergesellschaft keinen Sinn mehr.

**bm** Mit Geschäftsstellen sind Sie lediglich in Berlin und Potsdam vor Ort. Wie beurteilen Sie die Wettbewerbssituation am Platz?

Verglichen mit München, Hamburg, Köln oder Düsseldorf ist Berlin kein typischer Private-Banking-Standort. Nach dem zweiten Weltkrieg siedelten sich hier kaum mittelständische Unternehmen an, woraus sich heute eine für die Größe der Stadt unterdurchschnittliche Millionärsdichte ergibt.

Eine Privatbank muss sich dementsprechend in Berlin anders aufstellen als in einer anderen deutschen Stadt:

■ Einerseits hat sich die Weberbank als klassischer Vermögensverwalter etabliert,

■ andererseits versteht sie sich als pragmatischer Partner der vermögenden Berliner Kunden im Tagesgeschäft. Diesen werden wie bei einer Universalbank auch laufende Konten und Kreditkarten angeboten, genauso wie Finanzierungen und Einlagenprodukte.

**bm** Als Universalbank ist Ihr Markt also Berlin und Potsdam, in der Vermögensverwaltung das ganze Bundesgebiet?

Berlin ist und bleibt Ursprungsort und Herkunft der Bank. Sie ist hier 1949 als Privatbank gegründet worden. Heute versteht sie sich im direkten Kundengeschäft als Regionalbank vor allem für Berlin und die Region Potsdam, aber keineswegs als provinziell. Ziel ist es, unseren Kunden eine Dienstleistung im Wealth Management anzubieten, die auch im bundesweiten Vergleich in der Spitzenklasse liegt. Und Sie haben recht, in der Vermögensverwaltung sprechen wir Sparkassen praktisch im ganzen Bundesgebiet an, sind aber

ganz explizit nicht im direkten Kundengeschäft aktiv; als unseren Kunden sehen wir in diesem Fall die Sparkasse an.

**bm** Sie planen also auch keine weiteren Filialen außerhalb Berlins?

Der Schwerpunkt des Geschäfts ist ganz eindeutig Berlin. Von daher werden im restlichen Bundesgebiet keine Filialen, Niederlassungen oder Repräsentanzen eröffnet werden.

„Im restlichen Bundesgebiet werden keine Filialen oder Niederlassungen eröffnet.“

**bm** Aktuell verwaltet die Weberbank Assets under Management von rund vier Milliarden Euro. Wie sieht hier Ihr Ziel für 2012 aus?

Wir wollen 2012 etwa acht bis zehn Prozent zulegen.

„Wir wollen 2012 etwa acht bis zehn Prozent zulegen.“

**bm** Wen betrachten Sie im Bereich der Vermögensverwaltung als Ihre stärksten Wettbewerber?

Das hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Berlin ist nach der Wende von den großen Privatbanken ins Visier genommen worden. Doch auch diese Häuser haben festgestellt, dass die Hauptstadt nicht der typische Platz fürs Private Banking ist.

Einige große Fahnen beispielsweise der Schweizer Banken, die nach der Wende ausgehängt wurden, sind heimlich, still und leise wieder zurückgezogen und durch etwas kleinere ersetzt worden. Dennoch sind freilich alle Banken, die im Private Banking Rang und Namen haben, in irgendeiner Form hier vertreten. Im Private-Banking-Markt Berlin

„Den Sparkassen wird die Dienstleistung Vermögensverwaltung als Gesamtpaket geliefert.“

ist insbesondere die Deutsche Bank traditionell stark. Sie kann ihre Kunden nicht nur im Bereich der Vermögensverwaltung bedienen, sondern auch in der Immobilienfinanzierung. In der Hauptstadt gehört das immer zusammen, weil viele Berliner in ihrem persönlichen Anlagemix der Immobilie eine große Bedeutung einräumen. Auch die Berliner Volksbank ist traditionell in diesem Geschäft gut unterwegs, genauso wie die Privatbank HSBC Trinkaus und das Bankhaus Lampe.

**bm** Wie würden Sie das Selbstverständnis der Weberbank derzeit beschreiben? Als Regionalbank und Tochter der Mittelbrandenburgischen Sparkasse, als Privatbank oder gar als Nukleus für das S-Private-Banking?

Die Weberbank hat das Selbstverständnis einer Regionalbank. Das Geschäft mit den Sparkassen ist nicht getrieben durch regionale Präsenz, sondern definiert als eine Form des B2B-Geschäftes. Das Haus verfügt über viele Jahre der Erfahrung im Geschäftsfeld der Vermögensverwaltung und kann seine Kompetenz durch eine entsprechende Historie nachweisen.

Diese Expertise soll auch den Private-Banking-Einheiten der Sparkassen zur Verfügung gestellt werden.

Ihnen wird eine Dienstleistung als Gesamtpaket geliefert, damit sie es wiederum ihren Endkunden auf dem Konto beziehungsweise dem Depot der Sparkasse anbieten können. Das Besondere daran ist die Tatsache, dass der Kunde dabei Kunde der jeweiligen Sparkasse bleibt und nicht zum Kunden der Weberbank wird.

**bm** Wie funktioniert Ihr Modell genau? Laufen die Konten dann in der Sparkasse und bei Ihnen im Haus parallel?

Konto und Depot, auf denen der Kunde seine Vermögensverwaltung stattfinden lässt, bleiben bei der Sparkasse. Das System der Weberbank basiert darauf, dass die meisten Sparkassen sowohl das Kernbankensystem OS-Plus verwenden als auch die Wertpapierabwicklungsstelle der DWP Bank nutzen. Über eine technische Schnittstelle der Weberbank besteht nach dem neu entwickelten Konzept die Möglichkeit, Buchungen auf den Kundenkonten vorzunehmen. Bei der Weberbank wird lediglich das Konto im Vermögensverwaltungssystem gespiegelt.

Sparkasse kennt seinen Kunden am besten, er kann ihn umfassend beraten und mit ihm ein vernünftiges Chance-Risiko-Profil erarbeiten. Dennoch ist es nicht für jede Sparkasse sinnvoll, eine eigene Vermögensverwaltung aufzubauen. Unter heutigen Bedingungen ist das sowohl organisatorisch als auch regulatorisch nicht trivial: Um eine solche Einheit betriebswirtschaftlich sinnvoll darstellen zu können, ist ein gewisses Grundrauschen vonnöten, das sich im hohen dreistelligen Millionenbereich bewegt.

„Es ist nicht für jede Sparkasse sinnvoll, eine eigene Vermögensverwaltung aufzubauen.“

Anforderungen und Bedürfnisse der Sparkassenberater kennt. Dabei muss man selbstverständlich sichergehen können, dass die Theorie auch in der Praxis funktioniert. Der laufende Betrieb wird jetzt seit etwa einem dreiviertel Jahr getestet, inklusive aller Meldungen, Berichte und Reportings. Inzwischen wurde eine hohe Prozesssicherheit erreicht und es kann garantiert werden, dass der Kunde der Sparkasse von den dortigen Beratern den gleichen hohen Qualitätsstandard erhält, den auch der Kunde in der Filiale der Weberbank vor Ort in Berlin erwartet und bekommt.

**bm** Wie sieht die Aufgabenteilung mit den Sparkassen beziehungsweise Ihrer Muttergesellschaft im Großraum Berlin aus? In wessen Namen werden hier Privatbankkunden akquiriert?

Berlin ist – historisch bedingt – unser Kernmarkt im Direktkundengeschäft. Dazu kommt nun auch das brandenburgische Geschäftsgebiet unserer Muttergesellschaft. Hier sprechen wir als Weberbank Kunden mit unserer gesamten Angebotspalette an. Andernorts gilt: Wenn uns die jeweilige Sparkasse dazu einlädt, arbeiten wir mit ihr gern zusammen.

Eine arbeitsteilige Vorgehensweise ist daher sinnvoll. Die Weberbank kann die Dienstleistung Vermögensverwaltung inklusive aller Unterlagen und juristisch geprüfter Verträge liefern, sodass der Berater sich voll auf seinen Kunden konzentrieren kann. Gleichzeitig wird der Sparkassen-Mitarbeiter geschult und regelmäßig informiert und damit in die Lage versetzt, seinem Kunden jederzeit korrekt Rede und Antwort zu stehen. Es gibt Informationen zu den Bewegungen auf den Depots und zweiwöchige Markteinschätzungen sowie selbstverständlich das komplette Reporting.

„Wenn uns die jeweilige Sparkasse dazu einlädt, arbeiten wir mit ihr gern zusammen.“

**bm** Im Zusammenhang mit der Betreuung wohlhabender Privatkunden im Sparkassensektor ist oft von einer niedrigeren Kompetenzvermutung von Seiten der Kunden gegenüber den Sparkassen die Rede. Wie können Sie dieser Falle entkommen?

Die Betreuung Wohlhabender ist kein Geschäftsfeld, das die Kunden traditionell in einer Sparkasse verorten. Schon vor einigen Jahren haben sich deshalb etwa 130 deutsche Sparkassen zusammengetan und gemeinsam mit dem DSGV ein Private-Banking-Konzept entwickelt. Sie haben gemeinsam die Wertetreiber definiert, die für ein erfolgreiches und gutes Auftreten in diesem Bereich nötig sind. Ein großes Know-how in Sachen Nachlassverwaltung und Stiftungen ist bei den Sparkassen in den vergangenen Jahren bereits aufgebaut worden.

„In der Vermögensverwaltung ist es vorteilhaft, kein Newcomer zu sein.“

**bm** Zurück zum Kooperationsmodell mit den Sparkassen. Wie soll die Aufgabenverteilung bei den vermögenden Kunden zwischen Ihnen und den Sparkassen im Bundesgebiet konkret aussehen? Die Sparkasse spricht an, berät und schließt Verträge ab?

Ja. Dieser Ansatz beruht auf der Erfahrung, dass die Kundenbeziehung im Bereich Private Banking letztendlich nicht teilbar ist. Der Private-Banking-Berater der

**bm** Gerade das durchgehende Schulen und Informieren der Berater in den Sparkassen scheint durchaus eine Herausforderung zu sein, in der auch Stolpersteine verborgen liegen können ...

Während der letzten anderthalb Jahre hat die Weberbank viel Energie aufgewendet, um dieses System zusammen mit der Muttergesellschaft zu entwickeln, die ja die

Nun ist es aber vorteilhaft in der Vermögensverwaltung, wenn die Bank ihren Kunden erklären kann, kein Newcomer zu sein, sondern im Gegenteil, dass sie das Geschäft schon seit vielen

Jahren erfolgreich betreibt. Die Kunden erwarten einen Beleg dafür, dass die Bank oder Sparkasse über einen bestimmten wirtschaftlichen Zyklus mindestens den Erhalt ihres Vermögens sicherstellen kann.

Die Weberbank hat diesen Nachweis bereits erbracht und sie wird bei verschiedenen Tests für hohe Kontinuität in der Leistung gelobt. Mit unserer Vermögensverwaltung können wir also den Sparkassen helfen, dieser niedrigeren Kompetenzvermutung im Geschäft mit Wohlhabenden etwas entgegenzustellen, auch wenn sie in vielen Fällen zu Unrecht besteht.

**„Wir helfen den Sparkassen, der niedrigeren Kompetenzvermutung im Geschäft mit Wohlhabenden etwas entgegenzustellen.“**

**bm** **Woran verdienen Sie dabei beziehungsweise nach welchem Modell werden Sie von den Sparkassen bezahlt?**

Die Sparkassen reichen der Weberbank vereinbarungsgemäß einen festen Satz aus dem Honorar weiter, das sie vom Kunden für die Vermögensverwaltung erhalten. Sicherlich kann man als Privatbank im Direktgeschäft mehr verdienen, doch im Gegenzug dazu entfallen für uns alle Kosten der Akquisition und Betreuung des Kunden vor Ort. Das Modell rechnet sich für beide Seiten.

**bm** **Für welche Sparkassen eignet sich Ihr Angebot und für welche nicht?**

Grundsätzlich zielt das Kooperationsmodell auf Häuser mit einer Bilanzsumme von zwei bis sechs Milliarden Euro ab. Diese Sparkassen haben eine ausreichende Marktdurchdringung, um das Modell nutzen zu können. Doch selbstver-

ständiglich sollen auch die anderen Sparkassen nicht ausgeschlossen werden, wenn sie Kunden mit einem Vermögen von mehr als 250 000 Euro haben, für die eine solche Anlage sinnvoll ist.

**bm** **Die Frankfurter Bankgesellschaft will vor allem S-Firmenkunden ansprechen, auch ihr privates Vermögen bei ihr anzulegen. Ist Ihre Strategie ähnlich?**

Im Gegenteil: Bei der Weberbank geht es um ein reines B2B-Konzept. Der Ansatz der Mitarbeiter, sich von der Sparkasse helfen zu lassen, Kunden zu identifizieren, die dann Kunden dieses Mitbewerbers werden, mag probat sein.

Wir fokussieren im Gegensatz dazu jedoch auf die Dienstleistung Vermögensverwaltung als Baustein des Private Banking in der jeweiligen Sparkasse. Und nicht darauf, den Kunden der Sparkasse zu dem einer anderen Bank zu machen.

**bm** **Die Frankfurter Bankgesellschaft hat bereits 320 der 429 Sparkassen als Kooperationspartner, andere öffentlich-rechtliche Häuser kooperieren mit**

**„Das Modell rechnet sich für beide Seiten.“**

**weiteren Privatbanken wie beispielsweise Berenberg. Braucht die Sparkassen-Finanzgruppe tatsächlich noch einen Anbieter in diesem Bereich?**

Grundsätzlich gilt, dass Konkurrenz das Geschäft belebt. Wenn jemand in der Lage ist, eine gute Performance zu bieten, dann ist das per se ein Mehrwert für die Kunden. 430 deutsche Sparkassen können zwei

oder drei ernsthafte Wettbewerber in diesem Bereich durchaus vertragen, denn somit schaffen sie ja auch eine Auswahl- und Wettbewerbssituation. Der Private-Banking-Kunde der Sparkasse ist doch durchaus in der Lage zu entscheiden, dass er die Hälfte seines Vermögens bei der Weberbank dotiert, die andere Hälfte vielleicht bei Berenberg. Der Berater kann gemeinsam mit dem Kunden den oder die passenden Partner auswählen. In unserem Gewerbe nimmt die Tendenz eher zu, dass Kunden ihr Vermögen nicht nur einem, sondern zwei oder mehr Verwaltern anvertrauen.

**bm** **Auf welche Resonanz stoßen Sie in der Gruppe?**

Ende des vergangenen Jahres fiel der Startschuss für den Besuch der Sparkassen und das Vorstellen unseres Konzeptes, auch die technischen Details dazu.

**„Die ersten Verträge mit größeren Sparkassen sind unterschriftsreif.“**

Bisher haben diese Gespräche in 80 Häusern stattgefunden. Dabei wird das Konzept sehr positiv und interessiert aufgenommen, insbesondere die Tatsache, dass im Falle einer Kooperation die Gelder auf den Konten und Depots der Sparkasse verbleiben. Auch die Art der Vermögensverwaltung, in dem Sinne, dass der Kunde wirklich ein eigenes Depot und keine Fondslösung erhält, kommt gut an.

Die ersten Verträge mit größeren Sparkassen sind jetzt unterschriftsreif. Als Stichtag für eine erste Bilanz in dieser Sache haben wir uns den 31. Dezember 2012 gesetzt.

**bm** **Wie viele Sparkassen wollen Sie bis zum Jahresende überzeugen haben?**

Wir werten es als Erfolg, wenn wir mit 15 Sparkassen in Kooperation sind.

**bm** Und welches Volumen im verwalteten Vermögen sollen diese Häuser bringen?

Diese Zielsetzung hängt vom konkreten Einzelfall ab. In Kenntnis dessen, was bei den Private-Banking-Einheiten der Sparkassen durchschnittlich an verwaltetem Vermögen vorhanden ist, haben wir ein Gefühl für den Gesamtmarkt bekommen und ein Potenzial ermittelt.

Selbstverständlich sind auch die Volumina in diesem Bereich ein wichtiges Thema für uns. Zudem verfügen wir über einen Kostenvorteil: Da den Sparkassen-Kunden dasselbe angeboten wird wie unseren Kunden in Berlin, ergibt sich ein betriebswirtschaftlicher Sinn: Wir profitieren von Mengeneffekten aus der ohnehin vorhandenen Vermögensverwaltungsexpertise.

**bm** Inwiefern wollen Sie mittel- und langfristig über die ersten Sparkassen hinauskommen?

Wir sind langfristig durchaus ambitionierter. Doch das Thema Vermögensverwaltung hat eine große Sensibilität. Es ist die höchste Stufe des Miteinanders, die sie im Banking erreichen können. Qualität geht klar vor Quantität – mit dem Vertrauensvorschluss der Kunden muss man sehr sensibel umgehen.

Deswegen ist Wachstum in diesem Bereich zwar gut, aber noch viel wichtiger ist die Nachhaltigkeit von Performance und Service, in diesem Fall die Unterstützung des Sparkassen-Mitarbeiters vor Ort. Viele Sparkassen und auch Endkunden werden zunächst mit einem kleineren Testticket anfangen, weil sich ein größeres Vertrauen erst im Laufe der Zeit entwickelt.

Über gute Leistungen, aber auch über Fehler wird in der Sparkassen-Organisa-

sation schnell gesprochen, daher legen wir großen Wert auf einen sorgsamem Umgang mit dem Thema Wachstum. Die Weberbank will sich nachhaltig etablieren.

**bm** Welche Zeit hat das neue Konzept im Sinne der Nachhaltigkeit, um sich zu bewähren?

Intern haben wir einen Businessplan geschrieben, der fünf Jahre umfasst.

In dieser Zeit wollen wir zu den Top-drei-Verbundpartnern in der Vermögensverwaltung des Sparkassen-Finanz-

verbundes gehören. Die Zugehörigkeit der Weberbank zur Mittelbrandenburgischen Sparkasse gibt den Partnern in der S-Finanzgruppe die Gewissheit, dass die Bank auch sehr langfristig noch für eine Kooperation zur Verfügung steht.

**bm** Welche Konkurrenten wollen Sie auf Ihrem Weg unter die Top-drei überholen?

Wir wissen natürlich, dass sich mehrere Anbieter für die vermögenden Kunden der Sparkassen interessieren. Die Weberbank will aber deutlich machen, dass sie mit der Zugehörigkeit zur Sparkassen-Organisation und ihrem Verständnis für dieselbe ein natürlicher Spieler auf diesem Feld ist.

**bm** Welche Rolle spielt hier das Selbstverständnis Ihres Hauses, das doch eher dem einer Privatbank als dem eines Dienstleisters für die Sparkassen entsprechen dürfte?

Zwar haben die Kollegen im Privatkundengeschäft der Weberbank zu 95 Prozent einen Privatbank-Hintergrund, doch das

Konzept der Sparkassen-Kooperationen wurde bewusst im Bereich institutionelle Kunden angesiedelt. Hier werden beispielsweise mehr als 100 Stiftungen betreut.

Die Sparkassen beziehungsweise ihre Private-Banking-Mitarbeiter werden als institutionelle Kunden betreut, mit denen ein gedeihliches Miteinander auf Augenhöhe entsteht, weil alle die gleiche Sprache sprechen.

**bm** Inwiefern unterscheiden sich die Kunden von Private-Banking-Einheiten der Sparkassen von den Kunden einer Privatbank?

Im Grundsatz gar nicht, denn beide haben zunächst die völlig berechnete Erwartung, eine sehr gute Beratung zu erhalten. In den Sparkassen wird im Durchschnitt ein hoher Anteil der Mittel in Passiv-Produkte angelegt. Das ist bei den Privatbanken anders: Hier wandert ein deutlich größerer Teil der Volumina in Wertpapiere.

Dazu kommt, dass sich zwar eine ganze Reihe von Kunden ganz bewusst für die Sparkasse als Private-Banking-Partner entscheidet, weil sie von ihrem Hintergrund her die öffentlich-rechtlichen Häusern bevorzugen und dort gerne Kunde sind. Genau auf diese Kunden haben wir unser Angebot ausgerichtet.

Ausnahmen gibt es bei Unternehmern, deren Verhältnis zu ihren Sparkassen von der Kreditvergabe an die Firmen geprägt ist. Hier findet sich manchmal eine mentale Schranke bei Kunden, die ihr Privatvermögen nicht an derselben Stelle verwalten lassen wollen wie die Unternehmenskredite. In Teilen ist das sowohl sachlich als auch emotional nachvollziehbar. Auch hier ist es für mit uns kooperierende Sparkassen interessant, die Weberbank ins Spiel zu bringen. An dieser Stelle greift dann aber eher der Empfehlungscharakter und weniger das B2B-Konzept.

„Da den Sparkassen-Kunden dasselbe angeboten wird wie unseren Kunden in Berlin, profitieren wir von Mengeneffekten.“