

**Franz-Josef Eichhorn (Hrsg.)**  
**Erfolgreiche Konzepte von**  
**Finanzdienstleistern**

Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, Wiesbaden  
Deutscher Sparkassen Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

	Zum Geleit.....	15
	<b>Die Sparkassen im Internetzeitalter: Quo vadis?.....</b>	<b>17</b>
1	Marktsituation und Zukunftsaussichten des größten deutschen Retailers.....	17
1.1	Marktstellung.....	17
1.2	Verschärfter Wettbewerb.....	18
1.3	Kompensation sinkender Zinsmargen?.....	19
1.4	Aufholjagd in schwierigem Umfeld.....	19
1.5	Brüssel und die Sparkassen-Finanzgruppe.....	20
1.6	Baseler Eigenkapitalvorschriften.....	21
1.7	Nur der Markt ist unser Schicksal.....	22
2	Zukunftsstrategien.....	23
2.1	Die Multikanal-Sparkasse.....	23
2.1.1	Online-Angebote gewinnen an Bedeutung.....	23
2.1.2	Das Finanzportal sparkasse.de.....	25
2.1.3	Online-Angebote der Verbundpartner.....	25
2.1.3.1	Bausparangebote in der virtuellen Welt.....	25
2.1.3.2	Versicherungen online.....	26
2.1.4	Fazit zur Internetstrategie.....	26
2.1.4.1	E-Loyalty und Multikanal.....	26
2.2	Vorteil: Markenname.....	27
2.3	Modernität als Aspekt der Unternehmenskommunikation.....	27
3	True Economy - die Herausforderungen der Old Economy gelten im Internetzeitalter weiter.....	29
3.1	Neue Ertragschancen im Wettbewerb um Marktanteile.....	29
3.2	Optimierungsmöglichkeiten.....	29
3.2.1	Kreditgeschäft.....	30
3.2.1.1	Beratung bei komplexen Kreditaufnahmen.....	30
3.2.1.2	Kreditkosten.....	30
3.2.1.3	Prüfung.....	31

3.2.2	Maßgeschneiderter Vertrieb	32
3.2.2.1	Prozessorientierung	32
3.2.2.2	Das sVermögensmanagement	32
3.2.2.3	Immobilienzentren	33
3.2.2.4	Firmen- und Gewerbekundenzentren	33
3.2.2.5	Verbundgeschäft	34
3.2.2.5.1	Versicherungen	34
3.2.2.5.2	Bausparen	34
3.2.2.5.3	Leasing	35
3.2.3	Neue Provisionsgeschäfte	35
3.2.3.1	M & A für den Mittelstand	35
3.2.3.2	Mehrwertbanking	36
3.2.3.2.1	Mehrwertgirokonto	36
3.2.3.3	Kommunalkundengeschäft	36
3.2.4	Eigenhandel	37
3.2.5	Unternehmenssteuerung	38
3.2.5.1	Personal	38
3.2.5.2	IT als Erfolgsfaktor	39
3.3	Bündelung der Kräfte	40
3.3.1	Skaleneffekte versus Komplexitätsprobleme	40
3.3.2	Sparkassen-Finanzgruppe Bayern	40
3.3.3	Outsourcing in marktfernen Bereichen	41
3.3.3.1	Zentrum für den beleghaften Zahlungsverkehr	42
3.3.4	Fusionen	42
3.4	Dezentralität als Hemmschuh von Veränderungen?	42
3.4.1	Kundengeschäft	43
3.4.2	Mitarbeiterführung	43
4	Unsere Zukunftsvision	44
4.1	Nachdenken über radikale Zukunftsszenarien	45
5	Ausblick	47

**Das Vertriebskonzept der Stadtsparkasse Düsseldorf:  
 Vom stationären zum Multichannelvertrieb  
 - ein Praxisbericht.....49**

1 Veränderung der Vertriebsstrategie durch neue Medien .....52  
 2 Optimierung des stationären Vertriebs.....55  
 3 Geschäftsstellennetzoptimierung .....59  
 4 Ausblick.....60

**Fusion zwischen Genossenschaftsbanken  
 und Sparkassen.....61**

1 Unrealistische Überlegungen oder sinnvolle Zukunftsstrategie? 61  
 1.1 Stärkere Präsenz am Markt.....64  
 1.2 Höheres haftendes Eigenkapital.....65  
 2 Grundsatzüberlegungen vor der Fusion.....66  
 2.1 Vorstandsfragen.....66  
 2.2 Mitarbeiterbesitzstandswahrung.....66  
 2.3 Prüfungsberichts austausch.....67  
 3 Gremiumsbeschlüsse.....68  
 3.1 Gremiumsbeschlüsse bei der Stadtsparkasse Marktredwitz . . . 68  
 3.2 Gremiumsbeschlüsse bei der Raiffeisen-Volksbank  
 Marktredwitz-Selb eG.....:!.68  
 4 Meldung an das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen . . . .70  
 5 Ansatzpunkte der rechtlichen Fusion.....71  
 6 Zusammenarbeit auf einzelvertraglicher Basis.....73  
 7 Zusammenarbeit in institutionalisierter Form.....74  
 7.1 Beteiligung der Stadt Marktredwitz an der Raiffeisen-Volks-  
 bank Marktredwitz-Selb eG.....74  
 7.2 Zweckverbandssparkasse.....74  
 7.3 Tochterunternehmen der Stadtsparkasse Marktredwitz und der  
 Raiffeisen-Volksbank Marktredwitz-Selb eG.....75  
 7.4 Tochterunternehmen einer städtischen Beteiligungs-  
 ge'sellschaft und der Raiffeisen-Volksbank.....75  
 7.5 Eingetragene Kreditgenossenschaft.....75

8	Echo in der Presse.....	77
9	Beendigung der Fusionsgespräche.....	79
10	Gründe des Scheiterns der Zusammenschlussüberlegungen ...	80

**Ein neuer Aufbruch:  
Vertriebseinheiten und Kundenservicecenter!..... 83**

1	Das Gleiche ist nicht dasselbe.....	85
2	Sechs Augen sehen mehr als vier.....	86
3	Von der administrierten zur kundengesteuerten Bank .....	88
4	Strategische Lücken - kundenferne Karrieren.....	89
5	Die neue, integrierte Vertriebswelt.....	91
6	Vertriebserfolg nachhaltig verwirklichen.....	93
7	Die Vertriebseinheit: Vertrieb, sonst nichts.....	95
8	Vertrieb forcieren - Betreuung implementieren.....	97
9	Vertrieb integrieren - Transaktionen konzentrieren.....	99
10	Pull-Vertrieb: die Bankstelle neu denken.....	101
n	Umbruch in der Personalstruktur.....	103
12	Zeit der Entscheidungen.....	105

**Cross Selling mit Schwäbisch Hall stärkt  
genossenschaftlichen FinanzVerbund.....107**

1	Ausgangspunkt: die Veränderung des Marktes.....	108
2	Chancen und Herausforderungen: die Situation des Genossenschaftssektors.....	110
3	Zukunftsweisend: die Verbundstrategie.....	112
4	Schlüsselfrage: der mobile Vertrieb.....	113
5	Vertriebspower: Außendienst von Schwäbisch Hall.....	115
6	Ziel: gemeinsame Vertriebskultur entwickeln.....	118
7	Entscheidend: Die Steuerung übernimmt die Bank.....	119
8	Erfolgreich: Cross Selling als Gesamtstrategie.....	121
9	Überzeugend: das 4-Gewinner-Modell.....	123
10	Herausforderung: in schwierigen Märkten Erfolg sichern.....	126

**Strategien in der Bankassurance - das erfolgreiche  
Kooperations- modell der Allianz mit den bayerischen  
Genossenschaftsbanken** .....127

1	Einleitung.....	127
2	Das Kooperationsmodell.....	129
2.1	Vorstellung der Partner.....	129
2.2	Historische Entwicklung.....	130
2.3	Rahmenbedingungen und wesentliche Elemente.....	130
2.4	Wichtige Daten und Ergebnisse .....	131
3	Allfinanzstrategien.....	133
3.1	Grundvoraussetzungen und wesentliche Erfolgsfaktoren des Kooperationsmodells.....	133
3.2	Limitierende Faktoren für Bankassurance-Geschäftsmodelle ..	134
3.3	Schlussfolgerungen für Bankassurance-Strategien.....	135
4	Ausblick.....	138
5	Literaturverzeichnis.....	139

**Bancassurance - die erfolgreiche Koexistenz von Banken und  
Versicherungen am Beispiel AMB Generali Holding AG und  
Commerzbank AG aus Sicht des Versicherungskonzerns** . . . .141

1	Voraussetzungen und mögliche Durchführungswege.....	141
1.1	Historie der Bancassurance.....	141
1.2	Marktdaten.....	145
1.3	Alternative Durchführungswege.....	147
1.4	Bewertung der alternativen Durchführungswege.....	148
2	Position AMB Generali Holding AG zur Bankassurance .....	152
2.1	Positionierung der AMB Generali Holding am deutschen Versicherungsmarkt.....	152
2.2	Struktur.....	153
2.3	Vertriebskanäle der AMB Generali Holding.....	155
2.4	Entscheidungsgründe der AMB Generali Holding für den Durchführungsweg der Bancassurance.....	157

3	Gelebte Bancassurance am Beispiel der Commerz Partner Beratungsgesellschaft für Vorsorge- und Finanzprodukte mbH	158
4	Erfolgsfaktoren und Ausblicke.....	163
	<b>Siemens Financial Services - Positionierung als profitabler Finanzanbieter in einem schwierigen Bankenmarkt.....</b>	<b>167</b>
1	Alte Probleme, neue Bedürfnisse, neue Anbieter.....	167
2	Aktuelle Situation der Unternehmensfinanzierung in Deutschland.....	169
2.1	Unzureichende Rentabilität der Banken.....	171
2.2	Einseitige Finanzierungsstruktur der Unternehmen.....	172
2.3	Risikobetrachtung rückt in den Vordergrund.....	174
2.4	Liquidität stärken und Abhängigkeit vom Bankkredit verringern.....	176
3	Siemens Financial Services als firmeneigener Anbieter von Finanzlösungen.....	179
3.1	Keine Altlasten.....	181
3.2	Klare Positionierung als Dienstleister für die Industrie.....	181
3.3	Strategischer Fokus auf profitables Wachstum.....	182
3.4	Marke Siemens unterstützt Finanzlösungen.....	185
3.5	Kundenzugang über Siemens-Bereiche.....	185
4	Bedarfsorientiertes Angebot der Siemens Financial Services ...	187
4.1	Bilanzverkürzung und Liquidität durch Alternativen zum Bankkredit.....	188
4.2	Transparentes Pensionsmanagement.....	190
4.3	Risikomanagement durch Versicherungslösungen.....	191
4.4	Transparenz erhöhen und Treasury-Prozesse effizienter gestalten.....	193
5	Zukunft der Unternehmensfinanzierung.....	195

	<b>Automobile Finanzdienstleistungen - wieso?</b> .....	197
1	Entwicklung der Finanzdienstleistungen im Volkswagen-Konzern.....	199
2	Aufgaben der Finanzdienstleister und Besonderheiten des FD-Geschäfts.....	204
3	Kundenbedürfnisse und CRM.....	211
4	Automobilhersteller als Mobilitätsdienstleister.....	215
5	Schlussbemerkungen/Zusammenfassung.....	217
	<b>Investmentbanking eines Online-Brokers</b> .....	221
1	Einleitung.....	221
2	Leistungsfähigkeit eines Online-Brokers am Beispiel der comdirect.....	223
3	Der IPO-Prozess unter Berücksichtigung der Spezifika eines Online-Brokers.....	227
3.1	Auswahl der Führungs- und der Syndikatsbanken.....	229
3.2	Auswahl des Börsensegmentes, Dokumentation, Vorbereitung des Research-Reports.....	230
3.3	Pre-Marketing.....	231
3.4	Marketing-Phase und Roadshow.....	234
3.5	Festlegung des Emissionspreises.....	240
3.6	Post-IPO-Betreuung.....	240
4	Zusammenfassung und Ausblick - Evolution im Investmentbanking.....	242
5	Literaturverzeichnis:.....	243
	<b>Intention - Vision - Innovation bei einer Privatbank</b> .....	245
	<b>Primärbanken - no Future? Gedanken zur Wettbewerbsposition von Verbundinstituten der Primärebene und Maßnahmen zur Erlangung von Wettbewerbsstärke</b> .....	257
1	Ursachenanalyse.....	258
i.i	Inhendienstlastigkeit bewirkt Kostennachteile.....	258
1.1.1	Buchkreditgeschäft.....	258
1.1.2	Bankrechtliche Novellierungen.....	258



i.i.3	»Fusionszwang« als Allheilmittel.....	259
1.1.3.1	Intensive Selbstbeschäftigung der Involvierten.....	259
1.1.3.2	Bilanzvolumina und Vorstandsbezüge als Dreh- und Angelpunkt.....	260
1.1.3.2.1	Bilanzvolumina als Erfolgsmaßstab für Vorstandsmitglieder ...	260
1.1.3.2.2	Sinnhaftigkeit der Bilanzsumme als Erfolgsmaßstab.....	260
1.1.3.3	Negativwirkung auf die Corporate Identity.....	261
12	Fokussierung auf das bilanzwirksame Geschäft.....	261
12.1	Bilanzpositionen als Erfolgsmaßstab/Vergütung als restriktiver Faktor.....	262
12.2	Bankaufsichtsrechtliche Restriktionen.....	262
13	Relativ geringe Vertriebsorientierung.....	262
13.1	Niedrige Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktänderungen ...	262
13.2	Aufbauorganisation und Personalpolitik.....	264
14	Zwischenergebnis.....	265
2	Zukunftsweisende Maßnahmen zur Stärkung der Wett- bewerbsposition von Primärbanken.....	266
2.1	Reduktion des bilanzwirksamen Geschäfts.....	266
2.1.1	Auslagerung des Kreditgeschäfts.....	266
2.1.2	Abbau der Passivseite zugunsten von Verbundprodukten ...	267
2.1.3	Spezialfondslösung für Eigenanlagen.....	268
2.1.4	Neugestaltung der Vergütungssysteme.....	268
2.1.5	Bedeutungsgewinn der Kooperation.....	269
2.2	Reduzierung der Innendienstlastigkeit.....	269
2.3	Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktänderungen.....	269
2.3.1	Entscheidungsfindungsprozesse.....	269
2.3.2	Bindende Beschlüsse.....	270
3	Ausblick: Verbundinstitute als Finanzmakler für Retail-Invest- ment-Banking-Produkte.....	271
3.1	Implementierung eines neuen Typus von Kundenbetreuern ...	271
3.2	Forcierung des Außendienstes.....	272
3.3	Interpretation des Förderauftrags.....	272

<b>Stehen wir vor einer Zeitenwende im Retailgeschäft? - Was Banken von Strukturvertrieben lernen können</b> .....		275
1	Neu und verstärkt in den Markt eintretende Wettbewerber ....	275
2	Zwei Thesen zur Betreuungsintensität und zur Marktbearbeitung.....	277
2.1	These 1: Strukturvertriebe betreuen intensiver als Banken . . . .	277
2.2	These 2: Strukturvertriebe bearbeiten den Markt sehr erfolgreich.....	278
2.3	Zwischenergebnis: Ineffizienzen bei der persönlichen Betreuung durch Banken.....	278
3	Das Dilemma der Banken und seine Ursachen.....	279
3.1	Unmittelbare Kosten für die Kundenbetreuung im Vergleich ..	279
3.2	Konsequenzen für die konkrete Betreuungssituation.....	279
3.3	Zwischenergebnis: Banken können nicht oder nur passiv betreuen.....	280
4	Rechtlich eigenständige Organisationseinheit als Lösungsvorschlag.....	281
4.1	Voraussetzungen.....	281
4.1.1	Mitarbeiter.....	281
4.1.2	Leistungsanreize.....	282
4.2	Personalisierung des Verkaufs.....	282
4.3	Institutionalisierung.....	282
4.3.1	Alleingang oder Gemeinschaftsgründung.....	283
4.3.2	Delegation.....	283
4-3-3	Hierarchielose Aufbauorganisation.....	284
4-3-4	Produkte.....	284
5	Schlussfolgerungen für die Entscheidungsträger.....	285
5.1	Imageverlust des tradierten Berufsbildes Bankangestellter. . . .	285
5.2	Vergütungsperspektiven.....	285
5.3	Unique Marketing Proposition (UMP).....	285
<b>Autorenverzeichnis</b> .....		287