
> Wertorientierte Strategie und Steuerung

Die Strategie der comdirect Gruppe ist darauf ausgerichtet, die Chancen im Direktbankenmarkt sowohl im B2C- als auch im B2B-Segment wert-, wachstums- und renditeorientiert, jedoch bei jederzeit kontrollierbaren Risiken zu nutzen. Einen signifikanten Teil der Erträge verwenden wir für den Auf- und Ausbau unserer Kundenbeziehungen über die systematische Erweiterung unseres Leistungsspektrums und ein intensives Marketing. Die Höhe dieser Wachstumsaufwendungen steuern wir flexibel. Dabei orientieren wir uns zum einen an der Bewertung der jeweiligen Marktchancen, zum anderen an unseren anspruchsvollen Zielwerten für Eigenkapitalrendite und Risikotragfähigkeit. Ziel ist, in einer jeden Berichtsperiode die Balance zwischen langfristiger Wertsteigerung und kurzfristiger Rendite zu wahren.

Mit ihrer Strategie will die comdirect Gruppe ihre deutschlandweite Marktführerschaft im Online-Wertpapiergeschäft für moderne Anleger ausbauen und Marktanteile im Banking hinzugewinnen. Bis Ende 2013 soll die Zahl unserer Kunden auf 3 Mio. und das Kundenvermögen auf 50 Mrd. Euro steigen.

Um diese Zielgröße zu erreichen, sprechen wir die unterschiedlichen Marktsegmente und Anlegertypen mit passgenauen Produkten und Dienstleistungen an. Die Initiativen zur Verbesserung des Leistungsspektrums werden flankiert von zielgenauen Marketing-Aktionen. Hierdurch vermitteln wir unsere Leistungsvorteile für die unterschiedlichen Zielgruppen und steigern darüber hinaus den bereits hohen Bekanntheitsgrad unserer Marken comdirect und ebase.

Für die aktiven Trader bauen wir das Wertpapierspektrum, die Orderfunktionen und unsere Analyse- und Informationstools aus, um ihnen die Umsetzung ihrer Handelsstrategien ohne Einschränkung zu ermöglichen; aktuelle Beispiele sind der Start des CFD-Handels (s. Seiten 64 und 65) und die Einführung des Limit-Handels im LiveTrading.

Für Fondsinvestoren und Wertpapiersparer zählt neben umfassender Produktauswahl und günstigen Konditionen insbesondere die Unterstützung bei Investitionsentscheidungen. Unsere qualitätsgeprüften Anlagevorschläge lassen sich zu deutlich reduzierten Ausgabeaufschlägen umsetzen.

Bei Geldanlage und Zahlungsverkehr legen Kunden Wert auf wettbewerbsfähige Zinskonditionen auf Tages-, Festgeld- und Laufzeitkonten, die bequeme, sichere und gebührenfreie Nutzung des Girokontos, günstige Finanzierungsangebote und persönlichen Service. Für diese Kundengruppe bieten wir ein breites Spektrum an Anlagekonten ebenso wie die kostenlose Bargeldversorgung im In- und Ausland an und verbessern fortlaufend Sicherheit und Komfort von Online-Transaktionen. Zusätzlich zu dem ausführlichen und verständlichen Informationsangebot auf unserer Website stehen jeden Tag rund um die Uhr kompetente Ansprechpartner persönlich im Kundenservice zur Verfügung. Darüber hinaus können unsere Kunden eine mehrfach ausgezeichnete Baufinanzierungs-Beratung nutzen. In Summe wollen wir noch mehr Kunden von Filialbanken zu einer Richtungsentscheidung zugunsten unseres Direktbank-Modells bewegen und etwaige noch vorhandene Vorbehalte abbauen. Auch für die institutionellen Partner sind B2B-fähige Banking-Produkte als Ergänzung zur Wertpapieranlage von großer Bedeutung, wenn es gilt, Kunden zu gewinnen und dauerhaft zu halten.

Strategische Meilensteine im Geschäftsfeld B2C

Im Geschäftsfeld B2C haben wir die wesentlichen strategischen Maßnahmen im Programm „complus“ zusammengefasst, das auf fünf Jahre (bis Ende 2013) angelegt ist. Im Rahmen von „complus“ hat die comdirect bank ihre **attraktiven Produkt- und Leistungsangebote** für Wertpapiertrader, -sparer und Banking-Kunden maßgeblich ausgebaut. Im Berichtsjahr hervorzuheben sind die seit März laufende ETF-Kaufaktion für 150 stark nachgefragte Indexfonds der Fondsgesellschaften ComStage, ETFlab und UBS sowie die attraktiveren Konditionen beim Tagesgeld PLUS. Im Jahr 2012 steht neben dem weiteren Ausbau des ETF-Angebots (s. Seiten 64 und 65) die noch komfortablere Nutzung des Girokontos im Vordergrund.

Die **direkte und individuelle Ansprache einzelner Kundengruppen**, insbesondere der aktiven Trader, war ein Schwerpunkt im zurückliegenden Jahr. Bedeutendste Maßnahmen waren die Einführung des integrierten Handels mit CFDs auf mehr als 1.200 Basiswerte und die Einrichtung komfortabler Orderfunktionen für den außerbörslichen Handel (LiveTrading) im Rahmen unserer Dachkampagne „Deutschlands Leistungsbroker“. Den Kundenservice er-

reichen unsere Kunden seit November 2011 unmittelbar über eine Ortsnetz-Rufnummer; bei der Ausführung ihrer Online-Transaktionen werden sie zudem durch eingängige Videoclips unterstützt. Im Jahr 2012 soll der Kontakt zu unseren Kunden noch schneller und direkter werden, unter anderem durch die intensivere Nutzung von Social-Media-Plattformen.

Unsere **moderne und leistungsstarke Bankplattform** haben wir auch im Geschäftsjahr 2011 weiterentwickelt. Sichtbare Ergebnisse für unsere Kunden sind insbesondere die neue CFD-Handelsplattform sowie die im vierten Quartal grundlegend überarbeitete Internetseite. Trotz des außerordentlich aktiven Tradings an einzelnen Handelstagen haben wir mit unserer fortlaufend modernisierten IT-Infrastruktur wie im Vorjahr eine sehr hohe Systemverfügbarkeit von 99,9% erreicht.

Weiter verbessert haben wir unsere **unabhängigen und transparenten Beratungsmodelle**. Die Einführung der innovativen Online Live-Beratung, bei der der Kunde jeden Beratungsschritt online mitverfolgen kann, hat die Baufinanzierung PLUS noch transparenter und beliebter gemacht. Die Zahl der Finanzierungspartner konnte binnen eines Jahres von rund 150 auf über 250 erhöht werden. Ebenfalls fortentwickelt haben wir die Anlageberatung PLUS sowie die Vorsorgeberatung PLUS. Schwerpunkt für 2012 ist der weitere Ausbau der Baufinanzierung PLUS.

Strategische Meilensteine im Geschäftsfeld B2B

Im Geschäftsfeld B2B hat sich die ebase das übergeordnete Ziel gesetzt, die Geschäftsmodelle ihrer Kooperationspartner mit einer umfangreichen Palette passgenauer und B2B-fähiger Banking-Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen. Im Mittelpunkt stehen dabei der Ausbau der Depot-services und deren Ergänzung durch B2B-fähige Banking-Lösungen sowie die partnerspezifische Konfiguration und das White Labeling des Produktangebots. Auf diese Weise können die Partner alle wesentlichen Leistungen für ihre Endkunden integriert und aus einer Hand anbieten. Im Ergebnis sollen so in den jeweiligen Zielsegmenten neue Partner, Endkunden und Assets hinzuge-wonnen und bestehende Mandate dauerhaft abgesichert werden. Über das Wachstum des durch die Partner verwalteten Kundenvermögens will sich die ebase als deutschlandweit führende integrierte Brokerage- und Banking-Plattform für institutionelle Partner (B2B-Direktbank) positionieren.

Im Zielsegment der **Versicherungsgesellschaften und Banken** ist die ebase bereits sehr gut aufgestellt. Nachdem die Depotlösung für den kollektiven Deckungsstock im Berichtsjahr durch eine Lösung für den Einzeldeckungsstock ergänzt wurde, können nun noch mehr fondsgebundene Versicherungsverträge mit Depotlösungen der ebase unterlegt werden. Die bereits 2010 eingeführte Kontolösung als attraktives Anschlussprodukt für die Ablaufleistungen aus Lebensversicherungen wurde zur White-Label-Variante weiterentwickelt (s. Seite 70). Damit können Versicherungsgesellschaften Konten in ihrem eigenen Look and Feel zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus ist es den Versicherungspartnern jetzt möglich, ein eigenes Zinssponsoring für diese Konten anzubieten (s. Seite 70). Auch bei **Kapitalanlagegesellschaften** stößt die Verzahnung von Depot- und Kontolösungen aufgrund des veränderten Anlegerverhaltens auf großes Interesse.

Für die Zielgruppen der **unabhängigen Finanzvertriebe (IFA)** sowie der **Vermögensverwalter** hat die ebase das Produktspektrum bei ETFs und Sparplänen ausgebaut. In Verbindung mit dem Verrechnungskonto und einem bis Mitte 2012 bereitgestellten Konto mit externen Zahlungsfunktionen, stehen dem IFA dann alle wesentlichen Leistungen für die umfassende Betreuung der Endkunden – unabhängig von deren Hausbank – zur Verfügung.

In **allen Zielsegmenten** unterstützt die ebase ihre Partner im Vertriebsprozess. Den höheren Serviceanforderungen der Partner, die unter anderem aus veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen erwachsen, begegnet die ebase mit dem Ausbau der Dienstleistungen rund um das Investment-Depot.

Über die bestehenden Marktsegmente hinaus richtet die ebase ihren Blick auch auf neue Zielgruppen. Im Mittelpunkt stehen insbesondere große Unternehmen mit hohen Kundenbeständen, die Lösungen zur Profitabilisierung der Kundenbeziehungen und zur Kundenbindung suchen. Diese können ihren Kunden mithilfe der ebase Bankdienstleistungen anbieten und diese mit ihrem Kerngeschäft so verzahnen, dass ein Mehrwert für die Endkunden entsteht.

Finanz- und Risikostrategie

Die strategischen Finanzierungsmaßnahmen der comdirect Gruppe sind ab Seite 76 dargestellt, während wir auf unsere Risikostrategien im Rahmen des Risikoberichts ab Seite 89 eingehen.

Steuerung

Immaterielle Werte der comdirect Gruppe

Die wertorientierte Steuerung der comdirect Gruppe setzt an ihren Kompetenzfeldern und den immateriellen Werten an. Diese bestimmen über die in der Bilanz ausgewiesenen Vermögensgegenstände hinaus den Unternehmenswert und sind so Grundlage für eine erfolgreiche Geschäfts- und Ertragsentwicklung.

Immaterieller Wert von übergeordneter Bedeutung ist die Qualität der Kundenbeziehungen. Durch die gezielte Kundenansprache über Marketing-Kampagnen, unsere Website, den Kundenservice und Anlage-, Baufinanzierungs- und Vorsorgeberater wollen wir diese Beziehungen intensivieren und die Kundenzufriedenheit (s. Seite 55) sowie die Kundenaktivität steigern. Hinzu kommt das Key Account Management in der Ansprache institutioneller Partner.

Eine hohe Bekanntheit der Marken comdirect und ebase und die damit verbundenen Markenwerte sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor im Bestands- und Neukundengeschäft. Wir streben daher eine fortlaufende Verbesserung der Markenwerte an. Erläuterungen zur Kapitalmarktpräsenz der comdirect Gruppe und zur Pflege der Investoren- und Analystenbeziehungen im Berichtsjahr finden sich auf den Seiten 86 bis 88.

Die operative Exzellenz in der weitgehend automatisierten, aber individuell auf die unterschiedlichen Kundengruppen zugeschnittenen Ansprache ist eine Stärke, die sich positiv auf den Unternehmenswert auswirkt. Sie bezieht sich auf die Anbahnung von Kundenbeziehungen und die laufende Betreuung der Kunden genauso wie auf die effiziente Durchführung von Kampagnen. Dies setzt ein umfangreiches kundenbezogenes Wissen, einen professionellen und flexiblen Kundenservice und eine leistungsstarke IT voraus.

Managementqualität, Servicestärke, Prozessintelligenz und Innovationskraft der Bank hängen in starkem Maße von der Expertise der Mitarbeiter ab. Diese bauen wir im Rahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung aus. Wir fördern Kompetenzen, schaffen die Rahmenbedingungen für eine positive Entwicklung der Teams, engagieren uns in der Aus- und Weiterbildung und vergüten ebenso leistungsgerecht wie erfolgsorientiert (s. Seiten 86 bis 88).

Unternehmensinternes Steuerungssystem

Um die Kernkompetenzen und immateriellen Werte im Sinne unserer Aktionäre und weiterer Stakeholder systematisch weiterzuentwickeln und damit eine Wertsteigerung des Unternehmens und eine dauerhaft attraktive Eigenkapitalrendite zu erreichen, steuern wir die Gesamtbank ganzheitlich unter Berücksichtigung aller wesentlichen Chancen und Risiken. Unser Augenmerk richten wir dabei nicht nur auf die Entwicklung finanzieller Kennzahlen, sondern ebenso auf nicht-finanzielle Leistungsindikatoren, die sich auf die Ertragslage und den Unternehmenswert der Bank auswirken.

Das monatliche Gesamtbanksteuerungs-Reporting gibt darüber Aufschluss, ob sich die finanziellen und operativen Kernkennzahlen der Bank im Zielkorridor bewegen oder außerplanmäßige Entwicklungen eingetreten sind. Ausgewählte Kennzahlen werden in kürzeren Abständen beobachtet und gesteuert.

Die finanzielle Ebene wird unter anderem durch die Eigenkapitalverzinsung (Eigenkapitalrendite vor Steuern) sowie das Verhältnis von Aufwendungen zu Erträgen (Cost-Income-Ratio) sowohl auf Ebene der comdirect Gruppe als auch in den Geschäftsfeldern abgebildet. Weitere wichtige finanzielle Leistungsindikatoren sind der Zins- und Provisionsüberschuss und das Ergebnis je Kunde.

Bei den nicht-finanziellen Leistungsindikatoren unterscheiden wir zwischen kunden-, markt- und produktbezogenen sowie effizienz-, risiko- und prozessbezogenen Kennzahlen. Hinzu treten gesonderte Leistungsindikatoren, welche die nachhaltige Ausrichtung der comdirect Gruppe messbar machen. Diese Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPI) sind auf das Geschäftsmodell der B2C- und B2B-Direktbank zugeschnitten und insofern mit den Kennzahlen von klassischen Geschäfts- oder Investmentbanken nur eingeschränkt vergleichbar. Ausgewählte Kennzahlen finden in der externen Berichterstattung Verwendung.

Bei den kunden- und marktbezogenen Kennzahlen – wie etwa den Trades oder der Anzahl der unterschiedlichen Einlagenkonten – handelt es sich größtenteils um unternehmensspezifische operative Frühindikatoren, die mit zeitlicher Verzögerung auf unsere finanziellen Kennzahlen durchschlagen und im Falle von Planabweichungen ein rechtzeitiges Gegensteuern – etwa über die Anpassung von Konditionen – ermöglichen.

Nachhaltige Ausrichtung der comdirect Gruppe

Unternehmerische Verantwortung ist in der comdirect Gruppe die entscheidende Richtschnur für das tägliche Handeln. Diese Verantwortung reicht dabei weit über das operative Geschäft hinaus und erstreckt sich auf gesellschaftliche und soziale Aspekte.

Unterstützung der Anleger

Ein besonderes Anliegen ist uns die umfassende, verständliche Information der Anleger, um sie bei Investment-Entscheidungen zu unterstützen. Im Brokerage bieten wir unseren Kunden ein umfassendes Spektrum an Informations-Tools und Analysewerkzeugen. Hervorzuheben sind individuell konfigurierbare Informationsplattformen für die jeweiligen Wertpapiergattungen. So steht beispielsweise ein spezieller Informer für ETFs bereit. Wesentliche Teile dieses Instrumentariums stellen wir ebenfalls Nichtkunden zur Verfügung.

Informationen zum neuen CFD-Handel finden alle Website-Nutzer auf dem Portal cfd.comdirect.de. Die Funktionsweise von CFDs sowie Chancen, Risiken und Methoden zur Risikobegrenzung werden dort ausführlich erläutert.

Die Informations-Seiten zählten zusammen mit den Musterdepots im Monatsdurchschnitt 2011 über 100,1 Mio. Seitenaufrufe, das waren rund 51 % aller auf unsere Website entfallenden Page Impressions.

Mit dem Ziel, Wertpapierinvestoren Hinweise für die hinreichende Diversifizierung ihrer Portfolios zu geben, unterbreiten wir grundsätzlich geeignete Anlagevorschläge für bestimmte Investorentypen, die von unabhängigen Instituten einer Qualitätsprüfung unterzogen wurden. Bei den Fonds wenden wir dabei besonders strenge Auswahlkriterien an. So müssen die FondsDiamanten nicht nur im performance-basierten Rating, sondern auch im qualitativen Rating von Morningstar – sofern vorliegend – gute Noten vorweisen können. Das qualitative Rating misst unter anderem die Qualität von Fondsmanagement und Investmentprozess und bevorzugt Anbieter, die ihre Fondsanteilsinhaber als Partner verstehen und langfristige Erfolgchancen über kurzfristige Gewinne stellen.

Die aus volkswirtschaftlicher Sicht wichtige langfristige Vermögensbildung privater Haushalte fördern wir durch besonders attraktive Konditionen und finanzielle Anreize für das Wertpapiersparen. Beispiel ist die finanzielle Absicherung des Nachwuchses über das JuniorDepot.

Umweltfreundlicher Bankbetrieb

Im Rahmen des Programms „green comdirect“ identifizieren wir kontinuierlich Energieeinsparpotenziale, um unsere CO₂-Bilanz nachhaltig zu verbessern. Durch den Wechsel zu einem Ökostromanbieter konnten wir unseren CO₂-Ausstoß bereits im Vorjahr reduzieren. Energie sparen können wir vor allem im IT-Bereich, bei der Beleuchtung, beim Papierverbrauch und bei der Mitarbeitermobilität. So wollen wir unter anderem durch energiesparende Server und Arbeitsplatz-PCs, die zum Beispiel nachts automatisch in den Stromsparmmodus geschaltet werden, sowie den Einsatz von LED-Lampen bis Ende 2012 den CO₂-Ausstoß erneut reduzieren. Eine verbesserte Anbindung des Standorts in Quickborn an den öffentlichen Personen-Nahverkehr wird zurzeit ebenfalls pilotiert. Andere Projektvorschläge wurden in diesem Jahr geprüft und werden – wenn ökologisch und ökonomisch sinnvoll – schrittweise umgesetzt. Ab 2013 streben wir weitere CO₂-Einsparungen an.

Ausgewählte finanzielle Leistungsindikatoren

Kennzahlen	Definition	Geschäftsfeld B2C		Geschäftsfeld B2B	
		2011	2010	2011	2010
Eigenkapitalrendite (Return on Equity vor Steuern)	Ergebnis vor Steuern/durchschnittliches Eigenkapital exklusive Neubewertungsrücklage (in %)	20,7	15,8	29,5	31,3
Aufwand-Ertrags-Verhältnis (Cost-Income-Ratio)	Verwaltungsaufwendungen/(Zinsüberschuss vor Risikovorsorge + Provisionsüberschuss + Finanzanlageergebnis + Sonstiges betriebliches Ergebnis + Ergebnis aus Sicherungszusammenhängen + Handelsergebnis) (in %)	66,2	70,7	80,2	80,5
Zinsüberschuss je Kunde	Zinsüberschuss nach Risikovorsorge/Kundenzahl im Jahresdurchschnitt (in Euro)	93	68	1	0
Provisionsüberschuss je Kunde	Provisionsüberschuss/Kundenzahl im Jahresdurchschnitt (in Euro)	89	87	41	43
Ergebnis je Kunde	Ergebnis vor Steuern/Kundenzahl im Jahresdurchschnitt (in Euro)	62	48	9	8

Gesellschaftliches Engagement

Im Mittelpunkt unseres gesellschaftlichen Engagements steht die Stiftung Rechnen, deren Gründungstifterin und Initiatorin wir sind. Die 2009 ins Leben gerufene Stiftung setzt sich unter dem Motto „Mehr Freude am Rechnen“ für die Förderung der Rechenkompetenz in Deutschland ein. Als zentrale Anlaufstelle vernetzt sie Rechenförderer aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und initiiert Aktivitäten, die dem Rechnen zu mehr Aufmerksamkeit und einem positiven Image verhelfen.

Seit 2011 unterstützt die Stiftung die Initiative „Komm mach MINT“, die junge Frauen für so genannte MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) begeistern will.

Im Rahmen des Corporate-Volunteering-Projekts „Mathe4Life“ engagieren sich Mitarbeiter der comdirect bank als Mathe-Referenten an Schulen in und um Hamburg, um ein besseres Verständnis für die Bedeutung von Mathematik im Berufsleben zu schaffen. 2011 startete das Projekt auch bei der Scout24 Gruppe in München.

Eine Mathematik-Software für Meisterlehrlinge stellt die von der Stiftung Rechnen geförderte Initiative „Mathe-Meister“ seit dem vergangenen Jahr zur Verfügung. Die neue Software soll helfen, mathematische Wissenslücken frühzeitig zu erkennen und zu schließen.

Darüber hinaus engagierte sich die Stiftung Rechnen für den internationalen Wettbewerb „Mathematik ohne Grenzen“, unterstützte das Programm „Mathe.Forscher“ und führte den Schulklassenwettbewerb „Mathe macht das Tor“ durch, der aufgrund der starken Resonanz auch im Jahr 2012 veranstaltet werden soll.

Die comdirect bank versteht sich als Partner der Stiftung Rechnen. Sie hat deshalb nicht nur – gemeinsam mit der Börse Stuttgart AG – das Grundstockvermögen in die Stiftung eingebracht, sondern setzt sich auch durch leitende comdirect Mitarbeiter in Vorstand und Kuratorium für den Ausbau der Stiftungsaktivitäten ein. Darüber hinaus betreibt sie die Geschäftsstelle der Stiftung.