

# „Wir sind die Landesbank für Privatkunden in Hessen“

Interview mit Jürgen Weber



Voller Zufriedenheit mit dem Ablauf der Fusion und der Übererfüllung wichtiger Zielsetzungen im angepeilten Zeitplan skizziert Jürgen Weber selbstbewusst aktuelle Wegmarken der Sparda-Bank Hessen bei der Behauptung ihrer Position im hessischen Bankenwettbewerb. Als Vorgabe für die Zukunft nennt der Vorstandsvorsitzende im Gespräch die Entwicklung von fünf bis sechs Innovationen pro Jahr, einen Ausbau des Kreditgeschäftes, die Eröffnung von fünf weiteren Standorten sowie eine deutliche Verbesserung der Cross-Selling-Quote. Und er ist froh, auch den BVR zu haben. Red.

## die eigene Leistung zurückzuführen, wo hat der Markt geholfen?

Zunächst einmal muss man den Erfolg denken können. Das haben wir im Vorstand getan. Und wenn man dann auch noch kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, die die eingeschlagene Richtung engagiert mitgehen, ist Erfolg nur noch eine Frage der Zeit. Bei uns kam er erfreulicherweise innerhalb kürzester Zeit.

Unternehmen müssen heute nicht nur eine gute Kapitaldecke besitzen, sondern auch über das entsprechende Humankapital verfügen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter haben nach dem Zusammenschluss der Sparda-Banken Frankfurt und Kassel schnell verstanden, welche Kultur wir benötigen, um für die Zukunft gut gerüstet zu sein.

Geschäftspolitisch hat die konsequente Ausrichtung an unserer Grundstrategie, der Konzentration auf das Privatkundengeschäft, eine große Rolle gespielt. Der Markt hat hier zwar ein bisschen nachgeholfen, aber in erster Linie habe wir ganz einfach sehr gute Arbeit geleistet. Zusätzlich ging die konsequente Bereinigung unseres Kreditportfolios schneller als geplant, weil wir uns auf keine Kompromisse eingelassen haben. Das macht sich natürlich unter dem Strich im Bewertungsergebnis bemerkbar.

**bm** Herr Weber, wie zufrieden sind Sie mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2005? Der Jahresüberschuss stieg um gut 30 Prozent auf 6,2 Millionen Euro, nachdem er im Vorjahr noch von 9,3 auf 4,8 Millionen Euro gefallen war.

Sehr zufrieden! Wir hätten nicht damit gerechnet, dass wir nur anderthalb Jahre nach der Fusion schon wieder ein derartig gutes Ergebnis würden schreiben können.



Jürgen Weber, Vorsitzender des Vorstands, Sparda-Bank Hessen eG, Frankfurt am Main

**bm** Was waren die Gründe für das gute Ergebnis? Wo ist es auf

**bm** Wie fördern Sie die Mitarbeiter oder dieses Mitarbeiterwissen? Haben Sie spezielle Programme?

Für die Sparda-Bank Frankfurt hatten wir natürlich ein Personal-Entwicklungssystem. Das ist aber nicht ausgelegt für die Sparda-Bank Hessen. Daher arbeiten wir derzeit daran, dieses System noch im laufenden Jahr auf die neuen Größenverhältnisse, die räumlichen Unterschiede und die an die Mitarbeiter heute gestellten Anforderungen anzupassen. Ein zweites wichtiges Thema ist die leistungsorientierte Vergütung. Wir haben eine neue Betriebsvereinbarung abgeschlossen und die

leistungsorientierte Vergütung – so weit es die tariflichen Bestimmungen zulassen – umgesetzt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nun direkt am Erfolg der Sparda-Bank Hessen beteiligt. Unsere Mitarbeiter aus der ehemaligen Sparda-Bank Kassel kommen das erste Mal in diesen Genuss. Das hat den Blick für das Unternehmen wesentlich geschärft.

**bm** **Wie sieht Ihr Modell der leistungsabhängigen Vergütung aus? Welcher Anteil des Gehalts ist leistungsabhängig, welcher Tarif?**

Das kann man noch nicht sagen, weil wir gerade erst damit starten. Zum Modell: Der Tarifvertrag lässt es zu, dass bis zu acht Prozent der Tarifierhöhungen für die leistungsabhängige Bezahlung verwendet werden. Diese Beträge lassen wir in einen gesonderten Topf fließen, der sich nach und nach füllt. Allerdings wandern in diesen Topf nicht nur die Tarifierhöhungen, sondern auch die Provisionen, die für Vermittlungsleistungen an die Verbundpartner wie Schwäbisch Hall oder DEVK gezahlt werden. Ich gehe daher davon aus, dass wir in ein bis zwei Jahren ein Volumen von mehr als zwei Millionen Euro erreicht haben. Sollte das Planziel übererfüllt werden, steuert der Vorstand in einem guten Jahr zusätzlich noch etwas bei.

Aus dieser Summe werden die Prämien für gute Leistungen gezahlt. Eine Limitierung zum Basisgehalt gibt es dabei nicht. Zahlungen erfolgen bei einer Zielerreichung von 75 bis 150 Prozent. Es kann also für einen leistungsorientierten Mitarbeiter sehr lukrativ sein, seine Ziele deutlich zu übertreffen.

**bm** **Gilt das für jeden Mitarbeiter?**

Ja, von diesem System profitiert jeder: der Mitarbeiter in der Filiale ebenso wie die Führungsebene, der Stab und das Backoffice. Entscheidend ist nur die persönliche

Gesamtzielerreichung, die sich aus Gesamtbankzielen, individuellen Zielen und Qualitätszielen zusammensetzt.

Die Gesamtbank- und Qualitätsziele gelten für alle Hierarchieebenen gleichermaßen: Der Generalbevollmächtigte hat also das gleiche Gesamtbankziel wie seine Mitarbeiter. Somit arbeiten alle in die gleiche Richtung – auch in Bezug auf die Qualität. Die Individualziele wie Projekt- oder persönliche Entwicklungsziele werden mit einem Anteil von bis zu 50 Prozent zum persönlichen Gesamtziel bewertet.

**bm** **Anderthalb Jahre zurück: War die Fusion von Frankfurt und Kassel richtig – trotz der Probleme, die Kassel hatte?**

Ganz eindeutig ja! Die Synergien sind enorm, das stellen wir immer wieder fest. Und wir sind nun die einzige echte Hessen-Bank. Dass wir langsam aber sicher die Kommunikationsführerschaft in Hessen gewinnen, sieht man zum Beispiel daran, dass viele Mitbewerber unsere Produkte und Strategien imitieren. Wir sind die Landesbank für Privatkunden in Hessen.

**bm** **Mit welchen Geschäftsfeldern sind Sie zufrieden, wo hat die Bank noch Entwicklungspotenzial?**

Im Kreditgeschäft gibt es sicherlich noch Potenzial. Das Kreditgeschäft hat einen Anteil von rund 54 Prozent an der Gesamtbilanzsumme, das ist ausbaufähig. Im vergangenen Jahr haben wir mittels einer Studie das Marktpotenzial ausgelotet und auf dieser Basis Verbesserungsansätze erarbeitet. Es gab sehr interessante Erkenntnisse, zum Beispiel, dass die Menschen in Südhessen ganz anders angesprochen werden müssen als die im Norden.

**bm** **Warum?**

Die Südhessen sind sehr stark von der Stadt geprägt, von der räumlichen und beruflichen Flexibilität, vom Flughafen, vom Tor zur Welt. Die Nordhessen dagegen sind bodenständiger und stärker geprägt vom Wunsch nach einem festen sozialen Rahmen in der Familie oder auch im Verein. Die Konsequenz daraus ist, dass wir unsere emotionale Kundenansprache von Region zu Region unterschiedlich gestalten müssen.

„Wir sind nun die einzige echte Hessen-Bank.“

Gut aufgestellt ist die Sparda-Bank Hessen bei der Zahl der Mitglieder, auf der Passivseite und auch auf der Kundenseite. Allein in 2005 haben wir 18 000 neue Mitglieder gewonnen. Und auch in diesem Jahr liegen wir innerhalb der Sparda-Gruppe wieder auf Platz zwei bei der Neukundenakquise. Eine Erhöhung der Mitgliederzahl sollte man allerdings nur bei entsprechender Ertragskraft anstreben, denn Mitgliederkapital ist teures Kapital. Wir versprechen uns davon nicht nur eine höhere Kundenbindung, sondern auch mehr Erträge durch das Cross-Selling.

**bm** **Wo liegt Ihre Cross-Selling-Quote im Moment?**

Unsere Quote liegt derzeit bei zwei. Das Ziel liegt bei 4,5 bis fünf. Auf diesem Weg hilft uns ein sehr gutes Data-Warehouse-System, das wir gemeinsam mit der Sparda Software GmbH in Nürnberg aufgebaut haben.

**bm** **Wo kommen Ihre Neukunden her, gibt es eine Bankengruppe, von der Sie besonders erfolgreich abwerben?**

Die Zahlen zeigen sehr deutlich, dass unsere Bank vor allem auf Kunden öffentlicher Institute eine große Anziehungskraft

kraft ausstrahlt. Die zahlreichen gebührenfreien Leistungen spielen dabei zweifelsohne eine wichtige Rolle. Am kostenlosen Girokonto werden wir daher auch künftig unverändert festhalten.

**bm** **Zum Kreditgeschäft: Einerseits werden die Altbestände kräftig ausgemistet, andererseits wollen Sie das Neugeschäft forcieren. Wer sind die Zielkunden und wie sieht es mit den Margen aus im Neugeschäft?**

Die Margen sind für uns immer relativ schmal. Ein Unternehmen wie das unsere lebt von der Fristentransformation. Somit sind wir im gewissen Maße vom Zinsniveau und vom Zinsgefüge abhängig. In einer steilen Zinsstrukturkurve verdienen wir gut, doch je flacher sie wird, desto schwieriger wird es. Die Margen im Kreditgeschäft liegen bei uns bei zirka 0,2 bis 0,6. Es kommt darauf an, in welchem Bereich sich der Kredit bewegt, ob es ein Realkredit ist, oder ob es sich um eine 80- oder 100-prozentige Finanzierung handelt. Da muss man natürlich entsprechend größere Margen nehmen, aber das starke Margengeschäft haben wir in diesem Bereich dennoch nicht.

**bm** **Wie ist das Verhältnis von Privat- zu Realkredit?**

Im Baufinanzierungsbereich liegt das Volumen derzeit bei 2,23 Milliarden Euro. Bei den Kleinkrediten ist das Volumen rückläufig, da wir dieses Geschäftsfeld ausgelagert haben. Seit dem letzten Jahr arbeiten wir hier mit der Norisbank zusammen. Der Anteil am Gesamtkreditvolumen ist daher marginal und beträgt etwas über einem Prozent.

**bm** **Die Sparda-Bank Hessen ist sehr zinslastig, in der GuV**

**sind etwa 90 Prozent Zinsüberschuss und zehn Prozent Provisionsüberschuss. Ist das die richtige Verteilung?**

In der Tat sind wir stark vom Zinsgeschäft abhängig. Da liegt es verständlicherweise in unserem Interesse, den Ausgleich über das Provisionsergebnis zu verbessern. Nicht umsonst haben wir den Easy Credit eingeführt. Allein über dieses Produkt haben wir letztes Jahr – obwohl es erst ab der Jahresmitte angeboten wurde – 500 000 Euro an Provisionen eingenommen.

**bm** **Wird die Sparda-Bank Hessen ihre Produktpalette durch weitere Neuerungen ausbauen?**

Wir sind sehr ideenreich und stellen mit Freude fest, dass Mitbewerber das ein oder andere unserer Produkte nachahmen. Pro Jahr entwickeln wir fünf bis sechs Innovationen. Das sind nicht immer echte „Neuheiten“, sondern auch bereits vorhandene Angebote, auf die man noch etwas draufsetzen kann. Wir bauen Produkte wie in einem Baukastensystem immer auf der Basis des mehr oder weniger bestehenden Systems auf. So müssen wir nicht permanent in große und auch teure technische Innovationen und Entwicklung investieren. Denn was nützt ein gutes Produkt, das bei den Kunden extrem gut ankommt, das aber einen enormen Investitionsaufwand voraussetzt. Da sind wir sehr konsequent: flache Struktur, klare Linie, klare Prozesse.

**bm** **Wie verbundtreu ist die Sparda Bank Hessen? Verkaufen Sie hauptsächlich Verbundprodukte?**

Sogar ausschließlich, kann ich sagen. Wenn wir zu einer Sache „ja“ sagen, dann heißt das auch „ja“. Das ist ein Grundprinzip in unserem Haus. So kann sich der Verbund 100-prozentig auf uns verlassen.

„In der Tat sind wir stark vom Zinsgeschäft abhängig.“

**bm** **Filial- und Vertriebsstrategie: Sie gehen verstärkt in schöne Lagen, Sie wollen sich zeigen – nicht immer zur Freude mancher Wettbewerber. Zahlt sich das aus?**

Ursprünglich haben wir uns stark auf das Internet konzentriert, weil die klassische Sparda-Bank im Grunde eine Direktbank ist. Dann haben wir jedoch festgestellt, dass wir uns ohne feste Ankerpunkte im Markt nicht mehr weiterentwickeln können. Deswegen haben wir in einer hessenweiten Studie die für uns sinnvollsten Standorte ermitteln lassen – mit dem Ergebnis, dass wir insgesamt noch fünf weitere Standorte eröffnen werden. Entscheidend für den Erfolg unserer Geschäftsstellen sind Standorte, an denen wir Strömungskunden erreichen. Da kommt es teilweise auf 100 Meter an. Interessante Lagen sind klassische Pendlerwege: Dort sind wir gut erreichbar und werden auch von potenziellen Neukunden wahrgenommen.

**bm** **Ist der manchmal entstehende Präsenzwettbewerb zu den Genossen dabei zufällig oder durchaus auch ein bisschen gewollt?**

Der ist zufällig, aber bleibt natürlich nicht aus, da sowohl die Volks- und Raiffeisenbanken als auch die Sparkassen vor Ort sehr präsent sind.

**bm** **Sie planen die Eröffnung weiterer Filialen an Autobahnausfahrten, Tankstellen oder in Shopping-Centern. Was versprechen Sie sich davon?**

Wir wollen präsenter sein – und das an Standorten, an denen bislang nur wenige Banken aktiv sind. Im Prinzip handelt es sich bei den neuen Filialen um SB-Stellen, die mit maximal zwei Mitarbeitern besetzt sind. Bei Bedarf können diese von Spezialisten aus dem Verbund ergänzt werden. Hier setzen wir sehr stark auf die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die DEVK.

**bm** Wird das Filialnetz noch deutlich größer werden?

Nein, für die mittels der Studie identifizierten Standorte ist das Maximum erreicht, wenn wir die fünf neuen Filialen erschlossen haben. Es sei denn, eine Zellteilung wird sinnvoll. Dazu müssten wir uns in einer Region so stark entwickeln, dass wir uns nur durch eine Teilung stärker an die Kunden heranbewegen können. Das geschieht aber hauptsächlich in den Ballungszentren.

**bm** Welcher Vertriebskanal ist für die Entwicklung der Bank der entscheidende?

Der stationäre Vertrieb ist nicht der entscheidende Kanal, aber ganz darauf verzichten wollen und können wir nicht. Es gibt viele Kunden, die unsere Geschäftsstellen in Ausnahmefällen aufsuchen, obwohl sie ansonsten alle Bankgeschäfte über das Internet erledigen. Den ausschließlichen Internet- oder Filialkunden gibt es kaum.

**bm** Wie groß ist die Fluktuation bei den Kundenbetreuern?

Die ist bei uns gering. Sie liegt deutlich unter drei Prozent.

**bm** Wie sieht der Sparda-Idealkunde aus?

Den gibt es nicht. In unserer Kundschaft sind alle Bevölkerungsschichten vertreten – angefangen vom Taschengeld-Sparer bis hin zum hochverdienenden Vorstand.

**bm** Gibt es eigentlich einen Bestandsschutz für Kunden von benachbarten Geno-Banken?

Nein, derartige Vereinbarungen zwischen den Sparda-Banken oder den Volks- und Raiffeisenbanken gibt es nicht. Der Markt

entscheidet. Wir beobachten und analysieren natürlich auch unsere Verbundpartner sehr genau. Wenn wir dabei feststellen, dass ein anderes Institut signifikant bessere Angebote hat, dann sind wir gefordert, diese zu übertreffen. Ich glaube, dass genau dieser Wettbewerb den Erfolg unserer Gruppe ausmacht. Wir brauchen keinen abgestandenen Markt, sondern wir brauchen Wettbewerb. Das gilt für die Verbundunternehmen und die Primärinstitute gleichermaßen.

**bm** Wenn Sie mal die ganze Familie betrachten – Spardas, PSD Banken und Volks- und Raiffeisenbanken: Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen diesen Institutsgruppen?

Die Volks- und Raiffeisenbanken haben eine andere Ausgangstellung als wir. Das gilt aus meiner Sicht auch für die PSD Banken. Die müssen sich gerade verstärkt auf die Veränderungen am Markt einstellen – ähnlich wie die Sparda-Banken in den siebziger Jahren. Die PSD Banken müssen sich wie wir damals entscheiden, ob sie sich als klassische Direktbank positionieren oder stärker in das Filialgeschäft hineingehen wollen – mit der Konsequenz der Kostenmehrung natürlich.

**bm** Sie haben sich also früh klar positioniert. Ist das die wesentliche Stärke der Sparda-Banken im Wettbewerb auch gegenüber der eigenen Familie?

Die Stärke liegt in der klaren Fokussierung, da spielt die Positionierung natürlich eine Rolle. Weil wir früh damit angefangen haben, können wir heute auf einige Erfahrung zurückgreifen.

Man ist aber nicht stark, weil man sich nur auf eine Gruppe konzentriert, sondern man

ist stark, weil man die Gruppe kennt und mit der Gruppe umzugehen weiß. Darüber hinaus muss man natürlich seine Kunden kennen und die Prozesse auf die Kunden und Kundenbedürfnisse abstimmen. Deswegen haben die Sparda-Banken so eine gute Kostenstruktur.

**bm** Gibt es irgendwelche Nachteile, die Sie als Sparda-Bank gegenüber den Wettbewerbern haben?

Mit der Gruppe der Sparda-Banken stellen wir ein sehr starkes System dar, auch in Bezug auf das Miteinander in der Gruppe. Wir sind eine erfolgreiche Gruppe, weil wir uns nicht als vollkommen homogen betrachten.

Wenn für den einen etwas gut ist, gilt das nicht unbedingt auch für alle anderen. So kann jede Sparda-Bank ihre individuellen Stärken einbringen und ausbauen.

**bm** Sie werden von zwei Verbänden betreut, dem eigenen und dem BVR. Fühlen Sie sich gleichermaßen gut aufgehoben?

„Den ausschließlichen Internet- oder Filialkunden gibt es kaum.“

Unser Verband steht uns sicherlich am nächsten, und zu ihm haben wir auch den engsten Kontakt.

Wir sind aber auch froh, den BVR zu haben, gerade weil er im internationalen Bereich tätig und viel näher an der Politik ist.

**bm** Ist eine eigenständige, von den Kreditgenossen losgelöste Sparda-Organisation eine denkbare Vision?

Da würden wir uns verschlechtern. Wir fühlen uns in der Familie wohl und ergänzen uns ja auch. Die Volks- und Raiffeisenbanken haben eine andere Aufgabenstellung.