

BANKEN

# Die Masse macht's

Die Deutsche Bank drängt mit Macht in den Markt der Billigbanken. Denn die erzielen mit standardisierten Produkten für Kleinkunden und niedrigen Personalkosten riesige Profite.



BERT BOSTELMANN / WIRTSCHAFTSWOCHEN

Privatkundenchef Neske: Bankprodukte kostengünstig wie am Fließband produzieren

In seinem Büro im Frankfurter Westen zeugen zwei Kartfahrer-Modelle in Silber und Bronze von Rainer Neskes privater Leidenschaft – und von seinen Erfolgen: Der Privatkundenchef der Deutschen Bank fährt regelmäßig in den kleinen Flitzern Rennen. Einen dritten und einen zweiten Platz hat er schon errungen.

Neske drängt nach vorn, im beruflichen wie im privaten Leben. Mit Vollgas treibt er zurzeit sein neuestes Projekt voran: den Einstieg der Deutschen Bank ins Billiggeschäft. Vergangenen Sommer kaufte er von den Genossenschaftsbanken für 420 Millionen Euro Filialen und Kunden des Ratenkreditspezialisten Norisbank, den er nun sukzessive zu einer Vollbank im Discountstil umbaut.

„Wir greifen die Billiganbieter auf dem deutschen Markt an“, sagt er kämpferisch. Wenige Sparprodukte, lukrative Ratenkredite, niedrige Fondsgebühren, hohe Tagesgeldzinsen und keine Beratung sollen der Deutschen Bank im Massengeschäft mit den kleinen Leuten stattliche Gewinne bringen.

Das neue Geschäft soll Deutschlands größtes Kreditinstitut wieder fester im Heimatmarkt verankern und es gleichzeitig stabilisieren: In den vergangenen Jahren

hatte Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann vor allem das hochprofitable, aber schwankungsanfällige Investmentbanking ausgebaut.

Die Strategie liegt voll im Trend. Weltweit treiben Finanzinstitute die Spezialisierung voran. Alles für jeden zu sein scheint keine Zukunft mehr zu haben. Gute Geschäfte versprechen vor allem die besonders reichen Kunden – und die brei-

te Masse. „Mit dem Konzept der Billigbank zielt man auf Kundengruppen, die man mit der klassischen Marke nicht erreichen kann“, sagt Holger Kern von der Unternehmensberatung Deloitte.

Wie im Burger-Imperium McDonald's sollen Standardprodukte kostengünstig wie am Fließband produziert und von bescheiden bezahlten Mitarbeitern ohne viel Beratung über die Theke geschoben werden. Sonderwünsche wie Termingeschäfte, maßgeschneiderte Finanzierungen oder Spezialitäten-Fonds sind in der Finanzwelt für Geringverdiener verboten. Auf teure Spezialisten und das riskante Firmengeschäft wird gleich ganz verzichtet.

Billigbanken funktionieren oft nur als Vertriebskanal, die standardisierten Produkte liefern andere zu. Auch der vergangene Woche angekündigte Umbau von 1000 Agenturen des Allianz-Konzerns in Mini-Bankfilialen folgt dieser Logik.

„Dekonstruktion der Wertschöpfungskette“ heißt diese Entwicklung im Fachchinesisch eines Unternehmensberaters wie Kern. Die teure Fertigungstiefe wird nun auch in der vornehmen Bankenwelt reduziert. Frei nach den Erkenntnissen aus der Autobranche: Man muss nicht auch noch die Rinder züchten, mit deren Häuten die Ledersitze bezogen werden.

Auf dem deutschen Markt machen es ausländische Bankenkonzerne bereits seit längerem vor, wie sich mit den trivialen Gesetzen der industriellen Massenproduktion Geld verdienen lässt – und gleichzeitig den Marktführern im Lager der Sparkassen und Genossenschaftsbanken Kunden abgejagt werden können.

Allen voran glänzt die Direktbank ING-Diba regelmäßig mit traumhaften Wachstumswahlen. Simple Produkte, Tankgutscheine, ein paar fremde Wertpapierfonds ohne Ausgabeaufschläge, hohe Zinsen für Tagesgeldkonten, lukrative Baufinanzierungen und der Verzicht auf kostentreibende Filialen sorgten auch letztes Jahr für volle Kassen. Für das vergangene Jahr verkündete Diba-Chef Ben Tellings über 44 Prozent mehr Gewinn, den neuen Rekord von 5,7 Millionen deutschen Kunden und acht Milliarden Euro mehr Bilanzsumme. Die Masse macht's.

Mit niedrigen Kosten und Gebühren sowie simplen Produkten glänzt auch der Deutschland-Ableger des US-Riesen Citibank. Mit rund 40 Cent Betriebskosten pro

Geschäft mit der Masse		
Ausgewählte Wettbewerber der Deutschen Bank in Deutschland	Privatkunden	Gewinn vor Steuern 2005, in Mio. €
Postbank	14,5 Mio.	719
ING DiBa	5,7 Mio.	269
Citibank	3,2 Mio.	712
Santander	3,0 Mio.	329
Norisbank	0,3 Mio.	80

verdientem Euro liegen die effizient organisierten Amerikaner weit vor allen deutschen Großbanken.

Im Gegensatz zur Diba stammt aber bei der Citibank ein großer Teil der Erträge aus der umstrittenen Konsumfinanzierung. Trotz harscher Kritik der Verbraucherschützer setzt die Citibank weiterhin auf den Massenverkauf von Ratenkrediten und sündhaft teuren Restschuldversicherungen. Das Geschäft ist einfach, schnell, beherrschbar und mit nicht selten zweistelligen Zinssätzen sehr lukrativ.

Daran haben auch die hohe Verschuldung von Millionen Haushalten und die wachsende Zahl der Privatinsolvenzen nichts geändert. Privatkredite in Höhe von 131 Milliarden Euro haben die Deutschen inzwischen aufgenommen. Aber solange weniger als zwei Prozent der Kunden pleitegehen, lohnt sich das Geschäft, so die Faustregel der Branche.

Sie sieht noch immer Wachstumspotential. In diesen Tagen läuft die bundesweite Kampagne des Finanzriesen Fortis an. „Serios wie eine Bank, unkompliziert wie ein Shop“ lautet die Losung. Mit schicken Lifestyle-Filialen in Einkaufsstraßen versucht der belgisch-niederländische Konzern seine Ratenkredite Marke „Credit4me“ direkt an die Konsumenten zu bringen. Außerdem gibt es dort Baufinanzierungen, bald vielleicht auch ein paar Versicherungen und Fonds – fertig ist die Schnellbank.

In Mönchengladbach sieht man die neue Konkurrenz gelassen. Von dort versorgt die spanische Santander Consumer Bank Deutschland mit eigenen Konsumentenkrediten. Fonds und Versicherungen kommen von Fremdanbietern.

Auch die Spanier setzen auf einfache Abläufe und simple Computerprogramme, was die Personalkosten deutlich drückt. Viele Santander-Mitarbeiter sollen nach Gewerkschaftsangaben keine hochspezialisierten Finanzfachleute, sondern Seiteneinsteiger sein. „Die Standardisierung der Produkte führt dazu, dass auch Nichtbanker beschäftigt werden können, die sich in einer tieferen Gehaltsklasse befinden“, sagt Diba-Chef Tellings.

Santander geht noch einen Schritt weiter: Für ihre Angestellten gilt kein Banken-Tarifvertrag.

Auch die Deutsche Bank denkt bei ihrer Billigbank nicht daran, die Leute nach dem teuren Bank-



Norisbank-Filiale (in Frankfurt am Main): „Der Markt teilt sich“

tarif zu bezahlen. Neske schwebt vor, neue Mitarbeiter abhängig von ihrem Verkaufserfolg zu entlohnen. Er hat gute Erfahrungen mit einer solchen leistungsabhängigen Bezahlung bei seinen 1500 mobilen Finanzberatern gemacht, die mittlerweile für die Deutsche Bank Klinkenputzen gehen.

Das Risiko, dass mit dieser Anreizstruktur Geringverdienern zum Beispiel viel zu hohe Kredite angedreht werden, muss er allerdings in den Griff kriegen. „Umsatzabhängige Gehälter sind im Bankgeschäft verheerend“, warnt Diba-Chef Tellings, „die Kunden haben kein Vertrauen, wenn

teilt sich“, sind die Strategen bei der Deutschen Bank überzeugt. Hier die anspruchsvollen Kunden, die eine Menge zahlen, wenn die Leistung stimmt. Dort die Discount-Kunden, die auch bei Banken nur noch auf den Preis gucken.

„Die Deutsche Bank glaubt offenbar an eine Spaltung der Gesellschaft“, meint der Vorstand einer anderen Frankfurter Großbank. Es könne schnell zu einem Imagesaster für die Konzernmutter kommen, sollte die Norisbank die ärmeren Teile der Gesellschaft mit aggressiv beworbenen Ratenkrediten in die Verschuldung drängen.

MARIO VEDDER / KEystone



Callcenter von ING-Diba: Verzicht auf kostentreibende Filialen

TIM WEGNER



Citibank-Geldautomaten: Massenverkauf von Ratenkrediten

OLIVER STRATMANN / DDP

man ihnen um jeden Preis etwas andrehen will.“

Neske lässt sich durch solche Einwände offenbar nicht beirren. „Es laufen erste Gespräche über die künftige Bezahlung mit den Gewerkschaften“, sagt ein Betriebsrat der Deutschen Bank. Die Zeit drängt. 250 der 400 Mitarbeiter der Norisbank wurden von der Deutschen Bank nur ausgeliehen und passen nicht in die Gehaltsstruktur eines Discounters.

Auch sonst soll die Billigbank mit ihrem neuen, orangefarbenen Logo möglichst weit weg von der Premiummarke Deutsche Bank positioniert werden. „Der Markt

teilt sich“, sind die Strategen bei der Deutschen Bank überzeugt. Hier die anspruchsvollen Kunden, die eine Menge zahlen, wenn die Leistung stimmt. Dort die Discount-Kunden, die auch bei Banken nur noch auf den Preis gucken.

„Die Deutsche Bank glaubt offenbar an eine Spaltung der Gesellschaft“, meint der Vorstand einer anderen Frankfurter Großbank. Es könne schnell zu einem Imagesaster für die Konzernmutter kommen, sollte die Norisbank die ärmeren Teile der Gesellschaft mit aggressiv beworbenen Ratenkrediten in die Verschuldung drängen.

Doch Neske will bei der Norisbank nicht nur Konsumentenkredite verkaufen. Es wird deutlich höher verzinsten Sparkonten, Festgeldangebote und günstige Immobilienkredite geben. Schon heute können in den oft etwas schmutzigen Filialen einige DWS-Fonds gekauft werden, zu besseren Konditionen als in den Deutsche-Bank-Filialen.

Das könnte für Ärger bei den Deutsche-Bank-Kunden sorgen, die sich fragen, warum sie für einen DWS-Vermögensbildungsfonds oder einen Immobilienkredit deutlich mehr zahlen müssen als Kunden der Norisbank. Die Frage ist, ob sie die bessere Beratung auf Dauer davon abhält, zur Billigbank im selben Konzern zu wechseln.

Thomas Eichelmann, Chefberater für die Finanzindustrie bei Roland Berger, hält den Trend für unausweichlich: „Viele Kunden werden zu Rosinenpickern.“ Es sei geradezu zu einem Sport geworden, den günstigsten Geldmarktzins zu erhaschen. Da kämen irgendwann auch die Preise der Großbank unter Druck.

„Aldi hat es auch irgendwann geschafft, Kult zu werden“, warnt ein Aufsichtsrat der Deutschen Bank. Wenn Hunderttausende

# „Mal Schampus, mal Wasser“

Vor den Toren Berlins soll ein gigantischer Freizeitpark entstehen. Schon seit Monaten verhandeln Bund und Land mit dem Initiator des Milliarden-Projekts – einem vorbestraften Betrüger.

Kunden abwanderten, wäre das ein schlechtes Geschäft für die Bank. Ein kostenloses Girokonto gibt es bei der Norisbank unter gewissen Bedingungen schon, während bei der Deutschen Bank oft über hundert Euro im Jahr zu zahlen sind.

Noch stehen die Konditionen für viele Angebote der Norisbank nicht fest, die in den nächsten Monaten schrittweise in den Markt kommen sollen. Doch sie werden sich an Billigheimern wie ING-Diba, Postbank oder den Direktbanken orientieren müssen. Wertpapierkäufe für eine Pauschale von kaum mehr als zehn Euro gehören beispielsweise zu den Standards.

Schon dieses Jahr soll die Norisbank einen positiven Ergebnisbeitrag abliefern. Der Trick besteht darin, dass die schon vorhandene Infrastruktur der Deutschen Bank genutzt werden soll. Der Kunde der Norisbank landet im gleichen Callcenter und nutzt die gleichen Internet-Systeme wie der Kunde der Deutschen Bank.

Hier kommt der Deutschen Bank zugute, dass sie die Kosten für die Bearbeitung des normalen Bankgeschäfts extrem gekürzt hat. Mit der Drohung, Tausende Arbeitsplätze nach Indien zu verlagern, stimmten die Gewerkschaften bereits der Ausgliederung ganzer Bereiche in eigenständige GmbH zu. Dort muss nicht mehr nach Banktarif gezahlt werden.

Streng nach der industriellen Logik werden Kredite massenhaft und zentral in einer Kredit Service GmbH mit Standorten in Berlin und Duisburg bearbeitet. Kontoeröffnungen oder Freistellungsanträge für die Zinsertragsteuer erledigt ein Bearbeitungszentrum in der Nähe von Leipzig.

„Die Norisbank liefert uns eine gute Plattform, um den Billigmarkt zu attackieren“, sagte Neske vor internationalen Analysten. Sie soll zu einem Modell für die europäische Expansion werden. Klares Vorbild für die Vorwärtsstrategie ist die Direktbank ING-Direct, mit der die Niederländer in neun Ländern 17,5 Millionen Kunden einsammeln konnten.

Lange Jahre haben deutsche Banken selbst im Inland ausländischen Anbietern den Vortritt gelassen. Nun wollen sie selbst aggressiv im Ausland wachsen.

Die Commerzbank hat mit einer polnischen Internet-Bank innerhalb kurzer Zeit 1,3 Millionen Neukunden gewonnen. Inzwischen denkt sie darüber nach, in Nachbarländern wie der Slowakei oder Tschechien den Markt aufzurollen. Die Deutsche Bank eröffnete Anfang Februar in Polen unter dem Namen „db kredyt“ 22 Billigfilialen, die vor allem Konsumentkredite unter das Volk streuen sollen.

Schnelligkeit ist etwas, was auch den Gokart-Fahrer Neske begeistert. Demnächst tritt er in Leipzig gegen die dortigen Bankmitarbeiter an.

Sein persönlicher Traum: Er will bei einem Kartrennen endlich mal auf Platz eins landen.

BEAT BALZLI, CHRISTOPH PAULY



DIETER SALZMANN

Kaufmann Kahl, „Euroworld“-Modell: Vom Hotelfachschüler zum Milliarden-Jongleur

Es ging um nichts Geringeres als um die Neuerschaffung Europas, als der Kaufmann Jürgen Kahl das Podium im Ballsaal des Berliner Hilton-Hotels betrat. Den Blick staatsmännisch in die Zukunft gerichtet, die Stimme feierlich gesenkt, präsentierte der Business-Mann dem illustren Publikum aus Wirtschaft, Politik und Diplomatie ein Projekt von wahrhaft titanischer Dimension: Einen künstlichen Kontinent gedenke er zu errichten, 45 Millionen Quadratmeter groß, inmitten einer gewaltigen Seenlandschaft vor den Toren Berlins. In der Nähe des brandenburgischen Sperenberg, auf dem Gelände eines ehemaligen sowjetischen Militärflughafens, solle im Maßstab 1:800 die Alte Welt nachgebaut werden, vom Gibraltar bis zum Nordkap, vom Atlantik bis zur Taiga.

„Euroworld“ hieß das Zauberwort für seinen Freizeitpark – samt neuer Stadt mit Casino, Heliport und Schwebebahn, eigenem Campus und Yachthafen. Im lässigen Tonfall eines echten Global Player ließ Kahl an jenem Tag im Juni vergangenen Jahres dann Zahlen spielen, die jeden Politiker elektrisieren müssen: 36 000 Arbeitsplätze würden entstehen; 30 000 Besucher pro Tag erwartet, mindestens „7,5 Milliarden Euro“ investiert.

Und so flammte in Brandenburg die Hoffnung auf, aus dem verseuchten Areal

um den einstigen Sowjetflughafen einen Leuchtturm des Aufbaus Ost machen zu können. Sperenbergs Ortsbürgermeister Dirk Hohlfeld (Linkspartei) wurde zum „Fan von Euroworld“, Brandenburgs Finanzminister Rainer Speer (SPD) empfing den Unternehmer Kahl persönlich, auch der Bund, dem das Gelände bis heute gehört, war hochofren. 180 Millionen Euro soll die Dekontaminierung des Geländes kosten – Geld, das Kahl und seine Unternehmensgruppe nur allzu gern zahlen würden, wenn sie denn im Gegenzug das Areal erwerben könnten: zum symbolischen Preis von einem Euro.

Doch wie schon so oft scheinen die Brandenburger ihre Hoffnungen auf Sand gebaut zu haben. Nach dem Bankrott der Luftschiff-Schmiede „Cargolifter“ und dem hochsubventionierten Lausitzring müssen sich die Verhandlungsführer wohl eingestehen, an einen mehrfach vorbestraften Finanzjongleur geraten zu sein. Kahl, Vorstand der Euroworld Holding AG, ist in der Schweiz als Wirtschaftskrimineller justizbekannt.

Von der bewegten Vergangenheit des Sperenberg-Rettlers Kahl wusste Brandenburgs Finanzminister noch nichts, als er den umtriebigen Kaufmann im vergangenen Jahr erstmals persönlich traf. Die Euroworld Holding, so Kahls Offerte,