

Anständig sein und Maß halten

Im Bankhaus Spängler, Österreichs ältester Privatbank, hält man traditionelle Werte hoch. Aber 190 Jahre Geschichte lehren, dass man nur dann eine Zukunft hat, wenn man sich neuen Entwicklungen nicht verschließt.

RICHARD WIENS

Mit dem Mix aus persönlicher Beratung und Digitalisierung fühlt sich die Führung der Bank gut gerüstet.

SN: Die Bankenbranche blickt dieser Tage auf die Pleite von Lehman Brothers vor zehn Jahren zurück. Wie haben Sie das damals erlebt?

Heinrich Spängler: Wir haben Delen im Ertrag gehabt, aber kein einziges negatives Quartal. Wir sind ruhig durchgesegelt, weil wir uns auf unsere Kunden verlassen konnten. Ernüchternd war, dass das alle ausbaden mussten, bis heute, vor allem durch zusätzliche Regeln. Es gab in den 190 Jahren schlimmere Zeiten, die Kriege, die Währungsreformen. Diesmal gab es die Stagnation bei den Zinsen. Uns half immer unser stabiles Geschäftsmodell, das auf drei Beinen ruht – dem Zins- und Wertpapiergeschäft und der Beratung von Familienunternehmen.

SN: Hilft dabei, dass Spängler selbst ein von Familien geführtes Unternehmen ist?

Spängler: Ja, wenn man Kunden berät, ist man früher dran, das ist ein Zubringer für das übrige Geschäft. **Werner G. Zenz:** Der Wert eines Familienunternehmens, einer Bank, die vor Ort geführt wird, hat sich auch in der Krise 2008 als positiv erwiesen. Im Café Bazar haben uns aber schon Kunden auf die Schulter geklopft und gesagt: „Pass mir auf mein Geld auf.“ Die persönliche Nähe hat bei vielen Kunden zu einem Umdenken geführt. Früher konnte nichts groß genug sein, plötzlich besann man sich wieder Werten wie Solidität und Vertrauen. Nicht zuletzt deshalb haben wir in der Zeit danach gute Geschäfte gemacht.

SN: Was hat sich noch geändert, abgesehen von der Regulierung?

Zenz: Das Vertrauen in die Branche war angeknackst, durch unser Geschäftsmodell ist es uns gelungen, es rasch wieder aufzubauen. Angesichts der Bilder von Lehman-Angestellten, die ihre Sachen im Karton hinausgetragen haben, haben die Mitarbeiter einen verlässlichen Arbeitgeber zu schätzen gelernt.

Spängler: Das war ja international auch eine Zeit der überzogenen Boni. Bei uns gab es die nicht, aber sie orientierten sich immer am gesamten Ertrag, und nicht daran, ob einer besonders gut verkauft hat. Das war bis 2008 nicht so populär. Danach waren die Mitarbeiter froh und es diente dem Zusammenhalt.

SN: Privatbanken verbindet man gemeinhin mit einer elitären Klientel. Trifft das auch auf das Bankhaus Spängler zu?

Zenz: Wir waren nie eine Bank nur für die sehr Vermögenden. Wer 1828 in Salzburg eine Bank gründet und die erste Filiale im Pinzgau hat, weiß, dass da nicht nur die Vermögenden zu Hause sind. Wir waren



Heinrich Spängler (links) wacht als Aufsichtsratschef darüber, wie das Geschäft läuft, das Werner G. Zenz leitet.

BILD: SN/ROBERT RATZER

eher wie eine Sparkasse oder eine Raiffeisenbank strukturiert. Im Lauf der Zeit haben wir uns auf Privatvermögen und Familienunternehmen ausgerichtet, es gibt aber keine fixen Grenzen, ab denen ein Kunde bei uns einsteigen kann.

Spängler: Aber wir sind keine Retailbank, das ist klar. Dafür müssten wir größer sein. Daher mussten wir auch kleinere Filialen schließen, weil wir nicht überall einen Kreditfachmann hinsetzen können.

SN: Ein Teil des Erfolgs Ihres Geschäftsmodells erklärt sich durch Selbstbeschränkung?

Spängler: Absolut. Das Prinzip ist überhaupt, öfter Nein als Ja zu sagen, vor allem im Kreditgeschäft. Aber wir sind froh, dass wir anders als manche andere Privatbank das Kreditgeschäft nicht aufgegeben haben. Da gibt es auch Ausfälle, aber die Quoten liegen deutlich unter dem Branchendurchschnitt.

Zenz: Wir refinanzieren uns auch ausschließlich über Einlagen unserer Kunden. Die verwenden wir zum großen Teil für Finanzierungen von Familienunternehmen, die Ausleihungsquote liegt im Durchschnitt bei 75 Prozent. Den Rest legen wir bei der EZB an, derzeit leider mit Strafzinsen. Das ist ein gewisser Geschäftsentgang, aber eine selbst auferlegte Beschränkung des Risikos. Aber wir schlafen lieber ruhig, bei stabilen Ergebnissen.

SN: Stichwort Ergebnisse. Wenn Eigentümer davon leben, was die Bank erwirtschaftet, entsteht da nicht ein Spannungsfeld zwischen der Stärkung der Substanz der Bank und hohen Gewinnentnahmen? Wie pendelt man das aus?

Spängler: Es gelingt uns Gott sei

Dank sehr gut, dass auch die junge Generation das Modell versteht. Das heißt bei uns, dass etwa zwei Drittel des Gewinns wieder in die Bank reinvestiert werden. Das bedeutet, auf höhere Ausschüttungen zu verzichten. Es geht, wie vorhin erwähnt, eben nicht nur um das Ja- und Neinsagen, sondern auch darum, sich zu bescheiden. Deshalb funktioniert unser Geschäftsmodell. Als wir eine Aktiengesellschaft geworden sind, haben wir die Aktien in Stiftungen gegeben. Mittlerweile wurden die all ihrer Steuervorteile entkleidet, dennoch ist es für uns das Richtige, weil das Vermögen beisammenbleibt.

Zenz: Anstand und Maß halten, das sind wesentliche Prinzipien der Unternehmensführung in unserem Haus und die leben wir auch.

Vom Tuchhandel zum Geldgewerbe

Franz Anton Spängler kam 1729 aus Südtirol nach Salzburg, wo er sich erfolgreich als Tuch- und Seidenhändler etablierte.

Die Basis für die Bank legt Urenkel Carl Spängler. Er heiratet 1855 ins 1828 gegründete Bankhaus Duregger ein und übernimmt dessen Betrieb. 1906 übersiedelt die Bank vom Mozartplatz ins Bazar-Gebäude, 1923 wird in Zell/See die erste Filiale eröffnet.

In den 1960er-Jahren übernehmen Heinrich Wiesmüller und Heinrich Spängler die Leitung der Bank. In ihre Zeit fällt auch die Gründung der Kapitalanlagegesellschaft im Jahr 1988.

SN: Abgesehen davon, dass die Banken heute strenger reguliert werden, verändert die Digitalisierung die Branche massiv. Wie gehen Sie damit um, das geht ja auch an einer feinen Privatbank nicht vorbei?

Zenz: Im Gegenteil, wir tun alles, damit sie an uns nicht vorbeigeht. Die Digitalisierung ist für uns tatsächlich eine Chance. Klar ist, sie verändert das Kundenverhalten, sie hat auch Auswirkungen auf die Mitarbeiter und deren Qualifikation. Unsere Aufgabe ist es, die Bank und ihr Geschäftsmodell in die digitale Welt zu bringen. Entscheidend ist dabei, was der Kunde will, wir müssen die Kanäle zur Verfügung stellen. Ich denke, das gelingt uns ziemlich gut, wir haben seit vielen Jahren ein Online-Angebot, das sich sehen lassen kann. Wir sind die erste und bisher einzige Bank, die online eine Vermögensverwaltung anbietet, die Kunden ohne Medienbruch abschließen können und von den Experten der Bank gemanagt wird.

SN: Ist bei der Online-Vermögensverwaltung die Schwelle mit 30.000 Euro bewusst niedrig angesetzt, um neue Kundengruppen anzusprechen?

Zenz: Ja. Unsere Antwort ist, dass wir nicht neue Filialen eröffnen, sondern digital neue Kundengruppen erschließen. Der Vorteil dabei ist, dass enorm viel Papier und Bürokratie eingespart wird. Wir kombinieren die persönliche Beratung mit digitaler Kompetenz.

Spängler: Sonst bekommt man ja keine jungen Kunden, die müssen wir so ansprechen. Worauf wir stolz sind, ist, dass der Kunde mit 30.000 Euro dieselbe Asset Allocation bekommt wie der mit 30 Millionen. **Zenz:** Und jeder Kunde bekommt,

wenn er das will, einen Berater zur Seite gestellt. Dieses hybride Modell ist die Zukunft für unser Haus.

SN: Wenn wir zehn Jahre in die Zukunft blicken, wo wird das Bankhaus Spängler beim 200-Jahr-Jubiläum stehen?

Spängler: Die Bank wird es geben, weil sie gesund ist und mit rund 250 Mitarbeitern überschaubar und flexibel. Die Stimmung im Haus ist mindestens so gut wie vor 2008, unsere Mitarbeiter bleiben im Durchschnitt 16,5 Jahre bei uns, das ist ein sehr schöner Wert. Ich bin alles in allem sehr zuversichtlich.

SN: Und die Stabilität im Eigentümerkreis ist gesichert?

Spängler: Ja, die Jungen sitzen in einem Syndikat und müssen einstimmig agieren. Wenn nicht, kommen alle Gesellschafter zusammen und die Stiftungsvorstände, die sind am guten Fortkommen der Bank interessiert. Wichtig ist auch, dass fünf Mitglieder der Eigentümerfamilien im Unternehmen tätig sind.

Zenz: Die stabile Eigentümerstruktur ist ein Garant für die Zukunft. Und auch wenn wir Online-Angebote haben, vergessen wir nicht, dass Banking ein People's Business ist, dass es menschelt.

Heinrich Spängler (*1945) trat 1964 ins Bankhaus Spängler ein. Von 1998 bis 2009 war er Vorstandssprecher, seit Juli 2010 ist er Präsident des Aufsichtsrats und leitet auch den Familienrat der Eigentümerfamilien Spängler, Wiesmüller und Welt.

Werner G. Zenz (*1964) ist seit 1991 in mehreren Funktionen bei Spängler tätig. 2008 wurde er Vorstand, seit Juli 2017 ist er dessen Sprecher.