

Verbundpartner in der Vermögensverwaltung

Von Klaus Siegers



Bildquelle: Rainer Stumm, pixelio.de

Obwohl etliche Sparkassen im Private Banking bereits sehr erfolgreich sind, besteht in diesem Geschäftsfeld noch beträchtliches Potenzial. Nicht immer aber lohnt es sich, den vergleichsweise aufwendigen Apparat für die Vermögensverwaltung als Ankerdienstleistung vorzuhalten. Andererseits tun sich Sparkassen naturgemäß schwer, ihre Kunden an Kooperationspartner zu verweisen und damit abzugeben. Die Webbank bietet hier einen Kompromiss an: Indem sie als Dienstleister in der Vermögensverwaltung auftritt, erspart sie den Sparkassen diesen Konflikt und will ihnen zugleich den Zugang zu Kundengruppen erschließen, die sie bislang nicht erreichen konnten. Red.

Das Thema „Private Banking und Sparkasse“ wird seit vielen Jahren schon innerhalb der S-Finanzgruppe konstruktiv diskutiert und konzeptionell erschlossen. Die Frage nach dem „Ob“ hat man im Allgemeinen längst hinter sich gelassen; es geht in erster Linie um das „Wie“, und dafür existiert eine ganze Reihe von Lösungsoptionen, die institutsspezifische Bedürfnisse und Ziele berücksichtigen und zugleich gemeinsame Stärken nutzen.

Neben den im Verbund entwickelten Konzepten sind einige Sparkassen auch schon länger – teilweise seit vielen Jahren – in

Eigenregie dabei, einen für ihr Haus opportunen Weg der Marktbearbeitung im Spitzensegment der vermögenden Privatkundschaft zu beschreiten und können als Vorbild für andere dienen.

Ihnen allen ist die hohe Bedeutung der vermögenden Privatkundschaft für ihre Gewinn- und Verlustrechnung bewusst. Unter welchem Namen das Spitzensegment der Privatkundschaft bearbeitet wird, hängt ebenso wie die konkrete Ausgestaltung des jeweiligen Angebotes von der Definition des einzelnen Kreditinstitutes ab. Erster Schritt ist eine klare Zielgruppendefinition – nicht selten ausgedrückt durch eine Mindestvermögenshöhe, als Voraussetzung für die weitere Konzeption. Sofern es sich nicht bloß um eine der Mode folgende, andere Art der Kundenkommunikation unter separaten Label handelt, kommen ein gegenüber anderen Privatkundensegmenten erweitertes Leistungsangebot mit einer intensiveren Kundenbetreuung sowie ein auf hoher Individualität beruhender Beratungsansatz zur Anwendung.

Die Andersartigkeit der Marktbearbeitung hat zunächst nichts mit der Einstellung der

Kunden zu einer bestimmten Bankengruppe zu tun, sondern folgt dabei allein der sich aus der Konsequenz hohen Vermögens ergebenden Nachfrage: Mit dem Vermögen steigt dessen qualitative und quantitative Komplexität. Auf die daraus folgenden Kundenbedürfnisse haben sich Anbieter einzustellen in Bezug auf Mitarbeiterkompetenz und Dienstleistungsportfolio. Die Attraktivität des Bankgeschäftes mit vermögenden Kunden aus Sicht auch der Sparkassen hat im Wesentlichen folgende Ursachen:

■ **Geringe Eigenkapitalbelastung:** Die Vorrangstellung des Vermögensanlagegeschäftes erfordert keine bilanzielle Risikotragfähigkeit.

■ **Prognostizierbarkeit:** Insbesondere in der Vermögensverwaltung sind Managementpauschalen üblich, regelmäßig als „All-in-fee“ bezeichnet, deren Höhe in Relation zum verwalteten Vermögen berechnet wird und entsprechend transaktionsunabhängig ist.

■ **Ertragshöhe:** Gerade die aus der jeweiligen Kundenverbindung generierbaren Erträge haben letztlich trotz des höheren anbieterseitigen Aufwandes inzwischen das Interesse aller Bankengruppen auf sich gezogen.

■ **Kundenbindung:** Je mehr Dienstleistungen ein Kunde bei einer Sparkasse in Anspruch nimmt, desto stärker ist seine Bindung an das Haus. Tätigt ein Kunde

Zum Autor

Klaus Siegers ist Vorsitzender des Vorstandes der Webbank Actiengesellschaft, Berlin.

hingegen zum Beispiel seine Vermögensanlage beim Wettbewerb, profitiert dieser von niedrigen Eintrittsbarrieren in die gesamte Kundenverbindung. Typisches Beispiel einer umfassenden und gesicherten Kundenverbindung ist ein Unternehmer, der sowohl hinsichtlich seiner privaten als auch seiner betrieblichen Belange Sparkassenkunde ist.

Image: Die dem Kundenvermögen folgende qualitative Komplexität lässt das individuelle Vermögensanlagegeschäft zur hohen Schule der Kundenberatung werden. Expertise auf diesem Gebiet strahlt regelmäßig auch auf andere Segmente ab.

Sparkassen und Private Banking: noch Potenzial

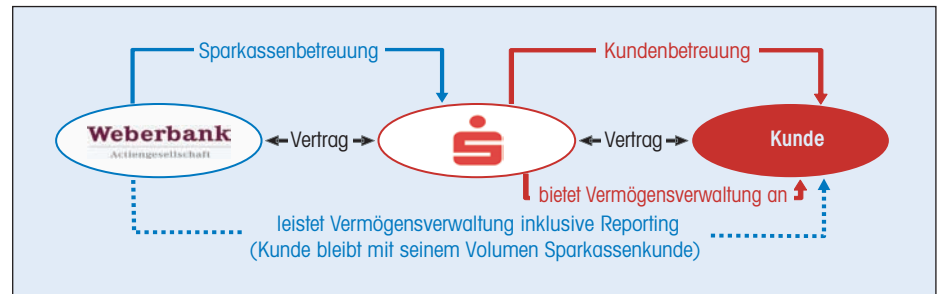
Mit ihrer breiten Angebotspalette und ihren Kernkompetenzen insbesondere im Zahlungsverkehr, dem Kreditgeschäft und dem standardisierten Anlagegeschäft folgen die deutschen Sparkassen ihrem öffentlichen Auftrag, regional verwurzelt Bankdienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen bereitzuhalten, und erzielen dabei respektable Erfolge: Sie besitzen die bekannteste Marke im Finanzsektor und genießen sehr großes Vertrauen unter den Bankkunden. Ihre Reichweite ist selbst bei vermögendere Kunden sehr hoch, wengleich ihre Marktanteile bei der eigentlichen Vermögensanlage weitaus geringer sind.

Mit anderen Worten: Viele der vermögenden Kunden im jeweiligen Sparkassen-Geschäftsgebiet haben eine Kontoverbindung zur örtlichen Sparkasse, nutzen jedoch zur individuellen Geldanlage die Wettbewerber. Entsprechendes Potenzial ist daraus abzuleiten.

Entscheidung eins: Bereitstellung des notwendigen Angebots

Die dem Besitz eines überdurchschnittlichen Vermögens folgende qualitative und

Abbildung 1: Vermögensverwaltung als Kooperationslösung



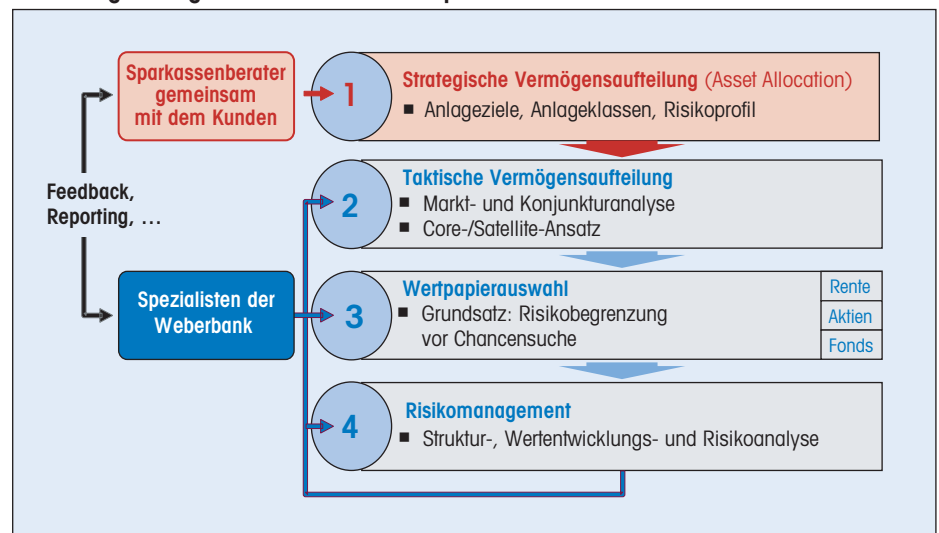
quantitative Komplexität auf der Nachfrageseite bewirkt Herausforderungen für Sparkassen, die über das bankbetriebliche Kerngeschäft hinausgehen: So ist in aller Regel Expertise bei Steuer- und Stiftungsthemen gefragt. Und selbst das bei vielen Sparkassen traditionell starke Immobiliengeschäft erfordert zusätzliche Kenntnisse, wenn es um Immobilien als Kapitalanlage geht.

Nicht zuletzt aber bedürfen Anbieter in diesem Marktsegment einer Vermögensverwaltung: Viele Kunden schätzen es, Entscheidungen zu delegieren – zum Beispiel weil sie keine Zeit oder Lust haben, sich selbst um ihr Vermögen zu kümmern. Die Vermögensverwaltung ist als Ankerdienstleistung im individuellen Vermögensanlagegeschäft anzusehen; um sie herum sind die weiteren Dienstleistungen postiert; sie symbolisiert das in diesem Marktsegment erforderliche hohe Vertrauen zwischen Kunden und

Bank: Der Kunde übergibt der Bank treuhänderisch Teile seines Vermögens, wird vom Kunden zum Mandanten, der der Bank ein Mandat erteilt, und verlässt sich darauf, dass diese absprachegemäß das Optimalle daraus macht. Eine eigene Vermögensverwaltung (Mandatsverwaltung) ist dabei im Regelfall kein Teil der bisherigen Angebotspalette einer Sparkasse.

Es liegt auf der Hand, dass es unter Kostenaspekten zum Bereithalten der jeweiligen Expertise einer entsprechend häufigen Kundennachfrage bedarf. Träger der erforderlichen Expertise sind mitunter hoch zu entlohnende Spezialisten für Steuer-, Stiftungs- und Immobilienfragen sowie Kapitalmarktanalysten. Dazu kommt eine begleitende Geschäfts- und Prozessausstattung. In Abhängigkeit der konkret vorliegenden Markt- und Ertragspotenziale im jeweiligen Geschäftsgebiet kann es im Einzelfall für eine Sparkasse sogar betriebs-

Abbildung 2: Abgestimmter Investmentprozess



wirtschaftlich sinnvoll sein, auf ein Engagement im Private Banking zu verzichten.

Generell jedoch folgen aus der oben genannten Lücke zwischen hoher Reichweite auch in die vermögende Kundschaft hinein und noch geringem Marktanteil im Vermögensanlagegeschäft erhebliche Potenziale für Sparkassen in diesem Segment. Zudem locken Festigung und Ausbau der Kundenverbindung, die Chance auf Neukunden durch ein erweitertes Angebot und die Abschottung gegenüber dem Wettbewerb.

Hemmnisse für Sparkassen

Ein in diesem Segment qualitativ hochwertiges Angebot als Sparkasse in Eigenregie anzubieten, heißt, vorher die konkret vorliegenden Rahmenbedingungen im Geschäftsgebiet zu prüfen, um zu einer betriebswirtschaftlich sinnvollen Lösung zu kommen. Folgende Hemmnisse sind dabei zu berücksichtigen:

■ Wenn dieses Segment bearbeitet werden soll, dann sinnvollerweise unter Berücksichtigung einer Vermögensverwaltung, als Ankerdienstleistung im individuellen Vermögensanlagegeschäft. Sie bedarf jedoch eines relativ aufwendigen Apparates.

■ Mitarbeiter mit spezieller Expertise müssen vergleichsweise hoch entlohnt werden. Dies könnte für Verwerfungen im Gehaltsgefüge sorgen. Womöglich sind sie in der jeweiligen Region gar nicht verfügbar.

Entscheidung zwei: Kunden abgeben oder behalten

Ein häufig kluger Kompromiss zwischen der Ausschöpfung der Marktpotenziale einerseits und dem damit verbundenen hohen Aufwand andererseits ist die Kooperation mit einem spezialisierten Partner: Eine Sparkasse kann auf den Aufbau einer

eigenen entsprechenden Infrastruktur verzichten und dennoch das Marktsegment bearbeiten, indem sie sich einen Partner sucht, der ihre in Frage kommenden Kunden im individuellen Vermögensanlagegeschäft gegen Provisionsbeteiligung komplett übernimmt. Sie weist jedoch auf diesem Wege – streng genommen – ihren eigenen Kunden die Tür.

Damit ist auch ein wesentliches Problem dieser Art der Kooperation beschrieben: Lässt sich eine Kundenbeziehung teilen? Wer ist der Hauptansprechpartner des Kunden? Wem gehört dessen Vertrauen?

Und selbst wenn hier passable Lösungen gefunden werden könnten: Es bleibt ein Risiko, wenn sich Sparkasse und Kooperationspartner irgendwann einmal auf anderem Gebiet in die Quere kommen. Schließlich muss sich eine kooperationswillige Sparkasse der Tatsache bewusst sein, dass die betroffenen Vermögen – in der Regel ausgerechnet die höheren – die eigenen Bücher verlassen und dabei die Bestände reduzieren.

Dienstleister in der Vermögensverwaltung

Hier setzt das Angebot der Weberbank an die Sparkassen an: Sie kann zwar auf Wunsch die Beratung der vermögenden Kunden auch komplett übernehmen, beispielsweise, wenn dieser Wert legt auf eine Trennung von Privat- und Betriebsphäre. Entsteht aus dem von der Sparkasse vermittelten Kontakt eine Geschäftsverbindung zur Weberbank, profitiert die vermittelnde Sparkasse praktisch aufwandslos von den aus der neuen Verbindung generierten Erträgen. Diese zielt jedoch primär darauf ab, den kooperierenden Sparkassen allein als Dienstleister in der Vermögensverwaltung zur Verfügung zu stehen, bei der die Kundenbeziehung weiterhin über die Sparkasse erfolgt:

■ Den Kundenkontakt hält der vertraute Sparkassenberater vor Ort, der von der

Weberbank geschult und mit entsprechendem Reporting-Material versehen wird. Die Kundenbeziehung wird nicht geteilt. Eigene Präsenz hat die Weberbank nur zentral in ihrem Geschäftsgebiet. Gemeinsame Kundengespräche finden bei und mit der Sparkasse vor Ort und nur auf ihren Wunsch statt.

■ Die Kundenbestände auf Konten und Depots verbleiben in den Büchern der jeweiligen Sparkasse, weil die Experten der Weberbank im Rahmen der Kundenvorgaben entsprechend ihrer Marktsicht direkt in den dafür vorgesehenen Konten und Depots disponieren können. Dies ist möglich, da die Bank, selbst Tochtergesellschaft einer Sparkasse, über die gleiche IT-Plattform verfügt.

■ Mit der Vermögensverwaltung des Kooperationspartners steigt die Expertise der Sparkasse vor Ort und rundet deren eigenes Dienstleistungsportfolio ab. Neben der Potenzialabschöpfung innerhalb der bestehenden Sparkassenkundschaft eröffnet die Kooperation auch den Zugang zu bislang verschlossenen Kundengruppen, deren Mitglieder einer Sparkasse aufgrund ihrer Verwurzelung in der Region in der Regel bekannt sind, bei denen jedoch bislang mangels eines entsprechenden Angebotes Akquisitionsbemühungen erfolglos blieben. Hier kann die Sparkasse neben ihrer Infrastruktur auch das langjährige Renommee der Weberbank und deren regelmäßige Auszeichnungen durch unabhängige Dritte in die Waagschale werfen.

Durch die Zusammenarbeit mit der Weberbank können Sparkassen ihr Angebot um die im individuellen Vermögensanlagegeschäft so wichtige Dienstleistung Vermögensverwaltung ergänzen. Damit besitzen Sparkassen das zentrale Instrument, um diejenigen Kunden anzusprechen, die ihre Vermögensanlage bei Wettbewerbern tätigen, und Mehrerträge zu generieren. Zugleich erhalten sie ein nützliches Mittel, um abwanderungsgefährdete Gelder zu halten. ■