

Strategische Neuausrichtung im Private Banking: Den größten Vermögenstransfer der Geschichte als Wachstumschance nutzen – mit Generationenberatung

Von der reinen Vermögensverwaltung zur ganzheitlichen Familienarchitektur: Der demografische Wandel und ein historisch einmaliges Erbschaftsvolumen zwingen das Private Banking zum Umdenken. Wer nur das aktuelle Vermögen verwaltet, verliert die Erben von morgen. Das Handeln sollte aus einer Strategie heraus erfolgen – und Chancen sinnvoll nutzen. Ein Praxisbeispiel aus der aktuellen Projektarbeit zeigt, wie im Private Banking die Transformation zur echten Generationenberatung gelingt.

Die VR-Bank Bonn Rhein-Sieg eG hat den Paradigmenwechsel im Private Banking frühzeitig als strategischen Imperativ erkannt. Das war der Ausgangspunkt für ein umfassendes Projekt mit der AWADO Bankenberatung zur Neuausrichtung des Beratungsmodells. Das Ziel: Die Generationenberatung nicht als Nischenthema, sondern als Kernkompetenz des Private Banking Teams zu etablieren. Das Ziel war klar formuliert: Kunden sollen die Marke VR-Bank Bonn Rhein-Sieg in der Beratungsleistung stark wahrnehmen, Berater sollen ihre Kundschaft tiefgründiger in aktuellen Lebenssituationen und künftigen Abzweigungen besser verstehen. Denn eines ist klar: „Den Kunden“ gibt es beim Thema Vermögenstransfer schon lange nicht mehr! Das zeigt sich in Analysen von Stammbäumen oder Patchwork-Familienstrukturen ebenso wie in

persönlichen Gesprächen über die jeweiligen Lebensplanungen oder Zukunftsoptionen. Was es für die Bank schwerer macht: Erfolgreiche Berater müssen in generationenübergreifenden Fragen als Allrounder mit thematischer Tiefe performen, unterliegen aber gleichzeitig einem regulatorischen Korsett.

Generationenberatung ist von existentieller Bedeutung, denn ein historisch einmaliger Vermögenstransfer prägt die kommenden Jahre noch mehr als jetzt bereits!

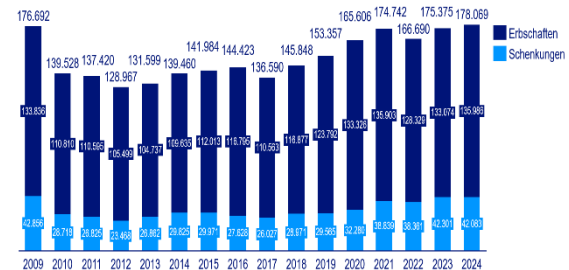


Abb. Erb.- und Schenkungsvolumina

Enorme Potenziale

Offiziell weist das Statistische Bundesamt für das Jahr 2024 insgesamt 178 Milliarden Euro an steuerlich veranlagten Erbschaften und Schenkungen aus. Dies ist aber lediglich die Spitze des Eisberges, das tatsächliche Volumen ist deutlich höher.

Schätzungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge werden nämlich hierzulande rund doppelt so hohe Vermögenswerte - jährlich rund 400 Milliarden Euro - vererbt oder verschenkt. Damit entspricht das jährlich transferierte private Vermögen fast 85 % der gesamten Staatsausgaben der Bundesrepublik Deutschland und fast einem Drittel (33 %) der gesamten Bilanzsumme aller deutschen Genossenschaftsbanken.

DIE BANKSICHT AUF DAS PROJEKT

Interview mit Daniel Hövel und Marc Weinrebe (Direktoren Private Banking bei VR-Bank Bonn Rhein-Sieg eG)

Warum haben Sie sich entschieden, das Thema strategisch anzugehen?

Hövel: Wir sind im Beraterteam aktuell gut aufgestellt – und genau deshalb wollten wir das Thema jetzt angehen, aus voller Fahrt heraus und nicht erst im Krisenmodus. Die Zahlen und auch unsere eigene Wahrnehmung zeigen klar: Der Vermögenstransfer ist eines der zentralen Zukunftsthemen, für uns wie für viele andere Häuser auch.

Welche Zielsetzung stand dahinter?

Weinrebe: Um dieses enorme Potenzial zu heben, setzen wir bewusst auf Qualität und auf die Stärke unserer Marke. Sowohl Berater als auch Kunden brauchen Orientierung im Beratungsprozess, um sich wirklich zu verstehen. Mit diesem Anspruch haben wir uns entschieden, das Thema strukturiert in einem Projekt aufzusetzen.

Warum haben Sie sich für einen Prozess entschieden und nicht einfach für Trainings?

Hövel: Strategische Entwicklung braucht eine klare Wegstrecke. Wenn jemand weiß, wie der Weg aussieht, fällt es ihm viel



Daniel Hövel, VRB Bonn Rhein-Sieg eG

leichter, ihn zu gehen. Es ist wie bei einer Reise mit Navigationssystem: Man kennt die Route, die Abzweigungen, die ungefähre Dauer. Das gibt Sicherheit, Orientierung und macht einen am Ende effizienter und wirksamer. Gleichzeitig steigt die Qualität des künftigen Beratungsprozesses, wenn unsere Berater an der Konzeption dieses Zukunftsprojektes beteiligt sind.

Welche Besonderheiten gab es im Team zu berücksichtigen?

Weinrebe: Wir haben ein sehr leistungsfähiges, aber auch sehr heterogenes Team. Unterschiedliche Stärken, Erfahrungslevel und Entwicklungspotenziale mussten in der Konzeption berücksichtigt werden. Gleichzeitig war klar: Auch die strategischen Ziele des Private Bankings müssen sich im Prozess wiederfinden. Deshalb haben wir mit einer ehrlichen Ist-Analyse begonnen und darauf aufbauend konkrete, erreichbare Ziele definiert. Es ging nie um eine Schablone, sondern um eine Maßanfertigung, die zu unserer Marke passt.

Ein solches Projekt bedeutet zusätzliche Belastung. Was waren die Erfolgsfaktoren?

VR-Bank Bonn Rhein-Sieg eG

- 748 Mitarbeitende und 41 Auszubildende
- 34 Filialen
- 6,636 Mrd. Euro Bilanzsumme
- 100.742 Mitglieder

Erfahrungsbericht mit der VRB Bonn Rhein Sieg eG

Hövel: Wir hatten eine klare Unterstützung von oben und ein starkes gemeinsames Wollen im Team. Dadurch konnten wir sehr klar definieren, wo wir hinwollen – und auch, wo nicht.

Wo genau wollen Sie hin?

Hövel: Unser Ziel ist, dass unsere Beratungsleistung klar im Kontext der Marke wahrgenommen wird.

Der Kunde soll uns als Anbieter von maßgeschneiderter Beratung erleben – nicht als Anbieter von Standardlösungen. Wir denken konsequent vom Kunden aus, nicht vom Berater. Genau das macht für uns den Unterschied.

Wie würden Sie die Beratermannschaft charakterisieren?

Weinrebe: Sehr heterogen. Unterschiedliche Altersgruppen, unterschiedliche Erfahrungsniveaus. Gleichzeitig ist das Team wissenshungrig, tolerant im Umgang miteinander und offen für Entwicklungen.

Gibt es darüber hinaus gemeinsame Merkmale?

Weinrebe: Ja, ein sehr guter Teamgeist und eine klare Führung...

Hövel: ... und es gibt keine Bedenkenträger, keine Zögerer. Im Gegenteil: Das Team war mutig und bereit, Dinge auszuprobieren. Genau deshalb war es auch wichtig, keinen starren Standardprozess vorzugeben, sondern etwas zu entwickeln, das wirklich zu ihnen passt.

Was bedeutet konkret Kompetenzaufbau im Beraterteam?

Weinrebe: Wir haben mit einem Basis-training mit AWADO begonnen, um alle fachlich auf ein gemeinsames Niveau zu



Marc Weinrebe, VRB Bonn Rhein-Sieg eG

bringen. Es ging darum, Grundlagenwissen zur Generationenberatung zu vermitteln und gleichzeitig zu identifizieren, was im Beratungsalltag bisher gefehlt hat – sowohl fachlich, als auch methodisch.

Welche Rolle spielen „weiche“ Faktoren?

Hövel: Eine große. Es geht auch darum, wer sich traut, sensible Themen im Kundengespräch anzusprechen. Genau dafür haben wir im Grundlagenworkshop Werkzeuge entwickelt und diese Themen auf eine sachliche Ebene gehoben.

Was sind konkrete Werkzeuge in der Praxis?

Hövel: Ein zentrales Instrument ist der Stammbaum. Hier wird sichtbar gemacht, wie Familienstrukturen aussehen. Gerade bei Patchwork-Konstellationen entstehen dadurch sehr schnell Klarheit und konkrete Gesprächsanlässe. Der Kunde erkennt oft selbst, welche Regelungen er treffen möchte und welche er unbedingt vermeiden will.

Erfahrungsbericht mit der VRB Bonn Rhein Sieg eG

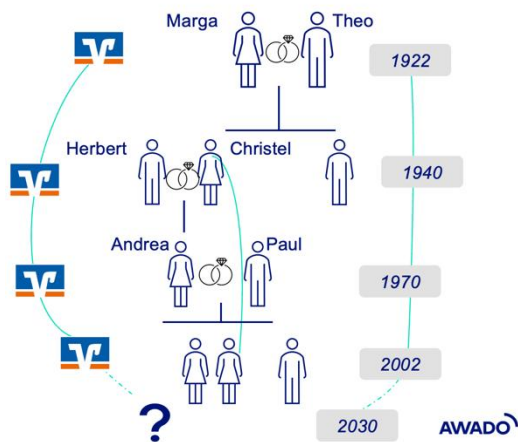


Abb.: Stammbaum

Warum ist der Stammbaum wirkungsvoll?

Weinrebe: Weil er Komplexität sichtbar macht. Wenn man etwa eine Erst- und eine Zweitfamilie gegenüberstellt, werden sofort unterschiedliche Interessen, Motive und mögliche Konflikte deutlich. Das führt sehr schnell zu konkreten Fragestellungen in der Beratung.

Wie haben Sie den Kompetenzaufbau darüber hinaus gestaltet?

Hövel: Nach der fachlichen Schulung sind wir mit AWADO in kleine Mikroteams gegangen und haben die Inhalte in echte Beratungssituationen übersetzt. Dort haben wir konkret gearbeitet: Stammbaum erstellen, klären, was bereits geregelt ist und was nur gedacht ist, und daraus konkrete nächste Schritte ableiten.

Gab es dabei zentrale Erkenntnisse?

Weinrebe: Ein ganz wichtiger Satz war: „Was ist gedacht und was ist gemacht?“ Viele Kunden haben klare Vorstellungen, aber nur wenig davon ist tatsächlich geregelt. Genau hier liegt die Aufgabe des Beraters.

Welche Rolle spielt dabei die Abgrenzung zu rechtlicher Beratung?

Hövel: Eine zentrale. Berater dürfen keine rechtliche oder steuerliche Beratung leisten. Sie geben Impulse und koordinieren dann Experten wie Steuerberater, Anwälte oder Notare. Der Berater bleibt dabei der zentrale Koordinator im Netzwerk. Im Fußball hätte man früher gesagt: der Spielmacher, der Zehner.

Wie wurden die Inhalte konkret angewendet?

Weinrebe: Wir haben reale Kundensituationen – natürlich anonymisiert – vorbereitet und die Berater haben diese Gespräche kurz darauf tatsächlich geführt. Das war ein entscheidender Erfolgsfaktor, weil Theorie und Praxis unmittelbar verbunden wurden.

Gab es messbare Effekte aus diesen Gesprächen?

Hövel: Ja, es sind viele Informationen sichtbar geworden, die vorher nicht bekannt waren. Beispielsweise wurden Vermögensstrukturen detaillierter erfasst oder bislang unbekannte Vermögensbestandteile identifiziert.

Gab es auch Überraschungen bei der Vermögenshöhe?

Weinrebe: Besonders bei Immobilienvermögen zeigte sich häufig, dass die Werte deutlich höher lagen als von den Kunden eingeschätzt – teilweise 30 bis 50 Prozent, in Einzelfällen sogar deutlich mehr.

Was hat sich im Rollenverständnis der Berater verändert?

Hövel: Der Berater sieht sich nicht mehr nur als Anbieter von Leistungen, sondern als Partner, der gemeinsam mit dem Kunden an Lösungen arbeitet. Der Wunsch zu helfen ist stärker in den Vordergrund gerückt.

Erfahrungsbericht mit der VRB Bonn Rhein Sieg eG

Welche Rolle spielte der Persona-Ansatz dabei?

Weinrebe: Der Ansatz hat geholfen, dass Berater sich in die Lage des Kunden hineinversetzen. Sie haben nicht mehr nur „auf den Kunden geschaut“, sondern sich in seine Situation hineingedacht – teilweise sogar aus ihrer eigenen Lebensperspektive heraus.

Was ist daraus entstanden?

Hövel: Ein Perspektivwechsel. Weg von standardisierten Lebensphasenmodellen hin zu individuellen Lebenslagen. Die Komplexität der Lebensrealitäten hat stark zugenommen, und genau darauf muss Beratung heute reagieren.

Was ist damit konkret gemeint?

Weinrebe: Menschen lassen sich nicht mehr über einheitliche Lebensphasen beschreiben. Zwei Personen im gleichen Alter können völlig unterschiedliche Lebenssituationen und Bedürfnisse haben. Deshalb muss Beratung stärker auf individuelle Motive und Kontexte eingehen.

Was ist aus Ihrer Sicht die zentrale Aufgabe des Beraters?

Hövel: Den Menschen wirklich zu verstehen – in seinen heutigen Motiven und möglichen zukünftigen Lebenssituationen. Erst wenn dieses Verständnis da ist, kann sinnvolle Beratung entstehen.

Was passiert auf Kundenseite durch diesen Ansatz?

Weinrebe: Kunden reflektieren sich oft selbst stärker. Sie erkennen ihre eigene Situation klarer. In gewisser Weise sehen sie

sich selbst noch einmal neu – und genau das macht diese Form der Beratung so wirksam.

Erfahrungsbericht mit der VRB Bonn Rhein Sieg eG

DIE AWADO Sicht

Interview mit Angelika Buchem (AWADO Bankenberatung)

Worauf kommt es in der Generationenberatung an?

Kunden nicht nur oberflächlich, sondern wirklich in ihren aktuellen Motiven und zukünftigen Zielen zu verstehen. Der entscheidende Punkt ist dabei die Bewegung vom Abstrakten hin zur konkreten Lebenssituation des Kunden.

Warum funktioniert dieser Ansatz in der Praxis so gut?

Weil sich der Berater nicht als externer Beobachter versteht, sondern als Teil des Prozesses. Die Beratung wird gemeinsam mit dem Kunden entwickelt. Dadurch entsteht eine andere Qualität: Der Berater erkennt sich selbst in der Situation wieder, es wird greifbar und konkret statt theoretisch.

Wo liegt dabei die Grenze der Beratung?

Der Berater wird nicht zum Lifestyle-Coach. Es bleibt eine professionelle Rolle mit klaren Grenzen. Die persönliche Nähe dient dem Verständnis, nicht der Vermischung von Rollen.

Wie gingen Sie mit unterschiedlichen Berater-Typen in dem Projekt um?

Das Team ist heterogen. Manche arbeiten sehr intuitiv und flexibel, andere brauchen mehr Struktur. Deshalb gibt es Leitplanken, die Orientierung geben, ohne einzuengen. Ein gutes Bild dafür ist die fünfspurige Autobahn: Einige nutzen alle Spuren, andere bleiben lieber auf zwei – entscheidend ist, dass beide sicher ans Ziel kommen.



Angelika Buchem, AWADO Bankenberatung

Welche Mindeststandards gelten im Beratungsprozess?

Es gibt klare, verbindliche Elemente. Der Stammbaum gehört immer dazu. Außerdem werden bestehende Regelungen und zukünftige Wünsche erfasst. Hinzu kommt eine vollständige Vermögensübersicht inklusive Eigentumsverhältnisse. Und ganz wichtig: Am Ende werden konkrete nächste Schritte vereinbart.

Wie viele solcher Projekte setzen Sie im Jahr um?

Etliche, oft sind diese Begleitungen ein Resultat aus vorangegangenen Projekten z.B. der Ausrichtung des Private Banking oder der Implementierung einer Beratungssoftware im Private Banking mit steigender Nachfrage

Was verbindet die Banken, die dieses Thema angehen?

Sie haben erkannt, dass ihre Kundendemografie nicht der gesellschaftlichen Realität entspricht. Vermögende Kunden sind im Schnitt deutlich älter.

Erfahrungsbericht mit der VRB Bonn Rhein Sieg eG

Das bedeutet: Wenn nichts passiert, funktioniert das Geschäft noch eine Zeit lang – aber: Langfristig entsteht ein strukturelles Problem.

Was ist das übergeordnete Ziel dieser Projekte?

Die nächste Generation an den Tisch zu bekommen. Es geht nicht darum, formale Vollmachten zu hinterlegen, sondern echte Beziehungen aufzubauen.

Die Kinder sollen den Berater kennen – und umgekehrt. Nur so entstehen zukünftige Kundenbeziehungen.

Warum handeln manche Banken früher als andere?

Das ist eine Frage der Haltung. Einige erkennen Entwicklungen früh und investieren rechtzeitig. Andere reagieren erst, wenn Probleme sichtbar werden. Der Vergleich mit einer Brücke passt gut: Manche handeln, bevor sie Schäden zeigt, andere erst beim ersten Riss.

Warum investieren gerade erfolgreiche Banken in dieses Thema?

Weil sie vorausdenken. Sie haben starke Teams und nutzen diese Ausgangslage, um sich zukunftsfähig aufzustellen, statt erst unter Druck reagieren zu müssen.

Wie wirkt sich das auf die Beraterteams aus?

Zunächst bedeutet es natürlich zusätzlichen Aufwand. Gleichzeitig entsteht aber eine hohe Motivation, weil die Berater schnell konkrete Erfolge erleben. Sie können das Gelernte direkt in der Praxis anwenden

und sehen unmittelbare Wirkung.

Was ist der methodische Kern des Erfolgs?

Die Verbindung aus Struktur und Individualität. Es gibt einen klaren Prozess, aber dieser wird konsequent auf die persönliche Situation des Kunden angewendet. Genau diese Übersetzung macht den Unterschied.

Welche Rolle spielen Visualisierungen in der Beratung?

Eine sehr große. Der Stammbaum ist ein zentrales Element, weil er Entwicklungen und Brüche sichtbar macht. Besonders stark wird er, wenn in den jüngeren Generationen plötzlich Fragezeichen auftauchen. Genau dort liegt das eigentliche Thema.

Wie wird das Thema insgesamt eingebettet?

Die Generationenberatung ist Teil der vermögensstrategischen Beratung. Sie steht nicht isoliert, sondern ist ein zentraler Baustein innerhalb einer größeren Themenlandkarte.

Was ist die eigentliche Herausforderung in der Umsetzung?

Die sachliche Logik eines Beratungsprozesses mit den individuellen Lebensrealitäten der Kunden zu verbinden. Genau darin liegt die Kernleistung: Struktur und Menschlichkeit so zusammenzubringen, dass daraus echte Wirkung entsteht.

*Kontaktieren Sie gerne **Angelika Buchem** begleitet zahlreiche Häuser in der Umsetzung der Weiterentwicklung im Private Banking und im Generationenmanagement.*

Mobil: +49 151 2620 4507

mail: angelika.buchem@awado-gruppe.de