

Systematische Planung

PRIVATE BANKER UND SELBSTSTÄNDIGKEIT VON DER INNEREN KÜNDIGUNG ZUR EXIT-STRATEGIE

Gastbeitrag von Stefan Schmitt, CEO der Vermögensverwaltung INNO INVEST

Für viele angestellte Private Banker waren die letzten Jahre nicht leicht. Immer häufiger höre ich Sätze wie diese: „Das System engt mich ein, ich kann meine Kunden nicht so beraten, wie ich es für richtig halte.“ Wer einen Schritt weitergeht und über den Ausstieg nachdenkt, muss zwei Dinge tun: Die eigenen Stärken hinterfragen und das gewünschte Zukunftsszenario systematisch planen – und zwar von hinten nach vorne.

Der Blick in den Spiegel

Angestellter im System oder Unternehmer mit Mandat? Wer spürt: „Ich will die Sicherheit, die Marke, die Strukturen“, sollte in der Bank bleiben. Das ist völlig legitim. Wer innerlich längst weiß, hier geht es für mich nicht weiter, hat die Entscheidung schon getroffen. Für diese zweite Gruppe beginnt der Exit nicht mit der Kündigung, sondern mit dem Blick in die Zukunft.

Von der Vision zur Positionierung

Stellen Sie sich vor, wie Ihr Alltag in fünf Jahren aussehen soll: Mit welchen Menschen arbeiten Sie? Wie viele Mandate wollen Sie wirklich betreuen? Wie viel Zeit verbringen Sie im Kundengespräch, wie viel in Meetings? Wovon leben Sie? Von Verwaltungsgebühren, Honoraren, Mischmodellen? Das konkrete Bild ist der Ausgangspunkt. Ohne Zielvorstellung ist jeder Exit nur Flucht.

Daraus ergibt sich der zweite Schritt: Die Positionierung. Die zentrale Frage lautet: Wer sind meine Kunden? In der Bank sind „vermögende Privatkunden ab X Euro“ eine Kategorie. Selbstständige Vermögensverwalter müssen sich deutlich spitzer aufstellen: Ob Sie Unternehmer nach Unternehmensverkauf beraten, vermögensbildende Angestellte in bestimmten Branchen oder Erben mit komplexen Familienstrukturen: Die Fokussierung bestimmt, welche Leistungen Sie anbieten und wie Ihre Prozesse aussehen. Sie bestimmt auch, welche Kunden Sie konsequent nicht



Stefan Schmitt ist Geschäftsführer der Innovative Investment Solutions GmbH – INNO INVEST – aus Darmstadt.

mehr ansprechen. Wer hier schwammig bleibt, wird später an der eigenen Austauschbarkeit scheitern.

Ehrliche Bestandsaufnahme des Kundenstamms

Erst jetzt lohnt der ehrliche Blick auf die aktuelle Kundenbasis der Großbank: Wer vertraut mir als Person und wer vor allem dem Logo der Bank? Wie viele dieser Kunden passen zu meiner künftigen Zielgruppe? Und wie sehen Ertrag und Volumen zu Beginn aus, wenn mich weniger Kunden in die Selbstständigkeit begleiten, als ich es mir erhoffe? Genau an dieser Stelle entscheidet sich, ob aus dem Freiheitswunsch ein tragfähiges Modell wird oder eine teure berufliche Episode. Um ganz ehrlich zu sein: Mit weniger als 10 Millionen Euro Assets under Management kann das erste Jahr in der Selbstständigkeit herausfordernd werden. In der Regel wechseln 20 bis 40

Prozent der Kunden mit in die unabhängige Vermögensverwaltung. Dessen sollte man sich bewusst sein.

Geschäftsmodell finden

Auf Basis dieser Zahlen entsteht das eigentliche Geschäftsmodell: Welche Gebührenstruktur ist für meine Zielgruppe nachvollziehbar? Wie tief möchte ich in die Mandate einsteigen und was darf dieser Aufwand kosten? Wie viel Standardisierung brauche ich, um regulatorisch und betriebswirtschaftlich zu überleben. Und zwar ohne in ein durchindustrialisiertes Einheitsmodell abzurutschen, bei dem jeder Kunde nach demselben Schema abgefertigt wird. Genau davor hatte ich ja Reißaus genommen.

Die Zeit des Generalisten mit 100 Prozent Individualportfolios und Excel-Prozessen ist vorbei. Auch weil die Regulierungskosten zu hoch geworden sind. Wer ernsthaft Unternehmer mit Mandat sein will, braucht ein Angebot, das zur Zielgruppe passt und Prozesse, die dieses Angebot effizient tragen.

Haftungsdach als realistischer Hebel

Jetzt stellt sich die Strukturfrage: eigene Lizenz, klassische Vermögensverwaltung oder Haftungsdach? Eine eigene Zulassung als Institut klingt reizvoll, rechnet sich aber in der Praxis erst ab einem sehr hohen verwalteten Vermögen. Davor frisst die Regulatorik sämtliche Skalenvorteile.

Für die große Mehrheit erfahrener Private Banker ist deshalb der Weg über ein modernes Haftungsdach der realistische Hebel. Das Haftungsdach übernimmt die Aufsichtsverantwortung, stellt die Lizenz, die IT-Umgebung und die Compliance-Strukturen. Was früher monatelange Genehmigungsprozesse und hohe Fixkosten bedeutete, lässt sich heute in sechs bis zehn Wochen starten. Man arbeitet unter einer bestehenden Lizenz, tritt aber nach außen mit eigenem Markennamen auf.

Die neuen, digital aufgestellten Haftungsdächer funktionieren dabei nicht mehr wie alte Provisionsplattformen, sondern wie Infrastruktur-Manufakturen: Sie bündeln Beratungs-, Order- und Reporting-Tools, automatisieren Geeignetheits- und Dokumentationspflichten und binden verschiedene Depotbanken an. Der Berater ist nicht mehr Bittsteller, sondern professioneller Nutzer einer Plattform.

Für den Kunden bedeutet das: volle Transparenz im Depot bei seiner Bank, zusätzliche Absicherung über das haftende Institut. Das Ganze in einer Geschwindigkeit, die er aus Großbanken nicht kennt.

Der entscheidende Punkt: Ein gutes Haftungsdach macht das Unternehmerrisiko kalkulierbar. Es erspart Gründern den Aufbau eigener Compliance- und IT-Abteilungen, ohne ihnen die inhaltliche Freiheit zu rauben. Portfolios können als Manufaktur geführt werden, die regulatorische Infrastruktur läuft im Hintergrund. Viele Berater berichten, dass ihnen das Motivation zurückgegeben hat. Auch folgen ihnen oft mehr Kunden, als erwartet. Vertrauen schlägt Logo.

Sichtbar werden mit Markenkern

Private Banking darf und muss seriös bleiben. Dennoch ist Marketing unverzichtbar. Wer austauschbar ist, geht unter. Vermögensverwalter sollten diese Punkte beherzigen:

- **Nische sichtbar machen.** Ihre Zielgruppe muss sich auf der Website und allen weiteren Kommunikationskanälen wiederfinden.
- **Persönlichkeit statt Floskeldeutsch.** Wer mit den üblichen Phrasen und Stockfotos arbeitet, wirkt wie eine kleine Großbank ohne Logo.
- **Gepflegte Präsenz statt Dauerfeuer.** Ein aktives LinkedIn-Profil, eine Website mit klarer Zielgruppenausrichtung und einige wenige, gute Fachbeiträge oder Interviews zu Ihrem Spezialthema reichen am Anfang aus – sofern sie konsequent dieselbe Positionierung spiegeln. Vertrauen entsteht durch erkennbare Linie, nicht durch Kommunikationslärm.

Vom Projektplan zur Kündigung

Wenn die grundlegenden Fragen geklärt sind, wird der Exit zu einer handwerklichen Aufgabe. Dann geht es darum, Vereinbarungen mit dem gewählten Partner zu treffen, die technische und organisatorische Infrastruktur aufzusetzen und das private Umfeld mitzunehmen. Die Kündigung in der Bank steht am Ende dieses Prozesses, nicht am Anfang. Sie ist die konsequente Folge einer sorgfältigen Entscheidung und der richtigen Partnerwahl, nicht der Sprung ins Ungewisse.