
> Grundlagen der comdirect Gruppe

Geschäftsmodell der comdirect Gruppe

Die comdirect Gruppe ermöglicht ihren Kunden bessere Finanzentscheidungen durch einfache und kundennahe Dienstleistungen und Produkte in den Feldern Brokerage, Banking sowie im Geschäft mit institutionellen Partnern.

Mit 1,7 Mio. Wertpapierdepots und 20,3 Mio. ausgeführten Wertpapiertransaktionen (Stand jeweils Ende 2014) ist die comdirect Gruppe Marktführer im Online-Wertpapiergeschäft für moderne Anleger und darüber hinaus mit 1,2 Mio. Girokonten eine der führenden Direktbanken in Deutschland.

Organisationsstruktur, Segmente und Standorte

Der Konzern wird über zwei Geschäftssegmente gesteuert. Diese sind unabhängig voneinander tätig und verfolgen jeweils ihr eigenes Geschäftsmodell mit einer jeweils darauf abgestimmten Strategie.

Die comdirect bank AG ist als Muttergesellschaft der comdirect Gruppe unmittelbar zuständig für das Direktgeschäft mit Privatkunden. Zusammen mit ihren fünf Sondervermögen bildet sie das Geschäftsfeld Business-to-Customer (B2C). Ihre Tochtergesellschaft ebase GmbH (European Bank for Financial Services) ist verantwortlich für das Geschäft mit institutionellen Partnern und deren Kunden (Geschäftsfeld Business-to-Business, B2B).

Die comdirect bank AG hat ihren Unternehmenssitz in Quickborn bei Hamburg. Die ebase GmbH hat ihren Sitz in Aschheim bei München. Am 1. August 2014 hat die comdirect bank einen neuen IT-Standort in Rostock eröffnet. Zusätzlich wird für die Vermittlung von Baufinanzierungen eine persönliche Vor-Ort-Beratung an den vier Standorten Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg und München angeboten.

Leitung und Kontrolle

Die comdirect Gruppe wird durch den Vorstand der comdirect bank AG geleitet, dem mit Holger Hohrein und Martina Palte derzeit zwei Mitglieder angehören. Dr. Thorsten Reitmeyer ist zum Ablauf des Berichtsjahres aus dem Unternehmen ausgeschieden.

Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder (Stand Februar 2015)

Holger Hohrein	Business Development Compliance & Geldwäscheprävention ebase/business partners Finanzen & Controlling Informationstechnologie Personal Recht & Datenschutz Revision Risikomanagement Unternehmenskommunikation
Martina Palte	Banking Beratungsfelder Informationssicherheit & Outsourcing-Steuerung Investing Kundenservice Marketing Organisation & Consulting Trading Treasury User Interface

Der Aufsichtsrat arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen; er überwacht und berät ihn regelmäßig in allen wesentlichen Fragen der Unternehmensleitung. Personelle Änderungen im Aufsichtsrat und in dessen Ausschüssen werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert. Die Grundzüge der Vergütungssysteme von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die individuell aufgeschlüsselten Bezüge sind im Vergütungsbericht auf den Seiten 54 bis 61 dargestellt.

Erklärung zur Unternehmensführung

Unternehmensführung und -kontrolle der comdirect Gruppe sind an hohen, allgemein akzeptierten Standards ausgerichtet. Diese sind in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB dokumentiert. Sie umfasst die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG sowie den Corporate Governance-Bericht gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodexes. Im Rahmen des Corporate Governance Berichts gehen wir auch auf unsere Compliance-Standards ein.

Die Erklärung zur Unternehmensführung kann über die Internetseite www.comdirect.de/ir eingesehen und heruntergeladen werden. Ältere Fassungen der veröffentlichten Dokumente stehen dort ebenfalls zur Verfügung.

Einbeziehung in den Commerzbank Konzern

Die comdirect bank ist im Prime Standard (Regulierter Markt) notiert und mit einem Börsenwert von 1,17 Mrd. Euro (Stand Ende 2014) im SDAX gelistet. 81,27% der Aktien werden durch die Commerz Bankenholding Nova GmbH gehalten, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Commerzbank AG. Damit befinden sich 18,73% der Aktien im Streubesitz. Die Commerzbank AG erbringt für die comdirect bank Dienstleistungen wie die Abwicklung von Wertpapierhandelsgeschäften sowie einen Teil des Zahlungsverkehrs und der Prozesse im Risikomanagement. Daneben arbeitet das Treasury der comdirect bank eng mit der Commerzbank zusammen und erwirtschaftet Zinserträge zum größten Teil aus Geld- und Kapitalmarktgeschäften mit der Commerzbank AG oder deren verbundenen Unternehmen.

Eine ausführliche Darstellung der Geschäftsbeziehungen befindet sich im Konzernanhang auf den Seiten 79 bis 82.

Geschäftsfeld B2C

Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse

Im Geschäftsfeld B2C ermöglichen wir unseren Kunden bessere Finanzentscheidungen durch einfache und kundennahe Produkte und Leistungen. Durch den Ausbau des mobilen Angebots können sie zu jeder Zeit und an jedem Ort auf das volle Produktspektrum der Bank zugreifen – bei der Geld- und Wertpapieranlage genauso wie im Zahlungsverkehr und bei Finanzierungen. Das Online-Geschäft erfolgt zunehmend über mobile Endgeräte. Darüber hinaus steht eine Website für den Zugang über den PC oder Laptop zur Verfügung. Für den Kundenkontakt über Videotelefonie, Chat, E-Mail, Telefon, Fax oder Brief stehen rund um die Uhr die Mitarbeiter des comdirect Kundenservices bereit.

Im Brokerage ermöglichen wir zum einen den schnellen, sicheren und kostengünstigen, börslichen und außerbörslichen Wertpapierhandel (Trading). Zum anderen stellen wir eine fortlaufend erweiterte und optimierte Produktauswahl inklusive eines umfassenden Sparplanangebots für die mittel- und langfristige Vermögensanlage (Investing) zur Verfügung. Über die im Berichtsjahr eingeführte „Bessere Geldanlage“ können Anleger einfach und kosteneffizient das zu ihrem persönlichen Sicherheitsprofil passende Portfolio zusammenstellen. Im Brokerage erzielt comdirect Provisionserträge aus dem Wertpapierhandel und den damit verbundenen Dienstleistungen sowie aus Ausgabeaufschlägen und Vertriebsfolgeprovisionen im Fondsgeschäft. Hinzu kommen Zinserträge, zum Beispiel aus Wertpapierkrediten und Einlagen auf Verrechnungskonten.

Im Banking bietet comdirect Produkte rund um die täglichen Geldgeschäfte und die Geldanlage an. Die Kunden können ihre persönlichen Finanzen über innovative Funktionen und mobile Apps managen. comdirect erwirtschaftet Zinserträge durch die Wiederanlage der Kundeneinlagen am Geld- und Kapitalmarkt sowie – in geringem Maße – durch Dispositionskredit- und Überziehungszinsen. Hinzu treten Provisionserträge im Zusammenhang mit den ausgebenen Zahlungsverkehrskarten sowie aus der Vermittlung von Ratenkrediten.

Die Beratungsfelder umfassen die Baufinanzierung PLUS und Anlageberatung PLUS ebenso wie das Vorsorgeangebot, das zusammen mit dem Kooperationspartner CosmosDirekt angeboten wird. Die Kunden werden überwiegend telefonisch, über Co-Browsing oder per Videotelefonie beraten. Zusätzlich stehen vier Geschäftsstellen für die persönliche Baufinanzierungsberatung zur Verfügung. In den Beratungsfeldern erzielt comdirect Provisionserträge aus der Vermittlung von Baufinanzierungs- und Vorsorgeprodukten sowie aus der entgeltlichen Anlageberatung.

Produktspektrum comdirect bank

Depot & Wertpapiere	Depotangebot
	Trading-Plattformen
	Trading-Services
	Umfassendes Fonds-, ETF- und Sparplanangebot
Konto & Geldanlage	Girokonto
	Anlagekonten
	„Bessere Geldanlage“
	Anlageberatung PLUS
	Geldsparplan
Vorsorge & Finanzierung	Ratenkredit
	Wertpapierkredit
	Baufinanzierung PLUS
	Vorsorge

Markt, Wettbewerbsposition und wesentliche Einflussfaktoren

Die comdirect bank befindet sich im Wettbewerb mit anderen Direktbanken und Online-Brokern sowie klassischen Filialbanken. Zudem drängen vermehrt Anbieter mit innovativen Finanzdienstleistungen (Fintechs) in den Markt.

Im Online-Wertpapiergeschäft für moderne Anleger ist die comdirect bank hinsichtlich der Zahl der Wertpapierdepots sowie der Zahl der ausgeführten Orders Marktführer in Deutschland. Darüber hinaus gehört die Bank, gemessen an der Zahl der Girokonten und des Einlagenvolumens, deutschlandweit zu den führenden Direktbanken.

Die Entwicklung des Geld- und Kapitalmarktumfelds hat wesentlichen Einfluss auf die Geschäfts- und Ertragslage des Geschäftsfelds. Die Höhe der Provisionserträge im Trading wird von der Handelsaktivität an den Wertpapierbörsen, im außerbörslichen Handel sowie im CFD-Handel beeinflusst. Diese wiederum hängt in starkem Maße von der Kursentwicklung und den Volatilitäten an den Börsen ab. Im Bereich Investing wirken sich vor allem die Nachfrage der Anleger nach aktiv gemanagten Investmentfonds und Indexfonds (Exchange Traded Funds, ETF) sowie Kurseffekte aus. Diese bestimmen die Höhe der Fondsbestände und damit die Entwicklung der Bestandsprovisionen. Für die Anlageberatung und unser Vorsorgeangebot sind die übergeordneten Trends zur Vermögensbildung privater Haushalte von großer Bedeutung.

Die Zinsmarge im Einlagengeschäft wird vorrangig von der Entwicklung der Geld- und Kapitalmarktzinsen, der Risikoaufschläge (Spreads) und Ratings an den Anleihemärkten sowie dem Umfeld am Geldmarkt beeinflusst. Inwieweit eine ungünstige Entwicklung durch Anpassung der Einlagen-Zinssätze abgefedert werden kann oder eine günstige Entwicklung an die Kunden weitergegeben wird, hängt auch von den Konditionen der Wettbewerber ab. Für unsere Baufinanzierungsaktivitäten spielen die Bedingungen an den Immobilienmärkten, die Entwicklung der Hypothekenzinsen sowie die Baufinanzierungskonditionen unserer Finanzierungspartner eine Rolle.

Die Akzeptanz von Direktbankmodellen bei den deutschen Bankkunden ist abhängig von technischen Aspekten, wie insbesondere der Breitbanddurchdringung und der Online-Sicherheit, sowie der Verbreitung von mobilen Technologien.

Geschäftsfeld B2B (ebase)

Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse

ebase unterstützt die Geschäftsmodelle ihrer Kooperationspartner mit passgenauen und B2B-fähigen Banking- und Brokerage-Produkten und Dienstleistungen. Als B2B-Direktbank übernimmt ebase die Depotführung für Investmentfonds und bietet ein breites Angebot an Wertpapieren, ergänzt durch eine standardisierte Vermögensverwaltung und Kontolösungen.

Depots, Einlagenkonten und Kreditlösungen stehen in partnerspezifischer Konfiguration und auf Wunsch als White-Label-Variante im Branding des jeweiligen B2B-Partners zur Verfügung.

Für die unterschiedlichen Segmente der B2B-Partner werden von ebase jeweils spezifische Produktlösungen und ergänzende Leistungen angeboten.

Partnersegmente ebase

Versicherungsgesellschaften
Banken
Kapitalverwaltungsgesellschaften
Vermögensverwalter, Vermögensberater und Finanzvertriebe (Independent Financial Advisors, IFA)
Corporates (Unternehmen außerhalb des Finanzsektors)
Banking-Plattformen
Fintechs (im Bereich Asset Management)

Kooperationspartner und Endkunden erhalten umfassende Services und Dienstleistungen, die sie selbstständig über die ebase Homepage und das Online-Portal nutzen können. Hierzu zählen die Provisionsabwicklung und das professionelle Datenmanagement ebenso wie die Unterstützung der Partner in Marketing, Vertrieb und Reporting.

Das Ertragsmodell von ebase beruht zum überwiegenden Teil auf Provisionen aus dem Wertpapiergeschäft, die durch Entgelte der Depotführung und Zinserträge ergänzt werden. Hinzu kommen Gebühren aus der Vermögensverwaltung.

Produktspektrum ebase

Investment Depot	ebase Depot ETFs Spar- und Entnahmepläne VL Depot
Wertpapierdepot	Aktien, Anleihen, Zertifikate, Optionsscheine
Anlagekonten	Tagesgeldkonto Festgeldkonto
Kredite	Dispositionskredit Wertpapierkredit
Vermögensverwaltung	Standardisierte Fondsvermögensverwaltung

Markt, Wettbewerbsposition und wesentliche Einflussfaktoren

ebase steht im Wettbewerb mit anderen Fondsplattformen und Direktbanken mit B2B-Geschäft. Gemessen an der Höhe des durch Dritte vermittelten Depotvermögens nimmt ebase in Deutschland eine führende Position unter den B2B-Plattformen ein. Zugleich ist sie Partner erster Wahl im Kundensegment der Versicherungen und der IFAs. Mehr als 200 Kooperationspartner und deren Vermittler sowie Vertriebsorganisationen nutzen ebase als Partner für die Depot- oder Kontoführung ihrer Kunden.

Neben der – auch regulatorisch getriebenen – Entwicklung in den einzelnen Partnersegmenten sind die Nachfrage der Anleger nach Investmentfonds und ETFs sowie die Kursentwicklung wesentliche Einflussfaktoren für das Geschäftsfeld B2B.

Ziele und Strategien

Die comdirect Gruppe verfolgt eine wachstumsorientierte Strategie. Mit ihrem Fokus auf innovative Finanzdienstleistungen im Trading, Investing und Banking will sie immer mehr Kunden dauerhaft von ihrem Angebot überzeugen und zu besseren Finanzentscheidungen bewegen. Durch den Ausbau des Mobile Bankings können die Kunden das gesamte Leistungsspektrum und die Serviceangebote der Bank zu jeder Zeit und an jedem Ort auf denkbar einfache Weise nutzen. Die positiven Kundenerlebnisse entlang des gesamten Angebots führen zu einer hohen Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft. Dies unterstützt das Neugeschäft ebenso wie ein gezieltes Marketing, welches die innovativen Ankerprodukte in den Mittelpunkt stellt. In Summe will comdirect mit diesem Ansatz vom positiven Markttrend im Online und Mobile Banking umfassend profitieren und den Marktanteil steigern.

Bis zum Ende des Jahres 2017 strebt comdirect an,

- die Marktführerschaft im Online Brokerage zu behaupten und die Position als Leistungsbroker erster Wahl in der Trading Community zu festigen,
- sich mit innovativen Investing-Lösungen als ein führendes Online-Institut für Vermögensanlage und -aufbau zu etablieren,
- mithilfe des zentralen Wachstumstreibers Girokonto Erstbank für deutlich mehr Kunden zu sein und so den Marktanteil im Direktbankenmarkt zu erhöhen.

Diese Ziele sollen vorrangig über organisches Wachstum erreicht werden. Daher wendet die comdirect Gruppe einen signifikanten Teil ihrer Erträge für den Ausbau des Leistungsspektrums und das Marketing auf. Zur Ergänzung des Angebots insbesondere im Mobile Banking geht sie darüber hinaus vereinzelt strategische Partnerschaften ein.

Im Geschäftsfeld B2C werden zur Erreichung der strategischen Ziele aktuell drei Stoßrichtungen verfolgt:

Mehr Breitenwachstum: Smartphones und Tablets sind perspektivisch die wichtigsten Endgeräte im Direct Banking. comdirect eröffnet den Kunden daher über das mobile Angebot in allen Kompetenzfeldern einen möglichst einfachen, attraktiven und komfortablen Zugang zur kompletten Produktpalette. Durch persönlichen Kundenservice und bequeme Identifikations- und Kontoeröffnungsverfahren über Videoformate sowie unser Sicherheitsversprechen räumen wir noch bestehende Vorbehalte bei Filialbankkunden systematisch aus. Flankiert wird dies durch den im Berichtsjahr weiterentwickelten Markenauftritt der Bank. Die Ende 2014 gestartete neue Kampagne zeigt moderne Alternativen zur klassischen Filiale und stellt die unbegrenzte Nutzbarkeit – ganz nach Kundenwunsch – in den Mittelpunkt. Der Bekanntheitsgrad wird über eine stärkere Medienpräsenz und die hohe Weiterempfehlungsbereitschaft der zufriedenen Kunden sukzessive gesteigert. So sollen noch mehr Bankkunden von den Vorzügen des Leistungsangebots überzeugt werden.

Ausbau der Angebote für online-affine Filialbankkunden: Durch anschauliche Orientierungsangebote ermutigen wir heutige Filialbankkunden dazu, ihre Finanzentscheidungen online selbst zu treffen. Mit der 2014 eingeführten „Besseren Geldanlage“ können sie einfach und kosteneffizient ein passendes Anlageportfolio aus ETFs oder Fonds zusammenstellen. Damit liefern wir eine Alternative zur herkömmlichen Filialbankberatung. Der Fokus liegt dabei auf mittleren Vermögen und Einkommen. Darüber hinaus bauen wir unser Angebot an Online-Seminaren (Webinaren) zu Trading-, Investing- und Banking-Themen kontinuierlich aus.

Noch mehr Leistung im Brokerage: comdirect bietet, unter anderem mit der im Berichtsjahr eingeführten Realtime-Handelsplattform ProTrader sowie dem CFD-Portal, modernste Trading-Technologie zu attraktiven Preisen für besonders anspruchsvolle Kunden. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Trading Tools und -Plattformen wollen wir mit unserem Angebot als Benchmark und Leistungsbroker erster Wahl im Markt wahrgenommen werden.

Im Geschäftsfeld B2B strebt ebase eine Positionierung als deutschlandweit führende B2B-Direktbank für Finanzintermediäre mit der Leistungstiefe einer Fondsplattform und der Leistungsbreite einer Vollbank an. Hierzu fokussiert sich ebase auf zwei strategische Eckpfeiler:

Wachstum im Kerngeschäft: Durch die Nutzung des vorhandenen Produkt- und Leistungsspektrums soll die Marktposition in den Zielsegmenten gefestigt und neue Kooperationspartner gewonnen werden. Produktseitig steht dabei die standardisierte Fondsvermögensverwaltung als White-Label-Lösung im Vordergrund. Verschärfte haftungsrechtliche Themen und der steigende Kostendruck in der Wertpapierberatung bieten Chancen bei kleinen und mittelgroßen Banken; die Positionierung in diesem Segment wurde im Berichtsjahr bereits geschärft und das konkrete Leistungsangebot definiert. Im Segment der Versicherungsgesellschaften will ebase vor allem mit dem offenen Wertpapierdepot und dem Ausbau der Funktionalitäten im OrderDesk Depot (Produktlösung für die zentrale Fondsbeschaffung) bestehende Partnerschaften festigen und zusätzliche Partner überzeugen.

Etablierung neuer Geschäftsmodelle: Durch die Weiterentwicklung des Leistungsspektrums adressiert ebase gemeinsam mit den Partnern verstärkt Endkunden, welche Online und Mobile Banking nutzen. Darüber hinaus will ebase, unter anderem durch Kooperationen mit innovativen Dienstleistern im Finanzbereich (Fintechs), moderne Lösungen für die Geldanlage entwickeln. So sollen neue Zielsegmente für White-Label-Angebote erschlossen werden.

Steuerung

Der Vorstand steuert die comdirect Gruppe unter Berücksichtigung aller wesentlichen Chancen und Risiken und achtet dabei insbesondere darauf, dass die Balance zwischen kurzfristiger Profitabilität und langfristiger Wertsteigerung gewahrt bleibt. Das monatliche Gesamtbanksteuerungs-Reporting gibt darüber Aufschluss, ob sich die comdirect Gruppe hinsichtlich ihrer strategischen und operativen Ziele im Zielkorridor bewegt oder außerplanmäßige Entwicklungen eingetreten sind. Ausgewählte Kennzahlen werden in kürzeren Abständen beobachtet und gesteuert.

Steuerungskennzahlen

Zentrale finanzielle Steuerungskennzahl (Key Performance Indicator, KPI) für den Konzern und die beiden Segmente ist das Ergebnis vor Steuern. Dieses wird durch die Entwicklung des Zins- und Provisionsüberschusses und sonstiger Erträge auf der einen Seite sowie der Verwaltungsaufwendungen auf der anderen Seite bestimmt.

Der Provisionsüberschuss wiederum hängt maßgeblich von der Entwicklung der B2C-Orderzahlen ab, die wir daher als zentralen Indikator betrachten.

Weitere zentrale Indikatoren zur Geschäftsentwicklung sind:

- das Kundenvermögen (Assets under Management) der comdirect Gruppe. Dieses setzt sich aus dem Depot- und Einlagenvolumen zusammen. Die Entwicklung der Assets under Management hängt zum Teil von Kurseffekten ab, welche durch die comdirect Gruppe nicht beeinflussbar sind. Deshalb steuern wir im Geschäftsfeld B2C ergänzend nach den Nettomittelzuflüssen der Kunden beim Depot- und Einlagenvolumen.
- die Zahl der Girokonten im Geschäftsfeld B2C. Das Girokonto ist der zentrale Wachstumstreiber im Geschäftsfeld und der entscheidende Indikator für die Wachstumsdynamik im Direct Banking. Zusätzlich ist das Girokonto das maßgebliche Produkt für den Aufbau und die Intensivierung der langfristigen Kunde-Bank-Beziehung und damit das wichtigste Ankerprodukt für weitere Produktnutzungen.

Für die Entwicklung des Unternehmenswerts sind neben den finanziellen Kennzahlen und ihrer wesentlichen Einflussgrößen auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren maßgeblich. Diese bilden die Beziehungen von comdirect zu Kunden und institutionellen Partnern ebenso ab wie die Attraktivität für Aktionäre (s. Kapitalmarktbeziehungen Seite 33).

Zentrale Leistungsindikatoren sind der Net Promoter Score (NPS) und die ungestützte Markenbekanntheit. Der NPS misst die Bereitschaft der Kunden, comdirect an Freunde oder Bekannte weiterzuempfehlen und ist damit ein wichtiger Indikator der Kundenzufriedenheit und -bindung im Geschäftsfeld B2C. Er basiert auf dem Kundenfeedback, das im Anschluss an Kundengespräche eingeholt wird und entspricht dem Anteil der Kunden, welche den Kundenservice der comdirect bank aktiv weiterempfehlen würden (Promotoren), abzüglich der so genannten „Kritiker“, für welche eine Weiterempfehlung nicht in Betracht kommt.

Die ungestützte Markenbekanntheit wird monatlich durch eine repräsentative Mehrbezieherstudie von TNS mit 2.000 Interviews erhoben und bezieht sich ebenfalls auf das Geschäftsfeld B2C. Sie entspricht dem Anteil der Befragten, welche spontan und ohne Erinnerungshilfe die comdirect bank als Anbieter von Online-Bankgeschäften nennen, im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung (über 14 Jahre).

KPIs

comdirect Gruppe	Ergebnis vor Steuern Kundenvermögen (Assets under Management)
Geschäftsfeld B2C	Ergebnis vor Steuern Kundenvermögen (Assets under Management) Nettomittelzuflüsse Anzahl Girokonten Ausgeführte Orders (Trades) Net Promoter Score (NPS) Ungestützte Markenbekanntheit
Geschäftsfeld B2B	Ergebnis vor Steuern Kundenvermögen (Assets under Management)