

Aus zwei mach eins ist seit Jahren das Credo im genossenschaftlichen Bankensektor. So auch bei den Volksbanken Rhein-Ahr-Eifel und Koblenz-Mittelrhein, die 2019 fusionierten. Auch das Private Banking präsentiert sich seitdem ganz anders



DIE NEUE FUSIONS-FORMEL

Im September 2019 schlossen sich die Volksbanken Rhein-Ahr-Eifel und Koblenz-Mittelrhein zusammen. Auch das Private Banking ging zusammen. Üblicherweise gilt bei Fusionen der Leitspruch: Funktionieren vor optimieren. Aber wieso nicht mal abweichen?



Fusionen sind komplex. Daher gilt der Leitspruch, dass der neue Laden erst einmal funktionieren muss, bevor man ans optimieren denken kann. Als 2019 die Verantwortlichen die Fusion der Volksbanken Rhein-Ahr-Eifel und Koblenz-Mittelrhein planten, wollten sie dennoch im Geschäft mit vermögenden Kunden einen anderen Weg gehen. Immerhin versteht sich die fusionierte Volksbank Rhein-Ahr-Eifel als starke, zukunftsfähige und attraktive Genossenschaftsbank. Als einer der wesentlichen Marktteilnehmer in der Region. Durch die Verschmelzung wuchs die Bilanzsumme auf 3,7 Milliarden Euro bei einem betreuten Kundenvolumen von 7,5 Milliarden Euro (Stand Mai 2020). Damit rangiert die Bank laut BVR bundesweit auf Rang 49 bei den Volks- und Raiffeisenbanken.

Aufgrund der ohnehin schon hohen Komplexität von Fusionen und der Veränderungen, die eine Fusion zwangsläufig mit sich bringt, entscheiden sich viele Häuser bei der Zusammenführung für einen Weg, der in erster Linie die Funktionsfähigkeit auch als neue, fusionierte Bank sicherstellt. Der plakative Grundsatz „funktionieren vor optimieren“ steht daher im Fokus. Es geht um organisatorische und prozessuale Themen, die es zu harmonisieren gilt, damit nach dem Tag X alles läuft. Die Volksbanken Rhein-Ahr-Eifel und Koblenz-Mittelrhein entschieden sich für einen dynamischeren Weg, der bei den Kunden, in dem für die Bank strategisch wichtigen Geschäftsfeld Private Banking,

von Beginn an ein wahrnehmbares Zeichen setzen sollte. Neben den formal zu bewältigenden Aufgaben sollte das Geschäft mit vermögenden Kunden zugleich neu positioniert werden. Das Marktpotenzial für das Private Banking schätzte die mit der fachlichen Unterstützung für die Neupositionierung beauftragte Unternehmensberatung ZEB auf rund 9.000 Haushalte in Kerngeschäftsgebiet.

Heterogene Ausgangslage

Beide Althäuser hatten vor der Fusion eigene Teams, die die vermögenden Kunden betreuten. Diese unterschieden sich jedoch deutlich in der Ausrichtung, dem Marktantritt und auch kulturell. Auf der einen Seite stand mit der Volksbank Rhein-Ahr-Eifel eine große Flächenbank und auf der anderen mit Koblenz-Mittelrhein eine Bank mit städtisch geprägter Kundschaft. Die Volksbank Rhein-Ahr-Eifel alter Prägung war breit aufgestellt. Neben der Vermögensberatung von A bis Z gehörten Stiftungsmanagement, Estate Planning und Vermögensverwaltung zum Kernportfolio. Die Berater waren als „Team Vermögensbetreuung“ mit einem Teamleiter an der Spitze in die Bankstrukturen integriert. Die Kollegen von der Volksbank Koblenz-Mittelrhein waren im Privatkundensektor eingegliedert. Der Betreuungsfokus lag mit einer hohen Wertpapierexpertise auf Privatkunden.

Um die beiden Einheiten zusammenzuführen und gleichzeitig die angedachten Re-Positionierung durchzuführen, ➤

Projektschritte: Auf dem Weg zum neuen Private Banking

Das Zusammengehen zweier Volksbanken ist nicht ganz ohne. Um das Private Banking schnell und gestärkt auf die Straßen zu bringen, bedarf es eines strukturierten Vorgehens

Modul	Projektschritt		Ausgewählte Inhalte
1	Vorabstimmung		■ Abstimmung, Vorgehensmodell und Beteiligte einbinden ■ Koordinaten, Zeitplanung, Meilensteinen und Projektplan der Fusion
2	Klarheit schaffen		■ Unterlagenanforderungen und -analyse aus beiden Häusern ■ Interviews mit ausgewählten Gesprächspartnern aus beiden Häusern
3	Grundkonzeption		■ Erarbeiten eines gemeinsamen Private-Banking-Konzepts für die fusionierte Bank ■ Diverse Workshops vor Ort
4	Planung der Umsetzung und Maßnahmen		■ Vorbereitung, Maßnahmenplan zur Umsetzung des Konzepts ■ Detaillierte Ausarbeitung, Maßnahmenplan mit Verantwortlichem der Bank abstimmen
5	Sparrings- und Trainingsbegleitung		■ Sparrings-Begleitung für Führungskraft im Private Banking ■ Begleitung der Trainings und Coachings für die künftigen Private-Banking-Berater

Quelle: ZEB

ILLUSTRATIONEN: -VIKTOR-/ISTOCK

setzten die Verantwortlichen im Rahmen des Fusionsprojektes ein Teilprojekt Private Banking auf (siehe Schaubild auf Seite 27). Zu Beginn stellte sich die Frage, inwiefern das Teilprojekt in einem typischen Rahmen mit zahlreichen Teilnehmern unterschiedlicher Bereiche beider Banken und dem damit verbundenen hohen Kapazitätseinsatz und Koordinierungsbedarf erfolgen sollte. Auch hier wählten die Verantwortlichen der Management-Ebene mit Blick auf Richtungsentscheidungen einen einfachen und schnellen Weg. Das Teilprojekt wurde im Wesentlichen bilateral in wenigen Workshop-Tagen zwischen dem Leiter Private Banking der Bank und dem externen Begleiter der ZEB umgesetzt. Der geschäftsfeldübergreifende Blick der Mitarbeiter wurde im Vorfeld durch zahlreiche Interviews in Erfahrung gebracht und floss in die Konzeption ein. Zusätzlich war es im Nachgang zu den Grundsatzentscheidungen für Mitarbeiter möglich, an der Ausarbeitung von konkreten Themen mitzuwirken.

Wachstum als Ziel

Bereits zu Beginn des Integrationsprojektes hielten die Beteiligten das Ziel fest,

das Zusammenwachsen der beiden Teams im Rahmen der Fusion der beiden Häuser auch als Chance zu sehen. Künftig soll das Geschäftsfeld über die neue Positionierung ein überdurchschnittliches Wachstum an Kunden, betreuten Volumina und beim Ertrag erzielen. Die grundsätzlichen Dienstleistungen für vermögende Kunden bieten auch die Wettbewerber im Marktgebiet. Deshalb gilt es, den Kunden individuelle Mehrwerte und Alleinstellungsmerkmale zu bieten und sich so von der Konkurrenz abzuheben.

Das Erfolgsrezept für die Volksbank Rhein-Ahr-Eifel lautete, sich auf die eigenen genossenschaftlichen Stärken zu besinnen. Werte wie Solidarität, Subsidiarität und Selbstverantwortung gilt es mit einem überzeugenden digitalen Angebot zu verbinden. Dabei ist die Wertorientierung gerade für die anspruchsvolle Klientel besonders wichtig. Es gilt die Losung von John Francis „Jack“ Welch Jr., ehemaliger Vorstandsvorsitzender von General Electric: „Der Kunde vergleicht uns mit der Konkurrenz und stuft uns als besser oder schlechter ein. Das geht alles nicht sehr wissenschaftlich vor sich, aber es ist verheerend für den, der dabei schlechter

abschneidet.“ Besser sein als der Mitbewerber – anders, genossenschaftlicher. Aus diesen Leitgedanken wurde die Kernbotschaft für das Private Banking der neuen Bank abgeleitet: „Wir haben generationenübergreifende Beratungskompetenz – wir stellen Fragen, die andere nicht stellen und wir entwickeln Gestaltungsoptionen für komplexe Situationen. Die Kernbotschaft ist sozusagen die „Mitternachtsformel“ für die Mitarbeiter und der Leuchtturm für die kulturelle Integration

Von der Botschaft zur Leistung

Basierend auf der Kernbotschaft definierten die Beteiligten im nächsten Schritt das Leistungsportfolio. Die Volksbank Rhein-Ahr-Eifel positioniert sich als Full-Service-Dienstleister. Definierte Kernleistungen werden selbst erbracht. Der treibende Gedanke: Wir werden nur in unserer Positionierung als leistungsfähiges Private-Banking-Haus nur dann wahrgenommen, wenn wir die Leistungen selbst erbringen und diese über die Vermögensanlage und -optimierung hinausgehen. Vielmehr müssen Generationen- und Nachfolgeplanung, Stiftungsmanagement, Testamentsvollstreckung und auch Financial Planning

aus einer Hand angeboten werden. Im Sinne einer Make-or-Buy-Entscheidung bietet das Private Banking einzelne Leistungen über den genossenschaftlichen Verbund oder ein Partnernetzwerk aus nationalen und internationalen Spezialisten an. Dazu gehören die individuelle Vermögensverwaltung, spezielle Versicherungslösungen, Immobilienvermittlung und -Bewertung, Family-Office-Dienstleistungen und die umfassende Begleitung bei Unternehmensverkäufen.

Das erweiterte Leistungsspektrum ist das eine. Des Weiteren gilt es im Außenauftritt, dass Kunden das Institut als Anbieter auf Augenhöhe im Wettbewerb wahrnehmen. Dafür änderte die Volksbank Rhein-Ahr-Eifel die Bezeichnung des Bereiches von Vermögensbetreuung in Private Banking und erhöhte die Marketing-Maßnahmen durch Events wie Golfturniere oder auch digitale Experten-Insights. Im Zuge der Umbenennung wurde zudem eine andere Farbgebung umgesetzt, um den Antritt als Sub-Marke der Volksbank zu unterstützen. Marketing- und Vertriebsmaterialien wurden entsprechend auf das neue Layout angepasst.

Organisatorisch richteten die Verantwortlichen die Kapazitäten auf einen Wachstumspfad aus. Die in Teilen bereits vorhandene Spezialisierung auf wohlhabende Privatis und vermögende Unternehmen und Unternehmerfamilien wurden verstärkt. Die Bank definierte drei Standorte als Kompetenzzentren. Die aktuell 17 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten seit Herbst 2019 in Koblenz, Bad Neuenahr-Ahrweiler und Daun für die Kunden in der Region Rhein-Ahr-Eifel-Mosel.

Know-how der Kollegen

Der Anspruch hinsichtlich Fachkompetenz und persönlicher Fähigkeiten im Private Banking ist hoch. Die Mitarbeiter der Altbanken wiesen unterschiedlichste Hintergründe und Qualifikationen auf. Umso mehr war allen Beteiligten klar, dass in die Qualifikation des Personals deutliche investiert werden soll. Um ein formal einheitliches Niveau vorzuweisen – auch in Richtung Kunden –, wurde für alle Mitarbeiter im Geschäftsfeld als künftiges Anforderungsniveau der Financial Consultant mit einer wünschenswerten Bereitschaft zur Qualifikation zum Certified Financial Planner beziehungsweise Certified Estate Planner definiert. Einzelne Mitarbeiter qualifizieren sich darüber hinaus im Stif-

In den Top 50: Die neue Volksbank Rhein-Ahr-Eifel

Die Volksbanken Rhein-Ahr-Eifel und Koblenz-Mittelrhein fusionierten im September 2019. Das neue Institut, qua Fusion größer, steigt nach Bilanzsumme in die Top 50 der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken auf

Kennzahlen	Volksbank Rhein-Ahr-Eifel ¹⁾	Volksbank Koblenz-Mittelrhein ¹⁾	Fusioniertes Haus (2020)
Bilanzsumme (in Mrd. Euro)	2.689	811	3.700
Betreutes Kundenvolumen (in Mio. Euro)	5.369	1.817	7.500
Anzahl Kunden	140.000	40.000	188.000
Anzahl Mitarbeiter	488	176	680
Geschäftsstellen	35	17	45

Quelle: jeweilige Volksbank

1) Jahresende 2018

tungsmanagement und in der Testamentsvollstreckung. Die persönliche Kompetenz wird in vertriebsorientierten Trainings und Training-on-the-Job-Maßnahmen regelmäßig ausgebaut. Um keine Zeit zu verlieren, begann man mit ersten Maßnahmen bereits während des Fusionsprozesses. Etwas, was sicherlich eine Besonderheit für zwei fusionierende Banken darstellt, stehen hier doch häufig die Räder erst einmal für längere Zeit still.

Stolpersteine im Blick

Es wäre vermessen, zu glauben, dass ein Prozess der Positionierung zeitgleich mit einer Fusion ohne mögliche Hindernisse verläuft. Natürlich muss die Verantwortlichen mit Hemmnissen rechnen. Um in der Positionierung von vorneherein die Hebel auf „volle Fahrt voraus“ legen zu können, wurden im Projekt mögliche interne Er-

folgsbremsen identifiziert und Erfolgsfaktoren antizipiert:

- Verständnis und Akzeptanz für andere Erfolgsmechaniken im Private Banking (in Systemen, Prozessen, Beratung und Steuerung) versus Hang zur Retailisierung
- Gleiches Bild in den Köpfen des Managements auf 1., 2. und 3. Ebene (Was tun die und warum tun sie es so wie sie es tun?)
- Akzeptanz des Private-Banking-Ansatzes durch die Bereiche, ohne Bereichs-Egoismen
- Bereichsübergreifendes Anreizsystem zu Kollaborationen, Win-Win-Situationen aufzeigen
- Investitionsbereitschaft in Personal für Wachstum und in die entsprechenden Instrumente, um wettbewerbsfähig zu sein. ■



Der Autor **Axlexander Morof** ist Senior-Manager beim Beratungsunternehmen ZEB. Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Bankbranche, davon mehr als 18 Jahre im Vertriebs- und Management-Consulting von Banken, Sparkassen und Asset Managern in Deutschland, Österreich und in der Schweiz.



Der Autor **Christian Süß** hat 2015 begonnen das Private Banking in der Volksbank Rhein-Ahr-Eifel aufzubauen und leitet ihn seither. Der 43-Jährige ist Certified Financial Planner und steht derzeit kurz vor dem Abschluss zum Master in Wealth Management an der EBS Universität in Oestrich-Winkel.