

- Gefragt war und ist nun seit einigen Jahren ein immer mehr auf Beratungs- und Servicequalität sowie auf Performance ausgerichtetes Geschäftsmodell im Private Banking.

# Der Wandel im Private Banking

Besonders in den grenznahen Regionen kam es Ende der 90er Jahre zu einem sehr starken Mittelzufluss durch Devisenausländer. Oftmals war das Thema Urlaub und Kapital, d.h. Ansparen für die Urlaubsreise im Ausland bzw. auch das Halten einer finanziellen Reserve im Ausland einer der Gründe für den starken Vermögenszuwachs. Viele dieser ‚Grenzbanken‘ haben dies als Chance gesehen, sich hier eine Vermögensberatung/ ein Private Banking aufzubauen, die bezw. das sich sehr stark auf Devisenausländer konzentriert und haben hierbei den lokalen Markt, d.h. die Beratung der einheimischen/ lokalen Kunden eher vernachlässigt. Die laufenden Änderungen der Rahmenbedingungen sowie der starke Rückgang durch die Finanz- und Kapitalmarktkrise in 2008 führte vor allem bei diesen grenznahen Banken seit mehreren Jahren zu entsprechenden ‚Einbrüchen/ Abflüssen‘ in ihren Private Banking Einheiten.

Die Geschäftsausrichtung und auch -abwicklung war in diesen Jahren eher eindimensional. Es fehlte hier unter anderem an einem einheitlichen Reporting, an einem einheitlichen System zur Erstellung von Veranlagungsvorschlägen etc. Die ‚interne‘ Vernetzung zu anderen Zielgruppen der Bank wie Firmenkunden, Freiberuflern, eine externe Verbindung zu Notaren, Rechtsanwälten, Steuerberatern war eher nicht bzw. nur in Einzelfällen vorhanden.

Gefragt war und ist nun seit einigen Jahren ein immer mehr auf Beratungs- und Servicequalität sowie auf Performance ausgerichtetes Geschäftsmodell im Private Banking.

Beispielhaft dargestellt am Private Banking der Raiffeisenbank in Bregenz (RiB) kam es hier zu folgenden Entwicklungen:

Im Jahr 2009 entstanden in der neu eröffneten Geschäftsstelle am Kornmarkt in Bregenz neue und sehr hochwertige Räumlichkeiten

für das Private Banking. Seit 2008 bis 2010 kam es zwar noch zu leichten Steigerungen in den Assets under Management ( von 179 Mio€ auf 186 Mio€), allerdings bei gleichzeitig sehr starken Rückgängen in den Wertpapierumsätzen (- 30 Mio€ oder -36%) als auch in den Wertpapiererträgen (- 220 T€ oder - 25%) per Ende 2010. Das Private Banking Team bestand damals aus einem Leiter, drei Beratern und zwei Assistenzen.

Ein erster Schritt nach vorne waren, wie bereits erwähnt, die in 2009 eröffneten, neuen Private Banking Räumlichkeiten, gleichwohl beunruhigten die zunehmenden Vermögensabflüsse (der Anteil der Devisenausländer am Gesamtvermögen betrug zu dieser Zeit ca. 82%) sowie die immer weiter zurückgehenden Ergebnisse.

Für die Verantwortlichen war klar ersichtlich, daß das bisherige Geschäftsmodell überarbeitet werden muß. Die Zielvorgaben waren: Verringerung der Abhängigkeit von den Devisenausländern, ►



---

*Adriano Latini*  
*Leiter Private Banking*  
*bei der Raiffeisenbank in Bregenz.*

---

*Axel Schweizer*  
Geschäftsführer  
gbv-Consulting

„Für die Verantwortlichen war klar  
ersichtlich, daß das bisherige  
Geschäftsmodell überarbeitet werden muß.“  
so Axel Schweizer



- Gewinnung vermögender Deviseninländer, Verstärkung der internen und externen Vernetzung sowie Steigerung der betreuten Assets und der Ertragskraft. Nur mit externer Hilfe kann/ konnte dies Aufgabe angepackt und gelöst werden. Im Frühjahr 2011 begann deshalb die gemeinsame Zusammenarbeit des RiB Private Banking mit dem Private Banking Spezialisten Dipl. Oec. Axel Schweizer von gbv-Consulting.

In einer Basisanalyse durch gbv-Consulting wurde darüber hinaus noch festgestellt::

- ca. 1.100 Kunden mit einem Durchschnittsvermögen von nur 36 T€ wurden auch durch das Private Banking betreut
- es gab komplizierte, eher händisch ausgeführte Dokumentations- und Abwicklungsprozesse
- die Akzeptanz des Private Banking innerhalb der Gesamtbank als Spezialeinheit für ‚Vermögende‘ war zu wenig bzw. zu gering
- je Berater wurden individuell die Depotstrukturen erstellt, was letztendlich auch zu sehr individuellen Beratungs- und Betreuungsansätzen führte
- die Neukundenakquise sowie Generierung von Neuvolumina war eher schleppend
- sowie eine eher ungleiche Kundenverteilung je Berater

In mehreren Intensiv-Workshops mit gbv-Consulting und allen MAInnen des Private Banking wurde in 2011 ein neuer, strukturierter und wettbewerbsfähiger Beratungsansatz entwickelt. Nachdem die Rahmenbedingungen für das ‚neue Private Banking‘ definiert wurden, der Marketingauftritt ebenfalls angepasst wurde

([www.rib-privatebanking.at](http://www.rib-privatebanking.at)), wurde auch in mehreren Kommunikationsrunden in der Gesamtbank über diesen neuen ‚Auftritt‘ informiert, um die Akzeptanz zu Kundenüberleitungen und zur Zusammenarbeit mit dem Private Banking zu erhöhen. Auch die Anforderungen an die MAInnen haben sich ebenfalls stark verändert (Wechsel vom Bring- zum Holgeschäft etc.) und wurden/ werden immer (noch weiter) erhöht. Letztendlich führte dies auch zu einem Wechsel in der Leitung und zu einem kompletten Teamumbbruch. Heute ist ein komplett neues Private Banking Team in gleicher Personenanzahl wie in 2011 entstanden.

Festgehalten werden kann nun, daß nach diesen vier Jahren konsequenter Neuausrichtung dieser Turnaround-Prozess abgeschlossen ist mit folgenden Erfolgen und ‚neuen Qualitäten‘:

Seit Juni 2015 sind die betreuten Assets under Management mit ca. 180 Mio€ wieder auf dem Ausgangsniveau von 2011. Erfreulich: der Anteil der Devisenausländer ging von 82% auf unter 40% zurück, d.h. die Neukundengewinnung/ Neuvolumina-Generierung im lokalen Markt greift somit immer mehr. Die Ergebnisseite verstärkt sich ebenfalls seit 2011, erkennbar an der Steigerung der Wertpapiermarge von 56 bp auf 71 bp (in 2008 betrug diese noch 87 bp!). Die Fokussierung auf vermögendere Kunden zeigt sich auch an der Verringerung der Kundenanzahl von ehemals 1.500 Kunden auf nun 950 Kunden.

Nach diesem Turnaround werden nun - als nächster Schritt - die Ziel- und Leistungsparameter der nächsten 3 Jahre für das Private Banking der RiB entwickelt.