

bm-Blickpunkte

Privatkundengeschäft

Wieder die Commerzbank

Martin Blessing dürften die Ohren geklingelt haben. Schon in den Bilanzpressekonferenzen der vergangenen Jahre waren meist nur auf Einzelinstitutsebene die marktfernen Konditionen der Commerzbank kritisiert worden, mit denen die Bank sich mit staatlicher Hilfe Marktanteile im Einlagengeschäft kaufte. 2011 war es an dieser Stelle sogar vielfach ruhiger geworden.

Umso heftiger fiel die Kritik in diesem Jahr aus. Wo bisher meist mit Umschreibungen gearbeitet wurde, wurden IKB und Commerzbank diesmal namentlich genannt. Wichtiger noch: In diesem Jahr kam der Tadel nicht nur von den Vorständen einzelner Institute, die vor Ort im Einlagenwettbewerb stehen, sondern von den Verbänden einzelner Institute. Entsprechende Äußerungen der Präsidenten von DSGV und BVR, Heinrich Haasis und Uwe Fröhlich, fanden denn auch ein breites Medienecho – und bekanntlich ist auch die Öffentlichkeitsarbeit ein probates Mittel der Interessenvertretung. Zuvor hatte bereits Prof. Dr. Joachim Wuermeling vom Verband der Sparda-Banken das Thema angesprochen.

Diese Verlagerung der Kritik auf die Ebene der Verbände macht deutlich, wie sehr der Wettbewerb um die Einlagen an Bedeutung gewonnen hat. Natürlich sind Commerzbank und IKB nur zwei unter vielen Wettbewerbern und die zu ihnen abfließenden Einlagen entscheiden nicht über Wohl und Wehe eines gesunden Kreditinstituts. Aber in einem immer enger werdenden regulatorischen Korsett und einem politischen Umfeld, in dem Banken letztlich für eine verfehlte Haushaltspolitik in anderen europäischen Ländern geradestehen müssen, liegen die Nerven blank. Und

die Geduld mit Wettbewerbern, die nun schon zu lange keine Zinsen auf die Einlagen des Soffin zahlen und diese Zinsen dafür an Neukunden auskehren, die sie anderen Marktteilnehmern abnehmen, geht allmählich zu Ende. Fast 2,2 Milliarden Euro wurden der Commerzbank in drei Jahren vom deutschen Steuerzahler geschenkt. Das entspreche dem Jahresüberschuss aller deutschen Sparkassen, so Heinrich Haasis. Sein Resümee: „Das geht so nicht mehr“.

Wie die Politik dem Missstand abhelfen soll, darüber äußern die Präsidenten sich nicht öffentlich. Der Druck auf die Politik, der Soffin in der einen oder anderen Form zu überarbeiten, wächst jedoch. **Red.**

Verbundstrategie

Sparda-Verband wird politischer

Prof. Dr. Joachim Wuermeling, der neue Vorstandsvorsitzende des Verbands der Sparda-Banken e.V., Frankfurt am Main, ist kein gelernter Banker. Das kann und will er gar nicht verbergen. Als „Quereinsteiger“ nicht nur ins Bankgeschäft, sondern auch in das Finanzgewerbe überhaupt, setzt er deshalb ganz andere Akzente als seine Vorgänger. So ist etwa das wachsende Gewicht der Sparda-Banken im genossenschaftlichen Verbund für ihn weit weniger ein Thema als für Laurenz Kohlleppl oder gar Dr. Peter Scharpf, der regelmäßig noch die Diskriminierung der Spardas durch die Volks- und Raiffeisenbanken zu kritisieren hatte.

Wuermelings Materie dagegen, das spürt man ganz deutlich, ist eine andere: Der ehemalige Wirtschaftsstaatssekretär und EU-Parlamentarier fühlt sich beim Thema Regulierung zu Hause. Und hier themati-

siert er Problemstellungen, die für alle deutschen Genossenschaften Relevanz besitzen.

Allen voran geht es ihm um die offenbar akute Gefahr, dass zwar nicht die Geschäftsguthaben der Mitglieder, wohl aber die nur in Deutschland bekannten Haftsummenzuschläge, also die Nachschusspflicht im Verlustfall, im Zuge von Basel III nicht mehr als hartes Kernkapital anerkannt werden könnten. Die Signale, dass es hier zu einem Sinneswandel im Sinne der deutschen Genossenschaftsbanken kommen könnte, seien „sehr verhalten“. Für viele Institute wäre das Thema der Haftsummenzuschläge vermutlich nicht wirklich entscheidend. Es geht aber ums Prinzip. Denn die Regulatorik dürfe die Vielfalt der Geschäftsmodelle nicht zu stark beeinträchtigen, moniert Wuermeling. Ansätze, die in anderen Ländern nicht bekannt seien, dürften nicht allein deswegen benachteiligt werden.

Das Gewicht, das der neue Chef des Sparda-Verbands auf diese Themen legt, wird sich sicher auch in seinen Aktivitäten niederschlagen. Und damit schließt er in gewissem Sinne nahtlos an seine Vorgänger an: Denn durch seine zweifellos noch vorhandenen guten Kontakte in die deutsche wie europäische Politik kann er der Genossenschaftsorganisation sicher nützlich sein. Ein Verbandsvertreter mit solchen Verbindungen ist dieser Tage von unschätzbarem Wert. Und damit wäre einmal mehr die Bedeutung der Spardas für den genossenschaftlichen Verbund belegt.

Ganz assimilieren werden sich die ehemaligen Eisenbahnerbanken gleichwohl nicht: So steht etwa das eigene Rechenzentrum, die Sparda-Datenverarbeitung, nicht zur Disposition – obwohl der Verband betont, dass die Fähigkeit, mit regulatorischen Herausforderungen wie Dokumentations-

pflichten und Meldewesen umzugehen, immer mehr zum Wettbewerbskriterium werde. Es kommt darauf an, mit Marktteilnehmern mitzuhalten, die von Skaleneffekten profitieren können. Hier auf die Verbundlinie einschwenken wollen die Sparda-Banken nach wie vor nicht. Mit der eigenen IT, so die Begründung, könne man die Herausforderungen sogar besser und effizienter meistern als mit dem „Einheitsanzug“ eines großen Verbundrechnenzentrums. **sb**

Privatkundengeschäft

Wettbewerb um die Kunden der Norisbank

Noch präsentiert sich die Norisbank auf ihrer Homepage als „Qualitätsdiscounter“ und „Deutschlands erste Direktbank mit flächendeckendem Filialnetz“. Doch damit könnte es bald vorbei sein. Die Meldungen, wonach die Bank in eine reine Direktbank umgewandelt werden soll, sind zwar nach wie vor unbestätigt – aber eben auch nicht dementiert.

Konsequent wäre die Trennung von den rund 100 Filialen aus Sicht der Deutschen Bank zweifellos. Denn auch wenn die Mehrmarkenstrategie im Konzern nicht in Frage gestellt wird, ist das Nebeneinander zweier bundesweit tätiger Filialbanken, die sich auf das gleiche Kundensegment konzentrieren, vielleicht nicht unbedingt sinnvoll. Die Differenzierung in eine Filial- und eine Direktbank würde das jeweilige Profil sicher stärken. Und dass es die Norisbank als die deutlich kleinere Einheit ist, die diesen Wechsel dann vollziehen müssen, liegt auf der Hand.

Nicht jeder Kunde wird einen solchen Strategiewechsel anstandslos hinnehmen. Einschnitte beim Service – und der vollständige Verzicht auf Filialen ist ein gravierender Schritt – schüren stets den Unmut. Wie viele Kunden den Wandel zur Direktbank angesichts der Tatsache, dass sie die Filialen letztlich nicht oft genutzt

haben, gleichmütig oder auch zähneknirschend mitmachen werden, lässt sich heute wohl noch nicht absehen. Ebenso ist es unsicher, wie viele von denen, die auf die Filiale nicht verzichten wollen, stattdessen zur Postbank wechseln werden, die sie ja ursprünglich mit Bedacht nicht gewählt haben.

Wenngleich die Pläne noch nicht spruchreif sind, dürfte die Botschaft bei einem Großteil der Kunden angekommen sein. Das heißt: Sie müssen überlegen, ob sie der Norisbank gleichwohl die Treue halten oder sich anderweitig orientieren wollen. Der Wettbewerb um die potenziellen Wechsler ist also eröffnet.

Das bietet (wieder einmal) den regionalen Platzbanken eine Chance. Sie können mit

dem Pfund der Dezentralität wuchern, aus der sich für die Kunden eine größere Verlässlichkeit ergibt. Selbst bei Fusionen mit benachbarten Instituten gibt es auf Sparkassen- und Genossenschaftsbankseite schließlich keinen grundsätzlichen Strategiewechsel. Man erinnere sich: Auch als im Jahr 2000 Deutsche und Dresdner Bank ihre Fusionspläne ankündigten, bot das einen willkommenen Akquisitionsanlass (siehe bank und markt 5/2000), der sich für das eine oder andere Haus richtig gelohnt hat, obwohl es zu der Fusion letztlich gar nicht kam.

Das Kundenpotenzial, um das es diesmal geht, ist selbstredend ungleich geringer. Gleichwohl werfen die Pläne ein wenig vorteilhaftes Licht auf den Umgang der Deutschen Bank mit ihren Privatkunden

beziehungsweise denen ihrer Töchter. Die Kunden werden zwar nicht mehr – wie es sich bei der Bank 24 als Fehler erwies – in eine als Bank zweiter Klasse empfundene Vertriebschiene „ausgelagert“. In gewisser Weise werden sie aber noch immer als Manövriermasse benutzt. Und diese Wahrnehmung ist nichts, was die Kundenloyalität stärkt. In der Folge könnte möglicherweise auch der eine oder andere Postbank-Kunde abtrünnig werden.

Hoffnung machen können sich aber auch die Direktbanken. Denn mancher nolens volens zum Direktbankkunden mutierende Norisbank-Kunde mag sich in der Folge anderweitig nach reinen Onlineangeboten umsehen. Attraktive Angebote am Markt gibt es für Wechsler genug. **Red.**

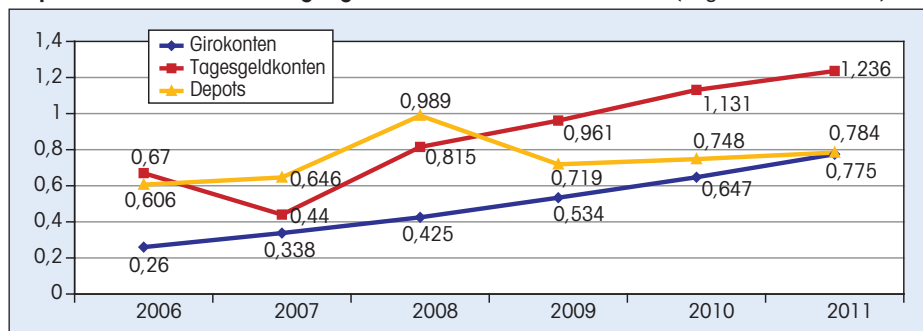
Direktbanken

Comdirect profitiert vom Brokerage

Die Comdirect Bank AG, Quickborn, ist mit dem Jahr 2011 hoch zufrieden. Es war das beste Jahr der Unternehmensgeschichte. 2,631 Millionen Kunden zählte die Commerzbank-Tochter zum Jahresende, davon 1,632 Millionen Privatkunden und 998 Millionen im B2B-Geschäft der Ebase GmbH (darunter nach Umsetzung einer White-Label-Variante 195 000 Commerzbank-Kunden).

Von den 1,632 Millionen privaten Kunden nutzten im vergangenen Jahr 58,9 Prozent (im Vorjahr 53 Prozent) zwei oder mehr Produkte der Bank. Die kontinuierliche Steigerung bei der Quote der Mehrproduktnutzer zeigt: Die Bank ist auf einem guten Weg zur „Hausbank“. Mit Abstand meistgenutztes Produkt ist seit 2009 das Tagesgeldkonto, bei dem sich im vergangenen Jahr das Wachstum jedoch deutlich verlangsamt hat. War die Zahl der Konten 2010 noch um 170 000 oder 17,7 Prozent angestiegen, betrug das Plus 2011 nur noch 105 000 Konten oder 9,3 Prozent.

Depots, Girokonten und Tagesgeldkonten bei der Comdirect (Angaben in Millionen)



Neukundenbringer Nummer eins war das Girokonto. Hier erhöhte sich die Anzahl um 128 000 Konten, was einem Wachstum um fast 20 Prozent entspricht. Die Anzahl der Girokonten erreicht mit 775 000 fast das Niveau des Depotgeschäfts, das die Bank 2011 besonders im Fokus hatte. Zum Jahresende kam die Bank auf 784 000 Depots im B2C-Bereich, das sind 36 000 oder 13,5 Prozent mehr als im Vorjahr. Zum Vergleich: Bei der DAB-Bank sind es 531 233 (plus 19 000 oder 3,7 Prozent).

Profitiert hat die Bank ganz besonders von der deutlich gesteigerten Orderaktivität ihrer Kunden im volatilen Marktumfeld, die um 22 Prozent (B2C 17 Prozent, B2B 27,3 Prozent) über dem Vorjahreswert lag. Die durchschnittliche Orderaktivität wird mit 11,9 Transaktionen je Depot angegeben. Damit liegt die Comdirect, die sich als „Leistungsbroker“ bezeichnet, erneut über der Orderaktivität der DAB-Bank-Kunden (8,22 Transaktionen je Depot). **Red.**

Direktbanken

DAB Bank: Weiter keine Retailstrategie

Die DAB Bank lässt sich vom Geschäftsmodell her kaum mit andern Anbietern am Markt vergleichen, die eine klare Retailstrategie fahren, so Markus Gunter, Vorstandssprecher der DAB Bank AG, München. Wenngleich die Hypovereinsbank-Tochter das „One-Stop-Shopping“ für

Trader und Anleger mit Produkten jenseits des Wertpapiergeschäfts weiter ausbauen will, soll die Kernzielgruppe weit weniger erweitert werden, als dies etwa bei der Comdirect längst der Fall ist. Wieso also kooperiert ein Haus, das sich auf Trader und unabhängige Vermögensverwalter konzentriert, seit Jahresbeginn mit dem ADAC und bietet dessen Kunden reine Sparprodukte an?

Hierfür gibt Markus Gunter drei Erklärungen: Zum Ersten ist der ADAC mit seiner starken Marke und seinen 18,3 Millionen Mitgliedern schlicht ein zu attraktiver Partner, als dass man sich die Chance zur Kooperation leichtfertig entgehen ließe. Zweitens bietet sich hier die Möglichkeit, mit überschaubarem Marketingaufwand die eigene Marke stärker bekannt zu machen und die Kundenbasis zu verbreitern. Und schließlich sei man ohnehin ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, das Portfolio abzurunden, um den eigenen Kunden die Möglichkeit zu geben, ihr Geld auch in wenig attraktiven Börsenphasen zu parken. Die im Rahmen der Kooperation angebotenen Sparprodukte bieten diese Option auch für diejenigen Kunden der Bank, die keine ADAC-Mitglieder sind.

Das depotunabhängige Geschäft wird demnach durch die Kooperation vermutlich zunehmen, wenngleich im Rahmen der Zusammenarbeit über weitere Produkte nachgedacht werden soll und die Bank versuchen will, den über den ADAC gewonnenen Kunden auch ihre Kernprodukte anzubieten. Es wird deshalb überlegt,

künftig Kunden- und Depotzahlen separat auszuweisen. Gleichbedeutend mit einer Retailstrategie ist das aber ausdrücklich nicht. Allzu stark „verwässern“ dürfte das klassische Kundenprofil vermutlich schon allein deshalb nicht, weil der ADAC seine Kooperationen immer ausdrücklich als Partnerschaften auf Zeit versteht. **Red.**

VW Financial Services

Das After-Sales-Geschäft wird wichtiger

Der Rolle als Absatzförderer der Fahrzeuge von Marken ihres jeweiligen Konzerns werden die Finanzdienstleistungssparten der Automobilhersteller schon längst nicht mehr nur durch attraktive Finanzierungsangebote gerecht. Das gilt nicht zuletzt für die Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig, die mittlerweile in 38 Ländern aktiv ist. Kunden der Captive, so deren Vorstandsvorsitzender Frank Witter, sind nicht nur der Marke treuer (67 statt 61 Prozent), sie kaufen auch schneller wieder ein neues Fahrzeug (nach sechs Jahren statt nach acht wie die übrigen Kunden) und sie wählen Autos mit besserer Ausstattung. Die Penetrationsrate zu erhöhen, also den Anteil derjenigen verkauften Fahrzeuge, die über den eigenen Dienstleister finanziert werden, muss also das Ziel sein.

Eben hier aber, das hat Witter in diesem Jahr zum ersten Mal in aller Deutlichkeit gesagt, gibt es natürliche Grenzen. Europaweit ist mit einer Penetrationsrate von 28,1 Prozent zwar noch Luft nach oben. Benchmark sind Deutschland, die USA und Kanada, wo der Wert bereits bei etwa 50 Prozent liegt. Sehr viel weiter wird sich die Durchdringung aber wohl auch nicht steigern lassen. Und das ist in gesättigten Märkten wie Deutschland oder etwa auch Italien vor allem durch die demografische Entwicklung bedingt, die Witter als das Haupthindernis bezeichnet, wenn es darum geht, einen immer höheren Anteil an Fahrzeugen zu finan-

zieren. Hier begrenzen die „Silver Ager“ das Wachstumspotenzial.

Denn im Gegensatz zu den jüngeren Jahrgängen, die sich noch im Vermögensauf-

bau befinden, sind die älteren in der Lebensphase des „Entsparens“ – und damit typischerweise Barzahler. Da ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung nun einmal wächst, bedeutet das im Umkehrschluss,

dass das Potenzial derjenigen, denen sich eine Finanzierung welcher Art auch immer verkaufen lässt, schrumpft. Umso wichtiger wird das „After-Sales-Geschäft“ aus Versicherungen und Dienstleistungen. Denn All-Inclusive-Pakete, die zum Beispiel Wartung, Verschleißreparaturen oder Reifenservice beinhalten, können auch für solche Kunden interessant sein, für die eine Finanzierung nicht in Betracht kommt. Im Großkundengeschäft hat das Unternehmen hier das bislang breiteste Angebot. Sukzessive sollen solche Angebote nun aber auch dem Privatkunden im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft zugänglich gemacht werden. Im Oktober letzten Jahres wurde bereits der Kaufpreisschutz eingeführt, eine Versicherung, zur Erstattung des vollen Kaufpreises bei Totalschaden oder Diebstahl.

In diesem sogenannten „Non-Assed-Based-Business“ sieht VW Financial Services ein signifikantes Wachstumsfeld. Und das schlägt sich auch in den Zahlen nieder. 909 000 neue Versicherungs- und Serviceverträge wurden 2011 abgeschlossen. Das sind rund 27 Prozent mehr als im Vorjahr. Der Gesamtbestand erhöhte sich um rund 430 000 oder 20 Prozent auf 2,63 Millionen Verträge.

Parallel will das Unternehmen aber auch seine Vermietkompetenz ausbauen und sich damit noch stärker auf neu entstehende Mobilitätsbedürfnisse und den Trend zur „pay per use“-Mentalität einstellen. Dazu ist der Finanzdienstleister im November 2011 sogar ins Carsharing-Geschäft eingestiegen. In Hannover wurde unter dem Namen Quicar ein Pilotprojekt mit einer Flotte von 200 Fahrzeugen gestartet, die an derzeit 40 und künftig bis zu 100 Stationen im Stadtgebiet abgeholt beziehungsweise abgegeben werden können. Der Erfolg scheint beträchtlich, es ist deshalb an eine Ausweitung des Angebots gedacht, nicht zuletzt in anderen Märkten. In China etwa, wo die zunehmenden Verkehrsprobleme mittlerweile zu Restriktionen beim Fahrzeugenwerb führen, könnte sich das Carsharing-Angebot für den Konzern als wichtig für den Marktzuwachs erweisen. **Red.**