

Banking in Ballungszentren – Antworten der Haspa

Von Harald Vogelsang

Vom Banking in der Fläche unterscheidet sich das Banking in Ballungszentren durch ein größeres Marktpotenzial und Vorteile bei der Personalgewinnung, aber gleichzeitig auch durch eine stärkere Wettbewerbsintensität, so Harald Vogelsang. Seine Antworten darauf lauten Kundenorientierung einerseits und Kooperationen im Sparkassensektor andererseits. Red.

Wie unterscheidet sich „Banking in Ballungszentren“ vom „Banking in der Fläche“? Zunächst einmal ist festzustellen: Es gibt sowohl unter Großsparkassen als auch unter Flächensparkassen exzellent dastehende Institute. Sowohl im Hinblick auf rein betriebswirtschaftliche Kenngrößen als auch auf Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. Insofern ist für die Frage des Erfolgs eines Instituts weniger wichtig, ob Banking in Ballungszentren oder in der Fläche betrieben wird. Andere Faktoren sind für den langfristigen Markterfolg wichtiger, wie zum Beispiel Kundenorientierung, Beratungsqualität oder Innovationskraft: Oder auch die Fähigkeit Netzwerke – zum Beispiel im Verbund von Sparkassen – richtig zu knüpfen und zu nutzen.

Aber selbstverständlich bietet Banking in Ballungszentren gegenüber der Fläche einige – betriebswirtschaftlich sehr wertvolle – Vorteile.

■ Die höhere Zahl von Einwohnern und ansässigen Unternehmen bedeuten ein größeres Marktpotenzial.

■ Die größeren Mengengerüste ermöglichen Größenvorteile in der Produktion der Bankdienstleistungen von mehr Kunden pro Filiale bis zu Kostenvorteilen im Back-Office.

■ In prosperierenden Ballungszentren mit höherer Kaufkraft wie zum Beispiel der wachsenden Stadt Hamburg ist das Geschäftspotenzial deutlich höher: Sowohl bei Anlageprodukten als auch bei Finanzierungen.

■ Zudem gibt es in attraktiven Metropolen Vorteile bei der Personalgewinnung. Qualifizierte Mitarbeiter bevorzugen in der Regel eher eine Kultur-, Einkaufs-, Bildungs- und Wissenschaftsmetropole wie Hamburg.

Entsprechend haben kleine Kreditinstitute in dünn besiedelten, strukturschwachen Regionen hier Nachteile zu verkraften. Doch strukturelle Nachteile können manchmal auch schnell zu Vorteilen umschlagen.

Zum Autor

Dr. Harald Vogelsang ist Sprecher des Vorstands der Hamburger Sparkasse AG, Hamburg.



Dies lehrt nicht zuletzt die aktuelle Finanzmarktkrise. Denn aktuell schlägt die Stunde traditioneller Geschäftsmodelle und damit auch der Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Das klassische gute alte Bankgeschäft, nämlich in der Region für die Region Einlagen sammeln und vor Ort Kredite vergeben, damit investiert wird und dadurch auch Arbeitsplätze entstehen können, genau das ist wieder hoch aktuell – sowohl in Ballungszentren als auch in der Fläche. Hier gibt es keinen Unterschied.

Hohe Wettbewerbsintensität in Ballungszentren

Am echten Wirtschaftsleben orientiertes Banking, das sich im regionalen Geschäftsgebiet auf private Kunden und mittelständische Unternehmen konzentriert, steht im Krisenumfeld vergleichsweise gut da. In einer Zeit großer Verunsicherungen erweisen sich gerade auch die vielen kleinen Sparkassen und Genossenschaftsbanken als sichere Häfen. Angeblich altmodische Geschäftsmodelle sind wieder modern, auch wenn sie keine Höchstrenditen abwerfen, stattdessen aber langfristig stabile Erträge bei überschaubaren Risiken ermöglichen.

In einem zentralen Punkt unterscheidet sich Banking in Ballungszentren jedoch ganz wesentlich vom Banking in der Fläche, und zwar durch die deutlich höhere Wettbewerbsintensität. So ist zum Beispiel

in jedem zehnten Landkreis keine Filiale einer Großbank mehr zu finden. Und wo die Großbanken keine Geschäftschancen sehen, sind in der Regel auch keine ausländischen Kreditinstitute oder renommierte, zum Teil noch Familien geführte Privatbankhäuser aktiv.

Finanzmarktkrise erhöht den Druck

Die Attraktivität des Geschäftsgebiets eines Ballungszentrums führt dagegen zu einer deutlich höheren Wettbewerbsintensität. Als Marktführer am Hamburger Bankplatz bekommt die Haspa seit Jahren die Konkurrenz von Platzhirschen und neuen Angreifern deutlich zu spüren – auch wenn hier durch Großfusionen und die Finanzmarktkrise zurzeit manches in Bewegung gekommen ist. Die Finanzmarktkrise dürfte den Wettbewerbsdruck in unseren angestammten Geschäftsfeldern weiter verschärfen: Auf der Suche nach tragfähigen und vor allem weniger risikobehafteten Geschäftsmodellen werden tendenziell noch mehr Kreditinstitute das Geschäft mit Privat- und mittelständischen Firmenkunden ins Visier nehmen.

Im Sinne langfristigen Denkens und einer nachhaltigen Geschäftspolitik, wie sie gerade für Sparkassen seit Generationen typisch ist, bereitet die Haspa sich strategisch auf den weiter zunehmenden Wettbewerb vor. Wir sind Marktführer in Hamburg und wollen dies auch bleiben. Und in den Segmenten des Geschäftes, in denen wir noch nicht Marktführer sind, wollen wir kräftig Marktanteile gewinnen. Wie lautet also nun die strategische Antwort der Haspa auf die in Ballungszentren typischerweise sehr hohe Wettbewerbsintensität? Wachstum in allen Geschäftsfeldern!

Die Haspa hat den Anspruch, trotz zunehmenden Wettbewerbsdrucks Marktanteile zu gewinnen und in allen Geschäftsfeldern zu wachsen – besonders stark bei wohlhabenden Kunden und attraktiven Firmenkunden. Der Ballungsraum Hamburg hilft

uns dabei. Hamburg wächst, wir wachsen mit. Die Haspa vereint bereits heute das Beste aus den Welten des Bankgeschäfts: Wir haben die Nähe, Menschlichkeit und Sicherheit einer Sparkasse, den sogenannten Vertrauensfaktor. Wir haben die Kompetenz, Expertise und Schlagkraft einer Großbank, den Kompetenzfaktor. Wir haben die Tradition, den Stil und die Unabhängigkeit wie ein alteingesessenes Privatbankhaus: Dies ist der „Stil“-Faktor. Die Haspa ist seit 1827 eine freie öffentliche Sparkasse. Sie hat Mut zu Modernisierungen, das ist ihr Innovationsfaktor. Online-Services werden weiter ausgebaut, gute Ideen werden zügig und konsequent umgesetzt.

Die Haspa-Gruppe antwortet auf die hohe Wettbewerbsintensität in Ballungszentren, indem für mehr Wachstum konsequent das Ziel verfolgt wird, Wettbewerbsvorteile zu erhalten und auszubauen. An vier Beispielen wird dies deutlich:

- Wettbewerbsvorteile entstehen durch die innovative Gestaltung des Filialnetzes.

- Wettbewerbsvorteile sind durch Qualitätsvorteile in Service und Beratung zu erringen.

- Wettbewerbsvorteile entstehen durch Mehrwertbanking wie den „Haspa-Joker“ und

- Wettbewerbsvorteile werden durch Kooperationen mit anderen Sparkassen erzielt: Zum einen durch Dienstleistungsbündelung in einem Gemeinschaftsunternehmen. Zum anderen durch den Austausch von Vertriebs-Know-how im Rahmen kapitalunterlegter Kooperationen.

Selbstverständlich ist das kundenorientierte und konstruktive Zusammenspiel aller Vertriebskanäle ausschlaggebend. So bieten wir online Bankgeschäfte an und mit der Tochtergesellschaft Haspa-Direkt Servicegesellschaft für Direktvertrieb mbH ist die Sparkasse mit Direktbankangeboten wie

dem Tagesgeldkonto erfolgreich. Gerade die Verzahnung aller Vertriebskanäle ist ein großer Wettbewerbsvorteil. Aber insbesondere in Ballungszentren wird das stationäre Vertriebsnetz weiterhin seine dominierende Rolle für Kundenzufriedenheit und erfolgreichen Vertrieb behalten.

Der weiterhin wichtigste Vertriebskanal Filiale muss modern gestaltet werden. Deshalb wurden in den vergangenen fünf Jahren praktisch alle rund 180 Filialen umgebaut, wobei sich die Bank von Erfahrungen im Einzelhandel hat inspirieren lassen. Die Kundenorientierung wurde zudem durch eine Ausweitung der Öffnungszeiten der Filialen entsprechend der standortindividuellen Gegebenheiten und der Kundenbedürfnisse vor Ort erhöht. An vier hoch frequentierten Standorten hat die Haspa außerdem auch am Samstag geöffnet. In der wachsenden Metropole Hamburg begleitet sie ihre Kunden, wenn neue Quartiere entstehen, und eröffnen dort weitere Filialstandorte.

Qualitätsvorteile in Service und Beratung

Ein wesentlicher Qualitätsvorteil für die Haspa-Kunden ist eine besondere Ausrichtung in Service, Beratung und Betreuung. Wir nennen dies kurz „menschliches Banking“. Die Haspa spricht die Sprache des Kunden; der persönliche Kontakt zum Kunden ist immer auf Augenhöhe. Jeder Kunde ist unabhängig vom Einkommen und Vermögen bei der Haspa gut aufgehoben.

Persönliche Beratung und Betreuung durch einen fest zugeordneten Kundenbetreuer findet im Vergleich zu Wettbewerbern bereits bei einem relativ geringen Finanzstatus des Kunden statt. Die lebensphasengerechte Beratungsphilosophie orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden. Die Haspa besitzt mit „BBS – Beratung und Betreuung mit System“ ein leistungsfähiges Beratungsinstrument, Präsentations-, Verkaufs- und Coachingsystem. Es ermöglicht durch eine standardisierte und ganzheit-

liche Vorgehensweise eine zügige Ermittlung der Kundenbedürfnisse in allen Lebensphasen sowie eine kundenorientierte Beratung in allen relevanten Bedürfnisfeldern von Privat- und Firmenkunden.

Quersubventionierung des kostenlosen Girokontos funktioniert nicht

Qualitätsvorteile in der Beratung schaffen Kundenbindung. Deshalb ist ein fundiertes Qualitätsmanagement unabdingbar, um im Sinne der Kunden die richtigen Standards zu bieten. Die Haspa verfügt bereits seit 1993, das heißt seit mehr als 15 Jahren, über ein fest etabliertes Qualitätsmanagement.

An der auch von unabhängigen Experten immer wieder bestätigten hohen Beratungsqualität hat das Haspa-Qualitätsmanagement großen Anteil, denn es rückt die Bedeutung hoher Kundenorientierung immer wieder ins Bewusstsein der Vertriebsmitarbeiter. Hierzu haben zum Beispiel Qualitätsteams in allen Filialen und Kunden-Centern sowie jährliche Kundenzufriedenheitsanalysen beigetragen.

Die Haspa erzielt Wettbewerbsvorteile durch Mehrwertbanking. Unter mittlerweile einer ganzen Reihe von Produkten, die über das normale Maß an Bankdienstleistung hinaus Zusatznutzen für die Kunden stiften, ist der „HaspaJoker – Hamburgs Vorteilskonto“ das prominenteste Beispiel. Der Innovation Haspa-Joker im Zahlungsverkehrsgeschäft liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Quersubventionierung des kostenlosen Girokontos durch den Absatz anderer Bankdienstleistungen nicht funktioniert, Nullpreisstrategien sogar in die „Erlös-Sackgasse“ führen. Unser Ansatz dagegen: Differenzierung durch Qualitätsvorteile als Mehrwert für die Kunden. Der Haspa-Joker bietet den Kunden die Kombination von Zahlungsverkehrsleistungen rund ums Girokonto mit Nichtbankleistungen in den Bereichen Sicherheit und Freizeit zum Pauschalpreis in sechs Varianten – vier für Erwachsene und zwei

für junge Zielgruppen, Schüler und Auszubildende beziehungsweise Studenten.

Seit der Einführung der Servicepakete im April 1999 haben sich über 500 000 Girokonto-Inhaber für eines der Haspa-Joker-Pakete entschieden. Das sind mehr als die Hälfte der Privatgirokunden. Haspa-Joker-Kunden weisen eine signifikant höhere Kundenbindung auf.

Wettbewerbsvorteile im Banking in Ballungszentren erzielt die Haspa-Gruppe auch gemeinsam mit anderen Sparkassen im Rahmen einer norddeutschen Partnerschaft. Dabei geben wir zugleich das Vertriebs-know-how, das wir uns als Ballungsraumsparkasse im harten Wettbewerb erarbeitet haben, im Rahmen von Kooperationen an Partnersparkassen weiter. Die Antwort der Haspa und der Sparkassen im Norden auf die notwendigen Veränderungen im Strukturwandel der Kreditwirtschaft, der durch die Finanzmarktkrise nun noch einmal extrem verstärkt wurde, lautet eindeutig: Kundenorientierung und Kooperation. Unsere Antwort steht für noch mehr Qualität und Wachstum. Mit dem Erhalt eigenständiger, regional verankerter Sparkassen setzen wir weiterhin auf die Nähe zu unseren Kunden und werden zugleich für uns und unsere Kunden betriebswirtschaftlich immer besser.

Norddeutsche Partnerschaft

Die Haspa-Gruppe verfolgt konsequent das Ziel, im Rahmen einer norddeutschen Partnerschaft die Erfolgsfaktoren der Sparkassen weiter zu stärken und somit die Sparkassenidee langfristig abzusichern. Ihr Modell besteht auf Basis identischer Werte und Ziele aus den folgenden Elementen:

■ Stärkung der Geschäftsgrundlage der Sparkassen: Dies wird durch kapitalunterlegte Kooperationen mit Partnersparkassen praktiziert. Hier geht es um die Stärkung der Eigenkapitalbasis und Einbringung von Expertise in die Aufsichtsgremien sowie den direkten Austausch von vertriebsrele-

vantem Know-how für noch mehr Kundenorientierung. Kurzum: Für noch mehr Qualität bei Bankdienstleistungen und Produkten, in Service und Beratung zur Stärkung des Kundengeschäfts. Die Weitergabe von stark erfolgsrelevanten Leistungen und Wissen braucht dabei das feste Band der kapitalunterlegten Kooperation als Ausdruck von Verbindlichkeit und Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit. Und wer Know-how transferiert, ist immer bemüht, noch besser zu werden – auch gut für die Haspa selbst. Wobei der Know-how-Transfer keine Einbahnstraße ist. Die Haspa profitiert ebenso von Ideen ihrer Partner. Wie anfangs gesagt: Auch in der Fläche gibt es exzellente Institute mit zum Teil ausgeprägtem Spezialwissen!

■ In kundenfernen Funktionsbereichen gilt es Kostensynergien durch Mengenbündelung zu heben, so wie in dem Gemeinschaftsunternehmen, der NRS Norddeutsche Retail-Service AG. Hier geht es insbesondere um den Ausgleich und die Vermeidung der für Sparkassen typischen Wettbewerbsnachteile aus dezentraler Produktion und Abwicklung. Die einzelne Sparkasse gewinnt hierdurch zudem Freiräume, um sich noch stärker auf ihre Kernkompetenz, die Beratung und Betreuung ihrer Kunden, zu konzentrieren.

Als Ballungsraumsparkasse, werden wir immer an neuen Konzepten und Ideen arbeiten, um uns auf einer soliden Basis ständig weiterzuentwickeln und für die Kunden immer besser zu werden. Wir stellen uns selbstbewusst dem intensiven Wettbewerb. Selbstgefälliges Zurücklehnen des Marktführers gibt es bei uns nicht – denn dann wären wir nicht mehr lange Marktführer. Gerade deshalb wollen wir alle Chancen, die sich uns in unserem Marktgebiet, dem Ballungsraum Hamburg, bieten, konsequent für mehr Wachstum nutzen. Unsere Antwort ist klar: Die Haspa will und wird im Ballungsraum Hamburg weiter wachsen!

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors beim Privatkundenforum 2009.