

Private Banking

„Wir müssen unseren Kunden das Leben leichter machen“

Generationswechsel, unterschiedliche Lebensentwürfe, schwieriges Marktumfeld: Die Arbeit der Berater im Private Banking ist in den vergangenen Jahren nicht einfacher geworden. Wie man diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen kann, diskutieren Experten aus Banken und dem Asset-Management mit „Banken+Partner“-Chefredakteurin Margaretha Hamm.

Welche Anforderungen stellen vermögende Privatkunden heute an das Private Banking?

Zabel: Die Kunden erwarten heute eine viel persönlichere Betreuung. Es geht nicht mehr darum, dass sie eine Produktempfehlung oder einen Tipp für den Kauf einer Aktie haben möchten, sondern, dass sie durch die Phasen ihres Lebens, aber auch durch die aktuellen Verwerfungen am Markt, begleitet werden. Dazu gehören auch Dinge, die nicht originär mit dem Wertpapiergeschäft zu tun haben, sondern mit der finanziellen Situation des Kunden insgesamt. Häufig gibt es im Private Banking Kunden, die Unternehmer sind. Da geht es dann um eine Unternehmensübergabe oder die Regelung der Erbfolge. Natürlich hat diese Klientel auch einen Firmenkundenbetreuer. Den engeren und persönlicheren Kontakt haben sie meist jedoch zu ihrem Berater im Private Banking.

Kussmann: Den Wunsch nach einem sehr persönlichen Einsatz des Beraters spüren wir auch. Daneben suchen die Kunden natürlich auch jemanden, der ihnen den Weg heraus aus dem Niedrigzinsdilemma zeigt. Sie möchten nach wie vor eine positive Rendite nach Kosten, Steuern und Inflation bei möglichst geringem Risiko. Von diesen drei Komponenten haben wir als Bank nur eine wirklich in der Hand: nämlich die Kosten. Hier setzen wir an und arbeiten mit unserem transparenten Honorarberatungsmodell für die Kunden dann das Beste heraus.

Ein zweiter Punkt, mit dem wir den Nerv des Kunden treffen, ist die Unabhängigkeit. Gerade die vermögenden Privatkunden haben den Anspruch, nicht mehr nur hauseigene oder Verbundprodukte angeboten zu bekommen. Sie erwarten einfach, dass ihr Berater über den Tellerrand hinausschaut. Das gilt übrigens nicht nur für die Produkte, sondern auch für den



Dirk Janz
Leiter Private Banking,
Nassauische Sparkasse



Arndt Kussmann
Leiter Portfolio Solutions,
Quirin Bank



Jürgen Simon
Direktor Private Banking,
Kreissparkasse Köln



Holger Stengel
Regionaldirektor
Private Banking und
Vermögensberatung,
Kreissparkasse Heilbronn



Dirk Zabel
Geschäftsführer,
TBF Sales and Marketing



Gesprächsteilnehmer: „Der Berater im Private Banking muss zum Wegbegleiter des Kunden werden.“

gesamten Beratungsauftrag. Unser Schwerpunkt liegt hier auf einer umfassenden Lebensplanung.

Janz: Die Anforderungen an das Private Banking haben sich in den vergangenen Jahren tatsächlich massiv gewandelt. Unsere Kunden erwarten heute mehr, als dass wir „nur“ unser Geschäft verstehen. Als Sparkasse haben wir hier mit einem „Wettbewerbsnachteil“ zu kämpfen. Im Segment des Private Banking liegt die Kompetenzvermutung mehr bei den Geschäfts- und Privatbanken. Wir als Sparkasse müssen unsere Kompetenz immer erst beweisen. Allerdings haben wir auch den Vorteil, dass wir als eine im wahrsten Sinne des Wortes sichere Bank gelten. Der Kunde erwartet heute eine umfassende und qualifizierte Beratung und eine fortlaufende Begleitung und Anpassung seiner Vermögensanlagen an die sich verändernden Kapitalmärkte, aber auch an veränderte Lebenssituationen.

Die Informationen zum Immobilien-, dem Geld- und Wertpapiervermögen, dem Beteiligungsvermögen und sonstigen Vermögenswerten in Edelmetallen oder Rohstoffen bilden hierfür die Grundlage – bei Unternehmern die wir betreuen – auch das Vermögen dieses Unternehmens. Der Berater muss in der Lage sein, diese Informationen in Verbindung mit den individuellen Wünschen, den persönlichen Zielen, Einstellungen und Meinungen des Kunden zu einer individuellen Vermögensanlagestruktur zusammenzufassen.

Alle diese Informationen sind notwendig, damit der Kunde eine nachhaltige und auf seine persönliche Situation abgestimmte Vermögensstruktur erhält. Hinzu kommt, dass die Kunden heute informierter sind. Darauf muss sich der Berater

einstellen und mit den Kunden über die Kanäle kommunizieren, die dieser wünscht.

Simon: Das Thema Erreichbarkeit ist sicherlich zentral – vermögende Kunden möchten einen qualifizierten Berater, der jederzeit für sie ansprechbar ist. Und das am besten über verschiedene Zugangskanäle – sei es telefonisch, über das Internet oder das persönliche Gespräch. Die Kunden legen dabei großen Wert auf einen Ansprechpartner, den sie gut kennen und dem sie vertrauen. Das Verhältnis zwischen Berater und Kunde ist und bleibt somit entscheidend – der Kunde muss sich wohl fühlen. Dabei ist auch Transparenz ein wichtiges Stichwort: Kunden möchten genau verstehen, welche Chancen und Risiken ein Produkt beinhaltet und welche Kosten entstehen.

Stengel: Private Banking ist Beziehungsbanking. Der Berater muss zuhören können, das ist sicherlich eine Schlüsselqualifikation. Natürlich müssen wir unser Kerngeschäft, das Vermögensmanagement, beherrschen, das erwarten die Kunden einfach. Doch das reicht für ein erfolgreiches Geschäft mit vermögenden Privatkunden nicht mehr aus. Daher haben wir unser Dienstleistungsportfolio weiterentwickelt und bieten unseren Kunden jetzt nicht mehr nur klassische Private-Banking-Leistungen an, sondern auch ein Private Office.

Dabei geht es darum, das Leben für unsere Kunden leichter zu machen. Wenn jemand zum Beispiel eine Stiftung hat, dann laden wir zu den Sitzungen ein, erstellen die Tagesordnung und führen Protokoll. Wir beraten unsere Kunden bei der Nachfolgeplanung und übernehmen die Testamentsvollstreckungen. Wir kümmern uns um die Post, die der Kunde zu den von ihm gezeichneten Beteiligungen bekommt und nehmen ihm die

Kontodisposition ab. All das steigert die Kundenbindung und sorgt dafür, dass unsere Kunden zufrieden sind.

Allerdings wachsen ja auch neue Generationen nach. Wie schaffen Sie es, ganze Familienverbände zu betreuen?

Stengel: Ich war viele Jahre lang überzeugt, dass eine Familie von einem Berater betreut werden soll. Inzwischen haben wir neue Erkenntnisse gewonnen, dass das nicht immer funktioniert. In patriarchalisch strukturierten Familien kann das gut gehen, in anderen geht es allerdings schief. Die verschiedenen Generationen haben unterschiedliche Interessen und erzählen dem Berater dann nicht alles, weil sie Sorge haben, dass es in der ganzen Familie bekannt wird. Wenn das passiert, müssen wir für jede Generation und manchmal sogar für jede Person einen eigenen Berater bereitstellen. Diese Berater müssen dann die Sprache ihrer Kunden sprechen – im Idealfall hat also die Enkelgeneration einen 25-jährigen Top-Berater, die Eltern werden von einem Berater Mitte 40 betreut und die Großeltern bleiben bei dem Berater, der die Familie schon seit Jahren betreut.

Janz: Die Beratungsmodelle sind tatsächlich so individuell wie jeder Kunde. Wenn der Berater merkt, dass er bei der Betreuung eines Familienverbundes an seine Grenzen stößt, dann muss er selbst entscheiden, andere Kollegen hinzuzuziehen und einen Teil der Familie beziehungsweise den Familienverbund an einen anderen Berater abgeben. Dieses Gespür gehört zu den Softskills eines Betreuers im Private Banking.

Das Ziel muss es sein, den jeweiligen Kunden – oder den vollständigen Familienverbund – die bestmögliche Beratung und Begleitung zukommen zu lassen, da dürfen persönliche Präferenzen keine Rolle spielen. Informationen sind die notwendigen Weg- beziehungsweise Richtungsweiser für den Berater; ohne Infor-



mationen steckt das Ziel im Nebel und das Ergebnis ist dem Zufall überlassen. Dazu ist es notwendig und sinnvoll, auch die Situation der nachfolgenden Generationen zu berücksichtigen. Wenn es dem Berater gelingt, dies zu vermitteln, dann wird schnell deutlich, dass eine gute und zielgerichtete Beratung nur unter Einbeziehung aller Familienmitglieder erfolgen kann.

Simon: Für uns steht an erster Stelle, dass die Persönlichkeit des Beraters und die Persönlichkeit des Kunden zueinander passen. Das gilt auch für neuere Generationen einer Familie: Bereits im Vorfeld versuchen wir, harmonisierende Kombinationen zu finden und überprüfen aktiv die Zufriedenheit der Kunden oder hinterfragen, ob ein Beraterwechsel sinnvoll ist. Familienverbände werden somit individuell und mit Blick auf die Ansprüche und Bedürfnisse ihrer einzelnen Mitglieder betreut.

Sie betonen alle die Bedeutung von Softskills bei den Beratern. Werden diese tatsächlich immer wichtiger?

Kussmann: Aber sicher. Das bedeutet allerdings nicht, dass man auf der qualitativen Seite der Beratung oder beim Produkt-Know-how Abstriche macht. Die weichen Faktoren kommen da noch hinzu. Für uns ist es ganz besonders

wichtig, dass unsere Beraterinnen und Berater empathisch sind, die Kundenbedürfnisse erkennen und auf dieser Basis eine persönliche Beziehung aufbauen. In Bezug auf Anlagestrategien und konkrete Investments schaffen unsere zentralen Abteilungen Freiräume für die Berater, um diese Beziehungen zu pflegen. Spezialisten in der Zentrale bereiten zum Beispiel Anlagekonzepte und Produktinformationen so auf, dass der Berater sie dem Kunden einfach und transparent erklären und maßgeschneidert anbieten kann.

Janz: Noch vor einigen Jahren lag der Schwerpunkt bei der Aus- und Weiterbildung auf Fachwissen. Empathie und Beziehungsmanagement waren nur Randthemen. Heute ist es dagegen so, dass diese Themen einen Schwerpunkt bilden. Auch bei der Auswahl der Mitarbeiter legen wir ganz großen Wert auf die Persönlichkeit. Die fachliche Eignung kann man an den Noten ablesen. Empathie, echtes Verständnis und Interesse für Menschen kann man nicht lernen. Darin liegt der Unterschied zwischen einem Berater und einem Sachbearbeiter. Beide sind wichtig und notwendig. Die Anforderungen sind allerdings unterschiedlich.

Simon: Dass Fachwissen und ein hohes Qualitätsniveau bei der Beratung




vorhanden sind, versteht sich von selbst. Eine persönliche Nähe zu Kunden aufzubauen und ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis zu schaffen, spielt für uns aber seit jeher eine mindestens genauso große Rolle für eine gute Beratung. Gerade dafür stehen wir ja als Sparkasse.

Auch wenn die Persönlichkeit der Berater immer wichtiger wird: Ohne geeignete Angebote geht es allerdings auch nicht. Welche Anforderungen stellen Sie an die Produkte?

Stengel: Grundsätzlich gilt: Die Produkte müssen einfacher werden. Der Kunde muss sie verstehen und der Berater muss sie erklären können. Wenn die Entwicklung einer Anlage von vielen verschiedenen Faktoren abhängt, dann ist das den Kunden nur schwer zu vermitteln. Wenn sich der Kurs einer Aktie verändert, dann kann das der Kunde in der Regel nachvollziehen, bei komplexen Strukturen ist das schon sehr viel schwerer. Deshalb sind viele Kunden nicht dafür zu begeistern.

Kussmann: Was ich allerdings ganz erstaunlich finde, ist die Tatsache, dass die Sensibilität dafür, dass eine hohe Rendite in der Regel auch mit einem hohen Risiko verbunden ist, sich nach dem Ausbruch der Finanzkrise sehr schnell wieder gelegt hat. Deshalb brauchen wir Produkte, bei denen die Risiken transparent sind. Einen schmalen Grat betreten wir dann, wenn bei sinnvollen aber dennoch komplexeren Produkten die Risiken weniger transparent sind. Zum einen dürfen die Risiken nicht verharmlost werden, zum anderen besteht die Gefahr, dass die Kunden durch deren Darstellung überfordert werden und dann auf eigentlich interessante Produkte verzichten. Hier gilt es, fair aufzuklären – am besten natürlich in der Sprache des Kunden.

Zabel: Tatsächlich muss man den Kunden heute Produkte bieten, die begreifbar und transparent sind. Wir verbinden beispielsweise mit unserem „4Q-Special Income Fonds“  Investitionen in Unternehmensanleihen – hauptsächlich von

IT-Unternehmen aus den USA – mit Aktien deutscher Unternehmen, für die es Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge gibt. Das ist sicherlich kein Portfolio für einen Einsteiger in den Investmentmarkt, sondern ein Baustein, der die klassische Allokation über Aktien hinaus ergänzt.

Das Produkt lässt sich allerdings in wenigen Worten beschreiben – ganz besonders dann, wenn der Kunde selbst Unternehmer ist. Wir müssen lediglich erklären, dass es in Deutschland sehr strenge gesetzliche Regeln für die Beherrschung einer Aktiengesellschaft gibt. Es gibt eine Garantiedividende und einen Mindestpreis, unter den der Kurs der Aktie nicht fallen kann. Damit weiß der potenzielle Anleger, dass das Risiko gedeckelt ist. Erfährt er dann noch, dass bei einer vollständigen Übernahme die Chance auf zusätzliche Gewinne besteht, hat er bereits die wichtigsten Informationen zum komplexeren Teil unseres Portfolios. Den zweiten Teil – die Unternehmensanleihen – sind für die meisten Investoren schon beinahe selbsterklärend.

Wäre das ein Produkt, das Sie ihren Kunden tatsächlich erklären könnten?

Stengel: Aber sicher. Ein Unternehmer versteht das ganz bestimmt.

Kussmann: Und nicht nur der. Auch einem Privatkunden ohne unternehmerischen Hintergrund kann man das Produkt sicherlich ganz gut erklären. Allerdings sollte an erster Stelle nicht das Produkt sondern das Anlagekonzept stehen, das auf die Renditeerwartung und Risikotragfähigkeit des Kunden abgestellt ist. Wir verfolgen für unsere Kunden im Kern eine prognosefreie Strategie. Dafür nutzen wir kostengünstige indexorientierte Aktien- und Rentenprodukte. Ergänzt wird dieser Ansatz durch eine von Marktentwicklungen gänzlich unabhängige Strategie mit alternativen Investments. Die Auswahl

ist hier aber alles andere als trivial. Bei vielen Produkten kommen wir zu dem Schluss, dass sie zu teuer, zu intransparent oder zu risikoreich sind.

Gerade im heutigen Marktumfeld bleiben dem Kunden oft nur wenige Möglichkeiten: Entweder er bewegt sich in bekannten und vermeintlich sicheren Anlageformen wie Tagesgeld oder Sparanlagen und akzeptiert eine Nullverzinsung. Oder er ist bereit, Aktien- und Anleiheinvestments zu tätigen und ein gewisses Risiko einzugehen. Dafür wird er dann mit einer Rendite belohnt, die zumindest Kosten, Inflation und Steuern deckt und im Idealfall noch einen kleinen Extra-Ertrag obendrauf liefert

Simon: Früher gab es den risikolosen Zins, heute haben wir das zinslose Risiko. Ich glaube, dass es uns mittlerweile gelungen ist, dies den Kunden zu vermitteln. Dennoch halten viele Kunden an Anlagen mit sehr geringem Ertrag fest, weil sie deren Funktionsweisen verstehen. Komplexere Produkte stoßen hingegen oftmals auf wenig Begeisterung. Auch deshalb sind Immobilien in den verschiedenen Anlageformen derzeit so beliebt, weil man deren Chancen und Risiken versteht. Die Kunden sind dann auch bereit, mehr Risiko in Kauf zu nehmen

Stengel: Auf der anderen Seite hatten wir noch nie so viele Gelder in den Büchern wie heute. Die Kunden war-

ten ab, weil sie hoffen, dass die Zinsen wieder steigen und erwarten, dass die Aktienkurse fallen. Tatsächlich weichen viele von ihnen dann in Immobilien aus. Doch selbst da tun sie sich schwer. Denn es gibt so gut wie keine interessanten Objekte mehr.

Janz: Genau darin liegt die Gefahr. Die Kunden kaufen aus der Not heraus Immobilienobjekte, die eine vermeintliche Rendite abwerfen – nach Steuern, Instandhaltung und Verwaltung bleibt davon in vielen Fällen allerdings nichts mehr übrig. Oft erfahren wir auch zu spät von den geplanten Investitionen; wenn uns die Projekte vorgestellt werden, ist die Immobilie in vielen Fällen schon gekauft. Auf der anderen Seite erkennen die Anleger jedoch nicht, dass auch Aktien Sachwerte sind – und dass mit ihnen im Gegensatz zu Immobilien eine größere Diversifikation möglich ist.

Die Aktie erhält jeden Tag ein „Preisschild“ über den Börsenkurs: Wertverluste – aber auch Gewinne – werden so sehr schnell transparent und dies führt bei vielen Kunden zu Unsicherheit. Den Immobilienpreis bekommt der Kunde nicht täglich vor Augen geführt, obwohl es auch hier zu erheblichen Wertschwankungen kommt. Beide Vermögensanlagen gehören in eine sinnvolle Vermögensstruktur – in welchem Verhältnis und in welcher Anlageform ist wiederum sehr individuell.

Wie gewinnt man dann Kunden für Aktieninvestments?

Stengel: Indem man die Kunden langsam an sie heranzuführt. Wir machen es im Private Banking ähnlich wie im Retailbanking, nämlich mit monatlichen Sparraten. Nur sind die Raten der vermögenden Kunden eben etwas höher. Über diesen Weg führen wir die Kunden langsam an Aktieninvestments heran. Wir nennen es „intelligent Anlegen“, und das können wir unseren Kunden gut vermitteln. Nach der Rallye der vergangenen Jahre sind die wenigsten Anleger bereit, gleich voll einzusteigen. Wenn sie das allerdings in regelmäßigen Tranchen machen können, sind viele Kunden dazu bereit.

Simon: Ich kann das nur bestätigen, kontinuierliches Sparen ist absolut erfolgreich. Wir bieten es zum Beispiel in Kombination mit einer Versicherung. Diese Lösung hat den Vorteil, dass der Kunde kein Geld verliert – dafür muss er allerdings auch einen Cap nach oben in Kauf nehmen. Für all diejenigen, die langfristig investieren und dabei auf keinen Fall Verluste in Kauf nehmen wollen, ist dies eine gute solide Anlage mit einem überschaubaren Risiko. Das Ganze lässt sich dann noch mit einer Schenkung kombinieren, so dass der Vermögensübertrag steuerlich bereits erfolgt ist, der Beschenkte allerdings noch nicht alleine über das Vermögen verfügen kann.



Zabel: Solche Mäntel sind natürlich eine gute Möglichkeit, den Kunden maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Denn schlussendlich gibt es ja nicht das eine ideale Produkt, das für alle Kunden passt. Gerade wenn es um eine Schenkung geht, finde ich die von Ihnen skizzierte Versicherungslösung durchaus attraktiv.

Wir haben jetzt viel über die aktuellen Herausforderungen gesprochen. Wie wird sich das Private Banking künftig entwickeln?

Janz: Ein zentrales Thema ist sicherlich das Generationenmanagement. Vorher haben wir über die großen Immobilienbestände gesprochen, die viele vermögende Privatkunden angehäuft haben. Für die Übertragung dieser Vermögen müssen wir Lösungen anbieten. Dabei geht es nicht nur um die Illiquidität der Immobilien und die Frage, wie irgendwann einmal die Erbschaftsteuer bezahlt werden soll, sondern auch darum, ob die nachfolgende Generation überhaupt die Verwaltung der Immobilien übernehmen möchte. Für solche Fragen gibt es sehr gute Lösungen, die man schon frühzeitig umsetzen kann. Beispielsweise indem man die Immobilien in eine Familien-KG einbringt und die Kinder daran prozentual beteiligt. Der zentrale Punkt ist allerdings, dass wir die Kunden auf solche Themen anspre-

chen müssen. Auch wenn wir dabei kein Geschäft machen, so stellen wir die Weichen für die Zukunft und nehmen eine zentrale Aufgabe im Private Banking wahr. Dafür haben wir ein eigenes Team aufgebaut, das die Betreuer bei der Beratung der Kunden unterstützt.

Stengel: Das Thema Nachfolge wird uns in den kommenden Jahren sicherlich ganz besonders beschäftigen. In Schwaben gibt es den Spruch: „Die erste Generation baut auf, die zweite bewahrt, die dritte macht es kaputt.“ Damit das nicht passiert, gehört es auch zu unseren Aufgaben, die Nachfolge gemeinsam mit dem Kunden so zu regeln, dass die Erben noch lange etwas von ihrem Vermögen haben.

Zabel: Da bekommt der Begriff Work-Life-Balance eine etwas andere Bedeutung. Sie haben allerdings recht. Gerade die junge Generation vertritt andere Werte und Vorstellungen als ihre Eltern und Großeltern. Da ist es wichtig, aber auch schwierig, die Vermögensübertragung zu organisieren und zu managen. Denn die Interessen der einzelnen Personen sind ja häufig recht unterschiedlich. Auch wenn die Beratung erst einmal ein Investment ist, so ist sie doch notwendig, um auch die nachfolgenden Generationen für sich zu gewinnen.

Kusmann: Damit sprechen Sie auch das Thema der Vergütung an. Wir bieten unseren Kunden ausschließlich Hono-

rarberatung an, weil wir der Überzeugung sind, dass wir so die größtmögliche Transparenz und Fairness erreichen. Was uns neben dem festen Honorar von anderen Instituten unterscheidet, ist, dass wir alle Kick-backs, die wir vom Anbieter bekommen, an unsere Kunden ausschütten. Wir glauben daran, dass sich diese Art der fairen und unabhängigen Beratung als Modell in Zukunft immer mehr durchsetzen wird. Denn nur so lässt sich der Konflikt des Beraters auflösen, dem Kunden möglichst teure Produkte mit hohen Provisionen zu empfehlen, weil er daran am meisten verdient. Leider sind das oft Produkte, die dem Anlageerfolg im Wege stehen und damit nicht im Sinne des Kunden sind.

Simon: Damit unterscheiden Sie sich allerdings nicht so sehr vom traditionellen Private Banking. Auch wir bieten unseren Mandanten im Wertpapierbereich ähnliche Modelle an. Entweder zahlt uns unser Kunde die Kosten für jede Transaktion, oder wir erhalten einen Pauschalpreis, oder es gibt einen geringen Grundpreis sowie eine erfolgsabhängige Komponente. Die meisten Kunden wählen auch bei uns das Pauschalmodell. Im Grunde nehmen die Mandanten ein solches Modell als Honorar wahr, das sie uns für unsere Leistungen zahlen. Damit kommen viele unserer Kunden sehr gut zurecht.

Margaretha Hamm

