

ANDRÉ WEBER VOM BANKHAUS BAUER

## „Banken müssen in Zukunft wie Family Offices agieren“



André Weber leitet das Private Banking des Bankhauses Bauer und ist seit November 2023 Vorstand der Privatbank. Foto: Bankhaus Bauer

**private banking magazin: Herr Weber, Sie sind seit November Vorstandsmitglied des Bankhauses Bauer. Hat sich in Ihrer täglichen Arbeit seitdem etwas verändert?**

**André Weber:** An meinem Aufgabenprofil und meiner Tätigkeit hat sich nicht viel verändert, ich bin ja schon etwas länger als Generalbevollmächtigter der Bank und Leiter des Private Banking an Bord. Aber es ist etwas anderes, wenn man in der originären Verantwortung auch gegenüber anderen Gremien ist.

**Seit 2016 sind Sie in der Bank tätig und haben das Geschäft in Essen mit aufgebaut. Seit 2020 liegt nun auch der Hauptsitz hier. Ist Essen inzwischen aus Ertragsicht der wichtigere Standort?**

**Weber:** In Essen war die Entwicklung in den vergangenen Jahren dynamischer, keine Frage. Der Standort hat nun ein ähnliches Niveau wie Stuttgart erreicht. Entscheidend ist aber, dass wir an beiden Standorten wachsen, so wie es 2023 der Fall war.

**Warum war es zuletzt leichter, in Essen zu wachsen?**

**Weber:** Wir konnten uns von Beginn an als Private-Banking-Anbieter positionieren. In Stuttgart hat das traditionelle Bankhaus Bauer eine bald hundertjährige Geschichte. Aber nicht immer war dort klar, wofür unser Haus eigentlich steht, unser Angebotsportfolio war in der Vergangenheit deutlich größer. Das Bankhaus Bauer ist heute eine klassische Privatbank mit dem Fokus auf das Private Wealth Management. Das konnten wir dank unserer Berater und Mitarbeiter an beiden Standorten deutlich machen und unsere Kunden nehmen das dankend an.

**Ihr Stammsitz liegt mitten im Ruhrgebiet – einem Ballungsgebiet und wichtigem Wirtschaftsstandort mit viel privatem Vermögen. Dennoch denkt man beim Private Banking nicht direkt an Essen. Auf was für einem Markt bewegen Sie sich?**

**Weber:** Unabhängig vom Stammsitz sind wir als Bankhaus natürlich deutschlandweit tätig. Doch Essen wird als Standort oftmals unterschätzt. Die absolute Zahl der Vermögenden in der Stadt und Umgebung ist hoch. Weltmarktführer aus der Industrie und große Einzelhandelsunternehmen haben ihren Sitz in der Region. Wir sind näher an der Wirtschaftsregion Sauerland als beispielsweise Düsseldorf. Unsere Gesellschafter kommen aus Essen, sind hier ein großer Arbeitgeber. Insofern ist es unser Heimatmarkt – und Synergien zu schaffen ist wichtig für ein kleineres Haus wie unseres.

**Wie sehen ihre Zielkunden aus – auch mit Blick auf das Mindestvolumen?**

**Weber:** Wenn eine hochvermögende Familie aus dem Ruhrgebiet 500.000 Euro anlegen möchte, können Sie nicht sagen, dass Sie erst bei 2 bis 5 Millionen Euro anfangen. Dann werden Sie diese Adresse nie wieder kriegen. Wir agieren flexibler als andere.

**Wie grenzen Sie sich noch von der Konkurrenz ab?**

**Weber:** Wenn es nur darum geht, liquides Vermögen zu strukturieren, ist man schnell vergleichbar. Dann muss man auf Branchenvergleiche replizieren und da geht es um eine historische Betrachtung, was die Frage folgen lässt: Wie gut seid ihr denn in der Zukunft? Der Erfolg unseres Hauses basiert auf individuellen Anlagestrategien und einer guten Performance der Vermögensverwaltung. Unser Fokus liegt klar in komplexeren Unternehmerfamilien. Hier können wir unsere Expertise am meisten präsentieren.

Das überrascht etwas. Während andere Häuser den Anspruch der Ganzheitlichkeit vor sich hertragen, haben Sie Ihre Kernkompetenz bislang eher in der Vermögensverwaltung und Anlageberatung betont.

**Weber:** Unsere Rolle hat sich mit unserem eingeschlagenen Kurs Richtung Private Wealth Management verändert. Früher gab es noch andere prägende Themen wie Leasing und Factoring sowie Zwischenfinanzierungen bei uns im Haus. Seit meinem Eintritt 2016 haben wir das Private Banking in den Fokus gerückt. Die Strategie war, zunächst eine Basis zu schaffen, indem die liquide Anlage der Kunden mit einer guten Performance betreut wird.

**Und abseits der liquiden Anlagen?**

**Weber:** Wir haben in den letzten Jahren im Private Banking eine kritische Größe erreicht und können unseren Kunden nun auch Investmentideen anbieten, die über gewöhnliche Ansätze hinausgehen. Hierfür nutzen wir das externe Beratungs-Knowhow von Kooperationspartnern wie HQ Capital, B-Value, COI Partners oder Acton bei alternativen Anlageformen. Zu diesem Angebot gehören die Möglichkeiten für Direktbeteiligungen, Private Equity-, Start-up- aber auch Venture-Capital-Investments.

André Weber, der seit 2017 das Private Banking des Bankhauses Bauer leitet, ist seit 1. November Vorstandsmitglied.

**Apropos kritische Größe: In der Mitteilung zu Ihrer Vorstandsberufung hieß es, ihr Haus wolle 2024 die Marke von einer Milliarde Euro bei den Assets under Management erreichen. Ist man damit schon profitabel?**

**Weber:** Ja, das sind wir, denn wir decken nicht alles selbst ab. Wir haben keine vollständige Personalabteilung, keine eigene Rechtsabteilung als Haus. Wir arbeiten mit vielen Netzwerkpartnern zusammen und nutzen Synergien, die aus der Kooperation mit dem Unternehmen unserer Gesellschafter, der Opta Data Gruppe entstehen. Dank dieser Aufstellung können wir mit einer Milliarde profitabel sein. Ist das eine Größenordnung, mit der wir bereits zufrieden sind? Nein, das ist nicht unser Anspruch. Wir wollen in puncto verwaltetes Vermögen nochmal deutlich zulegen.

**Nochmal zur Profitabilität: Wie viele Kunden nutzen die Anlageberatung? Die kann schließlich auch ein Kostenfaktor sein.**

**Weber:** Das ist nicht ganz leicht zu beantworten, da nicht alle dieser Kunden ausschließlich Anlageberatung nutzen. Wir haben auch hybride Lösungen. Wenn man einem Vermögensverwalter zu viele Restriktionen gibt, ist das nicht mehr die Vermögensverwaltung, die vorne draufsteht. Ausschlusskriterien können wir berück-

sichtigen, aber wenn es in sehr kleinteilige Themen geht, bieten wir unseren Kunden zusätzlich das Beratungsdepot an.

**Sie verantworten neben dem Private Banking und Asset Management auch das Health Care Banking. Welche Dienstleistungen stecken dahinter?**

**Weber:** Es ist bekannt, dass unsere Gesellschafter aus dem Umfeld der Opta Data Gruppe kommen. Das Unternehmen ist ein großer Arbeitgeber und Dienstleister im Gesundheitswesen und betreut dort fast alle Berufsgruppen mit Services und digitalen Lösungen. Wir möchten dieser Kundengruppe auch im Banking Angebote machen und das möglichst digital. In 2024 wollen wir eine digitale Bank für das Gesundheitswesen schaffen mit einem anderen Markennamen als das Bankhaus Bauer.

**Ohne die Geschäftsmodelle Eins-zu-eins miteinander vergleichen zu wollen: Profitieren Sie davon, dass in diesem Bereich mit der Apobank ein großer Player in jüngerer Vergangenheit durch IT-Probleme und Personalabgänge von sich Reden gemacht hat?**

**Weber:** Die Idee für das Health Care Banking ist bereits während der Finanzkrise entstanden. Die Banken mussten damals die Kreditlinien beisammenhalten, um ihr Eigenkapital noch darstellen zu können. Dabei haben sie keine Unterschiede zwischen den Branchen gemacht. Die Intention unserer Gesellschafter war, eine dienstleistungsnahe Organisation mit einer Bank zu verbinden, um Finanzierungsmöglichkeiten zu schaffen. Das kann eine Opta Data nicht. Wir wollen für unsere Kunden aus dem Gesundheitswesen ein unabhängiger Berater – ohne eigene Produktpalette – sein, der auch in Krisenzeiten helfen kann und branchenspezifisch agiert. Vielleicht kann das aktuelle Wettbewerbsumfeld dabei helfen, zu wachsen – wobei andere Banken in diesem Segment auch unterwegs sind. Die kaufen sich ganze Teams ein, wir machen es anders. Wir haben die Kundschaft hinter uns und die digitale Lösung vor uns.

**Sie formulieren sowohl im Health Care Banking als auch Private Banking ehrgeizige Wachstumsziele. Wird der umkämpfte Personalmarkt da zum Flaschenhals?**

**Weber:** Wir sind nicht riesig. Uns reichen eine Hand voll guter Leute im Jahr. Einen Großteil neuer Berater oder Portfoliomanager rekrutieren wir von der Universität. Ich habe immer versucht, junge Leute an den Beruf des Private Bankers heranzuführen. Unsere Werkstudenten können hier in Projekten mitarbeiten und früh Verantwortung übernehmen, wie es bei anderen Banken nicht der Fall ist. Und dann folgen Empfehlungen, die uns für mehr Talente interessant machen. Wir müssen noch daran arbeiten, für den ein oder anderen Senior-Berater präserter zu werden. Unser zukünftiges Wachstum wird sicherlich auch mit einem weiteren Personalaufbau einhergehen.

**Braucht es, um junge Kunden zu betreuen, auch junge Berater?**

**Weber:** Ganz sicher, die Welt hat sich dahingehend stark verändert und wir passen uns entsprechend an. Ich bin überzeugt, dass wir ein generationsübergreifendes Beraterteam brauchen. Ich kann einem Unternehmerkind zwar versichern, dass sein Vater von dem, was wir besprechen, nichts erfährt. Noch glaubhafter ist es aber, wenn ich ihm einen jüngeren Berater an die Seite stelle. Dahinter kann noch ein Senior stehen, der die Beratung der Familie steuert, aber für die neue Generation nicht mehr primärer Ansprechpartner ist.

**Seit Anfang des Jahres berät mit Thomas Druyen ein bekannter Vermögensforscher und Autor ihr Private Banking in den Themen Zukunfts- und Vermögensforschung sowie Vermögenspsychologie. Mehr als eine PR-Maßnahme?**

**Weber:** Professor Druyen ist derzeit ein Begleiter für unsere Kundschaft und Berater, um generationsübergreifende Nachfolgethemen zu moderieren. Er ist kein Jurist oder Steuerexperte. Das sind sonst die klassischen Berater, die einem Unternehmer helfen. Er ist ein Psychologe, der Erfahrung mit komplexen Unternehmensvermögen hat und der Familien auch schon über ein paar Generationen begleitet hat. Thomas Druyen ist einer der renommiertesten Vermögensforschenden in Europa. Nur sehr wenige kennen die Bedürfnisse und Nöte dieser Klientel so wie er, das wird von unseren Kunden und zwar generationenübergreifend sehr geschätzt.

**Wie kann man sich die Zusammenarbeit vorstellen? Haben die Kunden einen direkten Draht zu ihm oder gibt es bei Ihnen im Haus Veranstaltungen, auf denen er ansprechbar ist?**

**Weber:** Unseren Kunden stellen wir die Forschungsthemen von Herrn Druyen auf Events vor, in der Regel

mit einem weiteren Experten zusammen. Dabei geht es häufig um Zukunftsthemen. Kürzlich hatten wir eine Abendveranstaltung, auf der konkret über Nachfolge gesprochen wurde. Da haben unsere Unternehmerkunden ihre Kinder, teilweise Enkelkinder mitgebracht. Und danach wollten einige Familien mit Herrn Druyen allein sprechen, damit er Themen aufzeigt, die er bei anderen Unternehmerfamilien gesehen hat, um von seinen Erfahrungen zu profitieren – gerne auch ohne Berater am Tisch.

**Ist es also auch ein Instrument, um die Nachfolgeneration als Kunden in der Bank zu halten? Immer mehr Familienunternehmen ziehen laut verschiedenen Studien einen Unternehmensverkauf in Betracht.**

**Weber:** Wir haben uns mal angeschaut, wie viele Nachfolgeneration wir in der Kundschaft haben. Das sind einige und es werden tendenziell tatsächlich mehr, Stichwort Baby Boomer. Ob die Kundenverbindung sicher ist, ist für ein Private-Banking-Haus wichtig. Da stehen wir sehr gut da. Die Nachfolge kann auch mal eine Stiftung oder ein Unternehmensverkauf sein. Aber man kann so einen Verkauf auch drehen und Alternativen diskutieren. Das ist uns in der Vergangenheit manches Mal gelungen.

**Können Sie ein Beispiel nennen?**

**Weber:** Ein Kunde hatte vor einigen Jahren mit mir über einen möglichen Unternehmensverkauf gesprochen. Nun steigen zwei seiner Kinder in die Unternehmensführung ein. Die Kinder mussten erst ein Gefühl für das Unternehmen bekommen. Für uns als Bank wäre ein Verkauf möglicherweise lukrativer gewesen, denn da wäre eine große Summe gekommen. Nachhaltiger finde ich den nun tatsächlich gewählten Weg.

**Wir haben über Zukunftsthemen und Zukunftsforschung gesprochen. Wie sieht die Zukunft des Private Bankings aus? Was prägt die Branche in fünf Jahren?**

**Weber:** Das generationsübergreifende Banking wird immer wichtiger. Die Dienstleistung muss digitalisiert sein. Wer da nicht Schritt hält, setzt sein Geschäftsmodell aufs Spiel. Je mehr digitalisiert wird, müssen Banken zudem in Datensicherheit investieren. Meine feste Überzeugung ist zudem: Banken müssen in Zukunft wie ein Family Office agieren. Sie müssen ganzheitliche Beratung selbst anbieten oder die Netzwerkpartner sind so eng mit der Bank verflochten, dass sie exklusiv zur Verfügung stehen. Privatbanken werden nur mit Vermögensverwaltung und Beratung keine Chance haben. Das werden irgendwann die Großbanken übernehmen. Auf diese Veränderungen haben wir das Bankhaus Bauer in den vergangenen Jahren gut vorbereitet.