

# b m -Blickpunkte

## Taunus-Sparkasse

### Die Provisionen reichen nicht

Es ist ein exemplarischer Fall: Was die BaFin jüngst für viele Institute der Sparkassen- und Genossenschaftsorganisation festgestellt hat, gilt auch für die Taunus-Sparkasse, Bad Homburg. Die Zinsmarge ist weiter gesunken und wird sich nach Einschätzung des Vorstandsvorsitzenden Hans-Dieter Homberg auch weiter „dramatisch verschlechtern“. Die dadurch bedingten Ertragsrückgänge lassen sich trotz weiter gestiegener Provisionserträge nicht kompensieren. Und auch auf der Kosten- und Einsparungsmöglichkeiten nahezu ausgereizt.

Mit einer Cost Income Ratio von 74 Prozent kann man deshalb zwar nicht zufrieden sein. Wesentlich verbessern lassen wird sie sich auf absehbare Zeit aber nicht – obwohl das Haus nach eigenen Angaben „seine Hausaufgaben erledigt“ hat, vertriebllich gut aufgestellt ist und seine Marktanteile in den letzten Jahren zumindest halten, teilweise sogar ausbauen konnte.

Ändert sich an der flachen Zinsstrukturkurve innerhalb der nächsten zwei bis drei

Jahre nichts, wird es deshalb zunehmend schwieriger, dem Ertragsschwund gegen-zusteuern. Dann werde man wieder verstärkt über Möglichkeiten zur Kooperation im Back-Office nachdenken müssen. In diesem Kontext bringt Homberg erneut die Kooperation benachbarter Institute bei der Geldautomatenversorgung ins Spiel. Zumindest mit einem großen Haus aus der Region sei man hier bereits im Gespräch.

Die von den sinkenden Zinserträgen hinterlassene Lücke lässt sich mit so zu erzielenden Einsparungen allerdings auch nur bedingt stopfen. Ändere sich an der gegenwärtigen Situation nichts, dürften dann auch die einstweilen ad acta gelegten Überlegungen zu Fusionen der Sparkassen im Rhein-Main-Gebiet nicht mehr ausgeschlossen werden. Einstweilen bleibt das Prinzip Hoffnung. (Siehe auch Seite 41). **Red.**

## Netbank

### Neue Direktbankdiskussion im S-Verbund?

Eine Direktbankdiskussion wie bei den Sparkassen hat es bei den Sparda-Banken nie gegeben. Das mag nicht zuletzt an der

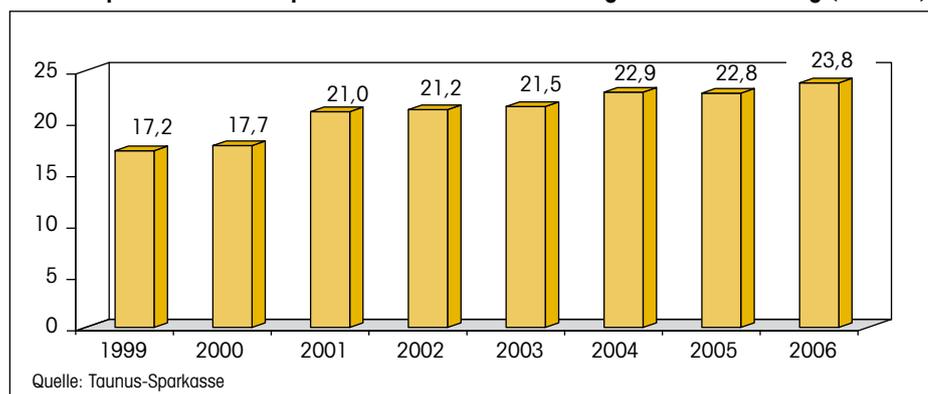
Kompaktheit der Gruppe liegen, die eine Abstimmung untereinander vergleichsweise zum Kinderspiel macht. Zudem scheinen die Sparda-Banken nicht allzu empfänglich zu sein, wenn es um Töchter geht, deren Tätigkeitsgebiet nicht auf das Geschäftsgebiet der Mutter beschränkt ist. So haben die Sparda Münster, Hessen und West Vertriebstöchter gegründet, mit denen man den unabhängigen Finanzvertrieben Paroli bieten möchte – alle miteinander bei entsprechendem Markterfolg theoretisch auch bundesweit tätig.

An der Netbank AG, Hamburg, waren nie alle Institute der Gruppe beteiligt. Auch bei den Übrigen kam es aber nie zu einem vernehmlichen Aufschrei über das „Wildern“ der Internetbank in ihrem Geschäftsgebiet – zum einen wohl, weil ein Einstieg auch dieser Banken immer zur Disposition stand, vor allem aber wohl deshalb, weil die Netbank mit ihren knapp 69 000 Kunden für eine Gruppe, die Jahr für Jahr Marktanteile gewinnt, schlicht zu klein ist, um als Ärgernis wahrgenommen zu werden.

Die Äußerungen über die Hamburger Tochter, die als reine Internetbank in einer engen Nische agiert, waren dennoch stets zufrieden. Warum man die Mehrheit nun abgegeben hat, ist deshalb auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Eine Rolle spielen könnte jedoch das Selbstverständnis der Sparda, die sich – trotz reger Filialisierungsstrategie in den letzten Jahren – aus ihrer Tradition her als „Direktbanken mit Filialen“ verstehen. Eine eigene Direktbank scheint da nicht so sehr erforderlich.

Dass man die Tochter an die Landesbank Berlin verkauft hat und damit – bei noch nicht abgeschlossenem Bieterverfahren um die Berliner – in Kauf nahm, sie an die S-Finanzgruppe abzugeben, zeigt gesundes Selbstvertrauen: Den Wettbewerb des

Taunus-Sparkasse als Beispiel: Anteil der Provisionserträge am Gesamtertrag (in Prozent)



Marktführers im Retailbanking fürchtet man offenbar so wenig, dass keine Skrupel bestehen, der Sparkassenorganisation eine Direktbank zu überlassen, aus der diese mit ihrer geballten Marktkraft sicherlich mehr machen könnte.

Heinrich Haasis hat es schon kundgetan: Eine „Sparkassen-Direktbank“ soll die Netbank nicht werden – damit wäre man wieder beim alten Thema: der Diskussion darüber nämlich, ob sich die Sparkassen damit selbst das Wasser abgraben oder direktbankaffine Kunden, die man sonst verloren hätte, zumindest im Verbund halten könnten. Immerhin: Die Option, die Netbank als Basis für einen Auftritt mit einer Zweitmarke zu nutzen, soll geprüft werden. **sb**

### Kreditgenossenschaften

## Apotheker- und Ärztebank erweitert die Zielgruppe

Die größte deutsche genossenschaftliche Primärbank ist zugleich die spezialisierteste: Die Deutsche Apotheker- und Ärztebank hat eine Bilanzsumme von 33 Milliarden Euro und liegt damit auf der Rangliste des BVR mit deutlichem Abstand auf Platz eins.

Mit ihrer Ausrichtung auf freiberufliche Apotheker, Ärzte, Zahnärzte und Tierärzte ist die Bank in den vergangenen Jahren gut gefahren. In ihrer Zielgruppe hat sie einen Marktanteil von 60 Prozent. Die verbleibenden 40 Prozent verteilen sich auf Volks- und Raiffeisenbanken, Sparkassen, Großbanken und andere Kreditinstitute. Kaum ein anderes Institut atmet daher so sehr mit diesem Berufsstand und hat sich gleichzeitig das Konzentrationsrisiko so stark ins Geschäftsmodell festgeschrieben wie die Düsseldorfer.

Dieses Risiko hält sich freilich einigermaßen in Grenzen: Einerseits wegen des speziellen Know-hows, über das die ApoBank in ihrem Bereich verfügt. Andererseits, weil es der Klientel noch immer

ausgesprochen gut geht. Trotz diverser Umbrüche im Gesundheitswesen, die die Politik in den vergangenen Jahren beschlossen hat: Heilberufler verdienen mit ihren Praxen noch immer gutes Geld.

Im vergangenen Jahr hat das Kreditinstitut seinen Zinsüberschuss um knapp sechs Prozent auf 491,9 Millionen Euro, den Provisionsüberschuss um beinahe 20 Prozent auf 142,0 Millionen Euro steigern können. Doch auch auf der Aufwandsseite waren deutliche Steigerungen zu verbuchen: Der Verwaltungsaufwand kletterte – aufgrund höherer Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen – um 10,4 Prozent auf 357,8 Millionen Euro.

Die Risikovorsorge im operativen Geschäft stieg um 46,8 Prozent auf 76,1 Millionen Euro sowie die Risikovorsorge mit Reservercharakter um 110,7 Prozent auf 85,0 Millionen Euro. Ersteres sei vor allem auf die neuen Eigenkapitalvorschriften (Basel II) zurückzuführen, die höheren Wertberichtigungen werde man so jedoch kaum brauchen. Im laufenden Jahr 2007 sollen beide Posten wieder auf das relative Niveau der Vorjahre sinken, verläuft aus der Bank. Das Betriebsergebnis vor Steuern lag dennoch mit 130,5 Millionen Euro um 31,1 Prozent unter dem des Vorjahres. Dank eines gehobenen Steuerguthabens konnte ein um 7,6 Prozent erhöhter Bilanzgewinn ausgewiesen werden.

Gleichwohl ist es für die Bank bei einem Marktanteil von 60 Prozent schwierig, im großen Stile weiter zu wachsen. Über eine Ausdehnung des Geschäfts auf breitere Kundengruppen habe man schon oft nachgedacht, erklärte der Vorstandssprecher Günter Preuß bei der diesjährigen Bilanzpräsentation. Und sei doch jedes Mal zu dem Schluss gekommen, dass gerade die konsequente Ausrichtung auf eine Kundengruppe den Erfolg der Bank maßgeblich verursacht hat.

Aber: Mit der anstehenden Gesundheitsreform dürfte sich die Landschaft deutscher Arztpraxen deutlich verändern. Deshalb

wolle man nun verstärkt auch auf festangestellte Mediziner zugehen, die in der ambulanten Versorgung tätig sind. Etwa zehn Prozent der Apo-Bank-Kunden gehören momentan zu dieser Gruppe, in ein paar Jahren sollen es 20 Prozent sein. Man habe sich dieser Kunden bisher vor allem im Hinblick auf eine potenzielle spätere Selbstständigkeit angenommen. Nun spreche man sie gezielt an. So sieht eine vorsichtige Erweiterung der Zielgruppe aus.

Was man darüber hinaus tun will: die Cross-Selling-Quote erhöhen. Der durchschnittliche Kunde hat derzeit 2,5 Produkte bei der Apo-Bank. Das betrachtet man als durchaus ausbaufähig. Vor allem im Bereich Wertpapiere sei die Kompetenz der Bank lange Zeit nicht wahrgenommen worden, so Preuß. **bs**

## Werbung

### LBS-Biker fährt gestohlene Harley

Mit ihrem ansonsten so erfolgreichen Marketing haben die Landesbausparkassen derzeit ein wenig Pech. Für eine Werbe-Fotostory im Playboy, in der viel nackte Haut und wenig geistreicher Text zu sehen war, haben die LBS zu Beginn dieses Jahres sowohl intern als auch extern einigen Spott geerntet. Und nun machen die Stars der neuesten – an sich ausgesprochen gelungenen – TV-Kampagne Sorge: die LBS-Biker und ihre Maschinen.

Im „Markisen-Spot“, der im Frühjahr dieses Jahres lief, fahren für die LBS gefährlich



aussehende Männer auf Harleys durch eine Wohnsiedlung. Sie erweisen sich jedoch bald als ausgesprochen spießig, erklären ihrem Kumpel Bernie, dass seine Markise schief hängt und ziehen wieder ab. Das bekannte Fazit: In jedem von uns steckt ein Spießler/Bausparer.

Im Mai dieses Jahres sorgte nun eine Entdeckung für neuerliche Belustigung: Ein Polizei-Beamter aus Herne hatte in dem Markisen-Clip sein eigenes Motorrad erkannt, das ihm vor einiger Zeit gestohlen wurde – Verwechslung schließt er aus.

Selbstverständlich haben die Landesbausparkassen mit dem Diebstahl nicht direkt zu tun. Sie haben die Werbeagentur BBDO in Berlin beauftragt, einen Spot herzustellen, die Agentur wiederum vergab den Auftrag für die Verfilmung an ein lettisches Unternehmen. Für den Dreh wurden ein paar Biker in Riga zusammengetrommelt, unter ihnen der aktuelle Besitzer des Motorrads. Er hat die Maschine seinerseits vollkommen rechtmäßig erworben, wie er beteuert.

Bei den LBS jedoch wird die Geschichte flugs umgedeutet. Man werte den Vorgang positiv, heißt es in der Geschäftsstelle. Denn schließlich habe der bestohlene Mann rasch alle relevanten Informationen bekommen und könne sich nun darum kümmern, die gestohlene Harley zurückzubekommen.

Nun droht jedoch weiteres Unheil: Laut Medienberichten prüfen der frühere Besitzer und sein Rechtsbeistand, ob man die LBS nicht auf eine Nutzungsentschädigung verklagen könne. Schließlich sei die Maschine aus individuellen Einzelteilen gefertigt und somit einem Kunstwerk vergleichbar.

Durch den Diebstahl seien die Verwertungsrechte nicht untergegangen. Eine Klage könne dem früheren Eigentümer etwa 3 000 Euro einbringen. **bs**

## Öffentlichkeitsarbeit

### Die Deutsche Bank tut Gutes und spricht darüber

Wochenlang war die Deutsche Bank im vergangenen Jahr in den Schlagzeilen, weil sie gleichzeitig Rekordgewinne des Unternehmens und den Abbau hunderter Arbeitsplätze in Deutschland verkündete. Die Bevölkerung hat damals das fehlende Verantwortungsbewusstsein des Geldinstitutes beklagt. Das Thema „Gesellschaftliches Engagement“ ist daher für die Bank ein ausgesprochen wichtiges.

Umso mehr fällt es auf, wie entspannt und selbstbewusst das Kreditinstitut damit umgeht: Selbstverständlich sei es für den Vorstand der Deutschen Bank die allererste Pflicht, profitabel zu arbeiten, stellte Tessen von Heydebreck klar, als er im Mai dieses Jahres den Bericht zur Corporate Social Responsibility (CSR) des Geldinstitutes für 2006 vorstellte. Denn nur dann könne man den Etat für die zahlreichen Projekte auch bereitstellen. Von Heydebreck, der inzwischen in den Ruhestand gegangen ist, hat den Bereich CSR lange Jahre im Vorstand verantwortet.

Natürlich, so von Heydebreck weiter, verfolge man diese Projekte auch, um Glaubwürdigkeit und Reputation der Bank zu verbessern. Eine Mischung aus Altruismus und Egoismus sei besonders glaubwürdig. Diese klare Aussage muss umso mehr erstaunen, als sich viele Unternehmen mit der Kommunikation ihres gesellschaftlichen Engagements überaus schwer tun.

Jedes Projekt, das zu aktiv und lautstark publik gemacht wird, gerät leicht in den Ruf, nur Mittel zum Zweck zu sein. Bei der Deutschen Bank hat man deswegen jedoch offenbar keine Bedenken. Das liegt sicher auch an der ruhigen und bestimmten Art, mit der Tessen von Heydebreck das Engagement des Bankhauses vorträgt. Jeder Vorwurf des blinden Aktionismus wird durch seine distinktierte Art direkt entkräftet.

85,2 Millionen Euro haben die Deutsche Bank und ihre Stiftungen im vergangenen Jahr weltweit für Kultur und Gesellschaft ausgegeben. Das ist etwas weniger als im Vorjahr, als ganz große Naturkatastrophen wie der Tsunami in Asien, der Hurrikan Katrina in den USA und ein Erdbeben in Pakistan außergewöhnlich hohe Aufwendungen nötig gemacht hatten.

Heruntergerechnet auf die Zahl der Mitarbeiter investiert das Kreditinstitut etwa 1 200 Euro pro Kopf in die Corporate Social Responsibility. Im internationalen Vergleich sei das ein Spitzenwert, so Tessen von Heydebreck. Und relativiert dann gleich wieder: Man messe sich nicht an den Sparkassen, sondern an anderen Investmentbanken. In der Tat lässt sich das Engagement der privaten Banken mit dem der öffentlich-rechtlichen nur schwer vergleichen. Denn Letztere haben ihre gesellschaftliche Verantwortung schon in Satzung und Geschäftsmodell festgeschrieben. **bs**

## Selbstbedienung

### Zusatzeinnahmen für den Geldautomaten

Eigentlich spricht vieles dafür, Geldautomaten und Kontoauszugsdrucker für Zusatzfunktionen wie den Kauf von Eintrittskarten für Sport-, Show- und Kulturveranstaltungen zu nutzen: Dem Kunden wird ein Mehrwert geboten; gleichzeitig lassen sich durch solche Zusatz-Services Provisionen erzielen, die die Kostenrechnung der SB-Infrastruktur verbessern können. Dass die GAD eG, Münster, jetzt für alle Volks- und Raiffeisenbanken in ihrem Geschäftsgebiet diese Funktion realisiert hat (integriert ist das Angebot von Ticketcorner), ist insofern nur folgerichtig.

Technisch bestand die Herausforderung vor allem darin, die am Geldautomaten gebuchten Eintrittskarten am Auszugsdrucker auf dickerem Papier als dem für Kontoauszüge üblichen auszudrucken. In

Kooperation mit Wincor Nixdorf wurde hierzu ein Druckwerk entwickelt, das unterschiedliche Papiersorten und -stärken verarbeiten kann, sodass der Auszugdrucker mit zwei separaten Papierbahnen befüllt werden kann. Die jeweils gewünschte Funktion wird vom Druckwerk erkannt.



Bedenken etlicher Kreditinstitute gegen die Nutzung der SB-Geräte für solche Zusatzfunktionen zielen indessen weniger auf die technische Machbarkeit als vielmehr die Praktikabilität. Die Verfügbarkeit der Geldautomaten für ihre eigentliche Funktion darf nicht beeinträchtigt werden. Mit anderen Worten: Zu langen Warteschlangen vor den Geräten sollte es durch den Ticketkauf nicht kommen. Noch vor wenigen Jahren wiesen die meisten Banker Zusatzfunktionen deshalb weit von sich.

Visionen von langen Warteschlangen vor Geldautomaten in den Innenstädten an verkaufsstarken Tagen des Einzelhandels – wie etwa den Adventssamstagen – sind heute aber vielleicht doch nicht mehr angebracht. Zum einen entlastet der steigende Anteil von Kartenzahlungen die Geldautomaten. Zum anderen trägt die Lockerung bei den Ladenöffnungszeiten mit zur Entzerrung des Ansturms bei.

Auch heute ist der Ticketkauf am Geldautomaten sicher nicht für jeden Standort

geeignet. Vor allem dort, wo nur ein Gerät zur Verfügung steht, sollte man vielleicht darauf verzichten, um vom Kunden als übermäßig empfundene Wartezeiten zu vermeiden. In den Hauptstellen der Banken könnte sich die Freischaltung zumindest eines Geräts für die Zusatzfunktion aber durchaus lohnen. **Red.**

### Preispolitik

## Schweden feuern den Preiskampf an

Der Elch-Malwettbewerb und das Maibaumschlagen zum Midsommar-Fest, quietschend grüne Filialen und ein Elch als Key Visual – seit ihrem Marken-Relaunch im vergangenen Jahr betont die SEB Bank AG, Frankfurt am Main, deutlich ihre schwedische Herkunft.

Sie möchte die durchweg positiven Attribute, die die Deutschen mit dem skandinavischen Land verbinden, aufs eigene Unternehmen übertragen sehen: Freundlichkeit, Modernität, Flexibilität. Um neue Kunden zu gewinnen, heizt die Bank zudem den derzeit herrschenden Preiskampf im Retailbanking kräftig mit an, beispielsweise mit einem Tagesgeldkonto zu vier Prozent Zinsen.

Zum Midsommar-Fest am 22. Juni dieses Jahres wurde gar ein Konsumentenkredit angeboten, der bei einem Kreditbetrag von 2 000 Euro und einer Laufzeit von zwölf bis 24 Monaten ganz auf Zinsen und Bearbeitungsgebühren verzichtet – ein Schnäppchenangebot, das eine große Herausforderung an das Cross-Selling stellt, soll es nicht bei bloßen Mitnahmeeffekten bleiben.

Schon im vergangenen Jahr beging die Bank das Fest. Dabei schlossen alte und neue Kunden 4 800 Verträge über Tagesgeldkonten und 1 250 Konsumentenkredite zu einem Zinssatz von jeweils 3,33 Prozent ab. Aus Gewinnspielen wurden 31 000 Adressen generiert. **bs**

### Produktpolitik

## Zinsen für das WM-Baby

Die Fußball-WM, so berichteten etliche Ständesämter im März, hat zu einem kleinen „Baby-Boom“ geführt. Auch darüber hinaus bietet die aktuelle Diskussion darum, wie sich die Motivation junger Paare steigern lässt, sich für Nachwuchs zu entscheiden, ein geeignetes Umfeld für kindbezogene Produkte. Mit dem im April eingeführten „Baby-Sparbuch“ in Kooperation mit dem Baby-Nahrungshersteller Hipp liegt die Dresdner Bank also voll im Trend.

Die Resonanz auf das Produkt hält sich aber bislang durchaus in Grenzen. Über 1 000 Eltern (vor allem aus ostdeutschen Großstädten) haben bislang ein Baby-Sparbuch eröffnet, berichtete die Dresdner Bank Anfang Juni. Bedenkt man, dass laut einer aktuellen Umfrage der Bank rund 70 Prozent aller Eltern regelmäßig Geld für den Nachwuchs zurücklegen und der Partner Hipp jährlich mehrere hunderttausend Anmeldungen für den Baby-Club verzeichnet, ist dieses Ergebnis der Kooperation nach den ersten zwei Monaten vermutlich enttäuschend – und das kann durchaus eine Frage der Konditionen sein.

Zwar lockt das Sparbuch – mit einer Laufzeit von drei Jahren – mit einem Startguthaben von 20 Euro. Der Zinssatz von 2,25 Prozent aber wird (auch wenn ihn die Bank in der Pressemitteilung vom April als „deutlich über entsprechenden Angeboten der Wettbewerber“ bezeichnet) doch von anderen Produkten mit ähnlicher Flexibilität – wenn auch nicht gerade Sparbüchern – übertroffen.

Der Namenszusatz „Baby“ mag zwar zunächst einmal die Aufmerksamkeit junger Eltern auf sich ziehen. Gerade weil das Ansparen eines finanziellen Grundstocks für die Ausbildung in Zeiten der Studiengebühren immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist der Zins aber letztlich wohl doch das entscheidende Argument. **Red.**