

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
– 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 einschließlich 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 Euro, bei einer Baufinanzierung ist es ein bestimmter Prozentsatz. Und für sämtliche Spar- und Sichteinlagen, die in den Filialen geführt werden, gibt es eine Bestandsprovision. Um beim Beispiel Girokonto zu bleiben: Im vergangenen Jahr hat die Postbank 550 000 neue Girokonten eröffnet. Das bedeutet, dass wir an die Post allein für dieses Produkt Provisionen von 55 Mill. Euro bezahlt

haben. Je mehr Konten wir eröffnen, desto teurer wird es für uns. Eine solche variable Rechnung ist ideal für Unternehmen mit rückläufigem Geschäft, sie ist aber alles andere als ideal für wachsende Unternehmen. Und wie Sie wissen, schreibt die Postbank eine Wachstumsgeschichte. Insofern ist die Struktur der Kosten für uns ein ganz entscheidendes Thema.

– Deshalb verwandeln Sie nun variable Kosten in Fixkosten?

Ja, für diese 850 Filialen. Wir zahlen künftig die Löhne der bislang auf der Gehaltsliste der Post stehenden Beschäftigten der übernommenen Filialen, wir zahlen die Mieten und andere Sachkosten. Künftig sind das unsere eigenen Filialen, für deren Leistungen wir dann natürlich keine Provisionen mehr zahlen. Das Modell ist so gestaltet, dass unsere entsprechenden 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 Kaufinteressenten 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.