

CITYWIRE



Grüner Weg

Norbert Clément hatte genug von der Bankenwelt. Mit der CSR geht er seit elf Jahren seinen eigenen nachhaltigen Weg.

Jubiläums Ausgabe
nr. 50
MAI 2019



Kein einfacher Weg



NORBERT CLÉMENT hat vor über elf Jahren die CSR Beratungsgesellschaft in Hofheim bei Frankfurt gegründet. Inzwischen verantwortet das Unternehmen rund zwei Milliarden Euro. Im Gespräch mit TIM HABICHT erklärt der passionierte Wanderer, warum sich Gebührenstrukturen verändern müssen und Vermögensverwalter den Generationenwechsel verschlafen.

In seiner Jugend hat Norbert Clément Hallenhandball gespielt. Spätestens seit der Handball-Weltmeisterschaft im Januar dieses Jahres wissen vermutlich alle Deutschen, dass Handball ein äußerst schnelles, temporeiches und körperlich intensives Spiel ist. Harte Zweikämpfe auf hartem Hallenboden, viele Tore und Begegnungen, die mitunter in der letzten Sekunde des Spiels entschieden werden.

Handball spielt Clément schon länger nicht mehr. Seit vielen Jahren übt der Gründer der CSR Beratungsgesellschaft eine neue sportliche Leidenschaft aus: das Wandern. Im Vergleich zum Handball ein starker Kontrast. Immerhin zählen beim Wandern nicht die Action oder die kurzen, schnellen Schritte. Ausdauer und Kondition stehen im Mittelpunkt dieses Sports. Jeden Sonntag wandert Clément gemeinsam mit seiner Frau Strecken von drei bis sieben Stunden. Diese dienen als Vorbereitung für regelmäßige noch größere Touren. Zum Beispiel für eine Tour von rund 200 Kilometern von Bonn nach Hofheim.

Aber nicht nur der Körper wird bei solchen Wanderungen beansprucht. Auch beruflich sammelt Clément, der vor über elf Jahren in Hofheim bei Frankfurt

die CSR gegründet hat, wichtige Erfahrungen auf den Wanderwegen abseits der großen Metropolen und Ballungszentren. „Einmal fragte mich eine ältere Gastwirtin in Baden-Württemberg, was der Begriff ‚Heuschrecke‘ heißt, weil die Firma ihrer Tochter zum zweiten Mal von einer solchen gekauft wurde. Dann erlebt man erstmal die Angst und die Realität der Menschen. Und den Unterschied, was es heißt, in einem Private-Equity-Fonds investiert zu sein, oder wirklich von einer Private-Equity-Firma gekauft zu werden.“

„Was machen wir in unserem Job? Im Grunde sind wir als Dienstleister mit einem Friseur zu vergleichen.“

GEBÜHREN MÜSSEN ANGEPAST WERDEN

Mit rund zwei Milliarden Euro Assets under Management und Advisory gehört die CSR zu den größten unabhängigen

Vermögensverwaltern in Deutschland. Dennoch, oder gerade deswegen, blickt Clément kritisch auf die Finanz-Branche. Der ehemalige Banker kennt das Geschäft seit vielen Jahren: „Gier spielt sicherlich eine Rolle – auf allen Seiten. Aber die Bankenwelt hat in den vergangenen 20 Jahren auch gewisse Charaktere angezogen. Wenn in Verlustjahren große Boni gezahlt werden, zeigt das alles...“

Clément ist sich sicher, dass es die Bankenwelt, wie es sie aktuell gibt und seit vielen Jahrzehnten gegeben hat, in zehn Jahren in dieser Form nicht mehr geben wird. Das betrifft teilweise fehlende Transparenz, aber auch die Kosten: „Bei der Gebührenstruktur muss es Anpassungen geben! Im aktuellen Niedrigzinsumfeld muss die gesamte Gebührenstruktur gesenkt werden und im Vergleich zum erwartbaren Ertrag stimmen“, sagt Clément. Dieser sei insgesamt nämlich auch deutlich gesunken. Portfolios müssten außerdem entsprechend der Inhalte angepasst werden. Denn: „Was machen wir eigentlich in unserem Job? Es ist doch eigentlich nur eine Dienstleistung. Wir legen Geld für Menschen an, die Gelder besitzen und vermehren diese. Im Grunde sind wir als Dienstleister mit einem Friseur zu vergleichen.“

Und weil unabhängige Vermögensverwalter die persönliche und unabhängige Beratung ihrer Kunden als Kern ihrer Dienstleistung sehen, würden diese von den Problemen bei Großbanken profitieren. Zum einen, weil dort eine Personal-Fluktuation vorhanden ist, und zum anderen, weil Großbanken in Deutschland – ähnlich wie vor einigen Jahren in der Schweiz – den Vermögensverwaltungs-Arm tendenziell eher abbauen würden. „Wir können flexibel sein. Im aktuellen und zukünftigen Umfeld ist es wichtiger denn je, das Vermögen seiner Kunden zu diversifizieren. Dabei muss man nicht alles können, sondern kann auch flexibel andere Vermögensverwalter für bestimmte Themen empfehlen“, so Clément.

VIELE VERMÖGENSVERWALTER UNTERSCHÄTZEN DEN GENERATIONENWECHSEL

Für sein eigenes Unternehmen, das Clément 2008 gegründet hat, ist vor allem der Werterhalt des Vermögens zentral. Er wolle nicht die höchste Performance erzielen, sondern seine Kunden sollen sehr ruhig schlafen können. Wichtig sind ihm in seinem Unternehmen aber nicht nur die Kunden, sondern auch seine Mitarbeiter. Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt werden Partner der Firma; wenn ein Partner in Pension geht, muss er seine Anteile an die nächste Generation verkaufen. „Damit ist automatisch eine Nachhaltigkeit aufgebaut. Die Firma muss so aufgebaut sein, dass die jüngere Generation der älteren auch die Nachteile abkauft. Dadurch haben wir ein Interesse daran, dass das Unternehmen kontinuierlich und in Ruhe wächst und nicht kurzfristig gedacht wird.“

Diese Kontinuität zeigt Clément nicht nur bei seinen Wanderungen, sondern auch in seinem Unternehmen, das zur Gründung drei Personen groß war. Inzwischen sind elf Mitarbeiter in Hofheim beschäftigt. Seit dem Start der Vermögensverwaltung abseits der Bankenwelt in Frankfurt am Main hat noch kein einziger Mitarbeiter gekündigt und das Unternehmen verlassen. Es sei wichtig, dass alle Mitarbeiter eingebunden und gleich behandelt werden. Das zahlen die Mitarbeiter der CSR entsprechend zurück. Dies sei auch im Hinblick auf den Generationenwechsel innerhalb der Firma wichtig, wie Clément verdeutlicht:



„Konzeptionell muss man sich breit auf viele Schultern verteilt aufstellen. Viele Mitbewerber müssen sich dem Thema der Übergabe stellen. Dabei ist der Generationenwechsel nicht so sehr im

„Es werden in fünf bis zehn Jahren deutlich weniger Vermögensverwalter auf dem Markt sein.“

Fokus bei vielen Vermögensverwaltern wie beispielsweise MiFID II oder die DSGVO – aber teilweise sogar viel wichtiger! Das unterschätzen viele und das lassen viele Vermögensverwalter zu lange schleifen.“ Dabei sei der Verkauf einer Vermögensverwaltung für viele der letzte Ausweg, weil die Nachfolgeregelung nicht umgesetzt wurde. Aber: „Der Verkauf ist dabei natürlich zum outcashing der beste Weg. Aber das kann nicht das

Ziel einer nachhaltigen Vermögensverwaltung sein.“

Die Vorbereitung auf den Generationswechsel würde für das eigene Unternehmen, aber auch für die Kunden gelten. Wenn auf der Kundenseite die neue Generation komme, aber man selber als Vermögensverwalter noch nicht den Generationenwechsel vollzogen habe, dann werde es schwierig. Der Wechsel müsse parallel vollzogen werden – und zwar auf beiden Seiten. Auch wegen des anstehenden Generationenwechsels werde sich die Konsolidierung der Vermögensverwaltungsbranche eindeutig fortsetzen. „Es werden in fünf bis zehn Jahren deutlich weniger Vermögensverwalter auf dem Markt sein. Aber für die Kunden ist das eher negativ. Die Kunden mit weniger Geldern werden dann eher in Bausätze und standardisierte Lösungen getrieben“, sagt Clément. Dann werde es sozusagen nur noch wenige große Supermärkte und keine kleinen Tante-Emma-Läden mehr geben.

NACHHALTIGKEIT IM ALLTAG

Im Rahmen dieses Umbruchs innerhalb der Branche will Clément mit seinem Unter-

nehmen und seinen Mitarbeitern weiter wachsen. Dass die CSR nach elf Jahren rund zwei Milliarden Euro verantwortet, war nicht absehbar. Die Gründe für den Weggang von Clément aus der Großbank in die Selbstständigkeit sind ihm aber auch heute noch gut im Gedächtnis: „Ich

„In großen Häusern wird die Verantwortung häufig ausgelagert. Wir leben Nachhaltigkeit im Alltag.“

habe die damalige Bankenwelt nicht mehr verstanden und gekündigt, ohne einen einzigen Kunden zu fragen, ob er mitkommen möchte. Das war für mich eine Frage der Vertragstreue. Auch große andere Banken haben mich gefragt, ob ich dort arbeiten möchte. Aber ich wollte nicht mehr für einen Großkonzern arbeiten. Meine Frau hat mich bei dem Sprung von einem sicheren Job in die Firmengründung sehr unterstützt“, sagt Clément und fügt schmunzelnd hinzu: „Meine Töchter waren aber etwas verwirrt.“

Dabei wollte sich Clément bei der Gründung bewusst anders als die Großbanken positionieren. Der gebürtige Duisburger hat zum Start der CSR ein Drittel der

Firmenanteile an die Clément-Stiftung verschenkt. Diese ist eine Treuhandstiftung in Verwaltung der Stiftung „Stifter für Stifter“ und fördert gemeinnützige Projekte. Jedes Jahr fließen ein Drittel der Gewinne aus der Vermögensverwaltung in die Stiftung. Dadurch will Clément etwas an die Gesellschaft zurückgeben.

Außerdem hat Clément nicht nur sein Unternehmen strukturell nachhaltig aufgebaut; auch er selber legt großen Wert auf ein nachhaltiges Leben und Handeln. Clément fährt ein Hybrid-Auto, im Office gibt es eine braune Tonne für Bio-Abfall, um Biogas herzustellen. Alle Termine in Deutschland sollen mit dem Zug erreicht werden, und falls dann doch mal geflogen werden muss, wird eine Ausgleichszahlung wegen der entstehenden Abgase gezahlt. Für Clément ist Nachhaltigkeit keine Worthülse und keine Marketing-Masche. „In großen Häusern werden häufiger Indizes herangezogen und die Verantwortung an andere ausgelagert. Wir leben Nachhaltigkeit im Alltag“, sagt Clément.

Der Vermögensverwalter aus Hofheim ist sich seiner Verantwortung bewusst. Im Hinblick auf die Umwelt und Natur, aber auch gegenüber seinen Kunden und Mitarbeitern. Mit diesem Weitblick und großer Demut vor der Natur und vor dem Markt führt Clément das Unternehmen, das er vor über elf Jahren gegründet und aufgebaut hat. Es ist der längste und vermutlich auch der schwierigste Pfad, den Clément bisher entlang gewandert ist. Der Ausblick ist dafür umso schöner. ●



Norbert Clément

Norbert Clément hat im Jahr 2008 die CSR gegründet. Davor war er ab 1997 Partner bei der FERI GmbH, später Sauerborn Trust AG. Seine Haupttätigkeitsfelder waren die Betreuung von großen Familien-, Stiftungs- und gewerblichen Vermögen sowie der Aufbau des Bereichs Rentenanlagen. Mit dem Verkauf der Sauerborn Trust AG an die UBS Deutschland AG folgte die Berufung zum Managing Director im Geschäftsbereich UBS Sauerborn. Von 1990 bis 1996 hatte er bei der Bank in Liechtenstein (Frankfurt) GmbH, später LGT Asset Management GmbH, gearbeitet und war dort verantwortlich für europäische Renten im Spezial- und Publikumsfondsgeschäft sowie im gehobenen Privatkundensegment gewesen, nachdem er zwischen 1987 und 1990 bereits als Rentenhändler bei der Commerzbank, Bereich Internationale Anleihen, Erfahrung hatte sammeln können. Den Einstieg ins Geschäft hatte er ab 1983 in Form einer Banklehre bei der Commerzbank gemacht mit anschließendem Trainee-Programm im Bereich Wertpapierberatung und Handel.