

Der verschenkte Kunde

Firmenkunden- und Private-Banking-Geschäft sollten sich die Bälle zuspielen. Tun sie oft aber nicht, obwohl die Unternehmerkunden bei beiden zahlenmäßig dominieren dürften. Viel Ertrag liegt also brach, auch weil es das eine Patentrezept zur Kooperation nicht gibt



Neu ist die Erkenntnis nicht: Vermögende Unternehmerfamilien haben eine große Bedeutung für Wachstum und Ertrag im Private Banking. Der Schnittstelle zwischen den Organisationseinheiten Private Banking und Firmenkunden muss daher besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Mit Zahlen lässt sich diese Erkenntnis deutlich untermauern: Unter dem reichsten Fünftel der Haushalte in Deutschland sind rund zwei Drittel Unternehmer zu finden. Es zeigt sich jedoch, dass sich die Branche häufig noch schwertut, die Erfolge hinsichtlich Wachstum und Ertragssteigerung zu erzielen, die tatsächlich möglich wären. Insbesondere bei regional tätigen Banken mit einer klassischen Universalbankstruktur wie Sparkassen und Volksbanken ist dies der Fall.

Als Ursache dafür können insbesondere zwei Knackpunkte benannt werden: Erstens spielen Bereichs-Egoismen im Vertrieb eine zentrale Rolle. Beispielsweise hemmen Fragen der Ertragszurechnung zwischen Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater den Erfolg. Ebenso gibt es häufig Rangeleien um die Frage, wer die Führung im Kundenzugang verantwortet. Hier brachten auch Überleitungsziele für Firmenkundenberater an das Private Banking oder andere Belohnungs- oder Sanktionsmechanismen nur teilweise Erfolge. Die Hürden, zwei unterschiedliche Unternehmensbereiche wie Firmenkundenabteilung und Private Banking mit unterschiedlichen Führungskräften, Interessenslagen und Zielen im vertrieblischen Tagesgeschäft zusammenzuführen, sind in der Praxis vielfach höher, als häufig angenommen.

Zweitens haben viele Organisationseinheiten, die sich heute Private Banking nennen, ihre Historie in der Betreuung vermögender Privatkunden. Früher waren die Einheiten oftmals sinnigerweise sogar genauso im Organigramm bezeichnet. Der Fokus der Beratungsansätze von Vermögensbetreuern oder Private-Banking-Beratern war also häufig gar nicht wirklich die Unternehmerfamilie mit Fragestellungen, die sowohl die private als auch die Firmensphäre betreffen. Sondern es wurden Privatkunden mit Vermögen oder Privatiers in Geldanlagefragen beraten. Im Kern bedeutet dies, dass viele Private-Banking-Berater keine wirklichen Kenntnisse und Fähigkeiten haben, die es in der umfassenden Beratung von ►

Chancen

Hier zeichnet die Branche ein eindeutiges Bild: Der deutsche Mittelstand ist fürs Private Banking Gold wert. Niedrige Zinsen helfen bei der Anlageberatung sogar, statt zu schaden¹⁾



- **„Je länger die Zinsen im Keller verharren, desto wichtiger wird für viele Kunden ein professionelles, ganzheitliches und auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittenes Management ihres Vermögens“**

Robert Zeidler, Bereichsleiter Private Banking der Sparkasse Münsterland Ost

- **„Wenn das Private Banking die Bedürfnisse des Kunden abdecken kann, wächst nicht selten auch die Kundenbindung im Firmenkundenbereich“**

Sven Stephan, Geschäftsbereichsleiter Private Banking bei HSBC Deutschland

- **„Der deutsche Mittelstand verfügt über eine hohe Liquidität. Die zunehmende Zahl an Firmenverkäufen schafft vermehrten Bedarf für Anlageberatung“**

Jürgen Simon, Direktor Private Banking der Kreissparkasse Köln

- **„Umfragen zeigen, dass mittlerweile immer mehr des infrage kommenden Unternehmer-Klientels die Betreuung von Privatvermögen und Unternehmen aus einer Hand bevorzugt.“**

Bernhard Brinker, Bereichsvorstand Private Banking & Wealth Management der Hypovereinsbank

Herausforderungen

Mehr als einmal kam die Rückmeldung der Befragten, dass Unternehmer privat und geschäftlich explizit nicht von derselben Bank betreut werden wollen¹⁾



- **„Mittelständisch geprägte Kunden fordern eine themenübergreifende Betreuung ein“**

Oliver Plaack, Mitglied der Erweiterten Geschäftsleitung des Bankhauses Lampe

- **„Berater kennen oft Angebote und Leistungen des jeweils anderen Geschäftsbereichs nicht ausreichend“**

Gustav Holtkemper, Bereichsvorstand Privat- und Unternehmerkunden Marktregion West der Commerzbank

- **„Offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen sind enorm wichtig. Manche Kunden nutzen bewusst unterschiedliche Banken für die Betreuung des privaten und des Unternehmensvermögens“**

Thomas Rosenfeld, Wealth-Management-Vorstand der BW-Bank

- **„Es fehlt in unserer Branche häufig an harten Zielen für eine Zusammenarbeit und am Verständnis, auch die privaten Bereiche der Unternehmerfamilien oder Vorstände mit einem Kollegen aus dem Private Banking anzugehen“**

Andreas van Loon, Bereichsleiter Private Banking der Volksbank Freiburg

¹⁾ Umfrage unter 10 Führungskräften der deutschen Private-Wealth-Branche

Unternehmern und deren Familie braucht. Vermögensanlageberater kratzen demnach häufig allenfalls an der Oberfläche.

Auch Versuche, ganzheitliche Beratung über Analysebögen aufzubauen, ändern am Umstand nichts. Diese Ansätze beinhalten das Ziel einer standardisierten Abfrage von Wünschen, Plänen und Zielen. Sie können der Komplexität umfangreicherer Vermögens- und Familienstrukturen im Kontakt mit dem Kunden aber ebenso wenig Rechnung tragen wie inhaltlich sicherlich gute Fachqualifikationen zum CFP, CFEP oder ähnliche Formate.

Aus zwei mach eins

Es gibt zahlreiche Stellhebel, die bewegt werden können, um das Geschäft besser aufzustellen. Pauschale Empfehlungen sind an dieser Stelle mit Vorsicht zu genießen: Was in einem Institut zu mehr Erfolg führt, bringt in einem anderen möglicherweise keine zusätzlichen Ergebnisse. Dennoch lassen sich einige zentrale Stellhebel ausmachen.

Um Hürden aus organisatorischer Sicht abzubauen, gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte. Eine Entwicklungstendenz, die sich aktuell bei regionalen Anbietern erkennen lässt, ist die organisatorische Verschmelzung der Einheiten Private Banking und Firmenkunden zu einem Unternehmensbereich mit einem gesamten Erfolgsbereich, einem sogenannten Profit Center. Firmenkundenberatung und Private Banking müssen dabei unter eine einheitliche Leitung gestellt werden, was ebenso für das Vorstandsressort und die Leitungsverantwortung des Bereichs gilt. Bereichs-Egoismen entfallen dadurch und die Kommunikation wird gefördert.

Zudem speist sich die Zielerreichung des Bereichs künftig aus beiden Quellen. Der Verantwortliche hat dafür zu sorgen, dass keine Seite vernachlässigt wird. Zusätzlich entsteht mit der Zeit ein Gemeinschaftsgefühl, das dazu beiträgt, sich die Bälle besser zuzuspielen. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die kulturelle Integration zu einem Bereich kein Selbstläufer ist, sondern das Zusammenwachsen durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden muss. Entsprechend aufgestellte Institute berichten, dass die neue Organisation durchaus die erwünschten Effekte bringt und die Zusammenarbeit von Firmenbereich und Private Banking deutlich gefördert wird.

Organisation und Incentivierung

Lohnen sich Anreizsysteme und wenn ja, in welcher Form? Die befragten Führungskräfte im deutschen Private Wealth Management gaben unterschiedliche Erfahrungen und Ansätze zu Protokoll¹⁾



- „Eine monetäre Incentivierung allein ist meist nicht zielführend. Ebenso wenig wie der Versuch, die Zusammenarbeit beider Bereiche zu erzwingen“

Thomas Rosenfeld, Wealth-Management-Vorstand der BW-Bank

- „Führt ein Betreuer eines Unternehmenskunden diesen erfolgreich in unserem Private Banking & Wealth Management ein, bildet sich das auch entsprechend in seinem Anreizsystem ab“

Bernhard Brinker, Bereichsvorstand Private Banking & Wealth Management der Hypovereinsbank

- „Wir stellen die Kundeninteressen und nicht einzelne Geschäftsfelder in den Mittelpunkt. Demnach kann und darf die Incentivierung der Mitarbeiter nur durch eine Beteiligung an den Gesamterlösen der Bank erfolgen“

Oliver Plaack, Mitglied der Erweiterten Geschäftsleitung des Bankhauses Lampe

- „Die Führung einer Bank muss glaubwürdig dafür stehen und vorleben, dass sie eine Kooperation von Firmenkundengeschäft und Private Banking will“

Andreas van Loon, Bereichsleiter Private Banking der Volksbank Freiburg

Entwicklungen

Das Stimmungsbild der Branche zeigt mehrheitlich Bedarf an einer ganzheitlichen Beratung, geschuldet höheren Kundenansprüchen und gestiegener Regulatorik¹⁾



- „Die Komplexität ist gestiegen, womit auch die Notwendigkeit des Expertentums zugenommen hat. Allrounder gibt es praktisch nicht mehr, obwohl viele Kunden am liebsten einen Ansprechpartner hätten“

Klaus Siegers, Vorsitzender des Vorstands der Weberbank

- „Der Informations- und Beratungsbedarf der Kunden ist deutlich gestiegen. Das betrifft nicht nur Anlagefragen, sondern etwa auch die Altersvorsorge“

Gerald Wimmer, Bereichsleiter Private Banking bei der Frankfurter Sparkasse

- „Dienstleistungen wie die Vermögensverwaltung oder individuelle Depotbetreuung werden stärker nachgefragt, All-in-Fee-Verträge gewinnen gerade bei Unternehmern an Bedeutung“

Jürgen Simon, Direktor Private Banking der Kreissparkasse Köln

- „Eine herausgehobene Bedeutung hat die eigene Vermögensverwaltung, da Unternehmer in der Regel über wenig Zeit und eigene Ressourcen für diese Aufgabe verfügen“

Robert Zeidler, Bereichsleiter Private Banking der Sparkasse Münsterland-Ost

¹⁾ Umfrage unter 10 Führungskräften der deutschen Private-Wealth-Branche

Nicht alle Private-Banking-Berater verfügen über den Charakter, mit gestandenen Unternehmern und deren Firmenkundenberatern auf Augenhöhe umgehen zu können und dies auch zu wollen. Daher empfiehlt sich, Berater nach Hegern und Jägern zu unterscheiden. Die Begriffe sind mit Vorsicht zu genießen und sollen lediglich den unterschiedlichen Charakter der Berater mit ihren verschiedenen Vertriebsaufträgen zum Ausdruck bringen. Qualitätsunterschiede in der Beratung dürfen hieraus nicht abgeleitet werden.

Jäger und Heger

Ebenso wenig sind unter Jägern, am besten von außen eingekaufte, Söldner zu verstehen, die ohne bestehenden Kundenstamm eine reine Akquisitionsaufgabe haben. Ein Ansatz, der in den 2000er Jahren teilweise verfolgt wurde, aber in der Regel nicht von Erfolg gekrönt war. Fest steht allerdings: Nur Berater mit entsprechendem Jagdinstinkt und Standfestigkeit haben das Potenzial, in diesem Segment erfolgreich zu wirken. Zudem müssen diese Berater insbesondere über Spaß an der Akquise und ein hohes Durchhaltevermögen verfügen. Das ist leicht gesagt, und vordergründig rechnen sich viele Berater diese Eigenschaften selbst zu. Ein zweiter Blick – über Lippenbekenntnisse hinaus – lohnt hier eindeutig. Um diese Eigenschaften wissenschaftlich fundiert und frei von persönlicher Interpretation zu analysieren und zu beurteilen, sind Instrumente hilfreich, welche die Motivstrukturen der Mitarbeiter offenlegen.

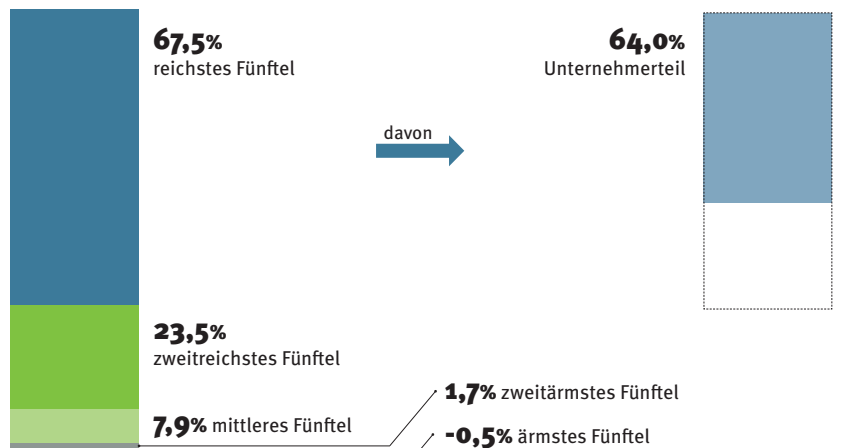
Dieser Argumentation folgend liegt die Differenzierung der Beraterportfolios als weiterer Schritt auf der Hand. So erhalten nur Jäger vermögende Unternehmerfamilien als Zielkunden zugeordnet, mit dem klaren Auftrag, einen systematischen Akquiseprozess in Gang zu setzen. Um dieser zeitintensiven Aufgabe, die Kontakte aufzubauen und zu vertiefen, auch nachkommen zu können, werden die Kundenportfolios von Jägern nicht zu 100 Prozent mit Kunden ausgelastet.

Die Portfolios der Heger hingegen werden entsprechend zu 100 Prozent ausgelastet. Ein solches Vorgehen stellt die eine oder andere Führungskraft in der Praxis vor Herausforderungen, da sich daraus deutlich unterschiedliche Volumina im verwalteten Vermögen bei den einzelnen Beratern ergeben. Da aktuell noch ein Großteil der Provisionserträge über Be-

Vermögen hat häufig unternehmerischen Hintergrund

Die systematische Analyse von Marktdaten dient dazu, Absatzmöglichkeiten freizulegen. Das Private Banking sollte bei Erschließung des Marktes zwingend den Unternehmer im Fokus haben, der bei der Verteilung des Geldvermögens in der Spitze deutlich dominiert

Gesamtes Nettovermögen aller Deutschen
Verteilung nach Haushalten



Quelle: Statistisches Bundesamt, ZEW

standsprovisionen verdient wird, müssen also zunächst ganz bewusst deutlich unterschiedliche Deckungsbeiträge bei den Beratern geplant werden. Diese Tatsache mag nicht bei jedem Unternehmenslenker, Vorstand oder Berater sofort auf Verständnis treffen.

Zudem sollten Firmenkunden- und Private-Banking-Berater mit vermögenden Unternehmenskunden am selben Standort vereinigt werden. Diese räumliche Zusammenlegung der Einheiten zahlt zusätzlich auf das Konto der Integration und der Zusammenarbeit ein. Idealerweise sind die Arbeitsplätze ebenfalls räumlich eng beieinander, und Kommunikationsinseln und Gemeinschaftsräume werden genutzt.

Klingt banal, ist es aber nicht. Die sozialen Prozesse, die so in Gang gesetzt werden, sind für die Zusammenarbeit von Bedeutung. Ob man so weit geht, Private-Banking- und Firmenkunden-Berater in gemeinsame Büros zu setzen, darüber gehen die Meinungen auseinander. Auf jeden Fall würde so der Informationsfluss zu gemeinsamen Kunden noch verbessert. Zudem hat es Vorteile für den fachlichen Austausch von Kollegen mit demselben Beratungskernauftrag. ■

Weitere Ansatzpunkte, Potenziale vermögender Unternehmerfamilien besser zu heben, behandelt der zweite Teil des Artikels im private banking magazin 03 2018.



Der Autor **Alexander Morof** ist Partner des Stuttgarter Beratungsunternehmens Compentus. Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit sind das Geschäft mit vermögenden Kunden und generationenübergreifende Beratungsansätze. Er ist Mit-Autor einer aktuellen Studie zur Entwicklung der genossenschaftlichen Bankenlandschaft.