

Professionelle Unterstützung im Wertpapiergeschäft

## Neugründung VR Consultingpartner

Das Wertpapiergeschäft zahlreicher Volksbanken und Raiffeisenbanken leidet unter den hohen Anforderungen der regulatorischen Bedingungen. Um die Primärbanken in dieser schwierigen Situation zu unterstützen und so die ganzheitliche Beratung zu gewährleisten, wurde die Beratungsgesellschaft „VR Consultingpartner“ gegründet. Die Gesellschafter sind die Wertpapierhäuser Union Investment, DZ BANK und WGZ BANK. VR Consultingpartner unterstützt die Volksbanken und Raiffeisenbanken in allen Aspekten des Wertpapiergeschäfts, sodass die Primärbanken dieses wichtige Geschäftsfeld als integralen Bestandteil der genossenschaftlichen Beratung erhalten und weiterentwickeln können. Marketing intern führte ein Interview mit den beiden Geschäftsführern Roland Sellien und Harald Fuchs. Red.



### Marketing intern sprach mit den beiden Geschäftsführern der neu gegründeten Beratungsgesellschaft VR Consultingpartner

Roland Sellien

war zuletzt Abteilungsleiter „Geschäftsfeldentwicklung Privatkunden Wertpapiergeschäft“ in der DZ BANK und damit u.a. verantwortlich für Beratungsprozesse inklusive Hausmeinung, Vertriebsplanung und Regulierung im Wertpapiergeschäft. Er war Teilprojektleiter für das Beratungsthema Vermögen und für die Hausmeinung im BVR-Projekt Beratungsqualität und Mitglied im Arbeitskreis Anlageberatung des BVR.



Harald Fuchs

leitete die Strategieentwicklung im Privatkundengeschäft bei Union Investment. In dieser Funktion entwickelte er u.a. das heutige Provisionsmodell des Hauses und beriet die Geschäftsführung der Union Investment Privatfonds und den Vorstandsvorsitzenden Hans Joachim Reinke in strategischen Fragestellungen.

**Mi: Herr Sellien, Herr Fuchs, Sie sind die Geschäftsführer der neu gegründeten Beratungsgesellschaft „VR Consultingpartner“. Ihre Gesellschafter sind die Wertpapierhäuser Union Investment, DZ BANK und**

**WGZ BANK. Warum hat man sich entschlossen, eine neue Beratungsgesellschaft zu gründen?**

**Roland Sellien:** Auslöser der Gründung war die Finanzkrise im Jahr 2008. Volatile Kapital-

märkte wurden begleitet durch einen extremen Regulierungsdruck, was das Geschäft mit Wertpapieren vor neue Herausforderungen stellte. Viele Banken stellten sich die Frage, ob und wie sie das Wertpapiergeschäft weiterführen

## Leistungsspektrum der VR Consultingpartner



sollten. Unsere Mutterhäuser wollten hier nicht tatenlos zusehen und gründeten die VR Consultingpartner, welche Genossenschaftsbanken in den damit verbundenen Fragestellungen unterstützen soll. Unser Leistungsspektrum bildet alle relevanten Funktionen ab. Angefangen bei der Strategieentwicklung und Kundensegmentierung über die Ausrichtung der Hausmeinung und des Beratungsprozesses, die Optimierung der Kundeninteraktionskanäle bis hin zur Ausgestaltung der Steuerungsmodelle und einer optimalen Organisation.

**Mi: Das ist nachvollziehbar. Aber, Herr Fuchs, was bietet Ihre Gesellschaft, was andere nicht haben?**

**Harald Fuchs:** Es ist sehr schwierig, sich im Beratungsgeschäft zu differenzieren. Wichtig ist, dass man eine klare Vision hat und diese mit Inhalten füllt. Nur dann wird man als glaubwürdiger und kompetenter Partner wahrgenommen. Unser Ziel ist es, das Wertpapiergeschäft für die Genossenschaftsbanken und deren Kunden so einfach und professionell wie möglich zu gestalten. Durch die enge Einbindung in die genossenschaftliche FinanzGruppe und die Verknüpfung mit den operativen Einheiten unserer Mutterhäuser schaffen wir etwas

Einzigartiges. Wir optimieren die Strukturen, Union Investment, DZ BANK und WGZ BANK begleiten die Banken dauerhaft in der Marktbearbeitung. Das gibt es bisher nicht in der Branche.

**Mi: Wie steht es denn um das Wertpapiergeschäft im Privatkundenbereich? Bei den Höchstständen an der Börse müsste das doch sehr rosig aussehen?**

**Roland Sellien:** Da haben Sie recht, müsste es eigentlich, tut es aber nicht. Trotz Niedrigzinsumfeld und den Höchstständen des Dax ist die Entwicklung im Wertpapiergeschäft an den Privatanlegern vorbeigegangen. Zum einen liegt dies am Anleger, zum andern am Bankberater. Beide Parteien sind sehr vorsichtig geworden – zu vorsichtig, wenn Sie mich fragen. Neue Regularien wie z. B. das Beraterregister forcieren diese Einstellung beim Berater und gehen zum Teil zulasten der Kunden. Für viele Anleger würde ein Wertpapier-Engagement absolut Sinn machen.

**Mi: Und Sie wollen diese Situation ändern?**

**Harald Fuchs:** Wir können nur das verändern, was wir beeinflussen können. Die Rahmenbedingungen sind, wie sie sind. Man muss das Beste daraus machen. Wir wollen den Banken,

die sich strategisch für das Wertpapiergeschäft entscheiden, helfen, über eine klare Strategie, saubere Prozesse und eine am Kundenbedarf orientierte Beratung in diesem lukrativen Geschäftsfeld erfolgreich zu sein. Kürzlich besuchten wir eine Bank, die die genossenschaftliche Beratung umsetzen will, sich jedoch aus dem Wertpapiergeschäft zurückgezogen hat. Das passt nicht zusammen. Entweder ich will der zentrale Ansprechpartner meiner Mitglieder und Kunden sein oder ich mache nur Teilbedarfsberatung und überlasse das weitere Geschäft anderen Anbietern. Letzteres hat dann nichts mehr mit einer ganzheitlichen Beratung zu tun.

**Mi: Und wie geht die Bank nach ihrer Entscheidung für das Wertpapiergeschäft vor?**

**Harald Fuchs:** Zuerst müssen die strategischen Grundlagen geschaffen werden. Den Entscheidungsträgern muss die volle Tragweite verschiedener Strategieoptionen bewusst sein. Wenn man sich zum Wertpapiergeschäft bekennt, hat das Konsequenzen für die Organisation, die Prozesse und natürlich die Qualifikation der Mitarbeiter. Die Verantwortlichen müssen sich über die Chancen, aber auch über die Auswirkungen und die zu meistern Herausforderungen bewusst sein.

**Mi: Eine Strategie – diese müsste doch bereits in jeder Bank vorliegen! Das wird doch sogar gemäß MaRisk gefordert.**

**Harald Fuchs:** Natürlich muss jede Bank eine Strategie nachweisen. Wir sind in einigen Häusern gewesen und haben gut formulierte Strategien gesehen. Die Mehrzahl der Strategien war jedoch stark verbesserungswürdig. Angefangen bei der Vision oder dem Leitbild, das die gesamte Organisation vereinen soll. Was wir gesehen haben, war wenig begeisternd: inhaltlich und emotional. Eine Strategie soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Ziel geben, für das sich der persönliche Einsatz lohnt. Eine gut formulierte Strategie schafft eine Motivationswirkung, die Sie durch kein Vergütungssystem toppen können. Wichtig ist, dass strategische Ziele und operative Maßnahmen zueinander passen. Diese Kausalität ist nicht immer erkennbar.

**Mi: Und wie geht es dann weiter, wenn die strategischen Grundlagen geschaffen sind? Eine Strategie alleine verändert noch keine Organisation und ihre Kompetenzen und Prozesse.**

**Roland Sellien:** Wenn Sie sich für ein Ziel entschieden haben, müssen die Grundlagen für die Zielerreichung geschaffen werden. Im Wertpapiergeschäft ist z. B. die Ausrichtung der Hausmeinung eine wichtige Grundlage. Sie entscheidet, welche Produkte den Kunden in bestimmten Bedarfsfällen angeboten werden – sie entscheidet aber auch, was letztlich auf dem Provisionskonto der Bank landet.

**Mi: Hausmeinung, die gibt es doch aber schon seit vielen Jahren in den Banken. Wo liegt denn da der Beratungsbedarf? Was ist neu?**

**Roland Sellien:** Die Hausmeinung unter der genossenschaftlichen Beratung unterscheidet sich signifikant von der bisher existierenden. Nicht nur technisch, sondern auch inhaltlich und prozessual. In unserem Beratungskonzept zur Hausmeinung stehen daher alle relevanten Bereiche im Fokus, vom Administrations- und Produktauswahlprozess bis hin zum Beratungs- und Vertriebssteuerungsprozess. Es geht um eine logische Zuordnung aller in einer Bank vertriebenen Produkte zu Bedarfsthemen, Beratertypen, Risikoklassen, und ich könnte noch viele weitere Kriterien nennen, nach welchen eine Entscheidung für bestimmte

Produkte getroffen werden muss. Die Hausmeinung gewinnt an Komplexität und hat eine zunehmende Wirkung auf das Ergebnis im Kundengeschäft. Eine gestiegene Komplexität erfordert eine gewisse Standardisierung.

**Mi: Sie sagen Standardisierung. Ist das der richtige Ansatz, wenn es doch darum geht, den Kunden möglichst individuell zu beraten?**

**Roland Sellien:** Genau hier schließt sich der Kreis zu unserer eben angesprochenen Strategie. Wo wollen Sie hin? Ich gehe davon aus, dass eine Bank ihre Kunden möglichst umfassend beraten möchte, um die Kundenbeziehung profitabel gestalten zu können. Wenn die Komplexität zunimmt und die Unsicherheit derer hoch ist, die mit dem Produktangebot arbeiten müssen, dann macht eine Standardisierung Sinn. Über eine Standardisierung werden einheitliche Leitplanken etabliert. Leitplanken schaffen Sicherheit.

**Mi: Aber der standardisierte Prozess nimmt doch den Berater „an die Kette“. Das kann doch nicht jedem gefallen.**

**Roland Sellien:** Wichtig ist, dass der Prozess und sein Ergebnis vor allem dem Kunden gefällt. Dass dies so ist, wird uns von vielen Pilotbanken eindeutig zurückgespiegelt. Fragen Sie einen Kunden, ob er gerne systematisch hinsichtlich seines Bedarfes beraten werden möchte. Eigentlich ist dies eine Suggestivfrage, oder? Wichtig ist, dass wir über einen standardisierten Prozess sprechen, um Kunden individuell zu beraten. Dahinter verbirgt sich viel Spielraum für den Kundenberater – von „an die Kette nehmen“ kann aus meiner Sicht nicht die Rede sein. Trotzdem werden viele Banken vor nicht unerheblichen Herausforderungen und auch Widerständen stehen, diese Philosophie auch praktisch umzusetzen. Wir haben einen Zehnstufenplan ausgearbeitet, der diesen Prozess unterstützt.

**Harald Fuchs:** Veränderungen sind immer unangenehm. Mitarbeiter begeben sich in ein für sie ungewohntes Terrain. Sie haben Angst, Fehler zu machen. Hier ist die Führung in der Pflicht. Diese Angst kann durch Schulungen genommen werden. Zudem sollte signalisiert werden, dass Fehler passieren dürfen, sofern diese konsequent genutzt werden, um sich zu verbessern. Hierzu müssen qualitätssichernde

Prozesse etabliert werden. Menschen werden dadurch motiviert, dass sie in ihrem Schaffen Freiheitsgrade haben und sich weiterentwickeln können.

Zukünftig muss eine Vielzahl an Beratungsthemen kompetent von einer Person vermittelt werden. Die Kompetenzanforderungen werden daher eher höher als niedriger. Auch hier liegt die Herausforderung bei der Führungskraft, die ihre Mitarbeiter ins Boot holen muss. Die Führungskraft muss als Coach auftreten, nicht als Kollege, der übriggebliebenes Geschäft wegschafft. Je nach Ausgangssituation keine einfache Aufgabe, aber es gibt hier Instrumente und Techniken, mit denen man das erreichen kann.

**Mi: Aber ist es nicht so, dass dieses neue System nur dann auch glaubhaft von der Organisation aufgenommen wird, wenn die Steuerungssysteme analog ausgerichtet sind?**

**Harald Fuchs:** Ich kann nicht Wein predigen und Wasser ausschenken. Steuerungsmodelle, die den Berater unter Ertragsdruck setzen und dazu führen, dass nicht im Sinn des Kunden beraten wird, gehören der Vergangenheit an. Solche Ansätze führen das ganze System ad absurdum. Die Führung wird aus Sicht der Mitarbeiter unglaubwürdig. Zynismus und Demotivierung werden die Folge sein. Die Steuerung wird sehr viel stärker prozessorientiert ausgestaltet sein müssen. Treibergrößen auf den Ebenen Aktivität, Qualität und/oder Profitabilität müssen identifiziert und gezielt werden, wobei sich der Profitabilitätsaspekt immer aus dem Kundenbedarf ableiten muss. Wir haben solche Steuerungsmodelle bereits konzipiert und eingeführt. Wichtig ist dabei immer, dass Marktbearbeitungsphilosophie und Steuerung im harmonischen Einklang zueinander stehen.

**Mi: Das hört sich nach viel Arbeit an.**

**Roland Sellien:** Genau, das ist der Grund, warum Union Investment, DZ BANK und WGZ BANK unsere Gesellschaft ins Leben gerufen haben. Nie zuvor war der Unterstützungsbedarf im Geschäftsfeld Wertpapiere höher.

**Herr Sellien, Herr Fuchs, vielen Dank für das Gespräch.**