

# SCHWERPUNKT: 3. INTERNATIONALER RETAIL-BANKENTAG

INTERVIEW MIT WULF VON SCHIMMELMANN

## „Eigene Filialen bringen Wachstumsschub“

Der Vorstandsvorsitzende der Postbank zur Neuausrichtung im Vertrieb und zum Interesse am BHW

Börsen-Zeitung, 7.10.2005



Wulf von Schimmelmann

Herr Prof. von Schimmelmann, die Postbank will von ihrer Muttergesellschaft Deutsche Post rund 850 Filialen übernehmen. Warum?

Wir sind der Überzeugung, dass auf Dauer die großen Filialen gerade für das beratungsintensive Neugeschäft absolut entscheidend sein werden. In diesem Bereich entfallen schon heute fast 90% der Abschlüsse auf die 850 Filialen, die wir künftig in eigener Regie führen möchten. Es geht darum, die Filialen auf dieses beratungsintensive Geschäft auszurichten, wenn Sie so wollen: sie in echte Bankfilialen zu verwandeln, was die Wahrnehmung seitens der Kunden angeht, nicht zuletzt aber auch hinsichtlich der Ausrichtung der Mitarbeiter. Das ist der große Reiz dieses Geschäfts.

Welche finanziellen Konditionen hat das Geschäft?

Es wird Cash-flow-neutral sein. Heute zahlt die Postbank für die Nutzung der Filialen einen Preis an die Post – im vergangenen Jahr insgesamt 490 Mill. Euro. Davon entfielen 450 Mill. Euro auf Vertriebs- und Bestandsprovisionen. Der überwiegende Teil dieser 450 Mill. Euro entfällt auf die 850 Filialen, über die wir sprechen. Künftig zahlen wir anstelle von Provisionen die Personal- und Sachkosten für die einschließliche ihrer rund 9.500 Mitarbeiter übernommenen Filialen und erhalten Provisionen für die Abwicklung der postalischen Geschäfte.

Lassen Sie uns das zum besseren Verständnis noch etwas vertiefen: Wenn heute eine Postfiliale ein Girokonto an den Mann oder an die Frau bringt, bekommt die Post von Ihnen eine Provision?

Richtig. In Ihrem Beispiel Girokonto beträgt die Vertriebsprovision 100

sprechenden Nettokosten heute und in Zukunft der Höhe nach gleich sind.

Was wird die Übernahme dieser Filialen für das Geschäft der Postbank bringen?

Wir werden dadurch nochmals einen enormen Wachstumsschub erreichen, indem wir das große Potenzial, das in diesem Filialnetz liegt, wesentlich besser ausschöpfen als bisher.

Woraus genau resultiert das Wachstumspotenzial?

Die Postfilialen sind heute sehr gut aufgestellt, was die Erledigung von Routinegeschäften betrifft. Beratungsintensive Bankprodukte hingegen sind naturgemäß nicht das traditionelle Herzstück jedes Post-Mitarbeiters. Je mehr wir als Postbank nun unseren Kunden solche Beratungsprodukte anbieten wollen, auch mit dem Ziel einer höheren Cross-Selling-Quote, umso mehr müssen wir sicherstellen, dass das Banking und die Beratung zu Bankprodukten echte Schwerpunkte in den Filialen werden. Fokussierung der Filialen auf Bankgeschäfte, noch mehr Kundennähe und noch mehr Kundenorientierung: darin liegt das Wachstumspotenzial.

Wann wird das Geschäft abgeschlossen sein?

Ich gehe davon aus, dass wir die ganze Vereinbarung im ersten Quartal 2006 umsetzen werden.

Wäre es ein Missverständnis, wenn man dieses Geschäft als Loslösung der Postbank von der Muttergesellschaft Deutsche Post interpretieren würde?

Die langfristig angelegte Mehrheitsbeteiligung der Deutschen Post an der Postbank wird durch diesen Vorgang nicht berührt.

Manche Beobachter würden eine solche Loslösung ja positiv sehen. Dessen bin ich mir durchaus bewusst. Aber ich halte dieses Szenario für völlig unrealistisch. Ganz abgesehen davon, dass ich die betriebswirtschaftliche Logik einer solchen Strategie der „Loslösung“ absolut nicht zu erkennen vermag: Unser Mehrheitsaktionär hat sich zu diesem Thema immer klar und unmissverständlich geäußert.

Aber würden Sie uns zumindest so weit zustimmen, dass sich die Postbank ein Stück unabhängiger macht, indem sie künftig über ein eigenes Filialnetz verfügt und insoweit nicht mehr auf die Post angewiesen ist? Der 2009 mit dreijähriger Frist kündbare Kooperationsvertrag zwischen Post und Postbank ist ja ein gewisser Unsicherheitsfaktor.

Sofern hier eine Unsicherheit bestanden haben sollte, wäre dieses Thema in der Tat zumindest für die großen Filialen erledigt.

Sind Sie weiterhin an der Übernahme des BHW interessiert?

Ja. Das BHW würde strategisch gut zu uns passen. Wir sind in der Lage, uns kurzfristig zu entscheiden, aber bei einem solchen Verkauf wird der Zeitplan nicht vom Kaufinteressen gemacht.

Bis wann muss das Thema BHW für Sie abgehakt sein?

Bis Ende dieses Jahres sollte eine Entscheidung über „Ja“ oder „Nein“ fallen.

Danach würden Sie Ihr Interesse verlieren?

Lassen Sie mich mit einem Bild antworten: Obst wird erfahrungsgemäß nicht dadurch besser, dass man es länger liegen lässt.

Das Interview führten Bernd Wittkowski und Carsten Steevens.

## BVR-Präsident warnt vor Übereifer bei Fusionen

Pleister: Selbständige Institute für regionale Zentren

Börsen-Zeitung, 7.10.2005

Frankfurt – Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), hat die Institute des genossenschaftlichen Verbands vor übertriebenem Fusionseifer gewarnt. Es müsse sichergestellt bleiben, dass es in allen wichtigen regionalen Zentren eine selbständige Volks- oder Raiffeisenbank gebe. Pleister verteidigte auch die häufig kritisierte hohe Zahl von Bankfilialen. Deutschland sei im Retailgeschäft „nicht overbanked“.

Mit fast 1000 Fusionen allein in den vergangenen Jahren seien die genossenschaftlichen Institute der „fusionserfahrenste Sektor“ im deutschen Bankwesen, sagte BVR-Präsident Pleister beim 3. Internationalen Retail-Bankentag in Frankfurt, ausgerichtet von der Börsen-Zeitung gemeinsam mit Wincor Nixdorf. Manche Bankvorstände hätten bis zu 40 Zusammenschlüsse miterlebt.

Vor diesem Hintergrund warnte Pleister vor übertriebenem Fusionseifer. Alle wichtigen regionalen Zentren mit mindestens etwa 50.000 Einwohnern sollten auch in Zukunft eine selbständige Volks- oder Raiffeisenbank behalten. „Einige Fusionen der Vergangenheit entsprachen diesem Anspruch leider nicht.“

Retailmarkt nicht overbanked

Die häufig kritisierte hohe Zahl an Bankfilialen hierzulande hält Pleister für gerechtfertigt. „Deutschland ist im Retailgeschäft nicht overbanked“, betonte der BVR-Präsident. Selbst kleine genossenschaftliche Filialen auf dem Land mit einem

Einzugsgebiet von nur 1000 Einwohnern seien nicht unbedingt unwirtschaftlich. Gebe es bessere Lösungen zur Versorgung dieser Klientel, könne eine Schließung dennoch sinnvoll sein. Seit 1990 ist die Zahl der Geno-Filialen um 27% zurückgegangen (siehe Grafik).

150 000 neue Mitglieder

Damit sich die Filialen auch weiterhin rechneten, sollten sich die Genossenschaftsbanken jedoch verstärkt bemühen, auch verbundene Versicherungen oder Bausparverträge zu verkaufen. Mit einer Cross-Selling-Quote von 2,4 gelinge es den Geno-Banken zwar besser, unterschiedliche Produkte an den Kunden zu bringen, als den Sparkassen mit 2 und der Postbank mit 1,8. Doch französische Institute kämen auf eine Quote von 4. Wie hoch das Ansehen der Genossenschaftsbanken in der Bevölkerung sei, zeige die steigende Mitgliederzahl. Allein 2004 habe man 150.000 neue Teilnehmer gewonnen. Die Gesamtzahl beziffert der BVR nun mit 15,5 Millionen.

Während sich beim Vertrieb die dezentrale Struktur der Geno-Banken bewährt habe, sei bei der Entwicklung und Verwaltung von Finanzprodukten eine Zentralisierung aus Kostengründen sinnvoll, betonte Pleister weiter. Bei der geplanten, aber wegen unterschiedlicher Vorstellungen zur künftigen Struktur ausgesetzten Fusion der genossenschaftlichen Zentralinstitute DZ Bank und WGZ Bank sieht er dennoch keinen akuten Handlungsbedarf. Beide Institute hätten „ein erfolgreiches Jahr hinter sich“. Darüber hinaus arbeite man auf operativer Ebene „sehr gut“ zusammen.

## Sparkassengruppe greift bei Autofinanzierungen an

Nach Pilotphase wird Vertrieb nun bundesweit ausgebaut – VW-Finanztochter kooperiert mit Allianz

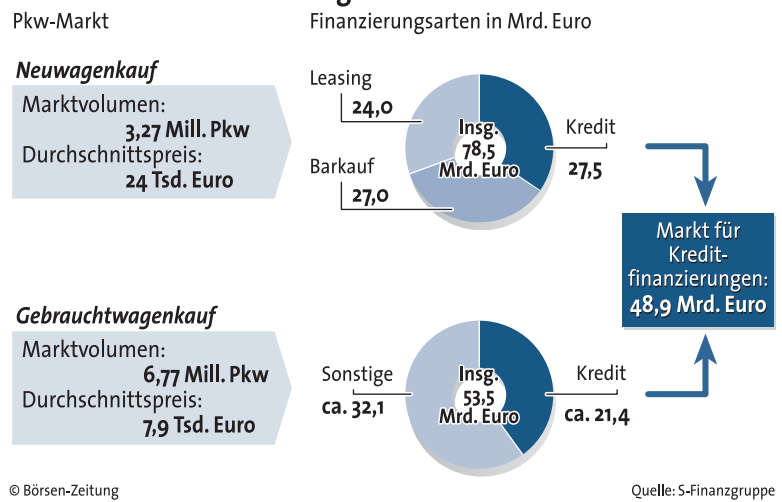
Börsen-Zeitung, 7.10.2005

Frankfurt – Die Sparkassenorganisation will die Verluste von Marktanteilen in der Autofinanzierung stoppen und verstärkt nach einjähriger Pilotphase den bundesweiten Vertrieb eines von der Deutschen Leasing entwickelten Mehrwege-Autokredits über die Sparkassen. Zudem wird das Angebot um die Händlereinkaufsfinanzierung erweitert. Die Volkswagen-Finanztochter VW Financial Services intensiviert ihrerseits den Vertrieb durch eine Kooperation mit der Allianz.

„Wir müssen wachgerüttelt werden und zeigen, was in uns steckt“, sagte Hans-Michael Heitmüller, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Leasing, beim 3. Internationalen Retail-Bankentag der Börsen-Zeitung zu den Marktanteilsverlusten der Sparkassenorganisation in den vergangenen Jahren von über 40 auf zuletzt 34% – Tendenz weiter fallend. Der Neugeschäftsanteil liege noch deutlich darunter.

Bei Autofinanzierungen handele es sich um einen Schlüsselmarkt für alle Kreditinstitute, denn 56% aller

### Der Markt für Finanzierungen bei Pkw-Käufen



Konsumentenfinanzierungen entfielen auf den Autobereich, meinte Heitmüller. Der Chef der Deutschen Leasing sprach bei dem von Wincor Nixdorf mitveranstalteten Retail-Bankentag von einem „Wahnsinnsmarkt“ angesichts jährlicher Pkw-Neuzulassungen von rund 3,3 Millionen und knapp 6,8 Millionen Pkw-Halterwechseln. Unterm Strich belaufe sich der Markt für Autofinanzierungen auf fast 49 Mrd. Euro.

dafür aber fair und transparent bepreist seien, sofort und ohne Anzahlungspflicht ausbezahlt. Zudem gebe es bei Vertragsende mehrere Varianten.

Nach einer einjährigen Pilotphase, an der rund 100 Sparkassen teilnahmen, soll das Produkt nun bundesweit sukzessive in den Vertrieb geschickt werden. Heitmüller rechnet mit einem „Run“ auf den Kredit, auch wenn Stückzahl und Volumina nach der Testphase „noch nicht zum Jubeln“ seien. Mit dem Produkt ließen sich verlorene Marktanteile zurückgewinnen, die Kundenbindung werde gestärkt und der Kunde vor Angeboten anderer Anbieter abgeschottet. Um in diesem Geschäft den Break-even zu erreichen, müssten rund 50.000 Autos pro Jahr vermarktet werden, sagte Heitmüller. Die 17.000 Geschäftsstellen der Sparkassen müssten also im Schnitt jeweils drei Verträge pro Jahr abschließen, rechnete er vor. „Das sollte machbar sein.“

Für das nicht bilanzwirksame Geschäft der Vermittlung des Auto-Kredits der Deutschen Leasing wird den Sparkassen eine Provision von bis zu 1,5% p.a. in Aussicht gestellt. Die

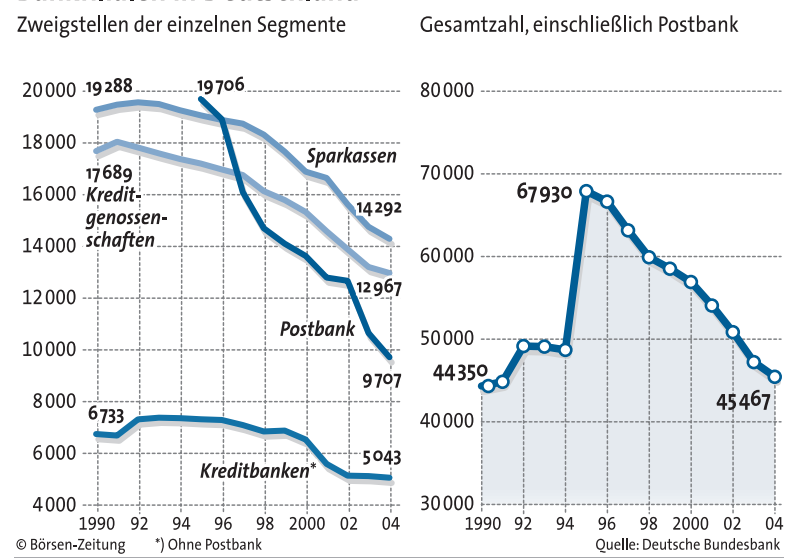
könnten die meisten Institute aufgrund hoher Prozesskosten nicht erreichen. Dennoch zeigten sich einschließlich der in Schulung befindlichen Häuser bereits fast 150 und damit fast ein Drittel aller Sparkassen für das nicht beworbene Produkt aufgeschlossen, sagte der Vorstandschef der Deutschen Leasing, nach eigenen Angaben die größte herstellernunabhängige, von 380 Sparkassen getragene Leasinggesellschaft in Deutschland, die in diesem Jahr mit einem Neugeschäft von insgesamt 6 Mrd. Euro rechnet.

### Wachstum durch Kooperation

Als größte Herausforderer der Sparkassen bei Autofinanzierungen sieht Heitmüller die Finanztöchter der Autohersteller (Captives) an. Ihr Marktanteil: 29%, Tendenz steigend. Wie viele Kunden VW Financial Services aus dem Sparkassenlager gewinne, wollte Klaus-Dieter Schürmann, Vorstandsmitglied der VW-Finanztochter, beim Retail-Bankentag nicht sagen. Er bekräftigte aber die Absicht, gerade über Kooperationen weiter wachsen zu wollen. Wie Schürmann mitteilte, arbeitet VW Financial Services künftig mit der Allianz nicht nur im Bereich der Kfz-Versicherung zusammen. So seien ab sofort rund 11.000 Allianz-Agenturen Vertriebspartner für Finanzierungen der für das Non-Captive-Geschäft zuständigen Europcar Bank. Dabei gehe es um den Verkauf von Neu- und Gebrauchtwagen anderer Marken.

Welches zusätzliche Volumen sich die VW-Finanztochter von dieser Vertriebskooperation verspricht, sagte Schürmann nicht. Derzeit führt VW Financial Services, die 60% aller verkauften Konzernfahrzeuge finanziert, rund 3 Millionen Bestandskunden in Deutschland. Das Vorstandsmitglied zeigte sich vom Geschäftsmodell der Spezialbank überzeugt. An der Spezialisierung führe kein Weg vorbei. „Die Universalbank und die Universalsparkasse gehören der Vergangenheit an.“

### Bankfilialen in Deutschland



### MARKETING-IDEEN DER RETAILBANKEN

## Mit Bären auf Kundenfang

Manchmal genügt offenbar ein Teddybär, um die lamme Nachfrage nach Sparbüchern oder Fonds anzukurbeln. So habe die Sparkasse Ludwigsburg einen wahren Kundenansturm verzeichnet, als sie ein Sparkonto mit einem „Steiff“-Teddy zum Sonderpreis plus freiem Eintritt in den Zoo anbot, berichtete Bernd Nolte, Partner der Unternehmensberatung 4P Consulting, auf dem Retail-Bankentag in Frankfurt. Ähnlich erfolgreich sei eine andere Sparkasse mit Bingo-Nachmittagen in der Filiale.

### Emotionen ansprechen

Dass emotionale Faktoren beim Verkauf von Anlageprodukten oft besser wirken als wirtschaftliche Argumente, hat auch die Postbank festgestellt. So habe man mit einem neuen Sparbuch, dessen Zins teilweise an die Lotterie „Aktion Mensch“ gekoppelt ist, in 18 Monaten mehr als 1 Mrd. Euro eingesammelt, sagte Postbank-Chef Wulf von Schimmelmann. Sehr begehrt sei auch eine Kreditkarte, auf die sich Kunden das Foto ihres oder ihrer Liebsten drucken lassen können. Banken sollten sich ein Bei-

spiel am erfolgreichen Kaffeekonzern Tchibo nehmen, meint Nolte. Dessen wöchentlich neue Kollektionen etwa mit Kleidung oder Sportartikeln kämen so gut an, dass Kunden durchschnittlich fünf Tchibo-Produkte kauften. Von einer solchen Cross-Selling-Quote können deutsche Banken nur träumen (siehe Bericht oben). Dabei habe Tchibo mit kaum besseren Voraussetzungen zu kämpfen, da Kaffee aus emotionaler Sicht ähnlich reizlos sei wie Sparpläne.

Bevor sich Banken bemühen, das Erfolgsmodell des Kaffeekonzerns zu kopieren, sollten sie allerdings bedenken, dass sich auch Tchibo schon im Finanzsektor versucht hat. Der Vertrieb von Riester-Renten und Versicherungen im Kaffeeladen zusammen mit Axa hat sich jedoch als Flop erwiesen. Wer Golfschläger, Halsketten oder Kinderspielzeug erfolgreich verkaufen kann, dem trauen Kunden offenbar nicht automatisch auch Kompetenz in Finanzfragen zu. Banken sollten also darauf achten, dass sie trotz aller notwendigen Innovationsfreude ihren Vertrauensvorsprung nicht verspielen.

(Börsen-Zeitung, 7.10.2005)

### Wettbewerber bei Autofinanzierungen

Marktanteil und aktuelles Wachstum

