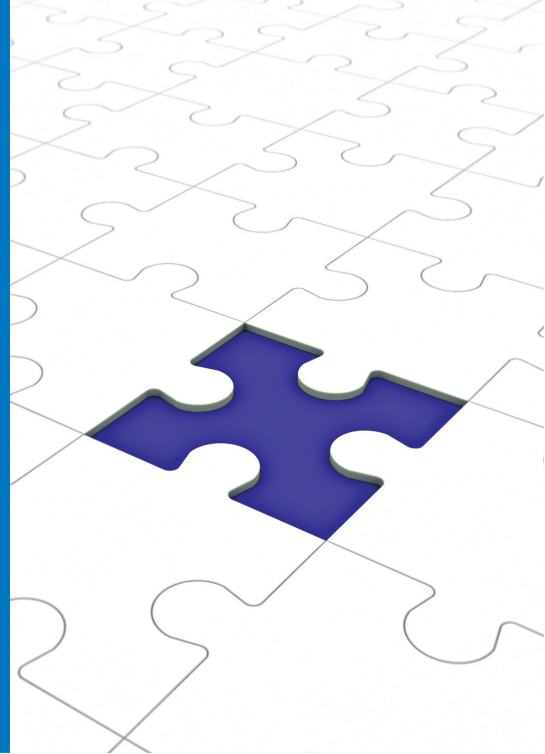


# Die Oldenburgische Landesbank im Allianz-Konzern

Von Benedikt Buhl und Holger Sandker



**Die Oldenburgische Landesbank AG, die ursprünglich im Besitz der Dresdner Bank war, aber vom Verkauf an die Commerzbank ausgenommen wurde und somit beim Versicherer Allianz verblieb, ist als regionale Universalbank im Nordwesten Deutschlands tätig. Daneben dient sie seit Juni 2009 als Produktplattform der Allianz Bank. Von einer ganzheitlichen Finanzberatung in den Allianz-Vertretungen verspricht sich der Versicherungskonzern die Möglichkeiten zur Nutzung verschiedenster Marktinformationen, die über das Versicherungsgeschäft hinausgehen, sowie die Generierung zusätzlicher Kundenkontaktpunkte durch Angebote im Bankgeschäft. Red.**

Der deutsche Bankenmarkt befindet sich infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise in einer weiteren Phase notwendiger Konsolidierung. So lassen sich aktuell die folgenden Entwicklungen beobachten:

- Kleinere wie auch größere Institute werden übernommen, fusionieren oder bereinigen ihren Marktauftritt.
- Auslandsbanken überdenken ihr hiesiges Geschäftsmodell.
- Die öffentlich-rechtlichen Landesbanken wie auch einzelne Sparkassen

sehen sich mit besonderen Herausforderungen konfrontiert.

Der deutsche Bankenmarkt gilt bereits seit langer Zeit als „overbanked“ und sehr wettbewerbsintensiv, der Markteintritt fällt neuen Wettbewerbern nicht leicht. In den letzten Jahren konnten sich einzig die Direkt- und Autobanken als wahrnehmbare zusätzliche Wettbewerber positionieren. Für einen erfolgreichen Geschäftsauftritt im deutschen Bankenmarkt bedarf es in einem so skizzierten Szenario

- eines klar umrissenen Geschäftsmodells,
- einer generellen, detaillierten Marktkennntnis,
- einer professionellen Beratungs- und Vertriebsorganisation,
- eines Betriebsmodells mit innewohnenden Skalierungsmöglichkeiten sowie
- einer „Marke“, die trägt und die für Kompetenz, Vertrauen und Zukunft steht.

## Zu den Autoren

**Benedikt Buhl** ist Sprecher des Vorstands, **Holger Sandker** ist Vorstandsassistent der Oldenburgischen Landesbank AG, Oldenburg.

Die Oldenburgische Landesbank AG (OLB) ist ein Tochterunternehmen der Allianz Deutschland AG und agiert seit Jahren sehr erfolgreich als Regionalbank im Nordwesten Deutschlands. Mit der Übernahme des Allianz-Bankgeschäfts von der Dresdner Bank im Juni 2009 ist sie zugleich auch Produkt- und Serviceplattform der Allianz Bank, die als Niederlassung der OLB über das Vertreternetz der Allianz bundesweit Bankdienstleistungen anbietet.

Anhand der fünf zuvor genannten Punkte wird im Folgenden die Oldenburgische Landesbank AG und ihre Niederlassung Allianz Bank vorgestellt und ihre Einbindung in den Allianz Konzern erläutert.

**420 000 Kunden in der Regionalbank, 350 000 in der Allianz Bank**

Als Universalbank betreibt die OLB mit Ausnahme des Investmentbankings grundsätzlich alle Bankgeschäfte, entweder mit eigenen Produkten oder in Kooperation. Als Kooperationspartner fungieren die Gesellschaften der Allianz Gruppe in den Bereichen Wertpapiergeschäft, Fondsgeschäft, Versicherungen, Kreditversicherungen und Bausparen. Daneben bestehen Kooperationen mit Leasing- und Factoring-Gesellschaften.

Die wesentlichen Ertragskomponenten im Kundengeschäft, das die Zielgruppen Pri-

vate, Unternehmen und Freiberufler umfasst, sind das Zinsgeschäft und das Provisionsgeschäft. Daneben betreibt das Institut die Eigengeschäftsfelder Strategische Beteiligungen, Aktiv-Passiv-Steuerung/Treasury sowie Eigenhandel im Handelsbuch im Rahmen eng definierter Limitvorgaben. Die Eigengeschäftsfelder sind für die Operativen Erträge der Bank im Vergleich zum Zins- und Provisionsgeschäft jedoch von untergeordneter Bedeutung.

Die Oldenburgische Landesbank AG unterteilt ihre Geschäftsfelder in die beiden Segmente OLB Regionalbank und Allianz Bank. Mit rund 420 000 Kunden hat die Oldenburgische Landesbank AG im Nordwesten Deutschlands eine bedeutende Marktposition inne, die durch Ertragswachstum und Neukundengewinnung auch in Zukunft weiter ausgebaut werden soll. Mit der Übernahme des Allianz Bank Geschäfts kamen im vergangenen Jahr noch einmal rund 350 000 Kunden hinzu.

Das geplante Wachstum im Kundengeschäft wird begleitet durch die fortgeführte traditionell konservative Risiko- und Anlagepolitik der OLB. Um dieses Wachstum zu ermöglichen hat die Regionalbank Maßnahmen mit den folgenden Schwerpunkten aufgelegt:

- Erhöhung der Kundenbindung und -zufriedenheit,
- Steigerung der Produktnutzungsquote,
- Arrondierung des regionalen Marktgebietes,
- Akzentuierung des Private Banking Auftritts,
- Stärkung des Ertragspotenzials im Privat- und Firmenkundengeschäft und
- Entlastung des Vertriebs von administrativen Aufgaben.

Flankiert werden diese Maßnahmen durch ein fortgesetzt straffes Kostenmanagement und eine vorausschauende Risikosteuerung, um mit Hilfe einer moderaten Kostenentwicklung die operativen Ergebnisse überdurchschnittlich steigern zu können. Die gut ausgebaute Filialstruktur der OLB Regionalbank im Nordwesten, die qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und die kundenorientierte Weiterentwicklung der Produktpalette bilden darüber hinaus die organisatorischen Voraussetzungen zur Erreichung dieser Wachstumsziele.

Durch die Übernahme des Allianz-Bankgeschäfts hat das Institut sein Geschäftsmodell erweitert. Neben dem klassischen Kerngeschäft als regionale Universalbank im Nordwesten stellt die Bank seit dem 2. Juni 2009 den mehr als 10 000 Vertretungen des Versicherers in Deutschland über ihre Zweigniederlassung Allianz Bank Bankprodukte bereit. Die OLB stellt dafür die rechtliche und technische Infrastruktur.

#### **Allianz Bank: Kundenbasis der Allianz-Vertreter ausschöpfen und ausbauen**

Das Geschäftsmodell der bundesweit auftretenden Allianz Bank ist in Abgrenzung zur auch zukünftig regional fokussierten OLB zu sehen. Der geschäftliche Fokus der Allianz Bank liegt in der Ausschöpfung und dem Ausbau der Kundenbasis der Allianz-Vertreter mit Schwerpunkt auf dem Privatkundengeschäft. Vor dem Hintergrund des großen Kundenpotenzials werden in den kommenden Jahren starke Wachstumsraten angestrebt, wobei in den Bereichen Kredit- und Einlagenvolumen deutlich überdurchschnittliche jährliche Steigerungsraten erwartet werden.

Das Marktgebiet der Oldenburgische Landesbank AG ist traditionell der Nordwesten Deutschlands. Diesem fühlt sie sich verpflichtet und will deshalb gestaltenden Einfluss auf ihr Umfeld nehmen. Das Geschäftsgebiet der Bank umfasst als Kern-

region das Gebiet zwischen der niederländischen Grenze im Westen, der Weser im Osten, den ostfriesischen Inseln im Norden sowie dem Teutoburger Land im Süden. Seit 140 Jahren ist das Haus in der regionalen Wirtschaftsstruktur fest verankert und damit für die wirtschaftliche Entwicklung der Region von hoher Bedeutung.

Die Region profitiert von der starken Stellung der Branchen Ernährungswirtschaft, Tourismus und des Zukunftsfeldes erneuerbare Energien. Zum günstigen Branchenmix kommt eine Firmenstruktur hinzu, die nicht durch Großkonzerne, sondern von persönlich verantworteten Mittelständlern geprägt ist. Zahlreiche „Hidden Champions“ haben im Nordwesten ihren Firmensitz. Diese Faktoren wirkten in der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise stabilisierend.

Um die Besonderheiten der regionalen Kernbranchen auch in die Beratung einfließen zu lassen, verfügt die OLB über eigene Branchenspezialisten. Diese versorgen den Vertrieb aktiv mit Brancheninformationen, begleiten den Kundenbetreuer bei Bedarf zu Kundengesprächen und geben fachliche Stellungnahmen zur Beurteilung geplanter Vorhaben ab. Darüber hinaus geben sie ihr Know-how im Rahmen von Vortragsveranstaltungen und Seminaren weiter.

#### **Beschränkung des Geschäftsgebietes auf den Nordwesten aufgehoben**

Infolge der Loslösung von der Dresdner Bank AG ist die mit der früheren Muttergesellschaft vereinbarte freiwillige Beschränkung auf das Geschäftsgebiet im Nordwesten weggefallen. Dadurch ergeben sich Chancen auf eine regionale Ausdehnung des Kerngeschäfts, die zunächst mit der Gründung einer Niederlassung in Bremen genutzt wurden. Die Oldenburgische Landesbank AG wird diesen Prozess umsichtig und kontrolliert fortsetzen, sobald und sofern sich neue Marktchancen ergeben.

Garant und zum guten Teil auch Träger detaillierter Marktkenntnis sind in Bezug auf die bundesweit agierende Allianz Bank die mehr als 10 000 Allianz Vertretungen vor Ort. Diese Struktur garantiert nicht nur den bekanntermaßen starken Vertrieb, sondern sorgt über die Rückkopplung auch dafür, dass Kundenbedürfnisse sehr schnell erkannt werden.

Die Oldenburgische Landesbank AG ist mit einem dichten Netz aus über 170 Filialen fest mit der gesunden Wirtschaftsstruktur ihrer Heimatregion verwoben. Dieses flächendeckende Filialnetz bleibt – nachdem es konsequent auf kunden-nahe Betreuung und Akquisition einge-

stellt ist – für die Bank von eminenter Bedeutung. Mit elf Vertriebsgebieten sowie einer zentralen Kundenbetreuung und einem zentralen Vertriebsmanagement werden Vertriebsmaßnahmen gesteuert, forciert und unterstützt. Entgegen dem Trend anderer Geldinstitute, die sich immer mehr aus der Fläche zurückziehen, setzt die OLB verstärkt auf die Nähe zum Kunden.

### **Enger Kundenkontakt verringert Risiken und erleichtert Cross-Selling**

Der Wert dieser engen Kundenbindung zeigt sich in der erzielbaren Rentabilitätsverbesserung:

■ Ein enger Kontakt zum Kunden verringert bestehende Informationsasymmetrien und damit das Risiko.

■ Genauere Kenntnis über die individuellen Lebenssituationen der Kunden eröffnet Möglichkeiten des Cross-Sellings.

■ Engere Bindung des Kunden an die Bank lässt den Aufbau von Reputationskapital lohnend werden.

■ Ein der Bank verbundener Kunde weist eine geringere Preissensibilität aus, die Situation der Bank im Preiswettbewerb verbessert sich somit.

Die Allianz Vertretungen sind der zentrale Vertriebskanal der Allianz Bank, die darüber hinaus in ausgewählten Bankagenturen durch Bankspezialisten unterstützt werden. Die OLB bildet die zentrale Produktplattform und stellt in diesem Rahmen dem Retailgeschäft zuzuordnende Bankprodukte mit Schwerpunkt auf Konten, Karten, Kredite und Investments bereit.

Die OLB und mit ihr die Allianz Bank sind integrierter Bestandteil der durch die Allianz im deutschen Markt angebotenen ganzheitlichen Finanzberatung mit Bezug auf Versicherungen, Vorsorge und Vermögen. Der Kunde profitiert von einer Beratung, die von einer Analyse der aktuellen Lebensumstände, zum Beispiel hinsichtlich Alter, Krankheit, Berufsunfähigkeit, Lebensphasen et cetera ausgeht, weil sie eine umfassende Lösung in Bezug auf finanzielle Absicherung, Vorsorge und Vermögensaufbau zum Ziel hat.

### **Möglichkeit von zusätzlichen Kundenkontakten**

Aus Sicht der Allianz Gruppe beinhaltet die ganzheitliche Finanzberatung mindestens zwei Zielsetzungen und Auswirkungen:

**Erweiterung der Wertschöpfungskette:** Die Erweiterung der Wertschöpfungskette beinhaltet die Nutzung verschiedenster

## Historie der Oldenburgischen Landesbank AG

Die Oldenburgische Landesbank AG (OLB) nahm im Jahre 1869 ihren Geschäftsbetrieb auf. Das Frankfurter Bankhaus Erlanger & Söhne fungierte als „Geburtshelfer“ und platzierte die Anteilsscheine der neu gegründeten Aktiengesellschaft im Oldenburger Land. Als Notenbank des Landes Oldenburg hatte sie in den Gründerjahren das Privileg der Banknotenausgabe inne – daher rührt auch die Bezeichnung „Landesbank“ –, das sie 1875 jedoch gegen das Recht auf die Gründung weiterer Niederlassungen eintauschte.

Im Jahre 1904 übernahm die Dresdner Bank das Bankhaus Erlanger & Söhne und damit auch dessen 25-prozentige Beteiligung an der OLB. Diese Verbindung blieb bis zum Jahr 2008 bestehen. In der Zwischenzeit durchlebte die Oldenburgische Landesbank AG eine Hyperinflation, die Weltwirtschaftskrise von 1929 und zwei Weltkriege. Im Zuge des Wirtschaftswunders der Nachkriegszeit vergrößerte sich das Netz der Niederlassungen im angestammten Weser-Ems-Gebiet und es gelang der Bank, stärker als der Markt zu wachsen.

Die Dresdner Bank hatte in diesen Jahren ihre Beteiligung an der Oldenburgische Landesbank AG sukzessive erhöht. Durch eine Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse wurde die Dresdner Bank im Jahr 1986 Mehrheitsaktionär der Bank. Mit Übernahme der Dresdner Bank durch die Allianz gehört die Oldenburgische Landesbank AG als eigenes börsennotiertes Unternehmen seit 2001 zum Allianz Konzernverbund.

Im Zuge des Verkaufs der Dresdner Bank an die Commerzbank übernahm die Allianz SE mit Wirkung vom 23. Dezember 2008 die vormals von der Dresdner Bank AG gehaltenen Stimmrechte an der Oldenburgische Landesbank AG und übertrug sie im vergangenen Jahr auf die Allianz Deutschland AG.

Am 2. Juni 2009 startete der Geschäftsbetrieb der Allianz Bank, einer Zweigniederlassung der Oldenburgische Landesbank AG, der neben dem klassischen Regionalgeschäft in Norddeutschland fortan das zweite, bundesweit agierende Geschäftssegment der OLB darstellt.

Markt- und Produktinformationen – national, europaweit, weltweit – welche über den angestammten Versicherungsbereich hinaus in angrenzenden Bereichen der Geldanlage und Finanzberatung, also auch im Bankgeschäft, genutzt werden können.

Aus dem globalen Geschäftsauftritt der Allianz als großer Versicherer und der Zugehörigkeit der Allianz Global Investors (AGI), die zu den weltweit fünf größten Vermögensverwaltern zählt, lassen sich zusätzliche Ansätze entwickeln. Genannt seien hier beispielsweise Ansatzpunkte für die Fälligkeit von Lebensversicherungen und deren Wiederanlage oder generelle Anlagedispositionen in den internationalen Kapitalmärkten durch und für die Allianz selbst.

**Gestaltung höherer Kundenkontaktfrequenzen:** Die Gestaltung einer höheren Kundenkontaktfrequenz innerhalb einer ganzheitlichen Finanzberatung ergibt sich notwendigerweise und dient gleichsam als Chance:

- Die auch im Versicherungsgeschäft gegebene fortschreitende Industrialisierung von Back-Office-Tätigkeiten, beispielsweise in der Kundenadministration oder bei Schadensregulierungen, führen ceteris paribus durch zentralisierte Abwicklungen zu einem selteneren Kontakt zwischen Versicherungsagentur und ihren Kunden.

- Moderne Medien, wie zum Beispiel das Internet, führen zudem zu einer hohen Preis-Leistungs-Transparenz insbesondere auch in Bereichen der Versicherungswirtschaft.

Das Angebot einer ganzheitlichen Finanzberatung unter Einbeziehung von Bankdienstleistungen kann hier Möglichkeiten von zusätzlichen Kontakten zwischen Agentur und Kunde eröffnen. Dies liegt darin begründet, dass Bankdienstleistungen in der Regel abstrakt, erklärungsbedürftig und von aktuellen Marktentwicklungen geprägt sind, die zu unterjährigen

## Beteiligungsstruktur der OLB

Die Beteiligungsstruktur der Oldenburgische Landesbank AG gliedert sich wie folgt: Allianz Deutschland AG 64,3 Prozent, OLB-Beteiligungsgesellschaft mbH 25,3 Prozent, private Investoren inklusive Belegschaftsaktionäre 10,4 Prozent. Die

Anteile an der OLB-Beteiligungsgesellschaft mbH halten die Hauptgesellschafterin Allianz Deutschland AG mit 98,8 Prozent und mehrere Dauerinvestoren aus dem Nordwesten mit 1,2 Prozent (alle Angaben gerundet).

Beratungs- und Vertriebsgesprächen wie auch Cross-Selling-Chancen führen.

Neben diesen Verbundvorteilen ergeben sich positive Skaleneffekte quasi zwangsläufig aus der Nutzung des Plattformkonzeptes. Die Allianz Bank nutzt die technische und strukturelle Infrastruktur der Oldenburgische Landesbank AG, die darüber hinaus als Produktgeber fungiert. Dies führt zu sinkenden Grenzkosten in den Back-Office-Bereichen der Bank.

### Effizienzsteigerungen bei der Regionalbank

Die Marke Allianz besitzt den höchsten Vertrauenswert aller Versicherungsunternehmen in Deutschland. Die Marke steht für Stabilität und Kundennähe. Über 19 Millionen Kunden in Deutschland werden kundennah von über 10 000 Vertretungen betreut. Das Allianz Bankgeschäft trägt eine hohe Kontaktfrequenz in sich, wodurch sich über die Marke Stabilisierung und Ausbau von Kundenbeziehungen ergeben.

Aus der Etablierung der Allianz Bank und im Zusammenwirken der OLB innerhalb des Allianz Konzerns ergeben sich besondere Zielsetzungen im Bankgeschäft. Aus der Sicht der Allianz sind dies:

- Kundengewinnung und -sicherung im angestammten Versicherungsgeschäft durch ergänzende Bankdienstleistungsangebote.

- Festigung und Ausbau der Allianz-Erträge im angestammten Geschäft, aber auch durch zusätzliche Erträge aus dem Bankgeschäft, sowie Cross-Selling.

- Steigerung und Sicherung der Agentureinkommen durch das umfassendere Dienstleistungsangebot.

Für die Oldenburgische Landesbank AG als Regionalbank ergeben sich

- Effizienzsteigerungen bei Prozessen und Nutzung der gegebenen technischen Plattform und

- Ertragsdiversifizierungen im Sinne zusätzlicher GuV-relevanter Erträge durch die Allianz Bank, Zweigniederlassung der OLB.

Der Start der Allianz Bank als Geschäftssegment der Oldenburgische Landesbank AG im Juni 2009 ist sehr vielversprechend, da der Kundenstamm insbesondere betreuungsintensive, höherwertige Kunden mit ausgeprägten Wachstumschancen umfasst. Das Allianz-Bankgeschäft erfährt hohe Aufmerksamkeit: Rund 30 Prozent aller Besuche der Allianz-Homepage im IV. Quartal 2009 bezogen sich auf Bankthemen. Wenn es gelingt, Skaleneffekte zu heben und das weitere Kundenpotenzial des Konzerns zu nutzen, wird die Allianz Bank bald als erfolgreicher Wettbewerber im Bankenmarkt etabliert sein. ■■■■

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag von Benedikt Buhl beim Privatkundenforum 2010.