



FOTO: PICTURE ALLIANCE/WESTEND61

Wenn alles auf Los steht

Seit Jahren professionalisieren viele genossenschaftliche Banken das Leistungsangebot für vermögende Kunden. Das Potenzial ist groß, da mit der nötigen Kundschaft meist schon Geschäftsbeziehungen bestehen. Wie der Aufbau einer eigenen Private-Banking-Einheit bei der Volksbank Rhein-Ruhr funktioniert hat, erklären zwei Beteiligte

Genossenschaftsbanken und Private Banking, wie geht das zusammen? Bisher wurde genossenschaftliches Private Banking jedenfalls eher belächelt und im Wettbewerb als irrelevant abgestempelt. Dies ändert sich jedoch zunehmend. Nicht zuletzt verschafft die Stabilität und Seriosität, die das ge-

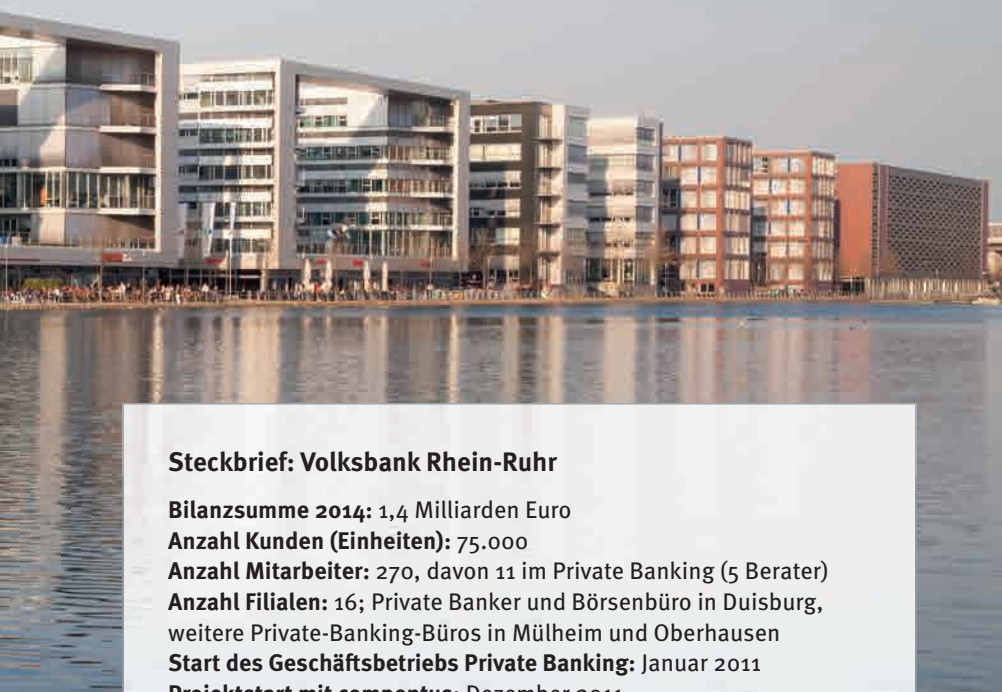
nossenschaftliche Modell gerade in unsicheren Zeiten bewiesen hat, eine positive Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern.

Mehr als 30 Millionen Deutsche sind Kunde einer Genossenschaftsbank. Im Privatkundenmarkt erzielen die Häuser eine Reichweite von rund 25 Prozent, bei Firmenkunden sogar Reichweiten von über 50 Prozent. Laut einer Studie des Bundes-

verbands Deutscher Volks- und Raiffeisenbanken haben mehr als 50 Prozent aller Private-Banking-Kunden eine Bankverbindung zu einer Genossenschaftsbank. Kurzum: Mit diesem Kundenzugang verfügen die Institute über gute Voraussetzungen im Private Wealth Management.

Viele Genossenschaftsbanken haben begonnen, die Betreuung vermögender

Der Innenhafen von Duisburg: Hier entstand in den vergangenen Jahren ein modernes Stadtquartier, das so gar nicht zum Klischee der Stadt passt. Mittendrin die Volksbank Rhein-Ruhr: Sie ist mächtig in Bewegung, seit 2011 auch im Private Banking, und bezieht im Frühjahr 2016 das alte Alltours-Gebäude (vorne links)



Steckbrief: Volksbank Rhein-Ruhr

Bilanzsumme 2014: 1,4 Milliarden Euro

Anzahl Kunden (Einheiten): 75.000

Anzahl Mitarbeiter: 270, davon 11 im Private Banking (5 Berater)

Anzahl Filialen: 16; Private Banker und Börsenbüro in Duisburg, weitere Private-Banking-Büros in Mülheim und Oberhausen

Start des Geschäftsbetriebs Private Banking: Januar 2011

Projektstart mit compentus: Dezember 2011

Leiter Private Banking: Ulrich Peine

Kundengelder im Private Banking: 410 Millionen Euro

Kunden zu professionalisieren. Nicht selten können sie neue Potenziale heben. Die Volksbank Rhein-Ruhr hat diesen Schritt ebenfalls gewagt. Die Unternehmensberatung compentus hat sie beim Aufbau des Private Bankings begleitet.

Prozess statt Projekt

Veränderungen können als Projekt mit Arbeitspaketen und Meilensteinen oder als evolutionärer Entwicklungsprozess angegangen werden. Im Fall der Volksbank Rhein-Ruhr hätte der Projektansatz

aller Wahrscheinlichkeit nach nicht zum gewünschten Ergebnis geführt, ein echter Entwicklungsprozess nicht stattgefunden. Ein klassisches Projekt mit starrem Projektplan schied daher zugunsten einer möglichst steilen Lernkurve aus. Neue Erfahrungen sollten gleich in die nächsten Schritte mitgenommen werden. Unter anderem war das Ziel, Rechtfertigungszwängen, wenn ein Arbeitspaket eben mal nicht planmäßig fertig wird, von vornherein keine Chance zu geben. Zudem war es wichtig – trotz klarer Vorstellungen, wie

das Ergebnis aussehen sollte –, so flexibel wie eben möglich zu bleiben.

Der Prozess, bestehend aus vier Teilschritten, wurde in eine logische Schrittfolge gebracht (siehe Grafik auf Seite 26). Verantwortlich für den Aufbau des Private-Banking-Bereichs sollte nicht ein Projektteam, sondern allein der künftige Bereichsleiter sein. Während des Entwicklungszeitraums konnte er ohne Umwege auf andere Bereiche zugehen, diese situativ einbinden und Leistungen abfordern. So konnten beispielsweise die Beratungszimmer und Büros ohne viel Aufhebens neu gestaltet und aufgewertet werden. Auf diese Weise ließ sich konsequentes, aber dennoch schlankes und ressourcenschonendes Vorgehen sicherstellen.

Sparrings-Begleiter des Bereichsleiters waren externe Berater vom vorgenannten Beratungsunternehmen. Die Begleitung diente dem Transfer von Know-how und half bei der eigenständigen Bearbeitung der Handlungsfelder. Eine intensive Trainingsbegleitung zum Ausbau methodischer und verkäuferischer Kompetenz der Berater am Point of Sale, auch mittels Training-on-the-Job, brachte die Umsetzung ins Team.

Eins nach dem anderen

Allen Veränderungen vorangestellt war die quantitative und qualitative Statusaufnahme. Ihr Ziel war, strukturiert und detailliert Klarheit über die für den Aufbau erforderlichen Handlungsfelder zu gewinnen. Die Bestandsaufnahme sollte aber auch zu einer Übersicht verhelfen, wie die Handlungsfelder losgelöst von sachlogischen Fragen innerhalb der individuellen Unternehmenskultur der Volksbank Rhein-Ruhr am besten zu lösen sind. Welche Erfahrungen hat die Bank bisher mit Veränderungsprojekten gemacht? Lassen sich emotionale Showstopper identifizieren? Welche möglichen psychologischen und kulturellen Fallstricke gibt es? Denn: Am Ende sollte eine nachhaltige Veränderung stehen und nicht nur temporäre Effekte.

Im Falle der Volksbank Rhein-Ruhr ergab die Analyse zahlreiche Handlungsfelder auf unterschiedlichsten Ebenen. Um einige zu nennen:

- Die Vermögensbetreuung war ohne größere Differenzierung in den Filialvertrieb integriert. Hier bedurfte es einer strukturellen Verbesserung. ➤

Vom Privatkundengeschäft zum Private Banking

Dem Aufbau des Private Bankings der Volksbank Rhein-Ruhr lag ein klar strukturierter Prozessplan zugrunde.



Quelle: compentus

- Die Herangehensweisen waren äußerst individuell, einheitliche Prozesse und Qualitätsstandards bislang nicht etabliert. Ziel musste es also sein, einheitliche und verbindliche Hilfsmittel und Standards für die Private-Banking-Leistungen zu schaffen.
- Die Vermögensbetreuer waren eher themenzentrierte Wertpapierberater als breit aufgestellte finanzielle Lebensbegleiter der Kunden. Es folgte ein Auswahlverfahren und eine intensive Begleitung der künftigen Beratermannschaft.
- Das System der Vertriebssteuerung war Retail-orientiert aufgebaut. Entsprechend wurde das System umgebaut und an die zentralen Erfolgsfaktoren eines wachstumsorientierten Private Bankings angepasst.
- Die Schnittstellen zu anderen Bereichen, insbesondere zum Firmenkundensegment, waren nicht klar definiert. Überleitungen aus anderen Geschäftsfeldern erfolgten kaum. Aufgabe war es, die Kontakte zu anderen Segmenten zu stärken und Überleitungsziele zu vereinbaren.
- Bisherige Versuche, eine Positionierung und Weiterentwicklung zu forcieren, waren aus unterschiedlichsten Gründen im Sand verlaufen. Das bisherige System stellte sich zum damaligen Zeitpunkt als durchaus veränderungsresistent dar. Logische Folge

war die Etablierung eines tiefgreifenden Change-Management-Prozesses, der sachlogische Themen vorantreibt und zu einer persönlicheren und teambezogeneren Weiterentwicklung der Unternehmenskultur führt.

Die Verantwortlichen hielten den künftigen Soll-Zustand in einer ausführlichen Geschäftsfeldkonzeption konkret fest. Anhand dieser Grundlagen wurde der Maßnahmen- und Umsetzungsplan erstellt, mit dem sowohl der sachlogische als auch der kulturelle Wandlungsprozess gesteuert wurde.

Die Klassenüberspringer

Mit dem Aufbau des Private Bankings hat die Volksbank Rhein-Ruhr quasi eine Entwicklungsstufe übersprungen: weg von einer dezentralen Struktur mit vielen Einzelkämpfern, die vom Private-Banking-Kunden kaum als gehobene Betreuung wahrgenommen wurden, hin zum eigenen Private-Banking-Bereich. Den Zwischenschritt einer Vermögensbetreuung hat man ausgelassen. Heute hat die Volksbank drei regionale Kompetenzzentren fürs Private Banking. Hinzu kommen zwei zentrale Wertpapierspezialisten für Wertpapier- oder Trading-affine Kunden.

Kernaufgabe der eigentlichen Umsetzungsarbeit war es, in gemeinsamen Workshops und teilweise unter Beteiligung der Mitarbeiter:

- die Prozessänderungen zu implementieren,
- den neuen Leistungskatalog mit den Qualitätsstandards zu entwickeln,
- die neue zentrale Beratungsunterlage sowie
- den neuen Markenauftritt (als Submarke der Bank) herauszuarbeiten.

Auf Basis einer Analyse der Kundenbestandsstrukturen wurden die Kundensegmentierung überarbeitet, die Personalkapazitäten neu berechnet, Kompetenzzentren gebildet und die Beraterportfolios konsequent bereinigt. Jeder Mitarbeiter sollte sich am Ende mit der neuen Marke identifizieren und die neuen Inhalte leben können. Die Private-Banking-Struktur sollte ohne interne Verwerfungen und mit direkt erlebbarem Mehrwert für die Kunden aufgebaut werden. Alle Mitarbeiter erhielten zahlreiche interne und externe Trainings und Trainings-on-the-Job, um sich methodisch, vertrieblisch und persönlich für die Betreuung vermögender Kunden des Hauses weiterzuentwickeln. Besonders wertvoll war, gerade auch für die Akzeptanz, nicht von außen ein Projekt vermeintlich übergestülpt zu bekommen, sondern dass sich gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen compentus eine zur Kultur der Volksbank Rhein-Ruhr passende Vorgehensweise finden ließ. Ein Standardprojekt hätte sicherlich nicht zum Erfolg geführt.

Eine Kompetenzvermutung war zu Beginn kaum vorhanden, sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitern: „Private Banking bei einer Volksbank? Das wird in einem Jahr wieder eingestellt“, war häufiger zu hören. Heute ist der Bereich sowohl intern als auch extern voll etabliert. Konsequentes Handeln bei gleichzeitiger Flexibilität und die Möglichkeit, sich nach neuen Erkenntnissen anzupassen, waren dabei zentrale Erfolgsfaktoren.

Vier Jahre nach Projektstart

Die strukturellen Veränderungen und die Bereinigung der Beraterportfolios wurden konsequent umgesetzt. Herausforderungen, wie Konflikte im Haus bei (Überleitungs-)Gesprächen mit Kunden, ließen sich gut bewältigen. Ein wichtiger Baustein, gerade für die interne Akzeptanz, war die Bereinigung der Portfolios in beide Richtungen: A-Kunden zu den Private Bankern, aber ebenso auch B- und C-Kunden zu den Individualkundenbetreuern, Geschäftsstellenleitern und Kundenberatern. Das Team hat sich gut in die neuen Strukturen eingefunden. Die Akquise wirklicher Top-Kunden, vor allem solcher, die die Volksbank Rhein-Ruhr vor Projektstart sicher nicht hätten akquirieren können, stärkt heute das Selbstbewusstsein und ist eine wichtige Bestätigung. Nicht nur für jeden Einzelnen, sondern insgesamt für den Aufbau des Private-Banking-Bereichs.

Von zentraler Bedeutung ist die Potenzialerkennung. Kollegen anderer Geschäftsfelder müssen Potenziale bei Kunden erkennen und die Kunden ans Private Banking überleiten. Das gilt für die Kollegen in den Filialen als auch für Firmenkundenberater. Gerade die Verzahnung mit Letzteren haben wir ganz bewusst gesucht. Nach von Vorständen betreuten Kunden ist bei Firmenkunden die Wahrscheinlichkeit am höchsten, diese fürs Private-Banking-Geschäft zu gewinnen. Gemeinsame Teamrunden, Veranstaltungen und Kundenbesuche mit den Firmenkundenberatern sowie gemeinsam erstellte Akquisitionslisten zeigen Erfolge, wobei es da noch viel Luft nach oben gibt. Auch bei der Potenzialerkennung und der Überleitung aus den Filialen können wir noch deutlich besser werden. Einmal pro Jahr führen wir daher eine zusätzliche datengestützte Analyse durch, die uns weitere Potenzialkunden erschließen soll.

Die Altersstruktur der vermögenden Bestandskunden der Volksbank Rhein-Ruhr

und die damit verbundene Möglichkeit von Mittelabflüssen durch Todesfälle und Schenkungen macht es notwendig, dass die Berater einen wesentlichen Teil ihrer Marktzeit für die Akquise neuer Kunden oder Generierung neuer Empfehlungen verwenden.

Viele unserer Private-Banking-Berater haben ihre Wurzeln in der Vermögensanlage. Auch drei Jahre nach der Gründung des Private-Banking-Bereichs ist es Aufgabe der Führung, die Umsetzung der neuen Dienstleistungen und Qualitätsstandards sicherzustellen: Aus zielgerichteter Aktivität und hoher Qualität folgen die Ergebnisse im Sinn von Volumen und Ertrag. Regelmäßige Teamrunden, eine Eins-zu-eins-Begleitung in Kundengesprächen sowie die konsequent geführten Zielvereinbarungs- und Quartalsgespräche sind die wichtigsten Hebel. Sich diese Zeit in der Führung zu nehmen zahlt sich aus.

Wer rastet, der rostet

In den nächsten zwei bis drei Jahren wird das Private Banking der Volksbank Rhein-Ruhr weiter zeigen müssen, dass das entworfene Modell zu nachhaltigem Kunden-, Volumen- sowie Ertragswachstum führt. Drei Stoßrichtungen kristallisieren sich dabei für die Weiterentwicklung heraus:

1. Aufgrund der bereits erwähnten Altersstruktur unserer Kunden ist die Gene-

rationenberatung das wichtigste Vehikel. Wir entwickeln derzeit einen generationenübergreifenden Beratungsansatz, zunächst für Firmen- und Private-Banking-Kunden. Später soll der Ansatz auch bei Gewerbe- und B-Kunden zum Einsatz kommen. Ziel des Projekts ist es – neben der Entwicklung der individuellen Dienstleistung –, unseren Kundenstamm nicht nur zu halten, sondern möglichst auch viele neue Kunden aus vermögenden Familien zu gewinnen.

2. Da wir in unseren Firmenkunden das zentrale Kundenpotenzial für den Ausbau des Private Bankings erkannt haben, ist ein einheitlicher Markenauftritt der Bereiche Firmenkunden und Private Banking nur konsequent. Derzeit nutzen die Firmenkundenberater noch das bisherige Layout der Bank, die Private-Banking-Mitarbeiter das der Submarke. Das werden wir ändern – bis hin zum gemeinsamen Internetauftritt.

3. Wir verfolgen eine Strategie der Qualitätsführerschaft und des Wachstums. Enorm wichtig ist uns, unsere Kapazitäten rechtzeitig zu planen. Unsere Hebel: ein internes Trainee-Programm, in dem Mitarbeiter Karrierechancen nutzen können. Hinzu kommt der Ausbau des Teams durch Neuanwerbung von Beratern, welche die fachliche Ausbildung absolviert haben, aber auch den so notwendigen Bezug zu unserer Region mitbringen. ■



Der Autor **Alexander Morof** ist Partner des Stuttgarter Beratungsunternehmens compentus, das auf Banken spezialisiert ist. Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit sind das Geschäft mit vermögenden Kunden und generationenübergreifende Beratungsansätze. Als Lehrbeauftragter unterrichtet er seit 2011 an Hochschulen und ist Autor von Fachartikeln und Buchpublikationen.



Der Autor **Ulrich Peine** ist seit neun Jahren für die Volksbank Rhein-Ruhr tätig, davon fünf Jahre als Leiter Treasury und vier Jahre als Leiter Private Banking. Zuvor war er jeweils zwei Jahre Depot-A-Händler einer Sparkasse und Senior-Berater für institutionelle Kunden. Weitere Berufsstationen umfassten das Investmentbanking (Fixed Income & Derivatives, Equity Sales) und die Kundenberatung bei der Deutschen Bank.