

## Private-Banking-Zielgruppe Firmenkunden

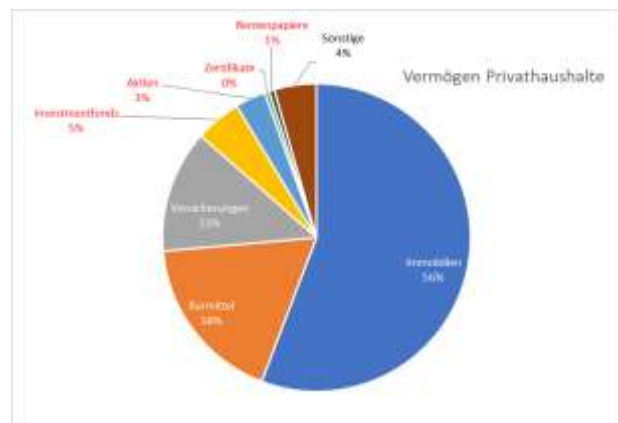
### Zusammenfassung

Unternehmer sind die ideale Zielgruppe der Private Banker. Die Frage ist: Wie kommt man an die ran? Man braucht dazu die FKB. Nachfolgend Wege, die es für den FKB attraktiv machen, Private Banker mit zum Kunden zu nehmen. Denn so lang gemeinsame Kundentermine dem FKB keinen nennenswerten Vorteil bringen, bleiben Überleitungen ein zähes Geschäft.

### Durchwachsene Ausgangslage

Firmenkunden sind die wohl attraktivste Zielgruppe für's Private Banking: Viele der sehr Wohlhabenden haben einen Firmenhintergrund oder sind selbständig. Gute Ausgangslage!

Allein: Die typische Anlageform der Unternehmer außerhalb ihres Betriebs ist Betongold, gefolgt von Kasse, danach kommen Versicherungen. Wertpapierdepots spielen eine untergeordnete Rolle. Ein Blick in die Vermögensaufstellungen bestätigt das. Auf den zweiten Blick doch keine so gute gute Ausgangslage, denn...



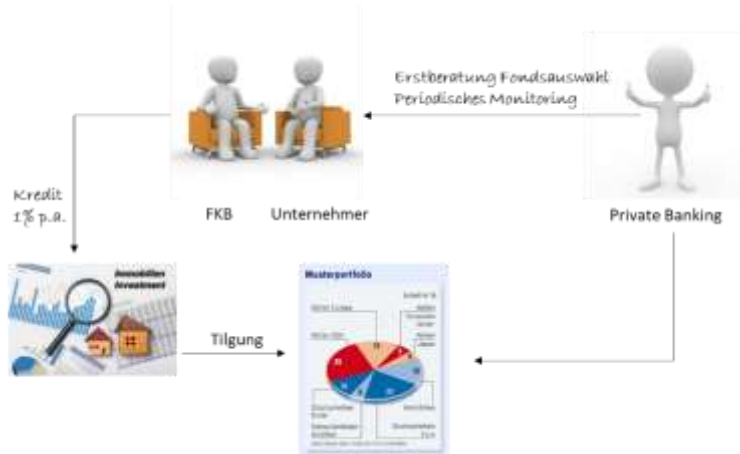
Das Private Banking hat seine Wurzeln im Wertpapiergeschäft; die Deckungsbeiträge kommen überwiegend von dort. Private Banker haben wenig Berührungspunkte mit dem "Thema Nr. 1" zwischen FKB und Unternehmer. Und wenige kennen sich mit Geschäftsmodellen oder Firmenbilanzen aus. Sie ticken deshalb anders als ihre Kollegen in der FK-Abteilung und deren Kunden. Auch keine gute Ausgangslage, weil...

Die Wurzel des Firmenkundengeschäfts ist das Kreditgeschäft als "Thema Nr. 1". Noch heute segmentieren einige Institute ihre Kunden innerhalb des Firmenkundengeschäfts nach Obligogroße. Weil das Kreditgeschäft ein Antragsgeschäft ist, entstehen die meisten Kundentermine noch immer auf Kundeninitiative. Und dann geht es in der Regel um Finanzierungen. Firmenkundenbetreuern ist das Wertpapiergeschäft oft fremd oder gar unheimlich. Kein Wunder, dass Kapitalanlagen in den typischen Gesprächen kaum eine Rolle spielen. Und welche erstklassigen Leistungen Private Banking z.B. im Rahmen des Generationenmanagements bietet, wissen wohl die wenigsten FKB. Ebenfalls keine gute Ausgangslage!

Was auf den ersten Blick einfach aussieht – Firmeninhaber sind ideale Kunden für's Private Banking – stellt sich auf den zweiten Blick als gar nicht so einfach heraus: Die Denk- und Handlungsmuster der handelnden Personen sind asynchron.

### Betongoldinvestoren

Geld, das in Immobilien investiert wird, scheidet prima vista für Wertpapieranlagen aus. In vielen Instituten entfallen aktuell deutlich mehr als 50% aller FK-Kreditanträge auf Betongoldfinanzierungen. Immer mehr Institute stellen die Tilgung dieser Betongoldkredite um auf Tilgungspolizen



(Fondspolizen). Das stiftet aus Investorensicht Sinn, weil es rentabler ist, die Tilgungsleistung in ein hochrentierliches Asset einzuzahlen als in einen Kredit, der kaum mehr als 1% an ersparten Zinsen (vor Steuern!) verspricht. Anders als vor Jahrzehnten – man arbitrierte hohe Kreditzinsen gegen hohe Renditen der Lebensversicherer und zog den Vorteil aus der steuerlichen Ungleichbehandlung von Schuldzinsen und

LV-Gewinn - wird heute der niedrige Zinsmarkt gegen den höher rentierlichen Aktienmarkt arbitriert; die früher wichtige Steuerersparnis spielt heute keine Rolle mehr für den Gesamterfolg des Modells.

Mit dem sehr günstigen Chance-Risiko-Profil (Wie groß ist das Risiko, dass uns dasselbe Ungemach droht, wie wir es schon mal hatten mit Tilgungspolizen?) des aktuellen Konzepts habe ich mich im letzten Newsletter befasst ([Kredite mit Minuszinsen](#)). Deshalb hier nur so viel: Für die typische Laufzeit von Immobilienkrediten (>=25 Jahre) gibt es seit Beginn der Aufzeichnung kein statistisch nachweisbares Verlustrisiko für Aktiensparpläne. Der schlechteste (!) je gemessene Dax-Sparplan kam nach 30 Jahren trotz aller Krisen, Crashes und Rücksetzer an der Börse auf eine Rendite von 6,8%; wer das "Pech" hatte, einen 30-jährigen Dax-Sparplan im ärgsten Krisenjahr 2002 zu beenden, um mit dem Ersparten einen Kredit abzulösen, kam auf eine Sparplan-Rendite von 7,8%. Sollte man gar nicht annehmen, ist aber so. Selbst mit erheblichen Sicherheitsabschlägen (Performance-Annahme z.B. 2,5% statt 6,8%) ist es leicht, die heutigen niedrigen Kreditzinsen (1%) deutlich zu schlagen.

Interessant ist die Involvierung des Private Banking in die Finanzierung von Betongold. Der Leiter Firmenkunden eines 6-Mrd-Instituts schrieb mir dazu vor einiger Zeit:

*Hallo Herr Töller,*

*vielen Dank für Ihre Mail. In der Tat ein spannendes Thema, welches wir seit ca. 2 Jahren in der Co-Produktion FKB/PB-CoBetreuung spielen.*

*Wir haben seit Herbst 2020 alle 33 UK/FK im Zusammenspiel "gleichgeschaltet". Nach sehr guten Vertriebsergebnissen bereits in 2019/2020 in Einzelteams ist der Hebel jetzt noch größer geworden. In den ersten beiden Monaten 2021 wurden bereits ca. Teuro 200 an VS-Provision aus Tilgungsersatz erreicht, zusätzlich liegen deutlich > 2 Mio endfällige Finanzierungen unterschrieben vor. Ich persönlich gehe bis 12/21 von einem Ertrag aus diesem Produkt von mind. Teuro 800-1,0 Mio aus.*

*Vorgehen:*

*Frühzeitige Einbindung der PB-Co-Betreuer in die Finanzierungsanfrage V&V + Angebotsdiskussion mit PB Kollegen beim Kunden. Daraus resultieren häufig auch weitere Vertriebsansätze wie der Einbau des Generationenmanagement im Zuge der Vermögensübertragung oder aber auch ein "Tilgungsverstärker" durch weitere Ersatztilgung in WP Produkte (wenn die Immobilie einen zusätzlichen Tilgungsanteil verträgt) und damit zusätzliches Provisionsvolumen im WP Bereich + Kundenbindung.*

Spricht für sich. Womit der Nachweis geführt ist, dass sich Betongold und Private Banking nicht ausschließen, vielmehr hervorragend verbinden lassen: Private Banking hilft bei der erstmaligen Konfiguration des Tilgungsträgers und bietet den Wartungsvertrag (laufendes Monitoring und ggf. Anpassung

der Konfiguration) kostenlos dazu. Dass der Deckungsbeitrag einer Betongoldfinanzierung mit Tilgungersatz schnell beim 3-fachen einer herkömmlichen Finanzierung liegt, ist ein mehr als schöner Nebeneffekt in einer Zeit, wo Geld verdienen schwieriger geworden ist. Private Banking kann einen überragenden Beitrag zum FKB-Erfolg leisten (viele erreichen seit langem erstmals wieder ihre Versicherungsziele!). Das ist wichtig für's Ansehen.

## Kassehalter

Kunden mit hohen Guthaben wurden bis weit ins späte [Känozoikum](#) vom Vorstand zum Essen eingeladen, heute werden sie vom Hof gejagt. Firmenkundenbetreuer tun sich nicht immer leicht mit der Durchsetzung des Verwahrentgelts und niedriger Freibeträge. Ihnen ist an einer harmonischen Kundenbeziehung gelegen, da stören solche Themen.

Die gute Seite: Heute *muss* mit Kunden gesprochen werden, zu denen man sonst eher weniger Kontakt hatte (mehr Kontakt haben FKB mit aktiven Kreditnehmern). Und es *muss* ein neues Thema auf die Agenda gesetzt werden, das FKB in der Vergangenheit eher gemieden haben, weil es ihnen nicht vertraut ist: Was tun mit all dem Geld, um Verwahrentgelt zu vermeiden? Damit verbreitern sich Kundenbasis und Themenbasis gleichermaßen.



	Operative Liquidität	Strategische Liquidität	Überliquidität
<b>Herkunft</b>	Erlahene Anzahlungen Lieferantenkredit Verkaufserlösen beim Zentralregulieren Rückstellungen	Theoretische Gewinne / Eigenkapital (auch aus Gesellschaftskonten) Langfristige Kredite (Finanzierung)	Theoretische Gewinne (auch auf Gesellschaftskonten)
<b>Verwendung</b>	Einkauf Produktion Gewährleistung	Groß-Investitionen Anteils-Rückkauf Firmenkauf Erbchaftsteuer	Keine
<b>Horizont</b>	Ewig (ceteris paribus)	Meist: unbestimmt oder kurzfristig (3 Jahre)	Ewig
<b>Veredlung</b>	Asset Management (0% vom Bodensatz)	Kaum möglich	Asset Management (besser: Anlage im Privatvermögen)

Und ohne Private Banking geht es nicht, sollen dem Kunden die unerwünschten Mehrkosten erspart bleiben. Private Banking kann dem FKB hier sozusagen die heißen Kastanien aus dem Feuer holen und sich selbst profilieren. Dabei ist wichtig, dass Private Banking ein sehr gutes Gespür für die Betriebe und die Besonderheiten der gewerblichen Kapitalanlage und Liquiditätsdisposition entwickelt; das lässt sich aber lernen. Mehr dazu in einer meiner letzten Veröffentlichungen ([Verwahrentgelt im Firmenkundengeschäft](#)).

Übrigens: Der erste Schritt ist oft ein kleiner, daran muss Private Banking sich gewöhnen. Unternehmer stürzen sich selten mit großen Beträgen in Wertpapierinvestments; die wollen erst einmal Vertrauen aufbauen, vor allem zu den handelnden Personen (Sind das seriöse Leute; oder wollen die einem nur ihre Fonds verkaufen?). Wer also eine Million auf dem Firmenkonto hat, legt zunächst  $\frac{1}{4}$  davon konservativ an und verdient damit vielleicht 1,5%, genug, um das Verwahrentgelt für die anderen  $\frac{3}{4}$  zu bestreiten. Und genug, um Erfahrungen zu sammeln mit alternativen Anlagen und den Menschen, die einen hier beraten und begleiten. Auch hier ermöglicht der kostenlose Wartungsvertrag (Monitoring der Anlagen) Folgekontakte und Folgegeschäft. Und oft halten die Kunden ja noch Geld woanders, das auf kluge Anlage wartet. Das erleichtert dem Private Banking sein Wachstumsziel.

## Der Private Banker – zum Lob und Ruhme seines (des FKB) Namens

Womit wir bei den Anforderungen an die Personen sind, die von den FKB hinzugezogen werden sollen. Die gelten unabhängig von Betongold und Verwahrentgelt und haben schon in der Vergangenheit die

wichtigste Rolle gespielt: Firmenkundenbetreuer nehmen nicht "jeden" mit zum Kunden. Im Idealfall betreuen diese PB-Co-Betreuer ausschließlich Firmen und die dahinter stehenden Familien, haben also keine "eigenen" Privatkunden mehr. Je nach FK-Segment war in der Vergangenheit eine Spanne von 7 FKB : 1 Private Banker angemessen. Verbreitert sich die Kontaktbasis nun (Immobilienkredite, Verwahrtgelt), kann eine geringere Spanne nötig werden.

Gute Kandidaten müssen bei den FKB gut ankommen, von diesen also wertgeschätzt werden; sonst werden sie nicht mitgenommen zum Kunden. Das erfordert eine gewisse Seniorität / Sicherheit und Professionalität, gepaart mit der Bereitschaft, sich auf den Kunden einzulassen und die eigenen Lieblingsthemen (Märkte, Assetklassen etc.) hintan zu stellen und hübsche Powerpoint-Präsentationen ("Das Private Banking stellt sich vor") im Aktenkoffer zu lassen. Im Idealfall äußert sich der Kunde im Anschluss an das erste gemeinsame Gespräch mit dem Private Banker lobend / anerkendend.

*"Guter Typ, ihr Kollege aus dem Private Banking. Habe selten einen erlebt, der so gut vorbereitet war. Die meisten wollen einem ja nur ihre Fonds verkaufen. Aber der schaut ja wirklich über den Tellerrand. Ich glaube, mit dem bleibe ich in Kontakt. So Leute können sie mir öfter mitbringen. Danke."*

Private Banker, die das Renommee des FKB beim Kunden erhöhen, haben stets einen vollen Terminkalender. Umgekehrt gilt dasselbe sinngemäß. Zur Profilierung gehört eine sehr gute Vorbereitung und Recherche: Wen besuchen wir da eigentlich, und was für einen Betrieb leitet der? Je mehr der Private Banker ex ante recherchiert hat (eine Frage des Respekts!), desto leichter tut er sich beim Kunden: Firmeninhaber fassen leichter Vertrauen, wenn sie sich mit dem Private Banker über ihren Betrieb und ihr Umfeld unterhalten können. Märkte, Indices und Anlegerprofilchecks sind nicht ihr Lieblingsthema. "Als ich mich auf unser heutiges Treffen vorbereitet habe, sind mir drei Dinge besonders aufgefallen..." sei die Eröffnungsrede des Private Bankers.

Januar 2022 – Thomas Töller

