

Zukunftsplanung für Generationen – mit Werten gestalten

compentus/ gmbh – Projekt-Bericht mit der Volksbank Hunsrück-Nahe eG

Genossenschaftsbanken mit Kompetenz im Wettbewerb erfolgreich machen. So lautet das Credo von compentus/ dem unabhängigen Beratungspartner. Mit dem Erfolgsbericht aus der Praxis möchten wir den Austausch von Erfahrungen stärken und Weiterentwicklungen anregen.

Durch das Projekt „Zukunftsplanung für Generationen – mit Werten gestalten“ stellt sich die Volksbank Hunsrück-Nahe eG auf den demographischen Wandel ein. Die Region Hunsrück ist sehr stark beeinflusst durch die demographische Entwicklung: Zwischen 2005 und 2010 sank die Einwohnerzahl im Geschäftsgebiet der Volksbank Hunsrück-Nahe je nach Region um 3,5 bis 5 Prozent. Die dramatische Prognose bis 2030 lautet: Bevölkerungsabnahme von über 12 Prozent! Begriffe wie „schleichende Entvölkerung“ und „sinkende Kaufkraft“ machen die Runde. Wie macht man sich als Genossenschaftsbank fit, um in einem sich in dieser Art verändernden Marktumfeld auch in Zukunft erfolgreich zu sein? Das war die Frage, die sich die Verantwortlichen der Bank stellten.



Das Team der Volksbank Hunsrück-Nahe eG (v.r.):
Bereichsleiter Horst Stumm-Gebert mit Denise Werner, Petra Nikodemus,
Andreas Schupp (Estate Planner), Gernot Meinhard und Günter Heppner

Daher setzt die Volksbank Hunsrück-Nahe eG heute auf generationenübergreifende Beratungskompetenz. In dem erfolgreichen Projekt wurde Generationenberatung als leistungsfähige Marke und zentrales Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um die „Generation 50plus“ entwickelt. Dieses bietet nicht nur für Kunden ein attraktives Gesamtpaket, auch Nicht-Kunden sollen so auf das Haus aufmerksam werden. Die Beratung umfasst dabei nicht nur die aktuell bei der Volksbank verwalteten Vermögen, sondern nimmt

auch die Fremdvermögen in den Blick. Gerade darin sieht die Bank neue Potenziale. Dass diese tatsächlich vorhanden sind, zeigen die Beratungsergebnisse: In den meisten Gesprächen wurden hohe Fremdvolumina ermittelt, die uns bisher nicht bekannt waren.

Konzipiert und durchgeführt wurde das erfolgreiche Projekt der Volksbank Hunsrück-Nahe eG zusammen mit Gabriele Bächstädt-Schulz und Alexander Morof, den Ansprechpartnern für Generationenberatung bei compentus/.



Ihre compentus/-Ansprechpartner zu Generationenberatung



Alexander Morof
Partner

alexander.morof@
compentus-gmbh.de
mobil: +49 151 1804 3613



Gabriele Bächstädt-Schulz
Seniorberaterin

gabriele.baechstaedt@
compentus-gmbh.de
mobil: +49 151 1804 3607

Im Gespräch

Was gab den Anstoß für das Thema?

Schmidt: Ziel unserer qualifizierten Kundenberatung ist der partnerschaftliche Umgang mit unseren Kunden und eine ganzheitliche Betrachtungsweise mit bedarfsgerechten Lösungsvorschlägen. Da unser ländliches Geschäftsgebiet stark vom demographischen Wandel beeinflusst wird, ist die Entwicklung klar erkennbar: Vermögen der älteren Generation werden übergeben, viele junge Menschen wandern aber in Ballungsgebiete ab. Dadurch gehen Vermögenswerte für unser Haus verloren. Das wollen wir vermeiden.

Stumm-Gebert: In unserem Geschäftsgebiet nimmt der Anteil der über 50-Jährigen stetig zu. Für unser Haus heißt das: In dieser Gruppe halten 63 Prozent der vermögendere Kunden 83 Prozent des Kundenvolumens. Schon heute ist das Thema deshalb von großer Bedeutung.



**Horst Stumm-Gebert,
Prokurist / Bereichsleiter
Vermögensmanagement
Volksbank Hunsrück-Nahe eG**

Schmidt: Anhand von Prognosen und Modellrechnungen gehen wir davon aus, dass in den kommenden fünf Jahren rund 200 Millionen Euro aus unserem Haus abfließen könnten. Wir investieren deshalb, um diese großen Volumina im Haus halten zu können.

Wie kamen Sie auf das konkrete Projekt zur Generationenberatung?

Schmidt: Das Bewusstsein dafür gibt es in unserem Haus schon länger. Hilfreich bei der Entscheidung war das ADG-Forum zum Generationenmanagement. Dort wurde das Geschäftsfeld gut ausgeleuchtet. Bestätigt hat uns dort der Erfahrungsaustausch mit

anderen Banken. Da war klar: Das ist etwas für uns - und wir können und wollen das auch erfolgreich umsetzen.

Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Schmidt: Da dieses Geschäftsfeld bei uns noch nicht so stark im Wettbewerb ist, wollten wir uns einen Vorsprung erarbeiten. Somit können wir Kunden über unser Angebot an uns binden und Geldabflüsse vorbeugen. Wichtig ist dabei, die Nachfolgeneration zu erreichen. Das ist für unser Haus von strategischer Bedeutung, sowohl aus wirtschaftlicher Sicht als auch mit Blick auf die Kundenbindung.

Stumm-Gebert: Dafür haben wir uns zu Beginn das klare Sachziel gesetzt: Wir wollen „der“ Ansprechpartner für Generationenberatung in unserem Geschäftsgebiet werden. Daher wollten wir eine neue, eigene und leistungsstarke Marke aufbauen und sie aktiv nach innen und außen bewerben. Diese soll darüber hinaus auf die Gesamtbank ausstrahlen, also mittelfristig auch auf das Filial- und Firmenkundengeschäft.

Was ist die größte Herausforderung bei der Generationenberatung?

Schmidt: Die ersten Erfahrungen mit Kunden stimmen uns sehr zuversichtlich. Es ist aber auch viel Überzeugungsarbeit notwendig. Jedem Kunden ist zwar klar, diese Themen besser beizeiten zu regeln. Meist setzt man sich aber zu wenig oder zu spät damit auseinander.

Stumm-Gebert: Natürlich sieht jeder die Notwendigkeit, schiebt das Thema aber auch gerne auf die lange Bank. Speziell Fragen der Erbfolge und des Erbrechtes sollten rechtzeitig in die Beratung miteinbezogen werden.

Was waren die Erfolgsfaktoren bei dem Projekt in Ihrem Haus?

Schmidt: Von Beginn an – also schon bei der Konzeption – waren alle Beteiligten dabei: die Führungskräfte der unterschiedlichen Marktbereiche sowie Vertrieb und Marketing wurden einbezogen, ebenso die Betreuer, die mit unseren Kunden im Gespräch sind. Eine gute Wahl war auch die Ent-



**Jürgen Schmidt, Vorstand
Volksbank Hunsrück-Nahe eG**

scheidung für compentus, die uns sehr gut begleitet und den Projektplan immer im Auge behalten hat.

Stumm-Gebert: Bei dem Projekt griff eins ins andere. Wichtig war es auch, die Menschen mitzunehmen – fachlich und methodisch. Die In-house-Schulungen mit compentus gaben uns das nötige Rüstzeug. Darüber hinaus hat sich der Kollege Andreas Schupp zum Estate Planer weiterqualifiziert. Auf diese zusätzliche Expertise kann nun unser Team zurückgreifen. Gemeinsam haben wir uns leistungsfähig aufgestellt, dazu gehört auch das eigene Controlling für die Generationenbetreuung.

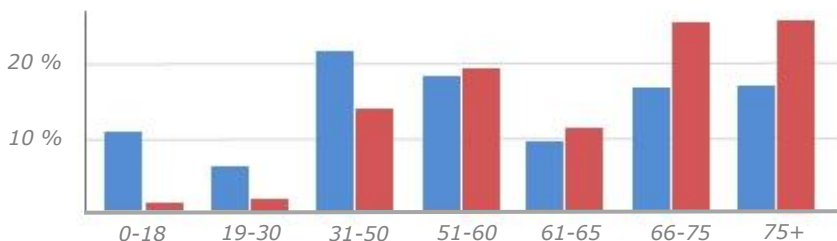
Was hat sich im Team verändert?

Schmidt: Das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Zielgruppe und deren Bedeutung für unser Haus ist bei den Beratern nun vorhanden. Darüber hinaus können sie durch die neue Leistung ein Qualitätsprodukt anbieten. Unsere Kunden sind dafür nicht nur empfänglich, sondern auch bereit, für qualifizierte Beratungsleistungen etwas zu bezahlen. Gerade in der heutigen Zeit spricht das ganz klar für die Qualität und den Wert unseres Angebotes.

Volksbank Hunsrück-Nahe eG

- Bilanzsumme: 1.096 Mio. Euro
- Betreute Kundeneinheiten: 43.687
- Verantwortetes Kundenvolumen: 2.016 Mio. Euro
- Erzielter DB I : 21.014.307 Euro (Kundengeschäft, 2013)
- Mitarbeiter: 304
- Geschäftsstellen: 27

Betreuungskunden: Alters- und Volumensanteile



Stumm-Gebert: Das wirkt sich grundlegend auf die Beratungsphilosophie aus. Bisher war man auf Anlage oder Strukturierung von Vermögenswerten ausgerichtet. Jetzt ist der Fächer weiter offen, viel mehr Themen werden besprochen. Dabei zeigt sich: Kunden öffnen sich auch für sensible Themen, wenn das Vertrauen da ist. Beispielsweise müssen rechtzeitig vor einem Todesfall alle Daten und Familienstrukturen besprochen werden – sonst macht das für die Kunden keinen Sinn.

Was zeigt sich in der Praxis?

Stumm-Gebert: Die Berater bekommen eine Vielzahl neuer Informationen. Dazu gehört auch das von anderen Finanzdienstleistern verwaltete Fremdvermögen. Dass Kunden sich komplett öffnen, spricht für unsere Berater. Sie werden immer sicherer, dazu trägt auch der regelmäßige Erfahrungsaustausch im Team bei. Entscheidend ist es, für jeden Kunden den richtigen Einstieg zu finden. Dann geht es darum, das Thema auch tatsächlich anzugehen – und nicht versanden zu lassen.

Ziele des Projektes

- Aufbau eines zielgruppengerechten Leistungsangebotes und Etablierung eines Alleinstellungsmerkmals am Markt
- Steigerung der Gesprächsfähigkeit zu Vorsorge, Versorgung, Vermögensübertragung und -strukturierung
- Erkennen und allokatieren von fremden Vermögenswerten
- Aufbau eines Lösungsspektrums (z.B. zur altersgerechten Vermögensstrukturierung)
- Kontaktintensivierung zu potenziellen Erben

Generationenberatung ist für Banken ein reglementierter Bereich. Wie haben Sie sich dafür aufgestellt?

Stumm-Gebert: Absolut bewährt hat sich die Kooperation mit wichtigen Netzwerkpartnern. Alle relevanten Partner vor Ort – Steuerberater, Anwaltskanzleien und Notare – sind dabei. Für weiterführende Beratungen können wir sogar Gutscheine ausgeben. Besonders freut uns das überaus positive Feedback dieser Netzwerkpartner: Unsere Kunden kommen sehr gut vorbereitet zu ihnen.

Schmidt: Ein gutes Produkt zu haben, wirkt nach innen und nach außen. Durch die Einbeziehung von banknahen und sogar bankfremden Dienstleistungen weckt man positive Aufmerksamkeit. Das Gesamtpaket bietet Kunden einen echten Mehrwert und verstärkt das positive Image unserer Bank. Daher war das Projekt eine strategische Investition. Wir sind froh, sie auf den Weg gebracht zu haben – zumal wir in unserer Region damit in der Vorreiterrolle sind.

Welche Rolle spielte die Kommunikation?

Schmidt: Das ist heute ein wichtiger Erfolgsfaktor. Daher haben wir unsere neue Marke stark in die Wahrnehmung gebracht. Das Spektrum an Instrumenten reichte von Werbemitteln über Kundenveranstaltungen, von der Kundenzeitung bis zu Pressearbeit. Wir haben auch intern stark kommuniziert, beispielsweise im Geschäftsbericht und der Vertreterversammlung.

Wie geht es weiter?

Schmidt: Generationenberatung ist in unserer Bank im Bereich „Vermögensmanagement“ angesiedelt. Uns ist aber klar, dass es auch in anderen Bereichen berücksichtigt werden muss. Man denke an Firmenkunden. Auch im Filialgeschäft kann die Beratung davon profitieren.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview: Horst Martin

Vertriebsorientierte Generationenberatung

In der Praxis sind meist zwei Typen der Generationenberatung anzutreffen. Die Schwerpunkte sind inhaltlich oder fachlich.

Bei Ansätzen mit **fachlicher Orientierung** bilden Fragen der Vermögensnachfolge einen Schwerpunkt. Die Komplexität bei Themen wie Erbrecht und Erbschaftsteuerrecht wirkt auf Berater häufig abschreckend. Darüber hinaus können fachliche Details den Blick auf vertriebliche Themen und Potenziale verstellen. Für den Erfolg in der Vermögensbetreuung ist es daher wichtig, Berater für die Generationenberatung weiterzuentwickeln und ihnen Instrumentarien für Beratung und Vertrieb an die Hand zu geben.

Setzt man auf eine „flache“ **inhaltlichen Orientierung**, fällt die Beratung zunächst leichter. Nutzen für den Kunden entsteht, wenn für „bankferne“ Themen wie Vollmachten und Betreuung sensibilisiert wird. Vertriebliche Themen und die eigene Analyse- und Beratungskompetenz sollten einfließen. Vertriebsansätze müssen aus der Kundensituation und dem familiären Umfeld herausgearbeitet werden. Sonst lassen sich vertriebliche Erfolge kaum zielgerichtet anstreben.

Auf Stärken aus beiden Typen setzt die **Vertriebsorientierte Generationenberatung**. Unser Ansatz zielt darauf ab, die für die Kundenberatung erforderliche Optimierung der fachlichen Kompetenz mit der Steigerung der vertrieblichen Kompetenz der Berater zu verknüpfen. Im Ergebnis werden Kundenbindungen generationenübergreifend verstärkt und dadurch Vermögenswerte über Generationen hinweg für die Bank gesichert. Durch die Beratung können in vielen Fällen neue oder bislang unerkannte vertriebliche Potenziale beim Kunden und in der Familie des Kunden erhoben werden.

Alexander Morof (MBA, CEP)

