

Private Banking in Sparkassen

Nur etwas für die Großen?

Viele Sparkassen scheuen den Aufbau einer Private-Banking-Unit. Meist herrscht die Meinung, nur die großen Institute könnten dies adäquat umsetzen. Doch handelt es sich hierbei für beinahe alle Sparkassen um ein lohnendes Unterfangen – wenn bei der Einführung einige Grundregeln beachtet werden.

von **Reinhard Carl** und **Thomas Kronenberger**

Verschärfter Wettbewerb und weitgehende Zurückhaltung auf Seiten der Kunden – so präsentiert sich die aktuelle Marktsituation der Banken. Ertragssteigerungen und somit die Sicherung des Vorhandenen sowie der Aufbau neuen Kundenpotenzials stehen im Mittelpunkt der Bemühungen von Finanzdienstleistern. Als besonders vielversprechend gilt aufgrund der höheren durchschnittlichen Erträge das Segment der Private-Banking-Kunden. Nahezu alle Bankengruppen haben deshalb diese ertragsstarke Kundengruppe im Visier. Ein Potenzial, das auch der Sparkassenverband erkennt und in einem umfassenden Strategiepapier zum Private Banking zusammengefasst hat.

Die Institute verfügen also über einen „Fahrplan“, um für ihre vermögenden Kunden eine ganzheitliche Betreuung zu etablieren, die weit über das bisher praktizierte Cross-Selling hinausgeht. Ein Aufwand, der sich lohnen kann und sich in deutlichen Steigerungen der Deckungsbeiträge pro Kunde sowie in einer signifikant höheren Cost-Income-Ratio niederschlägt – allerdings nur, wenn auch die entsprechenden Strukturen für ein Private Banking errichtet werden. Der Aufbau einer eigenen Vertriebseinheit ist somit unerlässlich. Positiver Nebeneffekt: Mit der eigenen Private-Banking-Abteilung erreichen Sparkassen einen messbaren Imagegewinn, wovon auch das Neukundengeschäft stark profitiert.

Trotz dieser nachweislich guten Chancen liegt der Marktanteil der Sparkassen im Private-Banking-Bereich, hier definiert als Betreuung vermögender Kunden mit mehr als 250.000 Euro liquidem Vermögen, deutlich niedriger als der Marktanteil der Sparkassen im Privat- und auch Firmenkundengeschäft. Eine Zurückhaltung, die sich vor allem damit erklären lässt, dass bei vielen Instituten immer noch die Meinung herrscht, nur ausgewählte große Sparkassen seien in der Lage, eine Private-Banking-Strategie erfolgreich zu realisieren.

Potenziale sind vorhanden, sie müssen nur gehoben werden

Die Erfahrungen der Unternehmensberatung metamorf business consulting, die Sparkassen bereits seit Jahren erfolgreich beim Aufbau von Private Banking begleitet, zeigen jedoch, dass diese Zurückhaltung fehl am Platz ist. Vielmehr stellt Private Banking ein

Vertriebskonzept für jede Sparkasse dar. In mehreren Machbarkeitsstudien wurden dazu die Kundenbestände analysiert. Schließlich stehen bei der Einführung von Private Banking zunächst die Bestandskunden im Mittelpunkt. Das Ergebnis: Bisher wurden in allen Häusern unabhängig von deren Größe ausreichend Kundenpotenziale diagnostiziert: Unter Berücksichtigung der Selektionskriterien „Liquides Anlagevermögen von mehr als 250.000 Euro“ oder einem „HNE (Haushaltsnettoeinkommen) von mehr als 60.000 Euro“ lässt sich festhalten, dass meist 300 bis 500 Familienverbände für eine Betreuung in einer Private-Banking-Einheit geeignet erscheinen. Selbst in einem Haus mit einer Bilanzsumme unter 500 Millionen Euro konnten Kundenpotenziale von mehr als 150 Kundenverbände für eine Private-Banking-Betreuung festgestellt werden. Auffällig dabei ist, dass häufig erhebliche Anteile der Kunden noch in der Geschäftsstelle betreut werden. Bedenkt man das Risiko der Kundenabwanderung, ist der „Nicht-Aufbau“ von Private Banking fast als fahrlässig zu bezeichnen.

Neben dem bereits im Haus vorhandenen Kundenpotenzial sollte im Zuge der Machbarkeitsanalyse der Fokus auch auf das externe Kundenpotenzial im Marktgebiet gelegt werden. Sicherlich ist es seit dem Wegfall der Vermögenssteuererhebung schwieriger geworden, vermögende Privatkunden anhand des liquiden Vermögens zu ermitteln. Abhilfe schafft hier die Potenzialanalyse der Deka. Für ein Marktgebiet in einer mittelgroßen Stadt ermittelte die Deka ein Wertpapiervermögen von 2,4 Milliarden Euro (Stand Juni 2004). Bei einem aktuellen Depotvolumen der Sparkasse in Höhe von 240 Millionen Euro ergibt sich ein Marktanteil von zirka zehn Prozent, aufgrund dessen bereits auf vorhandenes Potenzial geschlossen werden kann. Ferner wurden eine Reihe weiterer Marktanalysen durchgeführt, die weitere Potenziale von 3.000 Haushalten (Stand: April 2006) erbrachten. Dies, obwohl sich das Marktgebiet durch eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote auszeichnet.

Erfahrungen in Sparkassen, die seit mehreren Jahren im Private Banking aktiv sind, zeigen, dass eine Verdoppelung der Anzahl der Private-Banking-Kunden und ein Marktanteil von bis zu 40 Prozent in Bezug auf die Betreuung vermögender Privatkunden in Private-Banking-Einheiten erreicht werden können.



Mit Struktur und Systematik zum Erfolg

Bei der Einführung von Private Banking konnten einige Voraussetzungen als die wesentlichen Erfolgstreiber identifiziert werden: Zunächst sollte der komplette Vorstand das Projekt mittragen und voll unterstützen. Alle betroffenen Mitarbeiter müssen von Anfang an in das Projekt eingebunden werden. Dazu muss die Kommunikation intensiviert werden, was eine Vielzahl von persönlichen Gesprächen und Veranstaltungen erforderlich macht. Und last but not least: Qualitativ hochwertige Konzeptelemente des Private Banking sollten ohne Kompromisse durchgesetzt werden.

Grundsätzlich gilt ebenso: Private Banking ist kein Selbstläufer. Nur wenn es von Beginn an strukturiert und systematisch aufgebaut wird, kann es seine Ertragspotenziale erfolgreich entfalten. Wer also sein Private-Banking-Konzept erfolgreich gestalten will, sollte alle Schritte beim Aufbau und bei der Umsetzung gezielt aufeinander abstimmen (siehe Abbildung Seite 16). Dabei ist es notwendig, dass das Private-Banking-Team durch erfahrene Fachexperten in der Konzeption und vor allem in der Prozessbegleitung unterstützt wird. Denn erst in den Details entsteht wie in jedem guten „Handwerk“ auch im Private Banking der Erfolg.

Schritt 1: Analyse

Ein zu Beginn erstelltes Gutachten bietet dem Vorstand die Basis, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Individuelle und konkrete Aussagen zu den wesentlichen Entscheidungsgrundlagen sind unerlässlich, um nachhaltig gültige Entscheidungen über Aufbau und Umsetzung des Private Banking zu treffen. Wesentliche Inhalte eines solchen Gutachtens betreffen

- Kundenpotenziale für Private Banking
- aufbauorganisatorische Gestaltung von Private Banking
- Produkt- und Dienstleistungspalette für Private Banking
- Nutzung von Netzwerkpartnern innerhalb und außerhalb des Sparkassenverbundes
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die nächsten 5 Jahre
- Projektplanung zum Aufbau des Private Banking

Schritt 2: Konzept und Implementierung

Hat der Vorstand die Entscheidung pro Private Banking getroffen, gilt es im nächsten Schritt, die wesentlichen Angebotselemente der Private-Banking-Strategie zu erarbeiten. Wichtig hierbei ist die Frage: Mit welchen Konzepten adressieren die Konkurrenten vor Ort die Kundschaft? Die eigene Strategie muss nicht nur mithalten können, sondern vielmehr eine überzeugende Alternative zu konkurrierenden Anbietern im Marktgebiet, wie zum Beispiel den Großbanken, darstellen. Daher sollte schon in der Vorbereitung des Projekts darauf geachtet werden, dass alle Elemente der Private-Banking-Strategie zielorientiert realisiert werden und zu Ergebnissen führen, die für den Kunden erlebbar sind. Hierzu zählen beispielsweise:

Interview



Astrid Jacoby,
Abteilungsleiterin
Private Banking
Sparkasse Celle

Die Sparkasse Celle hat in 2005 unter der Regie der Unternehmensberatung metamorf die Private-Banking-Strategie realisiert.

IT FINANCE: Welche Ziele hat die Sparkasse Celle mit der Gründung eines Private-Banking-Teams verfolgt?

JACOBY: Wir beschäftigen uns schon seit zwei Jahren mit ganzheitlicher Beratung. Zunächst mit den Standard- und Individualkunden. Ein Projekt, das wir erfolgreich umgesetzt hatten. Mit dem Aufbau unserer Private-Banking-Abteilung wollen wir nun auch unsere Topkunden erreichen. Wir wissen, dass sie besondere Leistungen erwarten. Unser Ziel ist deshalb, Spitzenleistung mit Einfühlungsvermögen und Lebenserfahrung zu verbinden. Wir sorgen für intelligentes Vermögensmanagement, zukunftssichere Finanzplanung sowie steuerschonende Erbschaftsregelung. Das Wichtigste ist die Begleitung unserer Topkunden bis in die nächste Generation. Dazu versuchen wir schon frühzeitig, die Kinder als unsere Kunden zu gewinnen. Wir wollen Vertrauen aufbauen. Das geht nur im persönlichen Kontakt.

IT FINANCE: Haben Sie diese Ziele erreichen können?

JACOBY: Ja. Mit unseren Netzwerkpartnern aus den Bereichen Generationen- und Immobilienmanagement sowie der DEKA Swiss in Zürich haben wir unsere Kunden sehr viel stärker gebunden. Zum Thema „Erben und Vererben“ haben wir deren Kinder als Neukunden für unser Haus gewonnen. Außerdem haben wir in diesem Jahr bereits 40 Mandate in die Schweiz vermittelt, das sind doppelt so viele wie im gesamten letzten Jahr. Fazit für mich ist, dass unsere Abteilung Private Banking erwartungsvoll und positiv in die Zukunft schauen kann. Darauf freue ich mich.

IT FINANCE: Was war aus Ihrer Sicht entscheidend für den Erfolg bei der Einführung Ihrer Private-Banking-Strategie?

JACOBY: Um Private Banking richtig zu leben, ist ein konsequenter Aufbau über mehrere Jahre erforderlich. Dabei hat uns die Unternehmensberatung „metamorf“ geholfen. Ein

Projekt- und Businessplan wurde erstellt und konsequent verfolgt. So ist es uns gelungen, bereits im ersten Jahr die Deckungsbeiträge zu steigern und ein Netzwerk mit Partnern aufzubauen.

IT FINANCE: Was waren rückblickend die größten Herausforderungen bei der Umsetzung Ihrer Private-Banking-Strategie?

JACOBY: Die größte Schwierigkeit war für mich, die Philosophie Private Banking in die Köpfe der Mitarbeiter der eigenen Abteilung, der Mitarbeiter im Markt sowie der internen Abteilungen zu bekommen. Das ist gar nicht so einfach und ist auch nicht per Knopfdruck erreichbar. Bei den eigenen Mitarbeitern gelingt es nach und nach, besonders dann, wenn sich die ersten Erfolge einstellen.

Schwierig gestaltete es sich auch anfangs bei der Kundenüberleitung von den Geschäftsstellen ins Private Banking. Ich war jahrelang selbst Geschäftsstellenleiterin und weiß, dass es schwer fällt, die „guten“ Kunden abgeben zu müssen. Mit einer erfolgreichen Vorbereitung und ausgiebigen Gesprächen mit den jeweiligen Betreuern haben wir diese Klippe aber gut umschiffert. Die Gespräche laufen in einer angenehmen Atmosphäre und alle Mitarbeiter werden entsprechend „gewertschätzt“.

IT FINANCE: Wie war die Situation vor dem Projekt?

JACOBY: In unserem Haus gab es eine Abteilung „Wertpapier- und Vermögensberatung“. Hier wurden Kunden im gesamten Wertpapierbereich betreut, auch eine große Anzahl von Kunden aus den Geschäftsstellen. Im Vordergrund standen insbesondere die Aktienberatung, Optionsgeschäft, Beteiligungen und Vermögensverwaltung. Aus diesem Grunde gab es auch viele Depots mit geringen Beständen, vorzugsweise Aktienkäufe und -verkäufe. Ferner hat die Abteilung die Geschäftsstellen begleitet, Strategien entwickelt und umgesetzt und war Ansprechpartner für Fragen aus dem Geschäftsstellenbereich.

IT FINANCE: Wie haben sich die Strukturen im Zuge der Einführung von Private Banking geändert?

JACOBY: Die „Wertpapier- und Vermögensberatung“ gibt es nicht mehr. Dafür Private Banking mit vier Relationship Managern, 1,5 Assistenten und mich als Leiterin. Auch die Räumlichkeiten haben sich nicht groß geändert, dafür aber unsere Begleitung und Betreuung unserer Topkunden. Unser Beratungsleitfaden zeigt uns täglich neu, wie wir jetzt auf unsere Kunden zugehen, gemeinsam mit ihnen Ziele und Wünsche erarbeiten, strukturieren und umsetzen.

- kompetente Betreuer mit breitem/aktuellem Fachwissen
- individuelle, auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Betreuung
- Betreuer zeigen Eigeninitiative und bemühen sich, Ihre Wünsche zu erfüllen

Insbesondere gilt es dabei, auf die eigenen Stärken der Sparkassen aufzubauen. Befragt nach den Stärken ihrer Sparkasse stellen Sparkassen-Kunden folgende Aspekte in den Vordergrund:

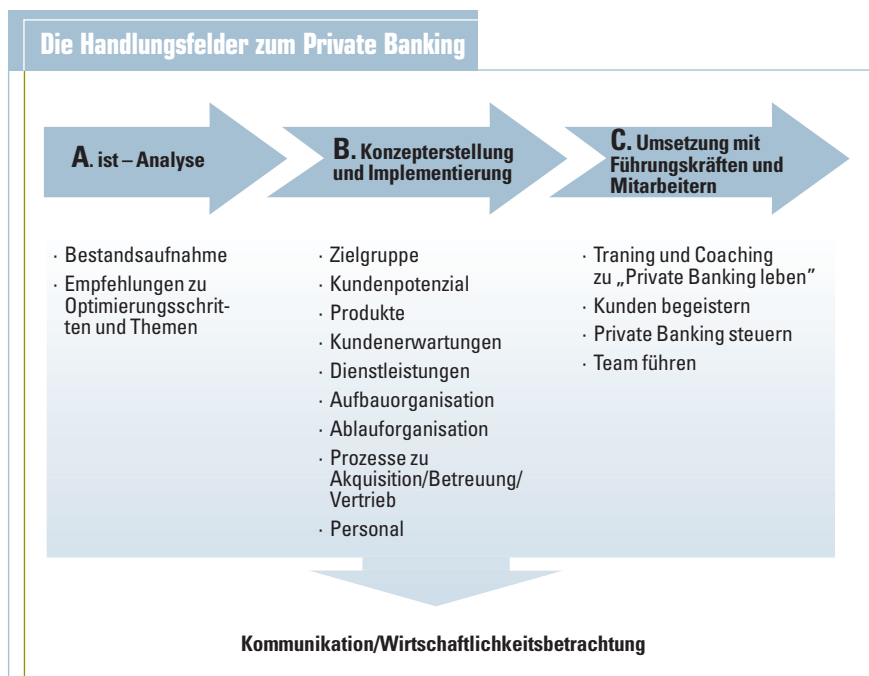
- Kontinuität der Berater über längere Zeiträume
- regionale Nähe der jeweiligen Sparkassen
- regionales Netzwerk der Sparkassen-Mitarbeiter
- kurze Entscheidungswege innerhalb der Sparkassen
- der direkte und kurzfristige Kontakt zur Führungsebene, selbst bis zum Vorstand

Auf der einen Seite gilt es, diese unmittelbar menschlichen Stärken selbstbewusst und kontinuierlich auszubauen. Auf der anderen Seite müssen Sparkassen im Rahmen eines solchen Projekts qualitativ hochwertige Beratungsangebote und -instrumente entwickeln, nur so können sie die hohen Erwartungen der Kunden erfüllen. Kundenbedürfnisse sollen schließlich möglichst individuell bedient werden. Eine Vielzahl von Betreuungsformaten kommen dazu in Frage. Als Beispiel sei die Lösung für aktive Wertpapierdepots aufgeführt: Weist ein Kundendepot einen ungewöhnlich hohen Umschlagsfaktor bei gleichzeitig höherem Volumen aus, so wird zusätzlich zum Private-Banking-Berater ein direkter Kontakt zum Wertpapier-Betreuer hergestellt. Eine individuelle Vermögensverwaltung oder eine individuelle Depotbetreuung könnte jetzt angezeigt sein. Die klassische Kundenpflege und Private-Banking-Betreuung, beispielsweise in Bezug auf regelmäßige Strategiegespräche, Beratung beispielsweise zu den Themen Immobilien, Nachlassplanung, erfolgt nach wie vor durch den Private-Banking-Berater. Wichtig bei einer zweigleisigen Betreuung: Die intensive und fortlaufende Abstimmung zwischen Wertpapier-Spezialist und Vermögensbetreuer ist ein zentraler Faktor für das Gelingen einer ganzheitlichen Beratung. Entscheidend hierfür ist eine einheitliche Betreuungs- und Beratungsphilosophie, die sich in einem Gesprächsleitfaden und in der Beratungs- und Kontaktmanagement-Software niederschlägt.

Oftmals wird von einem ganzheitlichen Beratungsansatz gesprochen, aber ein produktorientierter Verkauf gelebt. Ein echter Private-Banking-Ansatz muss sich somit erst in den Köpfen der Mitarbeiter etablieren. Unerlässlich ist es deshalb, in intensiven Workshops während des Projektes über Werte, Beratungsphilosophie und deren Umsetzung im Kundengespräch, aber auch in der Führung und im Controlling zu diskutieren.

Schritt 3: erfolgreiche Umsetzung

Private Banking hat nur dann gute Erfolgchancen und wird zu der erwarteten Stärkung von Wettbewerbsposition und höheren Erträgen führen, wenn es aus dem Unternehmen heraus gelebt wird. Parallel zur Entwicklung neuer Dienstleistungen und



Quelle: metamorf business consulting

Betreuungsmodelle muss daher das Team entsprechend der neuen Anforderungen und der jeweiligen Kernkompetenzen aufgestellt sein und von erfahrenen Coaches begleitet werden. Eine minimale Anforderung ist dabei, in einem kompetenzbasierten Interview die gegenseitigen Erwartungen, Berufsziele und Fähigkeiten abzugleichen. Nach der Positionierung ist es wichtig, die Mitarbeiter so früh wie möglich in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen, um die Philosophie des neuen Beratungsansatzes zu verstehen und zu verinnerlichen.

Erfolge beseitigen Unsicherheiten

Hilfreich ist ein kurzes Kick-off-Training, in dem vor allem die Vorteile der Neuausrichtung, die Notwendigkeit zur Verhaltensänderung, die Ausgestaltung der neuen Rolle und konkrete Handlungsmöglichkeiten (Anlässe generieren, Bedarf verknüpfen) diskutiert werden. Zügig nachfolgende Teamcoachings dienen im Wesentlichen dazu, die Umsetzung konkreter Vertriebsmaßnahmen zu unterstützen und damit schnelle und spürbare Ertragssteigerungen zu erreichen.

Erlebte Vertriebserefolge machen den Mitarbeitern Mut, Unsicherheiten des Veränderungsprozesses auszuhalten. Der Sparkassen-Kunde als Ausgangsbasis des Optimierungsprozesses kann sehr bald erleben, wie das Institut seinen Anforderungen immer besser gerecht werden kann.

Berücksichtigt man die Hebel der mit Private Banking verbundenen potenziellen Ertragsgenerierung, lassen sich nach Erfahrungen von metamorf die aktuellen Deckungsbeiträge in einer

gut aufgestellten Private-Banking-Einheit auf Sicht eines 5-Jahres-Zeitraumes mehr als verdoppeln.

In einem Praxisbeispiel konnten die zum Start ermittelten 244 Kundenverbände mit einem betreuten Vermögen von insgesamt zirka 58 Millionen Euro nach zwölf Monaten auf 363 Kundenverbände mit einem betreuten Vermögen von über 80 Millionen Euro erhöht werden. Damit ist das Haus auf einem sehr guten Weg, die Erwartungen aus dem Gutachten (nach drei Jahren 450 Private-Banking-Kunden mit einem Vermögen von insgesamt von mehr als 130 Millionen Euro) bald zu erfüllen.

Die Erfahrungen zeigen: Die Frage, ob sich der Aufbau von Private Banking lohnt, sollten sich die Sparkassen nicht mehr stellen. Die entscheidende Frage lautet: Wie setzen wir unser Private Banking erfolgreich in der Praxis um? ■

Die Autoren

Reinhard Carl ist Geschäftsführer und **Thomas Kronberger** Senior Berater bei metamorf business consulting

Über metamorf business consulting

- 1999 Gründung und Aufnahme der Klientenarbeit bei Finanzdienstleistern
- Umfangreiche praktische Erfolge in der Optimierung des Individualkundensegments
- Erstellung der Vertriebskonzeption „Private Banking“ für den DSGV
- Pilotierung von Private Banking im Auftrag des DSGV mit 7 Sparkassen
- Erfolgreicher Aufbau von Private Banking
- Entwicklung und Implementierung von Strategien und Konzepten zur Vertriebsintensivierung für Privatkundschaft

www.metamorf.de