

## Leitartikel

Die richtige Balance (4)

## bm-Blickpunkte

Banking mit George (6)  
Bausparen ist Zwecksparen (6)  
Commerzbank legt technisch nach (8)  
Berater im Dilemma (9)  
Kooperationen: Die bessere Wahl (11)  
Unwort Guthabengebühr (11)

## Aus der Finanzwerbung

Etats und Kampagnen (12)  
Werbebarometer (13)  
Aus der Marken- und Werbeforschung (15)  
Operative Marketingmaßnahmen  
nach Bankprodukten (15)

## Arbeitsteilung im Verbund

### Zur Zukunft der Arbeitsteilung im Bankverbund

Von Joachim Wuermeling (16)

### Über kleine und große Genossenschaftsverbände

Von Rudolf Conrads und Karl-Friedrich Walter (19)

### Sparkassenstrategie: Bedürfnisorientierung ist der Schlüssel

Von Markus Schabel (22)

### Kooperationen stärken das Personalmanagement

Von Elmar Görtz und Joachim Kehr (26)

### Vertriebsoffensive Wertpapiersparen – eine gemeinsame Aufgabe

Von Elmar Gaugenrieder (29)

## Zielgruppen

### Besserverdiener wollen den persönlichen Betreuer

Von Bernhard Keller und Oliver Skeide (33)

## Notiert

Daten und Fakten zur Zusammenarbeit in den  
Verbänden (5) – Indikator zum Sparklima (7) –  
Anlagen im Ypos-Inflationscheck (8) – Banken-  
Website-Performance-Index (10) – Energiegenossen-  
schaften vermarkten gemeinsam (18) – Überforderte  
Kunden (21) – bankassurance + allfinanz (37) –  
Bankmanagement-Glossar (38) – Impressum (32)

44. Jahrgang  
Februar 2015  
Fritz Knapp Verlag  
Frankfurt am Main  
2-2015



bank und markt

Zeitschrift für Retailbanking

Herausgeber: Prof. Dr. Dr. Oskar Betsch, Prof. Dr. Jörg-E. Cramer, Dr. Peter Hanker, Hans-Michael Heitmüller, Dr. Ewald Judt, Prof. Dr. Klaus Juncker, Carsten Maschmeyer, Klaus-Friedrich Otto, Prof. Dr. Wulf von Schimmelmann, Ben Tellings, Thomas Ullrich, Dr. Herbert Walter, Alexander Wüerst

## SCHWERPUNKTE

**Arbeitsteilung im Verbund:** Der Funktionsumfang von Finanzverbänden kann unterschiedliche Ausmaße annehmen. In Deutschland ist die Integration im internationalen Vergleich eher gering. Dennoch muss ein Verbund im Wettbewerb mit Konzernen auch eine strategische Funktion wahrnehmen können, mahnt Joachim Wuermeling. Heißt: Die Durchsetzung der eigenen Interessen einzelner Mitglieder muss im Gesamtinteresse der Gruppe auch einmal zurückstehen. Das Bewusstsein dafür muss Wuermeling zufolge wachsen. Die Aufgabe des Verbundes im Verbund, den die zwölf Sparda-Banken bilden, ist damit aber wohl nicht gemeint. Der Verband der PSD-Banken schlägt in eine ähnliche Kerbe und plädiert für eine verbindlich festgeschriebene Aufgabenverteilung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Die Diskussion über die richtige Verbandsgröße, bei der es ebenso gute Argumente für große wie für kleine Verbände gebe, sei dann gar nicht mehr so wichtig.



Markus Schabel wendet sich der Praxis einer solchen Aufgabenverteilung zu. Der Verband kann etwa in Sachen Markenpositionierung den strategischen Überbau festlegen. Ihn vor Ort mit Leben zu erfüllen, also beispielsweise Beziehungen und Nähe in die digitale Welt zu übersetzen, bleibt jedoch Aufgabe der einzelnen Sparkasse. Ein weiteres strategisches Ziel, auf das sich die Sparkassenorganisation festgelegt hat, ist die Förderung des Wertpapiersparens. Auch dies ist primär Aufgabe der einzelnen Sparkassen. Die Deka greift jedoch unterstützend ein, beschreibt Elmar Gaugenrieder.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ist auch das Thema Personalmanagement ein wichtiges Kooperationsfeld. Hier hat die Genossenschaftsorganisation eine gemeinsame Arbeitgeberpositionierung entwickelt und gibt den Primärbanken Hilfestellungen für praktische Fragen der Personalarbeit, wissen Elmar Görtz und Joachim Kehr.

**Zielgruppen:** Gut situierte Privatkunden sind eine attraktive, aber auch anspruchsvolle Klientel. Ein persönlicher Betreuer ist hier für die Digital Natives ebenso wie für die älteren Jahrgänge unverzichtbar, so Bernhard Keller und Oliver Skeide. Er wird über alle Kanäle hinweg zum Beziehungsmanager. Um die „Fremdgängerquote“ bei der Nutzung von Beratungsangeboten zu reduzieren, müssen Banken hier aktiver auf die Kunden zugehen. Auch Zufriedenheitsbefragungen gilt es anders zu strukturieren.