

Laureus AG – Private Banking in einer Retailbank

Von Herrmann-J. Simonis



Mit der Gründung einer eigenen Private-Banking-Tochter war die Sparda-Bank West im Jahr 2004 einer der Wegbereiter im genossenschaftlichen Verbund. Weil deren Ergebnisse den jeweiligen Filialen zugerechnet werden, wird die Laureus AG nicht als Konkurrenz im eigenen Haus gesehen. Als Zweitmarke, in der nur Certified Financial Planner beraten und die auch hinsichtlich der Produktpalette große Unabhängigkeit von den Verbundpartnern genießt, konnte sie indessen nicht nur vermögende Kunden aus dem Kundstamm der Mutter überzeugen, sondern auch Neukunden gewinnen. Heute kommt jeder fünfte Kunde vom Wettbewerb. Red.

Braucht eine auf das standardisierte Mengengeschäft ausgerichtete Bank eine Private-Banking-Einheit? Können anspruchsvolle, vermögende Privatkunden adäquat von einer regional verwurzelten Genossenschaftsbank betreut werden? Die Sparda-Bank West hat diese Fragen mit einem klaren „Ja“ beantwortet und 2004 mit der Gründung der Laureus AG Privat Finanz ein eigenes Beratungsinstitut geschaffen. Und dies mit beachtlichem Erfolg: Als kleine, feine Düsseldorfer Adresse realisiert das Unternehmen durch hohe Kompetenz in der Beratung und in der Vermögensstrukturie-

rung genauso wie durch die starke Verankerung im genossenschaftlichen Sektor einen echten Mehrwert für die Kunden.

Die genossenschaftlichen Wurzeln sind dabei ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. So entsteht das Private-Banking-Institut aus der Sparda-Bank West heraus und trägt die hohen ethischen Werte der Genossenschaftsbank in seiner eigenen Unternehmensphilosophie. Dabei zählt nicht die Gewinnmaximierung um jeden Preis. Vielmehr ist die Laureus AG an einer sehr langfristigen Beziehung zu ihren Kunden interessiert, die auch sehr oft Genossenschaftsanteile an der Muttergesellschaft halten.

Zweitmarke mit eigenem Markenkern

Neben den Private-Banking-Kunden der Sparda-Bank West sollen aber auch neue Kunden außerhalb des eigenen Bankhauses gewonnen werden. Für die Bank ist daher von Anfang an klar: Dies ist nur mit einer externen Tochter mit einem eigenen Marktauftritt und einer eigenen Marke zu realisieren. Daher wird die Laureus AG ausdrücklich als Zweitmarke mit eigenem Mar-

kenkern gegründet. So dient das neue Institut der Abrundung des strategischen Portfolios der Sparda-Bank West für das Segment Private Banking, ohne die klare Positionierung der Genossenschaftsbank im Retailbanking zu verwässern und kann mit dieser unternehmerischen Ausrichtung vorhandene Kundenpotenziale sichern und neue hinzugewinnen.

Dabei gehen Bodenhaftung und Kompetenz eine passende Mischung ein. Um insbesondere in der Startphase die Beratungsqualität plausibel und auf einem sehr hohen Niveau gegenüber potenziellen Kunden darstellen zu können, sind alle Berater nach dem CFP-Standard zertifiziert. Durch dieses Alleinstellungsmerkmal wurde bereits einige Jahre vor der Finanzmarktkrise dokumentiert, dass nicht der kurzfristige, finanzielle Erfolg des Unternehmens die Hauptzielsetzung darstellt. Entscheidend für den Erfolg mit den Kunden soll vielmehr deren dauerhafte Kundenzufriedenheit sein. Nur dadurch – so die Meinung des Managements beider Häuser – entstehen Vertrauen und eine langfristige Bindung zwischen Kunden und Berater. Und ein Erfolgsmodell für alle Beteiligten: Kunden, Berater, Retailbank und Private-Banking-Tochter.

Zum Autor

Herrmann-J. Simonis ist Vorstand der LAUREUS AG PRIVAT FINANZ, Düsseldorf.

Kunden als Triebfeder der Entwicklung

Gerade vermögende Privatkunden haben besondere Bedürfnisse. Um diesen gerecht zu werden, bietet die Laureus AG eine ganz-

heitliche Beratung in sämtlichen Finanzfragen an – von der Vermögensanlage über die Immobilieninvestition sowie deren Finanzierung bis hin zur Nachfolgeregelung, bei Bedarf sogar Stiftungsgründung. So wird für die Kunden die Voraussetzung für eine optimale, produkt- und anbieterneutrale private Vermögensplanung geschaffen. Um diese Beratungsqualität bestätigt zu bekommen, wird von Anfang an aktiv an „Wettbewerben“ rund um die Beratungsqua-

aller Beteiligten ist dies der wesentliche Erfolgsfaktor.

Eigene und fremde Kunden

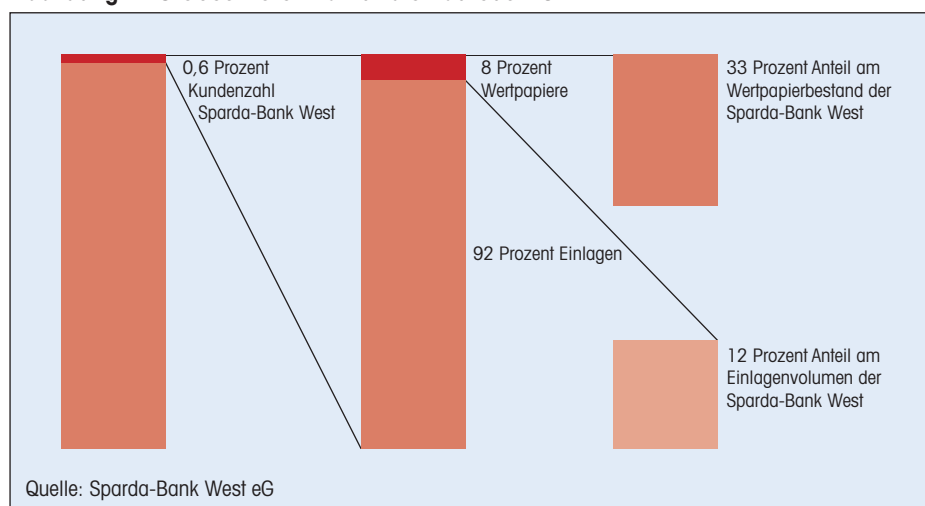
Mit einer Steigerung des Geschäftsvolumens von etwa 60 Millionen Euro Ende 2005 auf heute deutlich über 600 Millionen Euro wird in den letzten Jahren – trotz Finanzmarktkrise – ein kontinuierliches

heute rund 610 000 Kunden beträgt die Zahl der potenziellen Kunden immer noch rund 7 000, trotz der mittlerweile schon gut 2 400 gewonnenen Laureus AG-Kunden.

Zusammenarbeit in der Kundengewinnung

Das Potenzial an Kunden ist dabei noch bedeutend größer. Es ist davon auszugehen, dass viele vermögende Kunden innerhalb der Sparda-Bank West gar nicht als solche erkennbar sind, da sie Zweitbank-Verbindungen bei Großbanken und oder Direktbanken unterhalten. In der Analyse der Kundenbeziehungen im Jahr 2003 zeigte sich, dass 0,6 Prozent der Kunden der Genossenschaftsbank rund zwölf Prozent der Einlagen halten (siehe Abbildung 1). 92 Prozent des Gesamtvermögens dieser Kunden ist in schlichten Cash-Produkten angelegt. Das spricht dafür, dass Bestände an Wertpapieren häufig bei anderen Banken unterhalten werden. Und obwohl die Einlagenquote so hoch ist, halten diese wenigen vermögenden Kunden rund ein Drittel des Kunden-Wertpapierbestandes des genossenschaftlichen Kreditinstituts.

Abbildung 1: Großes Potenzial für die Laureus AG



lität teilgenommen, beispielsweise dem „Finanzberater des Jahres“. Auch bei der „Private-Banking-Prüfinstanz“, den Fuchsbriefen, konnte der Anbieter bereits 2007 erstmalig erfolgreich reüssieren.

Viel wichtiger ist jedoch der Zuspruch der Kunden: Diese begrüßen vom ersten Moment an die Möglichkeit des Private Banking in der genossenschaftlichen Ausrichtung. Kunden kann glaubhaft vermittelt werden, dass die Berater neutral und ohne Abschlussdruck beraten. Die Aufgabenteilung innerhalb des Hauses sorgt im Übrigen für positive bis begeisterte Rückmeldungen von Kunden, die gerade diese Aufgabenteilung „solide Mutter, innovative Tochter“, also das „Beste aus zwei Welten“, als ideal empfinden, um vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Für die Kunden hat das Modell mit einer eigenen Einheit für die Beratung im Private-Banking-Segment also viele Vorteile – aus Sicht

Wachstum bei der Laureus AG generiert. Die Zahl der Kunden stieg im gleichen Zeitraum auf mehr als 2 400. Und es besteht angesichts des Beratungsbedarfs vieler Menschen immer noch großes Potenzial. In der Sparda-Bank West wurden zum Zeitpunkt der Gründung der Private-Banking-Einheit rund 471 000 Kunden betreut. Deren Zahl ist bis heute auf mehr als 610 000 gestiegen. Hier waren und sind viele Kunden vertreten, die sich für eine anspruchsvolle Vermögensbetreuung eignen.

Hochrechnungen, unter anderem nach dem Pareto-Prinzip, aus dem sich auch eine Verteilung der Vermögensgrößen ableiten lässt, ergaben, dass bereits 2003 unter den 438 000 Kunden mehr als 5 000 sein mussten, deren Haushaltsnettoeinkommen bei mehr als 7 500 Euro liegt und deren liquides Vermögen die 150 000 Euro überschreitet. Bei

Die weiteren Erfahrungen in der Beratung dieser Kunden zeigen, dass tatsächlich nur etwa 30 Prozent der vermögenden Kunden ihr Kapital ausschließlich bei der Sparda-Bank West angelegt haben. Etwa 70 Prozent dieser Zielgruppe nutzen die Bank primär als typische Retailbank, als Partner mit gebührenfreiem Girokonto und guten Konditionen für Einlagen und Finanzierungen. Somit profitieren sie von der leistungsstarken, aber überschaubaren Produktpalette, von den effizienten Beratungsprozessen, von dem hohen Einsatz von Technologie etwa im Internet- oder Telefonbanking und von dem Filialnetz, das die persönliche Kundenansprache im Fokus hat. Hier werden die vermögenden Kunden auf die Möglichkeit einer Beratung durch die Laureus AG angesprochen. Das Besondere dabei: Nur wenn der Kunde den

Vorteil einer Zusammenarbeit mit beiden Häusern sieht, wird er ebenfalls Laureus AG-Kunde. „Harte“ Umschlüsselungen erfolgen also nicht.

Interessant ist auch die Betrachtung, wie die Verteilung der liquiden Gelder sich aktuell darstellt (siehe Abbildung 2). Etwa ein Drittel ist in Einlagen investiert – gegenüber 92 Prozent zu Beginn der Geschäftsbeziehung. Wiederum etwa ein Drittel dieses Einlagen volumens stammt von Neukunden, die vorher noch keine Geschäftsbeziehung zur Sparda-Bank West unterhielten. Knapp 30 Prozent des Anlagevolumens ist in Investmentfonds investiert, hier wird die genossenschaftliche Attrax als Plattform genutzt, um verbundeigene wie auch verbundfremde Fonds über eine Vermittlungsplattform zu vermitteln und dem Kunden so eine größtmögliche Transparenz zu ermöglichen.

Wegbereiter im genossenschaftlichen Sektor

Mit dem Unternehmen „Private-Banking-Institut“ war die Sparda-Bank West aus damaliger Sicht zwar nicht unbedingt Vorreiter, im Nachhinein betrachtet allerdings mit ihrer Entscheidung einer der Wegbereiter im genossenschaftlichen Sektor.

Früher als andere Banken aus der Verbundgruppe stieg die Laureus AG in den Wettbewerb ein, den andere bereits für sich

entschieden glaubten. So wurde die Neugründung denn auch zunächst nicht wirklich ernst genommen, zumindest nicht von den großen Platzhirschen, den alteingesessenen Mitbewerbern, den traditionsreichen Privatbanken. Die Herkunft aus dem Genossenschaftssektor konnte doch Besitzer wirklicher Vermögen nicht locken, hieß es.

Das stimmte. Die sehr großen Vermögen, die allseits begehrten UHNWI ab fünf Millionen Euro liquidem Vermögen, betreute der Anbieter in den ersten fünf Jahren nach der Gründung nicht. Diese sind auch gar nicht ihre primäre Zielgruppe. Aber sie gewinnt erfolgreich die vermögenden Kunden, die im eigenen Haus gewachsen sind und die bisher oft einen Teil ihrer liquiden Vermögenswerte bei anderen Instituten unterhalten. Mit oft überraschenden Ergebnissen hinsichtlich der Gesamthöhe des Vermögens.

Jeder fünfte Kunde kommt von Wettbewerbern

Denn diese Kunden überzeugt das Unternehmen mit ihrem qualitativ sehr hochwertigen Beratungsansatz. Schon in den ersten Geschäftsjahren zeigt sich, dass unzufriedene Kunden von Sparkassen und Großbanken zur Laureus AG wechseln. Wer dann einmal dort Kunde ist, lernt die

Vorzüge der dort praktizierten ganzheitlichen Beratung kennen und schätzen – und transferiert häufig weiteres Kapital von Direktbanken und fremden Depots.

Derzeit stammen gut 20 Prozent der Kunden von anderen Häusern – mit steigender Tendenz. Und seit 2007 – in diesem Jahr werde die aktive Empfehlungnahme eingeführt – liegt der Anteil der von Bestandskunden auf das Unternehmen übertragenen Gelder regelmäßig zwischen 45 und 55 Prozent des angelegten Volumens. Neues Geld also für die Laureus AG und damit oft auch für die Sparda-Bank West.

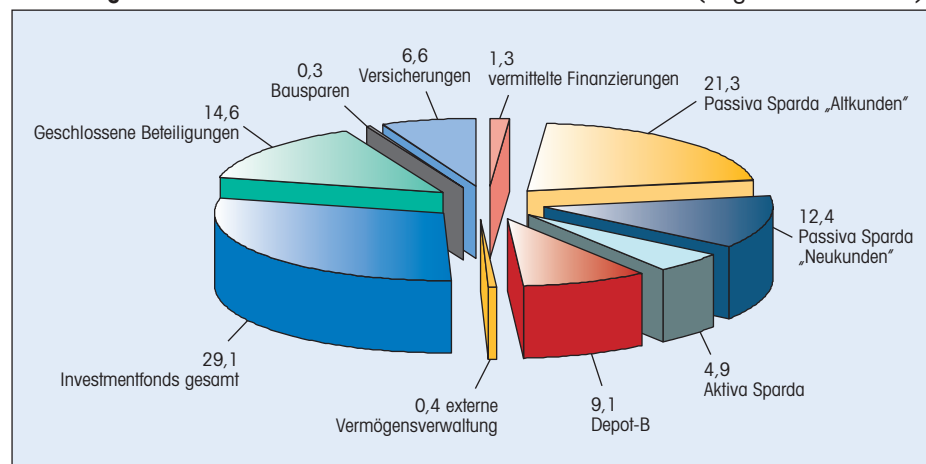
Ergebnisanrechnung für Filialen

Natürlich war die Gründung der Private-Banking-Einheit auch deshalb so erfolgreich, weil sie sorgfältig vorbereitet wurde. Das Geschäftsmodell wurde von Anfang an den Führungskräften der Sparda-Bank West transparent und detailliert kommuniziert. Die Verantwortlichen bewerten bei dem Konzept besonders positiv, dass die Erfolge der Laureus AG direkt den Filialen zugerechnet werden. Sie ist somit kein Konkurrent im eigenen Hause, sondern ein enger „Geschäftspartner“, dessen Erfolge sich auch bei den Filialen niederschlagen.

Zur guten Zusammenarbeit zwischen der Bank und der Laureus AG hat mit Sicherheit auch beigetragen, dass die Private-Banking-Tochter „klein angefangen“ hat. In der Anfangsphase wurden vier Certified Financial Planner eingesetzt, die mit den Filialen starteten, in denen der Beratungsansatz besonders akzeptiert wurde und deren Filialen erhebliche Potenziale bieten. So werden durch das hohe gemeinsame Engagement „quick wins“ erzielt, die sich aufgrund des großen Interesses aller Berater schnell in der Bank verbreiteten.

Von Anfang an werden die Laureus AG-Mitarbeiter gern als Experten hinzugezogen – und dann nach dem gemeinsamen Erst-

Abbildung 2: Geschäftsvolumen der Laureus AG Privat Finanz (Angaben in Prozent)



gespräch der Kunde häufig an den betreffenden Kollegen übergeleitet.

Volle Unterstützung von der Mutter

Der Vorstand der Sparda-Bank West ist von der Konzeption überzeugt und konzentriert sich – abgesehen von den aufsichtsrechtlichen Verpflichtungen – auf die eigene Marktbearbeitung – und das sehr erfolgreich. Hier akzeptiert die Mutter, dass das Konzept „Private Banking“ und Laureus AG nur mit einem hohen qualitativen Anspruch und einer offenen Produktpalette funktionieren kann.

Durch die klare Abgrenzung zwischen Mutter und Tochter gibt es keine Überschneidungen bei den Kundenzielgruppen, eher sogar eine „strategische Lücke“. Diese stellt aber zusätzlich sicher, dass es keine Schwierigkeiten bei der Kundenzuordnung gibt, die in vielen anderen Häusern zu einem Scheitern bei der wechselseitigen Marktbearbeitung geführt haben.

Offene Produktpalette

Wichtig in diesem Kundensegment ist auch die offene Produktpalette, die zudem weit über das vorhandene Produktspektrum der Sparda-Bank West und deren Verbundpartner hinaus geht. Die Überschneidung beträgt hier gerade einmal um die 15 Prozent. Außerdem stellt die Private-Banking-Tochter der Mutter – und seit 2010 auch externen Partnern – ergänzend ihre Expertise im Geschäftsfeld Investment Advisory zur Verfügung.

Seit August 2008 besteht ein Beratungsmandat für den Multi-Asset-Fonds „SpardaOptiAnlage Ausgewogen“. Dieser flexibel anlegende vermögensverwaltende Fonds wurde hauptsächlich für die Kunden der Sparda-Bank West aufgelegt. Mittlerweile ist das Volumen auf mehr als 90 Millionen Euro gestiegen. Im Jahr 2010 wurde dieses Geschäftsfeld mit Auflage eines zweiten defensiven Multi-Asset-Fonds (50Plus

Ruhestandsplan) ausgebaut. Beide Fonds haben sich sehr gut entwickelt und liegen in der Spitze ihrer Vergleichsgruppen. Der Vorteil für reine Sparda-Kunden: Mit diesen Investment Advisory-Mandaten können auch diejenigen die Kompetenz der Laureus AG in der Produktauswahl und Vermögensstrukturierung nutzen, die aufgrund ihrer noch geringeren Vermögenswerte nicht für eine direkte Betreuung durch die Spezialisten infrage kommen oder hierfür auch noch keinen Bedarf haben.

Qualifikation und Unabhängigkeit als Erfolgsfaktoren

Entscheidend aber sind vor allem die Qualifikationen der Mitarbeiter. Hier wird auf höchste Qualifikationsstandards Wert gelegt. Die Berater müssen alle neben einer angemessenen Beratungserfahrung im Private Banking einen Abschluss als CFP (Certified Financial Planner) nachweisen. Derzeit beschäftigt die Gesellschaft 29 Mitarbeiter, davon 15 CFP. Neben diesem Abschluss wird innerhalb des Teams darauf geachtet, unterschiedliche Qualifikationen, beispielsweise im Bereich der Vermögensnachfolge, bAV, Stiftungswesen oder Beteiligungen vorzuhalten. Die Mitarbeiter sind also allesamt Spezialisten mit einer Top-Ausbildung und einer langjährigen Berufserfahrung, die als sehr persönliche Ansprechpartner für ihre Kunden gesehen werden wollen.

Mindestens ebenso wichtig ist auch die Unabhängigkeit, die die Sparda-Bank West ihrer Tochter einräumt und die auch tagtäglich praktiziert wird. So firmiert die Laureus AG bewusst als Aktiengesellschaft, um auch die Unabhängigkeit der Gesellschaft und ihrer Geschäftsführung von der Mutter zu dokumentieren. Förderlich für den Erfolg des Modells Private-Banking-Institut in einer Retailbank ist auch die zusätzliche Differenzierungsmöglichkeit im Wettbewerb um private Kunden. Das attraktive Leistungs- und Produktportfolio strahlt direkt auf das Standing der Sparda-Bank im Retailbereich aus. Zufriedene Kunden im gehobenen Seg-

ment wirken sich unmittelbar auf die Kundenloyalität und -bindung aus. Als Folge dürfte die Weiterempfehlungsrate steigen.

Organisches Wachstum angestrebt

In den kommenden Jahren wird die Laureus AG weiter organisch wachsen. Etwa ein bis zwei Berater sollen pro Jahr dazu kommen, was trotzdem für ein höheres Wachstum als im Branchenschnitt sorgen dürfte. Hierbei wird die Honorarberatung, die bereits von Anfang an geboten wird, nicht unbedingt als primärer Wachstumstreiber gesehen, da zumindest bisher die Nachfrage der Kunden immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau liegt. Demgegenüber unterstützt das Finanzierungsgeschäft das Wachstum in den letzten Jahren. Im Zusammenhang mit der gestiegenen Immobilieninvestitionsbereitschaft wächst bei der Zielgruppe auch das Interesse daran, das niedrige Zinsniveau für eine Fremdfinanzierung zu nutzen, selbst wenn entsprechende liquide Vermögenswerte zur Verfügung stehen.

Insgesamt gilt: Durch den Fokus auf den Kundenbedarf und die offene Produkt- und Dienstleistungspalette kann dem veränderten Anlageverhalten Rechnung getragen werden. Bei der Produktauswahl und der Beratung geht jedoch Sicherheit und Solidität vor Gewinn um jeden Preis. Es werden nur die Produkte angeboten, die auch aus Sicht des Unternehmens Sinn machen. Andere könnten zwar angeboten werden, das Haus verzichtet jedoch darauf, da es nicht mit dem selbstgesetzten Beratungsanspruch kompatibel ist. Es gibt auch keine vom Produktverkauf abhängigen Provisionen. Für die Kunden bedeutet das viel Sicherheit und einen spürbaren Mehrwert gegenüber anderen Banken. Das zahlt sich aus: Neue, auch größere Kunden werden gewonnen und Bestandskunden geben zusätzliche Mittel zu Anlage, die sie von bisherigen Bankverbindungen abziehen. Dies kommt der Laureus AG zugute, aber auch der Mutter Sparda-Bank West. Eine Win-Win-Situation. ■■■