

„Es hat sich nichts geändert“, oder die Kontinuität als Geschäftsprinzip

Die Bank Schilling & Co Aktiengesellschaft, gegründet 1923, ist eine in Familienbesitz befindliche deutsche Privatbank. Das Haus verfügt über 15 Filialen in Nordbayern, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Als klassisches Familienunternehmen stehen im Hause Schilling die Werte einer Privatbank schon seit fast 90 Jahren hoch im Kurs. Die konsequente Weiterentwicklung des Hauses von einer regional verwurzelten Universalbank zu einer echten Alternative im Bereich Private Banking wird heute in dritter Generation nach vorne getrieben. Im Gegensatz zu vielen anderen Häusern ist die Bank als inhabergeführtes Haus nicht abhängig von Markt- und Modethemen, sondern kann sich auf die im Hause Schilling so wichtige Kontinuität konzentrieren. Seit Gründung des Institutes ist dies der Leitsatz des Geschäftes.

Beratungsqualität – eine Frage der Organisation, nicht der Größe

Das Thema „Privates Vermögensmanagement“ ist im Kern kein neues Thema, auch wenn es immer wieder neuen Einflüssen unterliegt. Als mittelständisches Unternehmen liegt die Konzentration auf dem Erhalt der Verbindung zum Kunden. Voraussetzung ist eine dauerhafte und für beide Seiten vertrauensvolle Geschäftsverbindung – ein Luxus, den sich ausschließlich mittelständische Häuser in dieser Konsequenz erlauben können. Eine überschaubare Anzahl von Kunden pro Private-Banking-Berater, langfristig orientierte Kundenberater und realistische Zielvorstellungen sind die seitens der Geschäftsleitung erwünschten Momente, um die Nähe zum Kunden einerseits und andererseits eine entsprechende qualitativ herausragende Betreuung für den Kunden zu bekommen.

Research und Marktnähe sind nicht nur Merkmale weltweit agierender Institutio-

nen, sondern können schon allein aufgrund der heutigen Technik auch von mittelständischen Häusern sehr wohl dargestellt werden. Die Vermögensverwaltung heute und gestern unterscheidet sich nicht. Wichtig ist, die Motivation der Kunden, die in der Regel auf Sicherheit und Rentabilität der Vermögensanlagen setzen und damit Werte aufbauen.

Viel Zeit für diskrete Beratung

Als in allen Bereichen unternehmerisch geführte Bank ist es ganz selbstverständlich, dass in der Regel auch der Kontakt zu unternehmerisch denkenden Menschen gesucht wird. Vermögensanlage und Vermögensbetreuung ist vielfach von Professionalität und Klarheit geprägt. Kernpunkt dieser Motivation ist eben nicht die Realisierung des schnellen Gewinns, sondern die langfristige über Generationen denkende Anlage des Gesamtvermögens.

Die wertvollsten Güter, die ein mittelständisches Haus haben kann, sind Persönlich-

keit und persönliche Beziehungen. Durch die Konsequenz zur Ruhe und durch die vorgelebte Kontinuität können Letztere zu persönlichen, vielfach auch freundschaftlichen Verbindungen werden. Viel Zeit für diskrete und individuelle Beratung sind sicherlich in der Kundenbeziehung Voraussetzung. Daneben ist die personelle Kontinuität, das Vorhandensein der gleichen Personen, eine weitere wichtige Voraussetzungssäule für eine auf Vertrauen basierende Geschäftsbeziehung. Diese langfristigen und stabilen Mitarbeiterbeziehungen sind eines der wichtigsten Standbeine des Hauses.

Entscheidendes Kriterium ist die Auswahl der Berater. Nicht jeder Berater kann jeden Kunden betreuen. Wie in allen menschlichen Beziehungen wächst die Qualität des Beraters am Kunden. Es ist eine altbekannte Tatsache, dass ein „Youngster“ nicht alle Altersklassen bedienen kann. In der Regel haben diese Beziehungen zwischen Berater und Kunde eine Altersdifferenz von überschaubaren Jahren. Durch die Langfristigkeit und Kontinuität der Mitarbeiter wächst die Beratung automatisch eben mit den Kunden. Dies ist ein wesentliches Merkmal der Beratungsqualität. Sie muss sich in der Zufriedenheit und Treue der Kunden widerspiegeln.

Ohne Ertragsfähigkeit keine Daseinsberechtigung

Der Begriff der Qualität beginnt bei der Qualifizierung der Mitarbeiter. Dies steht für das gesamte Spektrum der Dienstleistungen wie Kapitalmarktanalyse, Vermögensstrukturierung und „Financial Planning“. Zur Beratungsqualität gehört nicht nur eine grundsätzliche Berufsausbildung, weiterführende Studien, sondern die lebenslängliche Fortbildung in diesen Bereichen. Das Haus fördert und motiviert eben

Dr. Hubert-Ralph Schmitt, Vorstand und Inhaber der BANK SCHILLING & CO AG, Hammelburg

Verlässlichkeit über lange Zeiträume und personelle Kontinuität und Stetigkeit in der Kundenbetreuung sind für den Autor nach wie vor Garantien für den Erfolg einer familiengeführten Privatbank. Mit einer Vermögensverwaltung, die eigene Produkte gar nicht erst entwickelt und sich auf unabhängige Vermittlung konzentriert, sieht er das Private Banking als unverändert stabil. Als höchst nützlich stuft er zudem die Flexibilität zum Aufbau einer besonderen Kompetenz in Nischenmärkten ein. Beispiele im eigenen Haus dafür sind der Handel mit festverzinslichen Wertpapieren und das Geschäftsfeld Versicherungsmakler. (Red.)

diese Qualitätsentwicklung über die gesamte Arbeitszeit der Beraterinnen und Berater. Qualität ist aber nicht nur ein Produkt von Ausbildung und Zufall. Qualität und Qualitätskontrolle stehen eng beieinander. Überprüfbarkeit und interne Zertifizierung der Qualität gehören ebenso zu diesem Thema.

Privatbankiers und Private Banking müssen wie andere Banken auch ihre Zukunftsfähigkeit mit Ertragsfähigkeit beweisen. Ohne Ertrag hat auch in der heutigen Zeit kein Haus seine Daseinsberechtigung. Das Wort Ertrag steht somit auch im Hause der Bank Schilling konsequenterweise immer wieder auf der Tagesordnung. Hier jedoch zeigt sich der Vorteil von inhabergeführten Häusern. Es ist nicht der tägliche Beweis der Kapitalisierung, sondern eben der langfristige Erfolg, der die Grundmotivation des Hauses darstellt. Die dauerhaft angelegte Ausrichtung führt dazu, dass nicht nur zwischen Bank und Mitarbeitern, sondern auch zwischen Bank und Kunden partnerschaftliche Beziehungen gesucht werden.

Dies führt dazu, dass ein mittelständisches Haus wie Schilling ausschließlich langfristig geprägt ist. Familie und Inhaber denken in diesen Dimensionen. Der Wert auf die Qualität einer persönlichen und partnerschaftlichen Beziehung zu Kunden steht im Vordergrund – ein Prozess, der auch in den Kundenbeziehungen vielfach über zwei Generationen hinausgeht. Dies führt dazu, dass der Schwerpunkt in der Betreuung mittelständischer Kunden gesucht worden ist. Man spricht von seinesgleichen zu seinesgleichen. Die Probleme zwischen Bank und Kunde ähneln sich, der Lösungsansatz ist Vertrauen und eine sprichwörtliche „langweilige“ Kontinuität.

Bankprodukte sind sicherlich immer ein Zeichen ihrer Zeit. Modewellen bei verschiedenen Anlagemöglichkeiten und Produkten lassen sich auch für Privatbankiers im Private Banking nicht wegdiskutieren. Dies ist nicht nur der eigene Wille, ertrags-technischen Erfolg zu haben – die Kunden in einer durch Medien und Internet aufgeklärten Zeit verlangen die Auseinandersetzung mit allen neuen Themen des Finanzmarktes. Mittelständische Häuser jedoch können die Auseinandersetzung mit diesen Themen in einer völlig anderen Qualität durchführen. Aufgrund der Tatsache, dass eine langfristige Kundenbeziehung im Vor-

dergrund steht, befindet sich auch die Auseinandersetzung mit der Produktthematik unter einem völlig anderen Vorzeichen. Eine Privatbank ist eben nicht eine „Straßenbahn“ zu den Finanzmärkten, sie ist vergleichbar mit einem sprichwörtlichen chauffierten und begleitenden Gefährt.

Vor- und Nachteile der Unabhängigkeit

Die sprichwörtliche Unabhängigkeit des Hauses bringt Vor- und Nachteile. Selbstverständlich orientiert sich ein Haus wie Schilling ausschließlich an dem Bedarf seiner Kunden. Es gilt jedoch auch die Marktbedingungen rechtzeitig und frühzeitig zu erkennen. Für die Bank hat sich die Unabhängigkeit in der Vergangenheit als ein Gewinn gezeigt. Von Anfang an hat das Haus bewusst auf die Entwicklung eigener Produkte verzichtet und das Angebot ausschließlich mit Produkten des sogenannten „Wettbewerbs“ gestaltet.

Heute ist es vielleicht für viele Häuser eine Selbstverständlichkeit – vor fünf bis zehn Jahren war es noch äußerst schwierig, Produkte auch aus dem genossenschaftlichen oder Sparkassenbereich, soweit sie für den Kunden zum Vorteil reichen, in die Empfehlung mit aufzunehmen. Vermögensverwaltung ist somit ein Teil einer konsequenten, unabhängigen Beratung. Hierdurch entsteht eine Annäherung zur Objektivität.

Jedes Haus kann nur mit seinen Kunden leben. Das heißt, die Kunden stellen die Bedingungen und Ansprüche. Ein Haus kann sich an diesen Ansprüchen messen und weiterbilden. So hat sich auch vor zirka 20 Jahren der Handel mit festverzinslichen Wertpapieren mit den Ansprüchen der Kunden entwickelt. Dieser Nischenmarkt ist heute zu einem wichtigen Ertragsstandbein der Bank geworden. Heute handelt das Haus mit vielen Family Offices, Banken à la couleur im deutsch- und englischsprachigen Raum, sogenannte „Bonds“ – sie ist der Mittler zwischen Gebenden und Nehmenden auf diesem eben nicht durch Börsen darstellbaren Markt.

Die Abwicklung erfolgt nach den Usancen des Interbankengeschäftes und bedeutet für mittelständische Anleger vielfach eine gute Alternative zu bestehenden, weiteren Bankbeziehungen. Das Volumen dieses Geschäftsbereiches ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen.

Zum Vermögensberatungsgeschäft des Hauses gehört aber nicht nur die Anlage an den klassischen Finanzmärkten. Die Immobilie spielt seit Gründung der Bank eine wichtige Rolle in der Anlagepolitik. Entwickelt aus einem klassischen Immobilienmakler, der ausschließlich regional tätig war, werden heute Immobilien deutschlandweit platziert.

Hierbei werden die Immobilien in der Regel für die Kunden nach Bedarf in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern gesucht. Je nach Wunsch beinhaltet dies nicht nur eine sogenannte „due-diligence“-Prüfung, sondern auch die weitere kontinuierliche Verwaltung und Betreuung dieser Immobilien. Das Haus setzt seit Jahren neben Immobilienfonds zunehmend auf die Direktbeteiligungen bei Immobilien. Schwerpunkt des Geschäftes waren in der Vergangenheit regionale Zentren mit Entwicklungsmöglichkeiten.

Nationaler Versicherungsmakler

Weiterhin großen Stellenwert hat das Altersvorsorge- und Versorgungsgeschäft. Die Bank ist seit über 40 Jahren in Form einer Tochterfirma als nationaler Versicherungsmakler tätig. Die Tochtergesellschaft gehört inzwischen zu den großen 20 Maklern im Industrie-, Sach- und Vorsorgegeschäft. Aus dieser Erfahrung heraus können ebenso für Familien maßgeschneiderte Lösungen gefunden werden. Dies gilt sowohl für den Bereich betrieblicher Altersvorsorge als auch für das Private Wealth Management. Lösungen, die Familienmitglieder auf Dauer durch geeignete Versorgungsverträge entsprechend absichern und in Zusammenarbeit mit steuerlichen Beratern das Produktangebot optimiert gestalten, sind hier an der Tagesordnung.

Sicherlich sind Banken immer ein Produkt ihrer Zeit. Vielleicht müssten es unter heutigen Gesichtspunkten mittelständische Bankhäuser auch schwer haben. Es ist nicht nur die sogenannte Finanzmarktkrise im engeren Sinn, sondern auch die wirtschaftlichen, aber auch politischen Auswirkungen dieser Krise, die das Geschäft immer wieder spannend machen. Im Hause Schilling sind es aber die langfristigen Momente des Vertrauens, der persönlichen Beziehung und der Unabhängigkeit – die sprichwörtliche Kontinuität, die den mittelständischen Banken auch in der Zukunft Chancen bieten.