

# „Das Schwierigste sind die er

Im Jahr 2008 startete die **Raiffeisenbank Attersee-Süd** ihre eigene Private-Banking-Einheit. Im Gespräch erklären Geschäftsführer **Markus Aigner** und **Michael Karl Sulzbacher**, Leiter des Private Banking, sowie **Axel Schweizer von gbv – Consulting**, wie sich die Einheit in den vergangenen zehn Jahren entwickelt hat.

**K**ann man als Geldinstitut im Verlauf einer Finanzkrise, auf deren Höhepunkt so mancher Mitbewerber vom Staat gerettet werden muss, eine neue Dienstleistungssparte an den Start bringen und auf Wachstum in einem Bereich setzen, den man davor kaum abgedeckt hat? Erstaunlicherweise ist auch das möglich. Die Raiffeisenbank Attersee-Süd mit Sitz in Nussdorf startete vor genau zehn Jahren in einem solchen Umfeld mit einer ebenso ungewöhnlichen wie ehrgeizigen Idee: Sie wollte ein eigenes Private-Banking-Institut in die klassische Regionalbank integrieren. Unterstützt durch den auf Private Banking spezialisierten Berater Axel Schweizer wurde innerhalb von zwei Jahren die neue Banksparte entwickelt. Und rückblickend war die Entscheidung für Bankdirektor Markus Aigner mehr als nur richtig, konnte man das betreute Vermögen doch von anfangs 32 Millionen Euro innerhalb der vergangenen zehn Jahre auf über 700 Millionen Euro steigern. Wie dies gelungen ist und was man für die Zukunft plant, erklären Aigner, Schweizer und der Leiter des Private Banking, Michael Karl Sulzbacher, im Interview.

**Herr Aigner, die Idee für eine eigene Private-Banking-Einheit entstand 2006. Wie kam es dazu?**

**Markus Aigner:** Ich bin seit 1999 in der Geschäftsleitung. 2005 hat es dann einen Wechsel in der Geschäftsführung gegeben und Sandra Mayrhauser-Schiemer wurde in die Geschäftsleitung berufen. Nachdem wir gesehen haben, dass es der Bank eigentlich gut geht, haben wir uns nach einem Jahr entschlossen, strategisch nach vorn zu blicken. In einem zweitägigen Strategieworkshop haben wir uns die Frage gestellt, welche Möglichkeiten es für eine Weiterentwicklung geben könnte. Dabei sind wir sehr schnell bei dem Thema Attersee und Zweitwohnungsbesitzer gelandet. Wir stellten uns dann

**» Wir sind mit einem Wertpapiervolumen von 35 Millionen Euro gestartet und liegen jetzt bei 700 Millionen Euro. «**

*Markus Aigner, Private Banking Attersee*

die Frage, wie man diese Zielgruppe erreichen kann. Private Banking und Vermögensverwaltung lagen dabei auf der Hand, und wir entschlossen uns, in diese Richtung zu arbeiten. Das war der Start. Im zweiten Schritt haben wir begonnen, uns mit den Details zu beschäftigen: Was braucht man, was muss man bieten, wie muss so ein Angebot aussehen? Wir sind dann unter anderem auch zur Private-Banking-Einheit der Raiffeisenbank Kleinwalsertal (Anm. d. Red.: heute Walser Privatbank) gefahren, um uns einmal deren Konzept anzusehen. Dort haben wir dann auch Axel Schweizer kennengelernt, der damals im Private Banking tätig war. Zufällig haben wir er-

fahren, dass er gerade dabei war, sich als Consultant im Private-Banking-Bereich selbstständig zu machen. Also haben wir ihn als Organisationsberater hinzugezogen und das Projekt gemeinsam entwickelt.

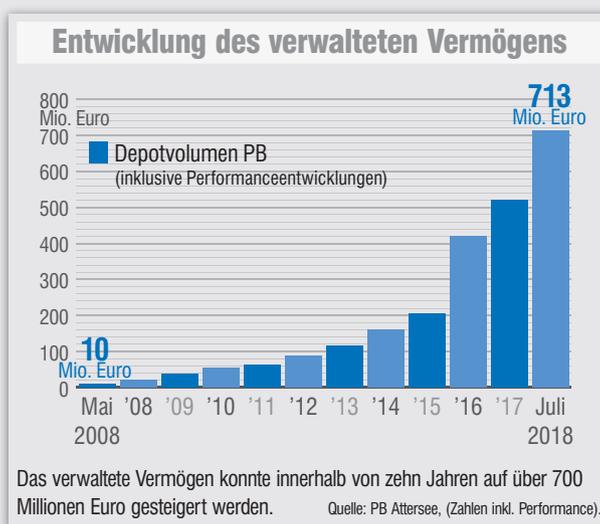
**Der eigentliche Start erfolgte dann im Mai 2008. Angesichts der kurz darauf folgenden Finanzkrise rückblickend betrachtet wohl vom Zeitpunkt her nicht ideal gewählt?**

**Aigner:** Wir haben ja nicht gewusst, dass es im Oktober crasht, aber wir sind damals schon mit einem konservativen Anspruch angetreten und haben mit den

Kunden vor allem über Kapitalerhalt gesprochen. Damals haben wir gesagt, wenn wir das erreichen, sind wir sehr zufrieden, und an dieser Grundlinie hat sich bis heute überhaupt nichts geändert.

**Karl Michael Sulzbacher:** Diese Krise konnten wir natürlich nicht einmal ansatzweise erahnen, sie hat uns aber bestätigt, dass wir mit unserem Ansatz richtigliegen. Unsere Kunden sind in erster Linie Manager oder Unternehmer, die es geschafft haben, sich mit ihrer Arbeit oder mit ihrem Unternehmen ein Vermögen aufzubauen. Was man vorher mit harter Arbeit und auch mit unternehmerischem Risiko verdient hat, gilt es in der Folge zu erhalten und nicht hinterher dann an der Börse zu verspekulieren. Aus diesem Grundsatz heraus ist unser konservativer Beratungsansatz entstanden. Insofern war der Zeitpunkt unseres Markteintritts rückblickend gar nicht so schlecht gewählt. Zudem war es unser Ziel, im ersten Jahr zehn Millionen Euro Neuvolumen zu machen, am Ende waren es dann trotz Krise 14 Millionen Euro.

**Was waren rückblickend die größten Schwierigkeiten, die es vor dem Start zu bewältigen gab?**



# sten 50 Millionen Euro“

*Aigner:* Eine der größten Schwierigkeiten bestand darin, dass die Bandbreite der Dinge, die man im Private Banking machen kann, sehr groß ist. Es war daher nicht leicht zu definieren, was wir als kleine Einheit bieten sollen. Eine Abgrenzung zu schaffen – also Dinge anzubieten, die der Markt vielleicht gar nicht braucht –, war eine Herausforderung. Mit dem Fokus auf das Wertpapiergeschäft ist uns das allerdings sehr gut gelungen. Die größten Kritiker kommen oft aus dem eigenen Haus, und als wir das Konzept vorgestellt haben, hat es natürlich schon einige gegeben, die gesagt haben: Kann das wirklich funktionieren? Wenn man sich die Größe der Bank damals angeschaut hat, ist das mit der aktuellen Situation ja überhaupt nicht mehr vergleichbar. Wir sind mit einem Wertpapiervolumen von 35 Millionen Euro gestartet und liegen jetzt bei 700 Millionen Euro.

**In welcher Höhe lagen die Anfangsinvestitionen, um das Projekt starten zu können?**

*Aigner:* Es wurden anfangs um die 400.000 Euro in das Gebäude investiert. Dazu kamen noch an die 50.000 Euro für Marketingkonzept und Rechtsberatung.

**Warum wurden dann 2011 nochmals 1,8 Millionen Euro in den Standort investiert?**

*Sulzbacher:* Die 400.000 Euro waren für die Räumlichkeiten, die wir 2008 bezogen haben. Wir haben dann aber sehr schnell gesehen, dass uns das zu klein wird. Parallel dazu ist unser Geschäft sehr schnell gewachsen. Als klar war, dass unser Modell funktioniert, brauchten wir mehr Platz für weitere Mitarbeiter und zusätzliche Beratungsräume.

**1,8 Millionen Euro plus die Anfangsinvestitionen, da liegt man deutlich über zwei Millionen Euro. Wie sieht es da mit dem Break-Even aus?**

*Sulzbacher:* Wir haben den Break-Even Point relativ rasch erreicht – sowohl am Anfang als auch nach der weiteren Investition.

**Erfordert es Mut, als kleine Regionalbank so viel Geld in die Hand zu nehmen?**

*Aigner:* Der Mut war 2006 größer als 2011, am Anfang hatten wir den Proof of Concept, wie es so schön auf Neudeutsch heißt. Nachdem wir gesehen haben, dass die Idee funktioniert, hatten wir 2011 bereits ein laufendes



Links: Markus Aigner (Private Banking Attersee), Mitte: Axel Schweizer (gbv – Consulting), rechts: Michael Sulzbacher (Private Banking Attersee)

**>> Wir haben den Break-Even Point relativ rasch erreicht – sowohl am Anfang als auch nach der weiteren Investition. <<**

*Michael Sulzbacher,  
Private Banking Attersee*



Markus Aigner, Private Banking Attersee: „Uns war es wichtig, umfassende Kundenberatung nicht nur am Papier durchzuspielen, sondern effektiv mit dem Kunden umzusetzen.“

Geschäftsmodell. Ein Partner aus der Fondsbranche hat einmal zu mir gesagt, das Schwierigste sind die ersten 50 Millionen, das hat sich als richtig erwiesen.

#### Wie lange dauerte es, diese ersten 50 Millionen Euro einzusammeln?

*Aigner:* Am Anfang war das Team mit zwei Beratern ja noch klein, das hat schon gut zweieinhalb Jahre gebraucht – auch weil wir von Beginn an sehr auf Qualität geachtet haben. Wir hätten auch gleich mit fünf Beratern loslaufen können und damit sicher rascher ein größeres Volumen erzielt, das wäre aber sicher nicht im Sinne der Qualität gewesen.

#### Es reicht ja nicht aus, nur auf eine Dienstleistung „Private Banking“ draufzuschreiben, entscheidend ist der Inhalt. Wie sieht es da bei Ihnen aus?

*Aigner:* Vollkommen richtig, um das zu gewährleisten, haben wir Herrn Schweizer damals hinzugezogen, und wir arbeiten auch nach wie vor mit ihm zusammen. In diesem Bereich ist es notwendig, sich ständig und stetig weiterzuentwickeln, es bedarf einer permanenten Kontrolle und eines laufenden Finetunings. Die Bankenlandschaft und die Finanzwelt sind schließlich auch laufend Veränderungen ausgesetzt. Wenn man bedenkt,

**» Derzeit wollen wir das Team noch um einen Senior-Berater erweitern. Aber es ist natürlich gerade im ländlichen Bereich nicht einfach, Personal zu bekommen. «**

*Markus Aigner, Private Banking Attersee*

was sich seit Mai 2008 getan hat – von Lehman Brothers über Brexit, dem Ukraine-Konflikt, Syrien bis zur Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten. Wir haben massivste Bewegungen an den Finanzmärkten gesehen, hervorgerufen durch unvorhersehbare Ereignisse. Da ist die richtige Kommunikation mit den Kunden wesentlich.

#### Dazu braucht es auch die richtigen Berater. Wie findet man die benötigten Fachleute am Attersee?

*Aigner:* Es war anfangs durchaus eine Herausforderung, den richtigen Leiter für die Private-Banking-Einheit zu finden. Mit Michael Sulzbacher sind wir dann glücklicherweise extern fündig geworden. Uns war es wichtig, umfassende Kundenberatung nicht nur auf dem Papier durchzuspielen, sondern effektiv mit dem Kunden umzusetzen. Wir stellten da-

bei sehr schnell fest, dass unsere Region nicht mit anderen Gegenden vergleichbar ist. Wir sind nicht Kitzbühel, nicht Lech, nicht München, nicht Zürich, sondern wir sind der Attersee – und wir sind bodenständig. Wir wollen gehobene Beratung bieten, aber nicht abgehobene Beratung. Das heißt, wir machen klassisches Private-Banking-Geschäft und erarbeiten mit den Kunden gemeinsam Lösungen, stecken gemeinsam Ziele ab – reine Verkaufsgespräche gibt es nicht.

*Axel Schweizer:* Wir sind ja davon ausgegangen, dass gerade Zweitwohnsitzbesitzer schon einmal mit Private-Banking-Angeboten zu tun hatten. Mit der Nähe zur Stadt Salzburg haben wir zudem Konkurrenz auf einem hohen Level. Deswegen haben wir gesagt, wir müssen qualitativ auf dem selben Level starten. Und das ist uns gelungen, wie uns immer wieder von Kunden, die auch mit anderen Private-Banking-Angeboten zu tun haben, bestätigt wird.

*Sulzbacher:* Und das obwohl wir eine kleine Bank sind. Regulatorische Anforderungen wie etwa Mifid II müssen wir allein stemmen. Wir haben kein großes Team. Andere haben eine große Organisationseinheit, und wir müssen das in unserem Rahmen mit der uns zu Verfügung stehenden Mannschaft umsetzen.

#### Und wie groß ist das Private-Banking-Team jetzt?

*Aigner:* Das Team umfasst aktuell sieben Mitarbeiter inklusive zwei Assistentinnen. Unser Erfolg und permanentes Wachstum führt dazu, dass wir aktuell ein bis zwei neue, Berater beziehungsweise Wertpapierexperten suchen, die unser tolles Team verstärken. Natürlich ist es im ländlichen Bereich nicht gerade einfach, Personal zu bekommen. Aber diese Situation ist für uns nicht neu. Aus diesem Grund halten wir eigentlich immer die Augen offen und freuen uns über entsprechende Bewerbungen.

#### Welchen Stellenwert hat das Private Banking für die Gesamtbank?

*Aigner:* Einen sehr großen – sowohl was das Geschäftsvolumen an sich betrifft als auch im Zusammenspiel mit anderen Geschäftsbereichen. Zu den großen Verdiensten von Herrn Sulzbacher gehört auch, dass da auch eine intensive Kommunikation mit anderen Abteilungen stattfindet. Es gibt etwa immer wieder tolle Synergien im Bereich des Kreditgeschäfts. Durch das Private Banking wurde das



Michael Sulzbacher, Private Banking Attersee: „Der Regelfall ist, dass wir nach Wien kommen. Es gibt Kunden, die seit vielen Jahren bei uns sind und die Bank leider noch nie gesehen haben.“

Niveau der Gesamtbank in allen Bereichen gesteigert. Wenn wir etwa die Wertpapiermetoerträge hemeihen von 1,5 Millionen Euro im Verhältnis zu fünf Millionen Gesamtergebnis, zeigt sich da durchaus, wie wichtig das Private Banking geworden ist. Würde man noch das Kreditgeschäft hinzuzählen, das über das Private Banking hereinkommt, läge der Anteil noch deutlich höher – wahrscheinlich bei über 50 Prozent.

**War es anfangs nicht auch eine Herausforderung, das System so umzustellen, dass wirklich klar wird, dass sich die unterschiedlichen Geschäftsbereiche nicht gegenseitig Konkurrenz machen?**

*Aigner:* Ja, am Anfang war einige Überzeugungsarbeit notwendig

*Sulzbacher:* Es war wichtig, dass unsere Abteilung ausschließlich auf unser Fachgebiet spezialisiert ist und wir in der Lage sind, auf tolle Kolleginnen und Kollegen in anderen Abteilungen zurückgreifen zu können. So ergeben sich in beide Richtungen tolle Synergieeffekte.

**Mit Mifid II hat sich bei vielen Banken die Wertpapierberatung stark verändert. Vor allem die Fremdfondsauswahl wurde vielerorts deutlich eingeschränkt.**

**»Anfangs musste das Mindestvermögen 75.000 Euro betragen. Mittlerweile liegt die Grenze bei 250.000 Euro.«**

*Michael Sulzbacher,  
Private Banking Attersee*

**Welche Veränderungen hat es bei Ihnen gegeben?**

*Aigner:* Prinzipiell haben wir immer schon mit einem sehr offenen, aber doch eingeschränkten Produktuniversum gearbeitet. Das heißt, wir haben unsere Partner, mit denen wir zusammenarbeiten, wir haben Produkte, die wir gut kennen und immer schon sehr tief analysiert und sehr genau betrachtet haben. Somit hatten wir eigentlich schon vor Mifid II einen dementsprechenden Produkteinführungsprozess im Einsatz. Die Einschränkungen durch Mifid II sind für uns daher minimal.

**Gibt es jetzt nicht eine Masterliste der Landesbank, mit der die Raiffeisenbanken arbeiten müssen?**

*Aigner:* Hier haben wir uns relativ gut arrangieren können.

*Schweizer:* Wir wurden nicht eingeschränkt. Das Produktportfolio war schon bisher übersichtlich, anders geht das auch nicht.

**Wie groß ist das Produktuniversum im Fondsbereich?**

*Aigner:* Wir sprechen hier von 70 bis 100 Fonds. Dieses Universum wird in Zusammenarbeit mit der Landesbank erstellt.

**Um nochmals auf die Kundenstruktur zurückzukommen: 2011 hatte das Private Banking 200 Kunden. Wie viele Kunden sind es jetzt, und wie viele davon sind Zweitwohnsitzbesitzer?**

*Sulzbacher:* Derzeit sind es ungefähr 400 Kunden. Der Anteil der Zweitwohnungsbesitzer ist allerdings gar nicht so hoch.

**Dann ist die ursprüngliche Strategie, primär Zweitwohnsitzbesitzer zu gewinnen, eigentlich nicht aufgegangen?**

*Sulzbacher:* Natürlich gewinnen wir Kunden aus dieser Gruppe, aber noch viel mehr gewinnen wir aus der Netzwerkarbeit – durch Weiterempfehlungen.

*Schweizer:* Interessanterweise konnten wir über die Jahre auch sehr gute Kontakte nach Wien aufbauen. Das war durchaus eine Überraschung für uns, dass wir in Wien, wo der Wettbewerb so groß ist, sehr viele Kunden finden konnten.

**Das heißt, der Kunde kommt dann auch an den Attersee?**

*Sulzbacher:* Der Regelfall ist, dass wir nach Wien kommen. Es gibt Kunden, die seit vielen Jahren bei uns sind und die Bank leider noch nie gesehen haben.

**Die Kundenanzahl konnte innerhalb von sieben Jahren verdoppelt werden, es muss also auch einzelne sehr große Kunden geben.**

*Sulzbacher:* Ja, wir haben auch Privatinvestoren, die im größeren Stil über uns in börsennotierte Gesellschaften investieren. Da sind schon einige Mandate im Bereich von 20 Millionen Euro aufwärts dabei.

**Wie viel von den 700 Millionen Euro ent-**

### fallen auf diese Großkunden?

*Sulzbacher:* Um die 400 Millionen Euro.

### Hat sich das Einstiegsvolumen für Kunden durch die Großkunden eigentlich verändert, anfangs war dieses ja noch recht niedrig ...

*Sulzbacher:* Ja, anfangs musste das Mindestvermögen 75.000 Euro betragen. Mittlerweile liegt die Grenze bei 250.000 Euro.

*Aigner:* Das ist für uns eine realistische Größenordnung, wir denken nicht, dass wir bei uns in der Region mit einer Million als Einstiegs-grenze arbeiten können. Und das wollen wir auch nicht.

### Wenn so viel Geschäft aus Wien kommt, gib es keine Bestrebungen, dort ein Büro zu eröffnen?

*Sulzbacher:* Das ist keine Überlegung. Das machen wir von Nussdorf aus. Wir sind regelmäßig in Wien und besuchen unsere Kunden vor Ort.

*Aigner:* Im Gegenteil, wir haben vor, die Geschäftsstelle der Bank in Nussdorf umzubauen und zu modernisieren. Dadurch wollen wir die Außenwirkung ein bisschen erhöhen, um vielleicht auch die Zweitwohnsitzbesitzer besser ansprechen zu können. Wir haben etwa vor Kurzem Kunden gewinnen dürfen, die sogar in unmittelbarer Nähe zu Hause sind, die kannten uns davor nicht.

### Wenn das Zweitwohnsitzthema nicht so wichtig ist, könnte man Ihr Modell also eigentlich auf jede Bank umlegen?

*Aigner:* Der Zugang zu den Zweitwohnsitzbesitzern hilft natürlich schon, da ergeben sich sehr gute Kontakte. Insofern tun wir uns natürlich leichter als eine Bank, die etwa irgendwo im Inn- oder Mühlviertel sitzt.

*Sulzbacher:* Zudem muss man sagen, dass die Zweitwohnsitzbesitzer ganz klar unser Wachstumsfeld sind.

*Aigner:* Ich denke, es ist auch das Spezialgebiet von Herrn Schweizer, sich bei der Erstellung seiner Konzepte auf die Region einzustellen. Es war ja für uns damals auch nicht



Markus Aigner, Private Banking Attersee: „Der Zugang zu den Zweitwohnsitzbesitzern hilft natürlich schon, da ergeben sich sehr gute Kontakte.“

### » Interessanterweise konnten wir über die Jahre auch sehr gute Kontakte nach Wien aufbauen. Das war durchaus eine Überraschung für uns.«

*Axel Schweizer, gbv – Consulting*

sinnvoll, einfach ein bestehendes System zu übernehmen. Man muss den regionalen Fokus jedenfalls stark mit einbeziehen.

### Wenn Sie auf die vergangenen zehn Jahre zurückblicken: Was hat sich in der Beratung am deutlichsten verändert?

*Sulzbacher:* Die wesentliche Veränderung ergibt sich für mich seit 2008 aus dem geänderten Zinsniveau. Man muss jetzt ganz anders arbeiten als noch vor zehn Jahren, und auch die Beratung ist herausfordernder geworden. 2008 konnte man ja, sage ich, mit einem soliden Anleihendepot noch relativ viel abdecken. Da hat es noch Kunden gegeben, die gesagt haben, ich habe meine KEST-freie-Anleihe mit vier Prozent, da bin ich wunderbar zufrieden damit. Das gibt es aktuell nicht mehr. Wenn man heute – und das ist ja unser Anspruch – den realen Werterhalt des uns

anvertrauten Kapitals sichern will, muss man sich schon ordentlich anstrengen, um das zu erreichen. Also nach Steuern und nach Kosten. Das hilft uns aber auch, da die Kompetenz des Beraters wichtiger geworden ist.

### Gibt es Pläne, das Produktspektrum neben dem Wertpapierbereich zu erweitern, etwa in Richtung Immobilien?

*Sulzbacher:* Das ist derzeit nicht geplant. Wir sehen uns aber schon die Gesamtvermögensstruktur des Kunden an. Wenn ein Kunde mit einem großen Kapitalvermögen kommt und wir sehen, er hat keine Immobilien, dann sprechen wir das an.

*Aigner:* Aber wir lassen Themen wie Beteiligungsmodelle bewusst weg, da mag es Spezialisten dafür geben, in unser Konzept passt das nicht.

### Wie teilen sich denn die Assets bei Ihnen derzeit ungefähr auf?

*Aigner:* Ich würde sagen, ein Drittel Anleihen, ein Drittel reine Aktien und ein Drittel Fonds – wobei es sich bei den Fonds vor allem um Aktienfonds handelt.

### Vielen Dank für das Gespräch.

GEORG PANKL | FP