

# Amstetten – Verdoppelung des Betriebsergebnisses

Dr. Edgar Schirl, MBA

**Die Raiffeisenbank Region Amstetten hat ein Projekt gestartet, das zu einem starken Anstieg beim Betriebsergebnis beigetragen hat. In diesem Artikel sollen die Grundlagen, der Aufbau und die Ergebnisse dieses erfolgreichen Projekts dargelegt werden.**



Die Raiffeisenbank Region Amstetten (nachfolgend RBAM) zählt mit rund 40.000 aktiven Kunden und mit verwalteten Kundengeldern in Höhe von rund 1,7 Mrd. EUR zu den größten Primärbanken Österreichs.

Trotz einer soliden Ausgangssituation und einem Betriebsergebnis von 4,7 Mio. EUR in 2013 hatte sich die Geschäftsleitung der RBAM Anfang 2014 dazu entschieden, ein Projekt zu initiieren, mit dem eine mehrjährige Vertriebs- und Produktivitätsoffensive gestartet werden sollte. Seit dem Start des Projekts konnte das Betriebsergebnis der Bank von 4,7 Mio. EUR auf knapp 9 Mio. EUR in 2016 nahezu verdoppelt werden (siehe Abb. 1).

## Ausgangspunkt für das Projekt

Die bereits damals absehbare, länger andauernde Niedrigzinsphase belastete die Bank nicht nur auf der Einlagenseite durch negative Zinskonditionsbeiträge, sondern auch im Nostro reifte gut verzinste Altgeschäfte ab. Die Wiederveranlagung dieser Mittel ließ nur noch einen Bruchteil des bisherigen Ertrags erwarten.

Darüber hinaus hatte die RBAM schon längere Zeit kein detailliertes „großes Blutbild“ zu ihrer eigenen Fitness erstellen lassen. Eine faktenbasierte Standortbestimmung, bei der man über den eigenen „Tellerrand“ und auch über Niederösterreich hinaus eine professionelle und neutrale Drittmeinung erhält, war wieder erforderlich.

Auch die in 2013 erfolgte Fusion mit der damaligen Raiffeisenbank St. Valentin-Haag war ein guter Anlass, im Rahmen eines Projekts die Produktivität und Prozesseffizienz der gesamten Bank genauer unter die Lupe zu nehmen. Schließlich war auch das geänderte Bankkundenverhalten („Digitalisierung“), vor allem die immer geringeren Schalterfrequenzen, ein entscheidender Grund, das Projekt zu starten.

Für die Geschäftsleitung der RBAM war klar, dass ein Projekt von einem branchen- und themenerfahrenen, neutralen Partner begleitet werden soll, der einerseits Raiffeisen gut kennt und auch auf eine weitreichende projektrelevante Expertise aus anderen Banksektoren zurückgreifen kann.

## Grundlagen des Projekts

Auf Empfehlung der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien wurde zwischen der RBAM und den CONFIDUM Financial Management Consultants (CONFIDUM) ein Kontakt hergestellt, um eine mögliche Zusammenarbeit bei diesem Projekt zu besprechen und damit verbundene Fragen zu klären. Das ganze Projekt folgt einer rigoros faktenbasierten Arbeit. Es wird ganz konkret auf die Situation der RBAM abgestellt und dadurch ein „Meinen & Glauben“ ausgeschlossen. Dabei werden nicht nur die niederösterreichische Primärstufe, sondern

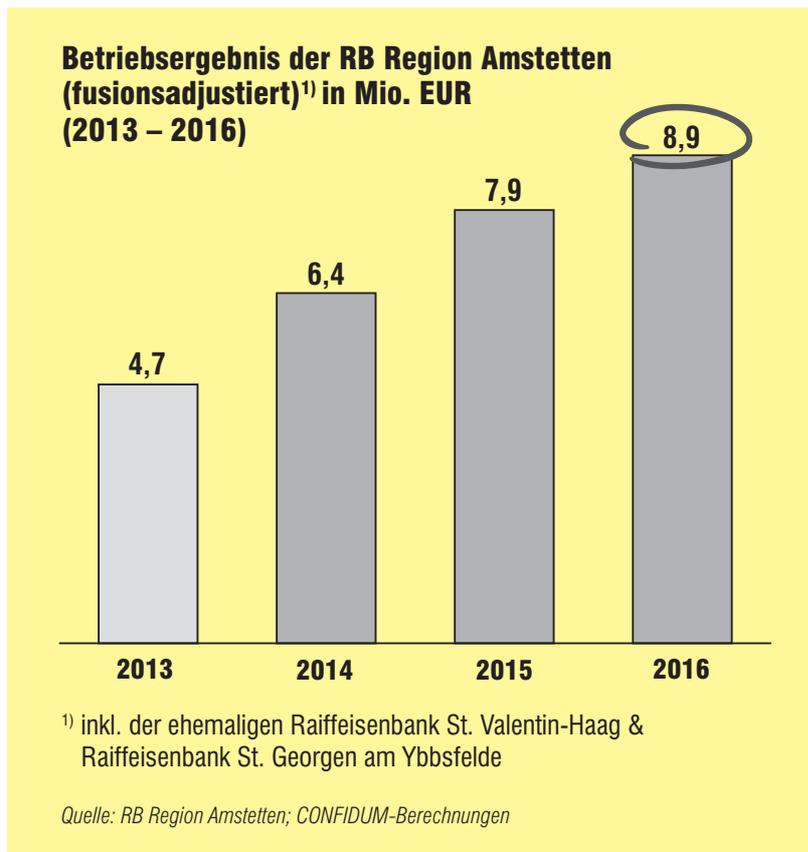


Abb. 1: Seit dem Projekt hat die RBAM das Betriebsergebnis trotz herausfordernder Rahmenbedingungen fast verdoppelt.

österreichweite Benchmarks als Maßstab herangezogen. Diese kommen nicht nur aus anderen Bundesländern der Raiffeisen Bankengruppe sondern auch aus anderen Sektoren. Das Projekt sollte durch die Nutzung von realistischen, vertriebsseitigen Ertragspotenzialen und durch die Lukrierung von kosten- und produktivitätsseitigen Potenzialen den Eigenkapitalaufbau unterstützen. Bei den kosten- und produktivitätsbezogenen Potenzialen stehen alle Bereiche der Bank, also alle Vertriebs- und Marktbereiche (Bankstellen, Firmenkundenteam, Private Banking-Team) wie auch Marktfolge- und Overhead-Einheiten auf dem Prüfstand.

Von Beginn an wurde klargestellt, dass das Raiffeisen-Wertebild mit Veränderungen im Kundenverhalten und mit technologischen Entwicklungen („Digitalisierung“) verknüpft werden soll. Der Auftrag war die Ausarbeitung „pfannenfertiger“ Maßnahmen, die sukzessive umgesetzt werden. Eine Amortisation der Pro-

jektkosten sollte in wenigen Monaten erreicht werden (insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung des Betriebsergebnisses).

### Aufbau des Projekts

Die Bearbeitung des Projekts erfolgte in sechs Modulen, die in drei Monaten konsequent abgearbeitet wurden:

- Geschäftsfeld- und Kundengruppenrechnung: Dabei wurde zunächst faktenbasiert evaluiert, wo die Bank ihr Betriebsergebnis aktuell konkret „verdient“, wie gut die Ergebnisbalance ausgesteuert ist und wie hoch etwaige Abhängigkeiten durch „Klumpenergebnisbringer“ bestehen. Darüber hinaus wurden etwaige Quersubventionserfordernisse transparent

herausgearbeitet, in ihrer Höhe quantifiziert, und es wurde konkret lokalisiert, bei welchen Kunden („Einzelkundenebene“) bzw. Kundengruppen diese Quersubventionserfordernisse bestehen. Die Leistungskennziffern der Bank wurden in weiterer Folge im Benchmarkvergleich beurteilt. Dabei wurde bewusst auf „Kennziffern im Verhältnis zur Bilanzsumme“ verzichtet und ein zeitgemäßes „State of the art“-Benchmarking durchgeführt.

- Evaluierung der Bankstellen- und Vertriebsprozesse: Konkrete Maßnahmen zur zielgruppenorientierten Optimierung der NettoMarktzeit bei gleichzeitiger Verbesserung der Vertriebsproduktivität wurden ausgearbeitet. Zu diesem Zweck wurden Ansatzpunkte zur Steigerung der qualifizierten Vertriebsschlagkraft in die Umsetzung gebracht. Die Maßnahmen umfassten die Optimierungen im bedienten Servicemodell durch leistungsfähiges Benchmarking (bediente Servicezeiten, Anzahl der Service- und Schalterplätze, Optimierungen in

der Servicetelefonie etc.), ein Freispiel der beratungs- und vertriebsorientierten Ressourcen von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten und die Fokussierung der dadurch gewonnenen Freiräume auf die für die Bank besonders wichtigen Kundengruppen.

- Optimierungen im Bankstellennetz und eine Weiterentwicklung der Vertriebseinheiten: Neben der umsetzungsreifen Definition des neuen Leistungsspektrums pro Bankstelle erfolgte nicht nur eine Bemessung der Kapazitätsressourcen pro Vertriebseinheit, sondern es wurde in der Kapazitätsbemessung auch großer Wert auf einen zeitgemäßen Mix zwischen beratungsorientierten und serviceorientierten Ressourcen gelegt. Die Prüfung einer stärker gebündelten „Wohnbaufinanzierungskompetenz“ stand ebenfalls auf der Agenda und die konkreten ertragsseitigen und kostenseitigen Verbesserungserfordernisse wurden für das begleitende Projektcontrolling quantifiziert („Ziel-Quantifizierung“).

- Kundenbasierte Ertragssteigerung im Vertrieb: Dabei werden einerseits konkrete Potenzialkunden identifiziert und andererseits auch jene Kunden definiert, die in der aktuellen Lebensphase über kein nennenswertes Potenzial verfügen. Die dabei abgeleiteten Potenzialkundenlisten wurden auf Ebene der Vertriebseinheiten als auch auf Einzelmitarbeiterebene erstellt und konnten direkt in der Vertriebsarbeit genutzt werden. Zur Unterstützung der Potenzialhebung wurden Ansatzpunkte zur Kundenansprache und Gesprächsvorbereitung ausgearbeitet.

- Kostenoptimierung in Marktfolge- und Overheadbereichen: Dazu wurde ein Benchmarking von harmonisierten Funktionsblöcken

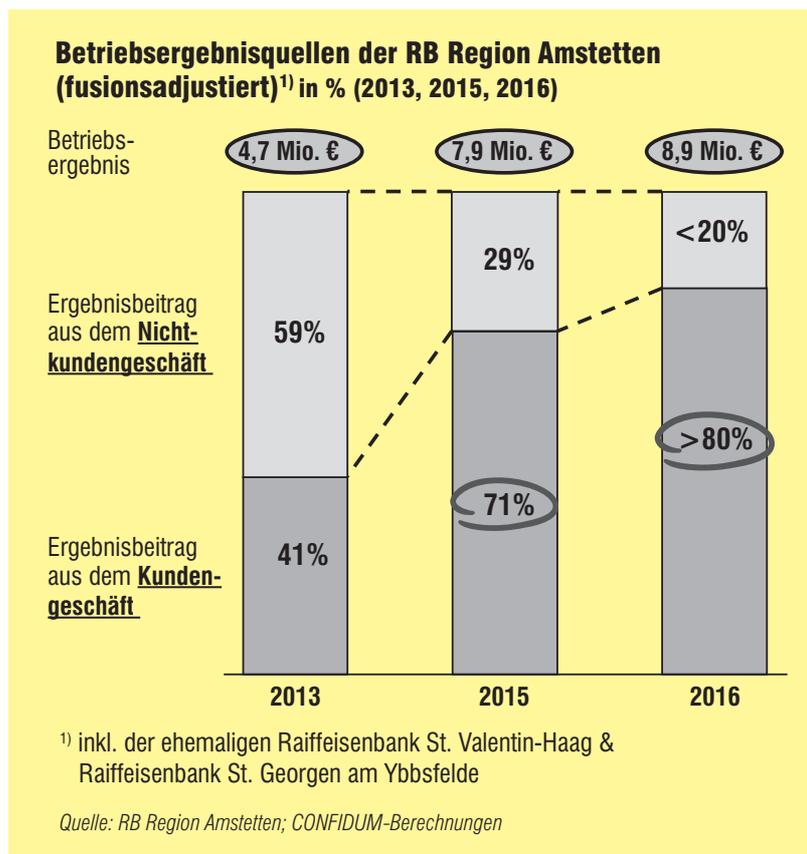


Abb. 2: Die RBAM verdient mittlerweile das Gros ihres Betriebsergebnisses aus dem Kerngeschäft, also dem „Kundengeschäft“.

als auch der Sachaufwandsbudgets durchgeführt. Dadurch konnten konkrete Felder identifiziert werden, in denen ein kostenmäßiges Defizit besteht. Die Ausarbeitung von Lösungsansätzen für die Umsetzung rundete wiederum diesen Projektteil ab.

- Klare Maßnahmendefinition und professionelle Kommunikation an Organe und Mitarbeiter: Es wurden rund 30 Einzelmaßnahmen für die Umsetzung definiert, die Wirkung jeder Maßnahme wurde dabei quantifiziert und die Verbindlichkeit der Umsetzung manifestierte sich in einer konkreten Umsetzungsverantwortung pro Maßnahme. Die Umsetzung wurde mit einem realistischen Zeitplan (Welche Maßnahmen werden bis wann umgesetzt?) und einer zeitlichen Priorisierung der Maßnahmen unterlegt. Durch professionelle Informations- und Kommunikationsveranstaltungen mit den Organen der RBAM als auch mit den Mitarbeitern konnte letztlich auch eine hohe Umsetzungsbereitschaft realisiert werden.

## Ergebnisse

Die Verbesserung des Betriebsergebnisses resultiert ausschließlich aus dem Kerngeschäft der Bank, also dem Kundengeschäft. Während im Jahr 2013 das Betriebsergebnis noch zu rund 60% von Nostro- & Beteiligungserträgen getragen wurde, konnte die RBAM in der Zwischenzeit den Betriebsergebnisanteil des Kundengeschäfts von 40% auf über 80% verdoppeln (Abb. 2).

Die Verbesserung des Betriebsergebnisses ist selbstredend nicht auf eine einzelne Maßnahme zurückzuführen. Vielmehr wurden in

allen relevanten Geschäftssparten und Vertriebseinheiten Ertragspotenziale gehoben. Gleichzeitig wurde hohe Aufmerksamkeit auf die weitere Verbesserung der Kosteneffizienz gelegt. Wie die Kosteneffizienz-Ratio zeigt, konnte die RBAM ihre aufwandsseitige Produktivität seit dem Projektstart um rund 18% verbessern.

Edgar Schirl ([edgar.schirl@confidum.com](mailto:edgar.schirl@confidum.com)) ist Geschäftsführer und Managing Director von CONFIDUM. CONFIDUM ist eine auf die Finanzdienstleistungsbranche spezialisierte Unternehmensberatung ([www.confidum.com](http://www.confidum.com)). Universal-, Regional- und Privatbanken als auch Versicherungen, KAGs, Bausparkassen und Leasinggesellschaften werden von CONFIDUM in Österreich, Deutschland, der Schweiz und Südtirol betreut.

### Statements



*Dir. Mag. Andreas Weber / Dir. Johann Pichlmayer / Dir. Gerhard Springer, MBA:*

„Die hochprofessionelle Projektbegleitung durch CONFIDUM und die in weiterer Folge damit einhergehende konsequente Umsetzung gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen waren und sind auch weiterhin ausschlaggebend für den Projekterfolg. Die RBAM wird die Umsetzung des Projekts konsequent vorantreiben.“



*Dir. Mag. Alfons Neumayer (Präsident Dachverband österreichischer Raiffeisen-Geschäftsleitervereinigungen & Geschäftsleiter der Raiffeisenbank Wienerwald):*

„Auch die Raiffeisenbank Wienerwald hat vor dem Hintergrund der großen Herausforderungen und Umwälzungen im Bankgeschäft in 2016 ein vergleichbares Projekt mit CONFIDUM gestartet und die Maßnahmenumsetzung steht aktuell auf der Agenda. Ich kann jeder Raiffeisenbank ein diesbezügliches Projekt sehr empfehlen. Der einmalige Projektaufwand amortisiert sich in wenigen Monaten.“

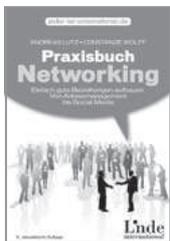


*Dir. Johannes Bernstein (Leiter Hauptabteilung Raiffeisenbanken-Service, Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien):*

„Die Zusammenarbeit des Raiffeisenbanken-Service mit den CONFIDUM Financial Management Consultants ist nicht nur hochprofessionell, sondern ergänzt sich zudem hervorragend. Die Kenntnis des Raiffeisensektors kombiniert mit einem Blick von außen ist dabei besonders wertvoll. Für sehr wichtig halte ich auch die hohe Umsetzungsorientierung von CONFIDUM.“

## Praxisbuch Networking

Andreas Lutz / Constanze Wolff, 3. aktualisierte Auflage 2016, 192 Seiten, ISBN 978-3-7093-0529-4, Preis: € 19,90, Linde Verlag, E-Mail: [office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at)



Networking ist der Schlüssel zum beruflichen Erfolg – für Selbständige und immer stärker auch für Arbeitnehmer. Dabei geht es nicht mehr nur darum, elegant die Karriereleiter empor-

zusteigen. Ein Netzwerk tragfähiger Beziehungen gibt vor allem Sicherheit, die Arbeitgeber und Staat nicht mehr bieten. Zugleich ist es durch die Vielzahl an Networking-Plattformen wie XING einfacher und unkomplizierter geworden, neue Menschen kennenzulernen.