

„Wer mit Kunden nur über die Performance diskutiert, ist als Bank angreifbar.“

Die emotionsgeladenen Diskussionen um den Finanzplatz Liechtenstein wie auch die Marktvolatilitäten machen die Vermögensverwaltung für Kunden wie Anbieter derzeit schwierig. Aber Michael Schramm verweist im Redaktionsgespräch auch auf günstige Nebenwirkungen. Für Privatbankiers wertet der Persönlich haftende Gesellschafter von Hauck & Aufhäuser die Unwägbarkeiten der Marktbedingungen als besten Zeitpunkt für die Akquise. Erklärtes Ziel seines Hauses ist dabei das Wachstum des Anlagevolumens mit neuen Kunden. Als ausschlaggebend für den Erfolg des Geschäftsmodells mit dem „echten Kernprodukt Vermögensverwaltung“ bezeichnet er die wirksame Arbeit in Netzwerken, erhebt dabei aber den klaren Anspruch, an jedem einzelnen Standort eine Qualität abzuliefern, die sich vom Wettbewerb differenziert. Bei aller Betonung der Unabhängigkeit als Differenzierungsmerkmal verweist er auf eine Aufweichung der Selbstbeschränkung im Umgang mit hauseigenen Produkten. Anders als bisher dürfen diese künftig in der Vermögensverwaltung eingesetzt werden, soweit sie sich im Topquartil ihrer Benchmark befinden. (Red.)

Herr Schramm, schlechte Nachrichten über Banken prägen derzeit das öffentliche Bild. Spürt das eine Privatbank? Hat sich das Kundenverhalten in den vergangenen Monaten verändert, sind Kunden vorsichtiger geworden?

Wir können sicherlich nicht auf den Gesamtmarkt schließen, aber bei unseren Kunden ist definitiv festzustellen, dass die Risikobereitschaft deutlich abgenommen hat. Die ge-

genwärtige Situation an den Finanzmärkten fordert Bank und Kunde gleichermaßen. Wir glauben aber, dies durch unseren Antritt gut bewältigen zu können. Unsere Kunden bekommen schon im ersten Gespräch erklärt, dass Rendite immer in Relation zu Risiko steht und dass, wenn wir über Kapitalmärkte reden, wir über Aktienmärkte reden. Der Dax beispielsweise hat eine durchschnittliche Rendite von zehn Prozent und ein durchschnittliches Risiko von 20 Prozent. Zehn Prozent Rendite, 20 Prozent Risiko – kein Kunde wird in diese Parameter investieren.

Nun gibt es zwei Möglichkeiten der Annäherung: Entweder der Vermögensverwalter schafft es, das Risiko zu begrenzen und der Kunde ist mit einer langfristigen Rendite von zehn Prozent zufrieden. Oder die Bank geht bewusst höhere Risiken ein und über-

trifft damit – richtig gemacht – den Durchschnitt des Marktes. Kunden sind derzeit eher für Variante eins zu haben – überschaubares Risiko bei ordentlicher Rendite, es kommt nicht mehr auf die letzten ein bis zwei Prozent an.

Hat Hauck & Aufhäuser davon profitiert, dass wertvolle Konkurrenten wie die UBS schlechte Schlagzeilen machen? Profitieren Sie davon, dass viele der großen Banken, viele der Landesbanken außerordentliche Schwierigkeiten hatten?

Von Einzelschicksalen profitieren wir nicht. Aber wir profitieren davon, dass, wann immer Geschäftsgebaren von großen Instituten in der Diskussion sind, wir unsere Besonderheit als Mittelständler und des persönlichen, des unmittelbar Haftenden herausstellen können. Natürlich hilft da das gegenwärtige Marktumfeld mit Subprime und sonstigen Themen. Je schlechter die Marktbedingungen sind, desto mehr muss man sich um Kunden bemühen, denn das ist der beste Zeitpunkt für die Akquise. Menschen, die sich schlecht informiert oder zu wenig kontaktiert fühlen, sind wechsel-



Michael Schramm,
Persönlich haftender
Gesellschafter,
Hauck & Aufhäuser
Privatbankiers KGaA,
Frankfurt am Main

bereiter. Solche Phasen müssen genutzt werden, denn das Geschäftsmodell von Hauck & Aufhäuser in der Vermögensverwaltung basiert darauf, von Jahr zu Jahr um ein bis zwei Milliarden Anlagevolumen zu wachsen und nicht darauf, mit bestehenden Kunden noch mehr Erträge zu machen.

Wie ist die Sparte Vermögensverwaltung bei Hauck & Aufhäuser gebaut? Sie verantworten die Geschäftsbereiche Privat- und Unternehmerkunden, Vermögensverwaltung, Wealth Management, die Tochtergesellschaften des Immobilienmanagements, Vermögensstrukturübertragung, Finance Management sowie Vermögensmanagement. Muss diese Fülle sein?

Die Vermögensverwaltung ist ein Geschäft, das bei uns 5 500 Kunden beinhaltet. Und sie ist die Königsdisziplin. Eine Privatbank ist immer im Dialog mit ihren Kunden, aber in diesem speziellen Segment müssen sie es schaffen, dass ihnen so viel Vertrauen entgegengebracht wird, dass ihnen die Vollmacht für das Managen der Vermögen übertragen wird. Wenn der Kunde diesen wichtigen Schritt tut, dann will er die Verantwortung in die Hände eines Instituts legen, das tagtäglich nichts anderes macht, beziehungsweise seine Existenzberechtigung daraus definiert, dass es das besser macht als der Durchschnitt. Dafür macht es sicherlich Sinn, dass die Geschäftsbereiche, die sehr eng verzahnt sind, auch in einer Zuständigkeit liegen.

Nun verdienen Könige aber nicht immer Geld – höchstens durch Zwangsabgaben: Verdient Hauck & Aufhäuser in der Vermögensverwaltung spürbar Geld? Wie hoch ist der Ergebnisbeitrag des Geschäftsbereichs Vermögensverwaltung zum Gesamtergebnis Ihres Hauses?

Der Bereich Vermögensverwaltung ist der größte Geschäftsbereich unseres Hauses und damit von elementarer Bedeutung. Damit kokettieren wir. Denn wir können werben, dass die Vermögensverwaltung bei Hauck & Aufhäuser kein „add on“, sondern ein echtes Kernprodukt ist. Pauschalisiert hängt ein Viertel bis ein Drittel des Ergebnisses unserer Bank davon ab, dass wir hier einen guten Job machen, sonst wäre die

Existenz als unabhängige Privatbankiers gefährdet. Damit das nicht geschieht, hängt mein Einkommen stark vom Gewinn der Bank und das der für die Vermögensverwaltung verantwortlichen Mitarbeiter von Erfolgsparametern ab.

Welchen Stellenwert hat die Unabhängigkeit Ihres Instituts?

Hauck & Aufhäuser hat im Gesellschafterkreis zu über 80 Prozent Unternehmerfamilien, die persönlich haftenden Gesellschafter und die Familien der vorherigen Generation der persönlich haftenden Gesellschafter. Zum Thema Außenwirkung: Hier ist Unabhängigkeit eine der wichtigsten Differenzierungen. Niemand braucht Hauck & Aufhäuser, weil das Institut 200 Jahre alt ist, sondern weil es seit 200 Jahren eine unabhängige Privatbank ist. Wir sind nicht an irgendeiner Börse gelistet, wir sind keinem Aktionär auf Quartalsbasis verantwortlich, wir sind keinem Großgesellschafter mit einer Produktpipeline oder dergleichen verpflichtet. Das ist unser Grundselbstverständnis. Und das ist

„Unabhängigkeit ist eine der wichtigsten Differenzierungen.“

einer der wichtigsten Werte, den wir natürlich auch im Kundengespräch erwähnen. In der jetzigen Phase, in der es um Neukundengewinnung geht, in der Privatbankiers eine Renaissance erleben, ist das ein sehr wichtiger Punkt.

Wie gewinnt eine Privatbank wie die Ihre Kunden? Wie laut darf man, wie still muss man sein?

Das ist in der Tat ein schwierige Gratwanderung: Man darf weder zu still noch zu laut sein.

Wir müssen einerseits dafür sorgen, dass uns potenzielle neue Kunden auch finden. Andererseits darf ein Privatbankier natürlich nicht aggressiv und breitflächig werben. Neue Kunden kommen in erster Linie über Empfehlungen zu uns. Die Stärke eines Privatbankhauses ist die Nähe zu seinen Kunden. Diese erzählen unseren Beratern erfahrungsgemäß mehr über ihre Lebens- und Privatstände als den Bera-

tern einer Großbank oder einer Sparkasse beispielsweise. Das ist kein Werbeslogan, das ist ein erwiesenes Phänomen. Und das nutzen wir natürlich auch für die Akquise, indem wir bitten, unsere Leistungen weiterzuempfehlen.

Da hilft es natürlich, dass wir anders als manch andere Privatbank nicht eingeschränkt agieren. Hauck & Aufhäuser konzentriert sich eben nicht nur auf die Vermögensverwaltung, sondern das Haus ist als Unternehmer- wie Unternehmensbank auch auf der Finanzierungsseite aktiv oder begleitet Immobilientransaktionen. Das fördert zum einen Anknüpfungspunkte an potenzielle Kunden, denn da ist immer jemand, der Geld bekommt. Das fördert aber auch die Kundenbindung.

Die Großbanken werben aber sehr aktiv um vermögende Klientel. Werben Sie gar nicht aktiv?

Doch, wir werben auch, aber mit weniger Intensität. Das hat zwei Gründe: Einerseits haben wir nicht so ein Budget wie die Großen für Werbung. Die Gefahr ist dann natürlich, dass man mit einer Anzeige unverhältnismäßig kleiner wirkt als der Konkurrent, der auf einer ganzen Seite seine Botschaft transportiert. Allerdings sind wir auch der Meinung, dass es sehr schwer ist, mit Griffeckenanzeigen tatsächlich auf die Unterschiede zwischen einer echten unabhängigen Privatbank und einem Konzern hinzuweisen.

Also ist für uns das Thema der Netzwerke entscheidend. Das ist sehr persönlich, das kann nur schlecht kopiert werden. Von daher bemühen die Partner sich sehr, in diesen Netzwerken glaubhaft präsent zu sein. Als leitender Mitarbeiter von Hauck & Aufhäuser haben sie einen sehr deutlichen Wirkungsauftrag in ein Netzwerk hinein, das sie dann bitte auch für uns aufschließen sollen.

Das hört sich sehr edel an. Aber immer mehr Sparkassen betonen, dass ihr Vermögensverwaltungsgeschäft wächst. Und zwar aus den gestandenen Konto- und Kundenbeziehungen. Befürchten Sie, dass diese Art von Hineinwachsen in das Vermögensgeschäft bei Normalkunden Ihnen auf Dauer Kundenzuwachs erschwert?

Es ist völlig richtig, dass jede Sparkasse sich bemüht, ihre Kunden auf dem gesamten Weg zu begleiten, also auch in das Vermögensverwaltungsgeschäft hinein. Allerdings stoßen sie da – ich bitte, das nicht falsch oder abwertend zu verstehen – bei der gehobenen Kundschaft an ihre Grenzen. Ab einer gewissen Stufe wird der Mensch, egal wie gut er betreut wurde und wird, neugierig und möchte sehen, was es noch gibt. Das ist unsere Chance.

nen Standort die Qualität abliefern können, mit der es sich vom Wettbewerb differenzieren will. Man braucht erst die entsprechenden Mitarbeiter und die Infrastruktur, bevor man einen neuen Standort eröffnet. Das kann unter Umständen ein

Für beide Seiten gibt es die tägliche Möglichkeit der Kündigung. Auch das setzen wir ein, aber es ist natürlich nicht der Normalfall. Wenn aber beispielsweise die Erwartungshaltung des Kunden nicht zu dem passt, was die Vermögensverwaltung dieser Bank abliefern kann, dann müssen wir von unserer Seite auf den Kunden zugehen. Kunden, die uns nur über die Performance definieren, und zwar die nackte Renditeperformance, die wollen wir nicht und die wollen uns aber auch nicht.

„Es wird ganz klar angestrebt, die Erstbankverbindung für die Unternehmer zu sein.“

Empfinden Sie Sparkassen und Volksbanken und Raiffeisenbanken als Konkurrenz?

Nein, diese Institute sprechen eine andere Zielgruppe an.

Wenn Sie sagen, Kundenakquise geht hauptsächlich über das persönliche Gespräch, dann können Sie sich doch nicht allein auf Empfehlungen verlassen. Nutzen Sie auch Events und Vortragsveranstaltungen?

Natürlich nutzen wir all diese Dinge. Es basiert aber immer auf dem gleichen Grundsatz, dass zufriedene Kunden und Kontakte uns auch dann wieder weiterempfehlen. Das kann jemand sein, der beim nächsten Kapitalmarktdinner unbedingt einen Bekannten mitbringen möchte. Das kann ein Familienmitglied sein, das die ganze Familie Hauck & Aufhäuser vorstellt. Das kann ein Steuerberater sein, dem eine unserer Lösungen so gut gefallen hat, dass er sie gleich mehreren Mandanten präsentieren will. Es gibt viele, viele Möglichkeiten.

Wie viele Neukunden gewinnen Sie im Jahr?

Wir haben im vergangenen Jahr zwei bis zweieinhalb Milliarden Euro neue Assets unter Management gewonnen. Und das verteilt auf ein paar hundert neue Kunden.

Wie viele Kunden kann eine Privatbank „verkräften“, soll heißen, gibt es eine kritische Größe, ab wann das „Private“ verlorengeht?

Das ist eine Riesenherausforderung. Wenn sich das Geschäft exponentiell entwickelt und ein Institut die Qualität dann nicht mehr sicherstellen kann, wird es schwierig. Ein Privatbankhaus muss an jedem einzel-

oder zwei Jahre dauern. Wenn man diese Geduld nicht hat, dann ist der Punkt erreicht, an dem Wachstum über Qualität gestellt wird.

Gibt es Kunden, die Hauck & Aufhäuser ablehnen würde? Wie prüfen Sie Kundenbonität?

Kundenbonität wird bei Hauck & Aufhäuser nicht geprüft. Unabhängig von den gesetzlichen Vorschriften wurden aber natürlich schon eine Reihe Kunden abgelehnt. Das passiert meist dann, wenn sich herausstellt, dass diese Kunden – egal wie wohlhabend – aus einem Geschäft kommen, mit dem unser Institut nicht identifiziert werden möchte. Die erste Seite auf der Bild-Zeitung ist nicht die Art an Öffentlichkeitsarbeit, die wir wollen und brauchen. Hier müssen die Betreuer bereits in der Kennenlernphase ein Gespür dafür entwickeln, nutzt es der Bank oder schadet es der Bank eher.

Die Klientel von Hauck & Aufhäuser ist eine sehr bodenständige Klientel, unsere Welt ist keineswegs schillernd. Wir reden nicht über irgendein Catering im Jimmy's in Monte Carlo oder Touren auf Segelyachten im Mittelmeer, sondern wir reden mit unseren Kunden tatsächlich über das Geschäft. Es gibt Menschen, die finden das toll, es gibt auch ganz viele, die finden das Schillerndere viel spannender. Da haben wir dann kaum Chancen. Das sind wir halt nicht. Und genau auf diese Abgrenzung müssen wir achten, müssen aufpassen, dass sich hier nichts vermischt. Denn viele unserer Kunden wären irritiert, wenn bei Abendveranstaltungen auf einmal Stars oder Sternchen auftauchen würden.

Wie sind die Kündigungsmöglichkeiten für die Bank, wie für den Kunden?

Unsere Vermögensverwaltung erzielt sehr gute Ergebnisse, aber man darf Leistung nicht mit der nackten Rendite gleichsetzen, sondern entscheidend ist die Performance im Verhältnis zum eingegangenen Risiko.

Ihr Lieblingskunde für die Vermögensverwaltung ist der private Teil des Unternehmers: Wo liegen die Grenzen für die Vermögensverwaltung, und was bieten Sie diesen Kunden darüber hinaus an?

Es wird ganz klar angestrebt, die Erstbankverbindung für die Unternehmer zu sein. Da wird dann auch mal ein Betriebsmittelkredit für die GmbH mitfinanziert – aber nur, wenn der Unternehmer auch persönlich dafür geradesteht. Ich hafte persönlich, und ich möchte, dass er auch persönlich für den Kredit haftet. Das ist gegenüber den Kunden auch durchsetzbar.

Wer noch viele andere Bankverbindungen haben will, soll die gerne haben. Aber wir wollen und müssen die Portfolios konsolidieren. Denn wie sonst kann der Kunde ordentlich beraten werden, wenn der Berater die Vermögensstrukturen nur teilweise kennt.

Gibt es ein Mindestvermögen? Und gibt es eine Größenordnung, bei der Sie nicht mehr mitmachen würden?

Das Mindestvermögen bewegt sich in der Größenordnung um eine Million Euro, wobei gerade Unternehmer, bei denen das freie Vermögen nicht so groß ist, auch schon ab 500 000 Euro bei der Vermögensanlage betreut werden – immer mit dem Ziel natürlich, weitere Möglichkeiten zu haben, ihn bei Finanzierungsstrukturierung und Nachfolgeregelung und dergleichen zu begleiten.

Und wann sagt man, das ist zu groß, das würde unsere Unabhängigkeit als Bank tangieren?

Das gibt es eigentlich nicht. Es würde allerdings wenig Sinn machen, Dinge, Prozesse und Projekte aufzubauen, die nur für einen einzigen Kunden von Nutzen wären. Wir würden sicherlich nicht für einen Kunden etwas tun, was dann wiederum die Unabhängigkeit oder Flexibilität der Bank gefährden würde. Aber diese Frage stellt sich grundsätzlich eigentlich nie. Hauck & Aufhäuser hat eine sehr gute Dichte bei den hundert größten Familien in Deutschland, aber selbst da ist die Bank immer nur Teillöser.

Ist in der Vermögensverwaltung, ein bisschen analog zum normalen Massengeschäft, ein Preiswettbewerb zu spüren? Wie sehr kann über Fees verhandelt werden?

Verhandeln können die Kunden immer, das stellt sich jetzt in der neuen Generation sicherlich schon als neue Mentalität heraus. Wir verzichten gerne auf Transaktions-Fees, wenn wir dafür höhere Management-Fees bekommen und umgekehrt. Aber wir gehen nie unter die Gebühr, die wir tatsächlich brauchen. In Amerika werden für Portfolio-Management-Leistung deutlich höhere Sätze bezahlt als hierzulande. Deutschland ist dagegen ein Markt, in dem vor allem durch die Aktivitäten der Großbanken auch indirekt über die Innenprovision bei Produkten verdient wird.

Ein Prozent vom Bestand – eine Idealprovision?

Das ist eine Idealprovision bis zu einem Volumen von fünf Millionen Euro. Das ist die ehrliche Provision, die wir am Jahresende brauchen, wenn man all die vielen Dienstleistungen links und rechts mit berücksichtigen würde. Dabei verdienen wir durch den hohen Individualisierungsgrad netto deutlich weniger an unseren Kunden als andere Banken. Preiselastizitätsrechnungen, wie sie Direktbanken anstellen, wird es bei einer Privatbank nicht geben. Diese Individualität ist aber auch unsere Stärke und Chance: Bei Kunden, mit denen man

nur über die Performance diskutiert, ist man als Bank angreifbar. Aber wenn wir als Institut auch individuelle Wünsche erfüllen können, ist die Kundenbindung deutlich höher und der Kunde öffnet sich viel mehr. Aber es geht zulasten der Marge.

Wie stellen Sie all die verschiedenen Dienstleistungen sicher?

Zum einen durch Experten im eigenen Haus. Hauck & Aufhäuser hat in den vergangenen Jahren viel Geld in Menschen investiert, die der Bank vordergründig keinen Ertrag bringen, die vor allem Know-how im Hintergrund bedeuten: Steuerexperten, Immobilienexperten, IT-Spezialisten, die uns eigene kleine Tools bauen und programmieren können, einen spezialisierten Rechtsanwalt für die Unternehmensnachfolge. Wir werden selbst niemals Rechtsberater oder Steuerberater sein.

Wenn einer der Mitarbeiter den Kunden beispielsweise über Familiensatzungen – bei Familienunternehmen ein ganz großes

„Wir wollen und können mit unserem Anspruch als unabhängiger Vermögensberater nie der Preisführer sein.“

Thema – aufklärt, dann wird er die Satzung nicht wirklich selber aufsetzen. Aber das trägt dazu bei, dass sich der Kunde mit all seinen Details und Intimitäten der Finanz- und Vermögenssituation bei uns richtig aufgehoben fühlt.

Produkte in der Vermögensberatung: Welche kann man als Privatbank selber herstellen, wo ist man nur noch Vermittler?

Laut den Vermögensverwaltungsverträgen bekam bislang keiner unserer Kunden ein hauseigenes Produkt. Das nahm mitunter aber groteske Züge an: Der Hauck & Aufhäuser European Value Fonds ist seit vier Jahren laut Ranglisten der beste europäische Aktienfonds, aber keiner unserer Kunden hat diesen Fonds in seinem Portfolio. Nun will der Kunde ihn aber unbedingt haben, weil er eben in den Ranglisten ganz oben steht. Da hatten wir dann ein Problem. Deswegen werden wir unsere Verträge künftig dahingehend anpassen, dass eigene Produkte, die sich im Topquartil ihrer

Benchmark befinden, den Portfolios beigemischt werden dürfen – mit vorheriger Genehmigung durch den Kunden.

Es ist sinnlos, dass man Vermögensverwaltung nur als Vermittlergeschäft betreibt, dass ein Haus wie Ihres nur von Vermittlerprovisionen leben kann?

Es gibt eine große Schweizer Bank, die sehr aggressiv mit Vermögensverwaltungs-all-in-fees von 0,3 oder 0,4 Prozent einstellige Millionenbeträge einwirbt. Das klingt zunächst sehr gut. Die Portfolios sind allerdings zur Hälfte mit hauseigenen Produkten durchmischt. Das ist natürlich leichter finanzierbar, kann aber nicht zum Vorteil des Kunden sein. Die Aufgabe als unabhängiger Vermögensberater ist es, klar zu machen, dass Neutralität etwas kostet und der Kunde bereit sein muss, den ein oder anderen Basispunkt mehr zu bezahlen. Wir wollen und können mit unserem Anspruch nie der Preisführer sein.

Beinhaltet die umfassende und neutrale Kundenbetreuung auch, dass man dem Kunden zum Beispiel nahelegt, er müsse außerhalb Deutschlands investieren?

Natürlich. Wir haben beispielsweise eine Tochter in der Schweiz und eine in Luxemburg, und wir können auch in Österreich aktiv werden. All das ist ordentliches und offenes Geschäft im Rahmen der legalen Möglichkeiten im Sinne der optimalen Geldallokation. Themen wie Wegzugbesteuerung und Ähnliches beschäftigten und betreffen unsere Kundschaft, hier stehen wir mit Lösungen parat.

Oder ein anderes Beispiel: Über eine Kooperation mit der Bank of New York wird den Kunden ermöglicht, Anlagen in Dollar nicht bei einer deutschen Bank, sondern bei einem amerikanischen Institut zu tätigen. Das wird alles deklariert.

Wie wichtig ist der Persönlich haftende Gesellschafter bei einem Privatbankhaus?

Sehr wichtig, in seiner Position nach außen wie nach innen. Er ist der Garant dafür, dass die vermittelten Werte auch gelebt werden. Ohne eine engagierte und kompetente Mannschaft kann er allerdings nicht viel bewegen.