

Sonderbeilage: 60 Jahre Börsen-Zeitung

## Individuelle Beratung bleibt die Stärke der Privatbanken

Kunden schätzen bewährten, soliden Ansatz und die traditionelle Gelassenheit – Dem dauerhaften Erfolg steht nichts im Weg

Börsen-Zeitung, 2.2.2012

Private Banking gilt traditionell als solides Geschäft, das von der Erfahrung und dem langfristigen Denken des Privatbankiers alter Schule geprägt ist. Gerade in der Finanzmarkt- und Eurokrise hat sich dieser Ansatz bewährt, weil solide Institute nicht jeden Trend mitmachen. Gleichzeitig ist um die wohlhabende Klientel ein harter Wettbewerb entbrannt, in dem auch Sparkassen und genossenschaftliche Institute um reiche Kunden buhlen. Dem Private Banking gibt das neue Impulse, die dem Kunden durchaus nutzen.

### Persönliche Haftung

Die Tradition des Private Banking ist entscheidend durch das Metier des Privatbankiers geprägt. Es zeichnet sich dadurch aus, dass die Geschäfte der Bank maßgeblich und erkennbar von einem engen Kreis privater Mit-eigentümer geführt werden und dass diese Personengruppe entweder unbeschränkt oder zumindest mit einem nennenswerten Teil ihres Privatvermögens für die Verbindlichkeiten der Bank haftet. Heute haben persönlich haftende Gesellschafter nur noch in wenigen Häusern das Sagen. Nach der Übernahme von Sal. Oppenheim durch die Deutsche Bank sind dies im Wesentlichen die Frankfurter Bankhäuser Metzler und Hauck & Aufhäuser, die Hamburger Berenberg Bank, das Bankhaus Lampe in Bielefeld oder das Bankhaus Ellwanger & Geiger in Stuttgart.

Viele klangvolle Namen haben den Lauf der Zeit nicht überstanden, sie wurden geschlossen oder von größeren Banken übernommen: Die Rothschild Bank schloss schon im Jahr 1901 die Türen in Frankfurt und kehrte erst 1989 von London aus zurück. Die Bank Heinrich Kirchholtes & Co. wurde 1968 von Sal. Oppenheim, das Bankhaus Grunelius & Co. 1990 von der Deutschen Bank gekauft. Die Häuser, die die vergangenen 200 Jahre überstanden, nehmen die aktuelle Krise ge-

lassen. Schließlich, hieß es kürzlich aus dem Hause Hauck & Aufhäuser, sei Griechenland in den letzten 200 Jahren schon fünfmal pleite gewesen.

### Deutliche Mittelzuflüsse

Für die Kunden bleibt das Modell Privatbank offensichtlich attraktiv. Die Frankfurter Privatbanken konnten in den vergangenen beiden Jahren trotz oder gerade wegen der Finanzkrise teilweise erhebliche Mittelzuflüsse registrieren: Hauck & Aufhäuser hat bis Ende 2011 „einen hohen dreistelligen Millionenbetrag“ an neuen Geldern eingeworben, auch Bethmann verbuchte anhaltend hohe Nettozuflüsse, nach 1,3 Mrd. Euro im Jahr 2010 nun 1,2 Mrd. Euro im zurückliegenden Jahr, davon etwa die Hälfte von bestehenden Kunden. Das Bankhaus Metzler wird voraussichtlich auch für das abgelaufene Jahr wieder von einer „sehr erfreulichen Anzahl von Neukunden“ und einem entsprechend erhöhten Volumen sprechen können. Und die BHF-Bank konnte trotz aller Diskussionen 2011 neue Kundengelder in Höhe von 1 Mrd. Euro verzeichnen – eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahr.

Die Fokussierung auf die Vermögensverwaltung und eine weitgehende Zurückhaltung in den risikoreichen Geschäftsfeldern Eigenhandel, Investment Banking und Kreditgeschäft waren gerade in den vergangenen Jahren von Vorteil für die Privatbanken. Tatsächlich gerieten am ehesten die Häuser in Schwierigkeiten, die sich an diese Regel nicht hielten. Eine konservative Grundhaltung, vor allem wenn sie dem Schutz der Kundengelder diene, und solide Strategien waren ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor.

### Mut zur Verantwortung

Die Erfahrung zeigt, dass die Kunden insbesondere auf eine persönliche Betreuung in Verbindung mit ei-

ner hohen Kontinuität bei den Ansprechpartnern Wert legen. Das haben alle Finanzinstitute erkannt, allerdings wird das von den Häusern durchaus unterschiedlich gelebt. Während zum Beispiel das Bankhaus Metzler Wert auf die langjährige Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Unternehmen legt, scheuen andere Häuser nicht vor Übernahmen und der Abwerbung ganzer Beraterteams zurück, um sich auf diese Weise Expertise und auch Kunden ins Haus zu holen. Weitere Erfolgsfaktoren der Privatbanken sind u. a. eine langfristige Orientierung in der Anlagepolitik, eine ganzheitliche Sichtweise auf die Kundenbeziehung und die Übernahme von Verantwortung.

Auch Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben erkannt, dass sie viele dieser Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um die vermögenden Kunden ins Spiel bringen können. Institute wie die Hamburger Sparkasse (Haspa), die Frankfurter Sparkasse und die Berliner Volksbank sind schon heute ernst zu nehmende Akteure im Private-Banking-Markt und können ihre Beratungsqualität durch entsprechende Auszeichnungen belegen. Die Privatbanken tun gut daran, diese Wettbewerber im Auge zu behalten. Dagegen haben die inländischen und ausländischen Großbanken wie die Commerzbank oder auch die UBS in letzter Zeit eher mit anderen Themen von sich reden gemacht und konnten ihre Position im Private Banking nicht stärken.

Trotz des sich leicht abschwächenden Wirtschaftswachstums wird die Zahl der Private-Banking-Kunden (also Kunden mit einem liquiden Vermögen von 1 Mill. Euro und mehr), die in den letzten Jahren in Deutschland um mehr als 5% pro Jahr gewachsen ist, auch in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter steigen.

Die in den vergangenen Jahren stark gewachsene Liquidität ruft geradezu nach Anlagemöglichkeiten. Dass die Anlage von Geldern im geldmarktnahen Bereich nach Abzug der Inflation auf Dauer ein Mi-

nusgeschäft ist, wissen schon viele Anleger. Die Beteiligung der privaten Haushalte am Produktivkapital – sprich Aktien – wird deshalb auf Dauer wieder zunehmen. Trotz Eurokrise werden die Privaten in Zukunft Unternehmen und Staaten Geld durch den Kauf von Anleihen zukommen lassen. Wertpapiere ermöglichen zudem auch die Partizipation an der Wertentwicklung von Rohstoffen und Immobilien.

Die vielfach verbreitete Wahrnehmung, dass mit Wertpapieren in dem Krisenjahr 2011 wenig zu verdienen war, ist in der Breite zwar richtig. Die besten Anbieter im Private Banking haben jedoch durch besonnene Investments, zum Beispiel in Staatsanleihen aus Deutschland und den USA, in Währungen, Gold und Rohöl, aber auch in ausgewählte Aktien für ihre Kunden positive Renditen nach Steuern und Kosten erwirtschaftet. Da aber viele einfache und jahrzehntelang verinnerlichte Regeln der Geldanlage nicht mehr ohne Weiteres gelten, brauchen Anleger Orientierung.

### **Gute Beratung essenziell**

Wie stark die Privatbanken im Vergleich zu anderen Bankengruppen künftig profitieren, hängt davon ab, wie sie die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre meistern. Die Qualität der Kundenberatung rückt – nicht nur vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen – immer mehr in den Vordergrund. In der Krise wurde der Wert guter Beratung besonders deutlich. Nachvollziehbare und transparente Investmentprozesse sowie Best Execution und Best Advice werden angesichts kritischer und anspruchsvoller Kunden weiter an Bedeutung gewinnen. Die Qualität der Produktpalette ist deshalb weiter zu steigern

und kontinuierlich zu prüfen. Nur wenige Häuser können, wie das Bankhaus Metzler, für sich in Anspruch nehmen, fast ausschließlich Vermögensverwaltungsmandate zu betreuen.

Zeitgemäße Produktlösungen im Private Banking müssen klar und verständlich sein, sichtbare Erträge abwerfen und geringes Risiko versprechen, idealerweise Kapitalerhalt. Zunehmend in den Blick rücken daher Lösungen, die durch regelmäßige Ausschüttungen eine Rendite auf oder über Tagesgeldniveau bei geringen Risiken erwarten lassen.

Die Kursentwicklung an den Börsen, aber auch die Vorliebe der Kunden für sichere Anlagen drücken auf die Erträge – vor allem bei den Häusern, deren Mandatsquote noch gering ist. Die Entwicklung neuer, differenzierter Preismodelle, aber auch die Preisdurchsetzung bleibt daher ein wichtiger Erfolgsfaktor. Bei stärkerem Fokus auf langfristige Anlagestrategien in der Vermögensverwaltung und eine geringere Anzahl von Transaktionen sind auf Dauer alternative Preismodelle, auch zur Ertragskompensation, erforderlich.

Unabhängig von möglichen regulatorischen Eingriffen (Stichwort Provisionsverbot) sollte man doch zunächst die Frage stellen „Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?“ sowie klären: „Auf welche Art und Weise würde er es am ehesten tun?“ Kunden zahlen heute insbesondere für Performance, Delegation und Transaktion. Die Beratung wird in der Regel als Inklusivleistung subsumiert. Eine besondere Bereitschaft, Beratung als zu berechnenden Posten zu akzeptieren, haben derzeit nur wenige Kunden. In Abhängigkeit der regulatorischen Entwicklungen sind hier Lösungen zu erarbeiten, die auf dem von Kunden gelernten

Verhaltensmuster aufsetzen und sukzessive neue Arten der Preisgestaltung integrieren.

Kostenmanagement ist gerade für die relativ kleinen Privatbanken sowie viele Sparkassen und Genossenschaftsbanken wichtig, da sie die Fixkosten der IT und die Umsetzung gesetzlicher Anforderungen nicht wie die großen Universalbanken auf viele Kunden umlegen können. Angesichts schrumpfender Margen und intensiven Wettbewerbs beschäftigen sich derzeit fast alle Häuser mit Möglichkeiten, um den Verwaltungsaufwand zu senken und die Effizienz zu steigern.

### **In der Krise bewährt**

Das weitere Wachstum im Private Banking hängt zudem auch mit einem klugen und langfristigen Personalaufbau zusammen. In den vergangenen Jahren eröffneten viele Banken neue Niederlassungen. Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen. Dafür müssen qualifizierte Berater gewonnen und motiviert werden. Diese Berater nicht nur durch Einkommen zu motivieren und an das eigene Haus zu binden wird dabei ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor.

Das Geschäftsmodell der Privatbanken ist nach mehr als 200 Jahren immer noch aktuell und hat sich auch in der Krise bewährt. Wenn sich die Institute den Herausforderungen stellen, ihren Fokus bewahren, weiterhin flexibel auf Marktgegebenheiten reagieren, ohne sich zu verzetteln, dann spricht nichts gegen ihren dauerhaften Erfolg – auch und gerade am Finanzplatz Frankfurt.

.....  
Oliver Mihm, Vorstandsvorsitzender  
der Investors Marketing AG, Frankfurt am Main