

Wolfgang Busch / Andrea Machost

## Private Banking in Sparkassen: eigenes Angebot und Kooperation mit S-Dienstleistern

Die Sparkasse Hilden Ratingen Velbert (HRV) hatte bei Gründung der Privat-Banking-Einheit im Jahr 2008 mit 3 Milliarden Euro Bilanzsumme eine Größe, die es nicht selbstverständlich macht, alle im Private Banking wichtigen Dienstleistungen selbst anzubieten beziehungsweise anbieten zu können.

### Eine Frage der Wirtschaftlichkeit

Die Frage der Wirtschaftlichkeit ist dabei eine Wesentliche, sie kann aber erst gestellt werden, nachdem weitere Fragen, wie zum Beispiel die nach qualifizierten Mitarbeitern, dem damit verbundenen Aufwand oder dem möglichen Kundenpotenzial geklärt sind. Die Sparkasse HRV hat sich seinerzeit schon sehr früh für den proaktiven Weg des eigenen Angebots entschieden und zwar sowohl für eine eigene Vermögensverwaltung als

auch für einen Vollzeit-Generationenberater. Damit wurden auch die ersten deutlichen Zeichen dafür gesetzt, dass sich die Kundenbetreuung im Private Banking von der in den anderen Betreuungseinheiten unterscheidet.

Ganzheitliche Beratung für sehr vermögende und anspruchsvollste Kunden anbieten zu können, benötigt vor allem die richtige Einstellung und entsprechende Unterstützung des Hauses. Diese zeigt sich nicht nur im (Anfangs-)Invest, sondern gerade auch in der Aufgeschlossenheit für die Weiterentwicklung des Private-Banking-Bereiches und der damit verbundenen Themen. Nur so ist es zum Beispiel möglich, die erforderliche Kompetenz der Berater durch spezielle Ausbildungsprogramme und permanente Fortbildung auf Top-Niveau zu halten beziehungsweise weiterzuentwickeln. Denn sie müssen das gesamte Themenspektrum

in der Tiefe beherrschen, auch wenn im weiteren Verlauf der Beratung Spezialisten hinzugezogen werden. Neben der Beratung spielt auch die technische Ausstattung in Form diverser Spezialsoftware eine wichtige Rolle und zwar sowohl zur Beratungsunterstützung als auch bei der individuellen Vermögensverwaltung oder der mandatierten Depotbetreuung.

Als Projekt- und Pilotsparkasse des DSGVO-Projektes „Update Private Banking“ wurde der Beratungsprozess Private Banking inklusive der Softwarelösungen von Inasys und Elaxy bereits sehr frühzeitig implementiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Das strukturierte Vorgehen leitet mit der richtigen, individuellen Gesprächsführung ideal zu den Themenfeldern, die für den jeweiligen Kunden und sein Leben beziehungsweise sein Vermögen von besonderer Bedeutung sind. Für die Kundenbetreuer ist es dabei entscheidend, kompetente Partner für spezielle Themen oder Anforderungen hinzuziehen zu können.

### Private Banking: das Leistungsspektrum der Sparkasse HRV



Quelle: Sparkasse Hilden Ratingen Velbert

### Zusammenarbeit innerhalb der S-Finanzgruppe

An diesem Punkt zeigt sich, wie wichtig die Zusammenarbeit innerhalb der S-Finanzgruppe für die einzelnen Sparkassen sein kann. Durch Kooperationen innerhalb der S-Finanzgruppe kann prinzipiell sichergestellt werden, dass unabhängig von der Größe und der Vertriebsstruktur des einzelnen Hauses, auch Private-Banking-Kunden zu jedem speziellen Finanzthema die richtige Beratung bekommen können. Im Bereich der Vermögensoptimierung findet sich das größte Angebot

an Dienstleistern, die den Sparkassen ihre Unterstützung anbieten. Die Sparkasse HRV hat sich nach Betrachtung verschiedener Kriterien, wie oben bereits erwähnt, sehr früh dafür entschieden, ihren Kunden eine eigene individuelle Vermögensverwaltung anzubieten. Neben Kriterien wie Potenzial und Kosten spielte hierbei durchaus auch der Imagefaktor in Sachen Wertpapierkompetenz eine Rolle.

Die Positionierung einer eigenen Vermögensverwaltung bewies sich dann auch sowohl nach innen als auch nach außen als echte Werbung für das Private Banking und für die Kompetenz der Sparkasse in einem Bereich, der mit einer Sparkasse dieser Größe bis dahin nicht in Verbindung gebracht worden war. Die Vermögensverwaltung entwickelte sich für Kunden und Sparkasse gleichermaßen ausgesprochen positiv und wurde so zur Erfolgsstory. Damit hatten sich auch die Bedenken aufgelöst, dass die Kunden möglicherweise eher einer Vermögensverwaltung eines großen Instituts vertrauen als ihrer Sparkasse vor Ort.

### Hin zu Vermögensstrukturierung

Diese Entwicklung verdeutlichte, wie wichtig das strukturierte Vorgehen in der Wertpapierberatung ist. Um qualifiziert und auf Topniveau beraten zu können, ist einheitliches Vorgehen entscheidend. Weg von Einzelentscheidungen der Berater hin zu vermögensverwaltenden Lösungen, die sich am Profil des Kunden orientieren. Dabei lautete das Ziel, dass mittel- bis langfristig etwa die Hälfte der Wertpapieranlage von Kunden in vermögensverwaltenden Lösungen angelegt sind. Dieses Ziel wurde zwischenzeitlich für das Gesamthaus (hier jedoch mit einer kleineren Quote) in die Vertriebsstrategie der Sparkasse aufgenommen. Dieses Vorgehen ermöglicht dauerhaft eine qualifizierte Begleitung der Kunden auf Topniveau und sichert gleichzeitig der Sparkasse die erforderlichen Erträge für diese Dienstleistung.

Mit der veränderten Beratung, hin zu Vermögensstrukturierung, entstand zu-

sätzlicher Anlagebedarf für Beträge, die das erforderliche Mindestvolumen einer individuellen Vermögensverwaltung nicht erreichen. Die Überlegung und Prüfung, zu diesem Zweck eine eigene fondsgebundene Lösung anzubieten, kam schnell und deutlich zu dem Ergebnis, dass dies keine Option für ein Haus in der Größe der Sparkasse HRV war. An diesem Punkt war es ideal, durch eine Kooperation den Kunden eine der sehr guten und etablierten Lösungen aus der Organisation anbieten zu können. Die Sparkasse HRV hat sich hierbei für die Fondslösungen der Haspa entschieden.

Über die Fondslösung hinaus gibt es damit eine Ventillösung für solche Kunden, die sich doch lieber für eine Vermögensverwaltung eines großen Hauses oder externen Partners entscheiden möchten. Hierbei handelt es sich aber tatsächlich um Einzelfälle. Sehr wertvoll ist im Zusammenhang auch das Serviceangebot mit Telefonkonferenzen und Newslettern mit volkswirtschaftlichen Infos, das die Kundenbetreuer und Wertpapierspezialisten immer über den aktuellen Stand der Anlagestrategie und der taktischen Maßnahmen des Haspa Vermögensmanagements informiert.

Die Wertpapierkompetenz, die sich in der Sparkasse nicht zuletzt aus der Institutsvergütungsverordnung (IVV) entwickelt hatte, führte 2013 zum Start der nächsten eigenen Wertpapierdienstleistung, der „Aktiven Depotbetreuung“. Der häufig vermutete und auch befürchtete Kannibalisierungseffekt zwischen Vermögensverwaltung und Depotbetreuung blieb aus und es entwickelte sich sehr schnell eine stark nachgefragte Dienstleistung für Kunden, die ihre finale Anlageentscheidung nicht einem Vermögensverwalter überlassen, sondern auf Basis einer qualifizierten Wertpapierberatung selbst treffen wollen.

### Mehrere Partner für das Research

Der nachhaltige Erfolg beider Dienstleistungen zeigt sich besonders daran, dass Bestandskunden ihre Mandate immer wieder mit neuen Mitteln aufstocken. Die



Foto: Sparkasse HRV



Wolfgang Busch

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands,  
Sparkasse Hilden Ratingen Velbert



Foto: Sparkasse HRV



Andrea Machost

Direktorin Private Banking,  
Sparkasse Hilden Ratingen Velbert

Als attraktives Geschäftsfeld für die von vielen Banken angestrebte Steigerung der Provisionserlöse gilt neben dem Mittelstandsgeschäft das Private Banking. Viele Sparkassen stehen dabei vor der Entscheidung, wie stark sie eigene Kompetenzen aufbauen sollen und in welchem Maße sie auf Produkte und Dienstleistungen der Gruppe zurückgreifen sollen. Die Autoren haben in ihrem Haus auf den Aufbau einer eigenen Einheit gesetzt, greifen aber auch auf Dienstleistungen der Gruppe zurück. Letzteres gilt nicht nur für die Inanspruchnahme diverser Quellen für das Research, sondern auch das Angebot von Fondslösungen für Kunden, die das erforderliche Mindestvolumen einer individuellen Vermögensverwaltung nicht erreichen. In den rund zehn Jahren seit dem forcierten Aufbau des Private-Banking-Konzeptes verweisen sie nicht nur auf das Ausbleiben der befürchteten Kannibalisierungseffekte, sondern auch auf Ansatzpunkte für neue Geschäftsfelder wie der Nachfolgeberatung. Als Basis für erfolgreiche Arbeit sehen sie die Kompetenz und die Motivation der Mitarbeiter. (Red.)

Honorarsätze sind bei Vermögensverwaltung und aktiver Depotbetreuung identisch, wobei der Anteil an Sonderkonditionen bei der aktiven Depotbetreuung kleiner ist als bei den Vermögensverwaltungen. Die Hausmeinung, die im Anlageausschuss auf Basis des volkswirtschaftlichen Researchs der Kooperationspartner Dekabank und Helaba definiert wird, bildet die einheitliche Grundlage für die jeweiligen Anlageentscheidungen und -empfehlungen. Beim Produktauswahlprozess wird schließlich neben dem Re-

### Eckdaten des Private Banking der Sparkasse HRV

#### Mitarbeiter:

- 5 Private-Banking-Betreuer (nach 3 zum Start 2009),
- 2 Vermögensverwalter,
- 3 Depotbetreuer ADB (2 Assistenzen)

#### Erträge:

- sie machen mittlerweile rund ein Drittel der Wertpapiererträge im Gesamthaus aus

#### Testamentsvollstreckungen:

- im Bestand 61 Stück

#### Volumina:

- Start der Vermögensverwaltung: 2009; Volumen heute: 96 Millionen Euro
- Start der aktiven Depotbetreuung: 2014; Volumen heute: 53 Millionen Euro
- Gesamtvolumen unter Mandat: 148 Millionen (entspricht einer Quote von knapp 20 Prozent, bezogen auf das Wertpapiervolumen im Gesamthaus)

Quelle: Sparkasse HRV

search von Nord-LB, Helaba/Independent und LBBW auf das Fondsresearch von Deka und Fondsconsult zugegriffen.

Für Kunden, die das Private Banking der Sparkasse neu kennenlernen und auch für manchen Kollegen sind Vermögensanlage oder -optimierung häufig das einzige erkennbare Thema bei der Beratung vermöglicher Kunden. Als Sparkasse, die den Beratungsprozess Private Banking als Basis der kompetenten ganzheitlichen Betreuung sieht, ist die Vermögensoptimierung zwar ein wesentliches, aber keineswegs das einzige Themenfeld mit Auswirkung auf die Vermögenssituation des Kunden.

### Kompetenzfeld Nachfolgeberatung

Dies ist heute allerdings keineswegs das einzige Kompetenzfeld im Private Banking. Gerade in der Beratung von Unternehmen als Privatpersonen zeichnet sich deutlich ab, dass insbesondere die Nachfolgeplanung oder auch die Liquiditätsplanung in der Ruhestandsphase wirkliche Alleinstellungsmerkmale gegenüber den Mitbewerbern darstellen und die Kunden in diesen Themenfeldern die Kompetenz des Private Banking in der Sparkasse erkennen.

Auch beim Immobilienmanagement und der Absicherung von Lebensrisiken gilt es kompetenter Gesprächspartner und Lösungsanbieter zu sein. Gerade weil sich hier oft sehr individuelle Themenstellungen ergeben, sind kompetente Spezialisten als Dienstleister innerhalb der Sparkassenorganisation ausgesprochen wertvoll. Wie bei der Vermögensoptimierung kann jedes Haus für sich entscheiden, an welcher Stelle die eige-

ne Kompetenz ausreicht, diese weiter ausgebaut werden soll oder aber eine entsprechende Dienstleistung in Anspruch genommen wird. Gerade im Generationenmanagement zeigt sich dabei meist die Situation, dass im Gegensatz zu anderen klassischen Bankthemen meist wenig Erfahrung oder Kompetenz zu Nachfolgeplanung, Stiftungswesen oder Testamentsvollstreckung vorhanden ist.

Immer mehr finden diese Themen aber Einzug in die Beratung, nicht zuletzt, weil die Themen Demografie, Schenkung und Erbschaft auch gesellschaftlich immer mehr Aufmerksamkeit bekommen. Es erweist sich dabei als ausgesprochen sinnvoll, den vertrauten Kundenberater auch zu Themen auszubilden, die über das Leben hinausgehen. Denn viele Menschen haben eine sehr genaue Vorstellung davon, was mit ihrem Vermögen nach ihrem Tod passieren soll, allerdings es gibt wenig Klarheit darüber, mit wem man sich hierüber kompetent austauschen und beraten kann oder wie und von wem die Wünsche und Vorstellungen verbindlich umgesetzt werden können. Um den Kunden einen Ansprechpartner für solch individuelle und emotionale Themen anbieten zu können, hat sich die Sparkasse zunächst für eine Zusammenarbeit mit der Deutschen Stiftungsagentur und der Deutschen Nachlass entschieden und ist damit immer wieder auf ausgesprochen positive Resonanz gestoßen.

Die Kundenreaktionen sowie die guten Erfahrungen anderer Sparkassen führten 2015 zunächst zur Gründung einer Stiftergemeinschaft und 2017 dann mit der Testamentsvollstreckung zu einer weiteren neuen Dienstleistung im Angebot der Sparkasse. Die positive Reaktion der Kunden und die hohe Nachfrage haben die

Erwartungen deutlich übertroffen. So wurden im ersten Jahr mehr als 50 Testamentsvollstreckungsverträge geschlossen. Die Erfahrung, dass die Kunden dankbar oder befreit darauf reagieren, Themen, die ihren eigenen Tod betreffen, regeln zu können, war für die Berater dabei durchaus beeindruckend und hilfreich. Es versteht es sich von selbst, dass auch oder gerade hierbei bereits im Vorfeld und anschließend kontinuierlich Mitarbeiter zu qualifizieren und fortzubilden sind. Je nach Erwartung kann es absolut ausreichend sein, die Dienstleistung der Testamentsvollstreckung nicht mit einer Vollzeitstelle zu besetzen.

### Qualifizierte Mitarbeiter als Schlüssel

Trotz des eigenen Angebots der Testamentsvollstreckung zeigt sich auch hier, wie wichtig die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit Instituten ist, die über Spezialistentteams mit Fachjuristen verfügen. So können wir auch besonders große Mandate und Kunden mit unternehmerischem Vermögen oder mit Immobilienvermögen im Ausland innerhalb der S-Organisation kompetent begleiten.

Die Sparkasse Hilden Ratingen Velbert bietet im zehnten Jahr des Private Banking viele eigene Dienstleistungen an. Darüber hinaus gibt es Kooperationen mit ausgewählten Partnern aus der Sparkassenorganisation. Hierzu zählt neben den vorgenannten Partnern auch das Kunstkontor in Stuttgart, das mit hoher fachlicher Kompetenz und ausgesprochen großem Netzwerk von Gutachtern und Spezialisten überzeugt.

Schließlich muss betont werden, dass es bei der Durchführung eigener Dienstleistungen durch kleine oder mittlere Häuser von erheblicher Bedeutung ist, dass die handelnden Mitarbeiter nicht nur kompetent, sondern auch motiviert und wirklich überzeugt von ihrer Sache sind. Insbesondere bei der Einführung neuer Geschäftsfelder ist es entscheidend, dass nicht nur das Thema überzeugt, sondern allen voran die Person, die für dieses Thema steht und Kollegen und Kunden erreicht.