



... Jürgen Hilse

# Ist die selbstbestimmte Führung der Marke Sparkasse in einem stark überhitzten Wettbewerb möglich?

Halten wir zunächst fest: In unserem Marktbereich sind wir die Nummer eins. Außerdem gehört die Marke Sparkasse zu den besonders vertrauenswürdigen Marken in Deutschland. Diese Tatsache hat die jüngste Studie zu diesem Thema wieder bestätigt – und zwar nach wie vor, in einem stark überhitzten Wettbewerb. Das ist die gute Nachricht.

### **Machtübernahme durch die Marketingabteilungen**

Die schlechte Nachricht ist, dass durch alte und neue Anbieter am Markt eine tägliche Verunsicherung der Verbraucher stattfindet. Dabei geht es weniger um wirkliche Verbesserungen des Preis-Leistungs-Verhältnisses oder um ein ausgeprägtes Verhältnis zwischen Wachstum und Ertrag.

Vorrangiges Ziel scheint das schnelle Wachstum von relativen Marktanteilen geworden zu sein. Es geht nicht mehr darum, auf die eigenen Stärken zu setzen, sondern um die permanente Beobachtung der anderen Anbieter. Im Kern haben die Marketingabteilungen in weiten Teilen unserer Branche die Macht übernommen.

Das ist eine erste Gefahr, die es zu erkennen gilt. Die zweite Gefahr ist die Leitidee des niedrigen Preises. Die gesamte Branche des Kreditwesens scheint gerade dabei zu sein, diese Leitidee zu akzeptieren. Mit nicht absehbaren Folgewirkun-

gen für das Funktionieren eines ganzen Marktes.

Zudem sei auf eine wichtige Tatsache hingewiesen: Die Teilung des Marktes. In reifer werdenden Märkten gibt es eine Entwicklung ähnlich einem Naturgesetz. Immer neue Teilmärkte bilden sich. So ist das auch bei den Geldinstituten.

Beispiele aus unserer Historie sind die Bau-sparkassen und die Fondsgesellschaften. Dann etablierten sich Finanzvertriebe und Autobanken. Neuerdings sind die Distanzbanken hinzugekommen. Wie gehen wir von der Sparkasse mit diesen neuen Segmenten um? Das ist der entscheidende

Punkt, mit dem sich die Sparkassenvorstände auseinandersetzen müssen.

### **Profil und Differenz zum Wettbewerb**

Wie soll in einem solchen Umfeld die selbstbestimmte Führung einer Marke Sparkasse noch möglich sein? Meine erste These ist, dass unsere Marke umso stärker wird, je komprimierter sie arbeitet. Wir stärken unsere Position durch adäquate Produkte und Leistungen. Adäquat zu unseren Qualitätsversprechen, die im genetischen Code unserer Marke Sparkasse konkret festgelegt sind.

Er dokumentiert, was die Sparkasse zur Sparkasse macht. Und macht das spezifische Erfolgsmuster transparent, dem die Marke Profil und Dif-



*Jürgen Hilse,  
Vorstandsvorsitzender  
Kreissparkasse Göppingen und  
Bundesobmann der Sparkassen-  
vorstände im Deutschen  
Sparkassen- und Giroverband*

## Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen



### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffenburger Str. 19, 60599 Frankfurt,  
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.  
Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00  
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de  
Internet: www.kreditwesen.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Dr. Berthold Morschhäuser,  
Philipp Otto

**Redaktion:** Swantje Benkelberg, Lars Haugwitz,  
Alexander Hofmann, Frankfurt am Main

**Redaktionssekretariat:** Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Uwe Cappel

**Anzeigenleitung:** Ralf Werner, Tel. (0 69) 97 08 33-43

**Anzeigendisposition:**

Alexandra Knab, Tel. (0 69) 97 08 33-33,

sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffenburger Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2007 gültig.

**Zitierweise:** KREDITWESEN

**Erscheinungsweise:** am 1. und 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 372,72, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 191,40, 1/4-jährlich € 98,40. Ausland: jährlich € 382,32. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Bestandteil des Abonnements ist eine 4-mal jährlich erscheinende Ergänzungsausgabe (Supplement) „Technik – IT für Finanzdienstleister“.

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 584,88, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 306,00, 1/4-jährlich € 160,14. Ausland: jährlich € 594,72.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

**Bankverbindungen:** Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 00), Frankfurt am Main.

Druck: Kern & Birner GmbH + Co., Werrastraße 4,  
60486 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



ferenz zum Wettbewerb verdankt. Die Bausteine, Komponenten und Interaktionsmuster sind die konkreten Ursachen für das Vertrauen und die Bindung unserer Kunden an die Marke Sparkasse. Der bisher gültige genetische Code wurde 2000 erarbeitet.

Seitdem haben sich der Markt und die Rahmenbedingungen verändert, und die Sparkassen haben sich weiter entwickelt. Vor diesem Hintergrund wurden sämtliche Teile überprüft und modifiziert beziehungsweise ergänzt. Als neuer Baustein wurde die bedürfnisorientierte und strukturierte Beratung eingefügt.

Das Schlimmste wäre die Nachahmung fremder Bereiche oder neuer Segmenten von Wettbewerbern. Dadurch können wir nur schwächer werden. Und deshalb gilt: Unter der Marke Sparkasse hat eine Disparität keine Existenzberechtigung.

### Mut zu Innovationen

Die zweite These lautet: Die Leistungen unseres Angebots müssen ständig mit Mut zu Innovationen überdacht werden. Wenn wir uns das Preisdiktat aufzwingen lassen, verlieren wir den Blick und die Kraft für neue Innovationen entlang der Bausteine und Grundprinzipien unserer Marke.

Ein Beispiel für diese These ist das Sparkassen-Finanzkonzept. Diese Idee basiert auf dem Gedanken des dynamischen Bewegungsgleichgewichts in den finanziellen Verhältnissen unserer Kunden. Wir sind die Marke Sparkasse, die sich um das finanzielle Gleichgewicht unserer Kunden in jeder Lebensphase kümmert. Das ist gleichzeitig der Leitgedanke unserer Geschäftsstrategie, die alle Bereiche unseres Tuns durchdringt.

### Prinzip der Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Handeln

Ein weiteres Beispiel ist das Prinzip der Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Handeln. Es beinhaltet Ökonomie, Ökologie und Soziales. Sowohl in der Unternehmensführung der Sparkassen wie in der Beratung unserer Kunden wenden wir den Grundsatz der Nachhaltigkeit an. Er passt hervorragend zu unserem Markenbild.

Auch hier liegt ein Chancenspielraum für die Sparkassenvorstände. Vor Ort in den je-

weiligen Geschäftsgebieten sind diese Ideen in konkrete Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

### Eine symbiotische Beziehung mit dem Geschäftsgebiet

Jede Sparkasse steht in einer symbiotischen Beziehung mit ihrem Geschäftsgebiet. Was der Region förderlich ist, stärkt auch die Sparkasse. Umgekehrt bedeutet Schaden für die Region zugleich Schaden für die Sparkasse. Dieser Zusammenhang verpflichtet die Sparkasse zum Prinzip der Nachhaltigkeit. Sie richtet ihr wirtschaftliches Handeln darauf aus, die aktuellen Geschäftsziele zu realisieren, ohne nachfolgenden Generationen die Grundlage zu entziehen. Indem die Sparkasse dem gemeinen Nutzen in der Region dient, stärkt sie die Prosperität der Kunden und fördert damit das eigene Geschäft.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die selbstbestimmte Führung der Marke Sparkasse auch in einem überhitzten Wettbewerb möglich ist. Sie ist sogar notwendig, um die erreichte Position der Marktführerschaft im Wettbewerb halten zu können.

### Markenführung integraler Bestandteil der Unternehmensführung

Natürlich muss die Markenführung integraler Bestandteil der Unternehmensführung sein. Allein die Marktposition sichert noch nicht das Überleben. Die Steuerung muss – einem Balanceakt ähnlich – mehrere Ziele im Auge haben. So sind für uns Produktivität, Liquidität, Mitarbeiterbindung, Innovation, Rentabilität und Gemeinwohl gleichwertig zu berücksichtigen.

Dass dieser Balanceakt gelingt, beweisen die Sparkassen schon heute. Das Vertrauen und die Sympathie der Bevölkerung und unserer Kunden in die Marke Sparkasse sind eine hervorragende Basis, um selbstbestimmt und selbstbewusst in die Zukunft zu gehen.

### Literaturangaben

Die Entstehung der Marken von Al Ries + Laura Ries, Frankfurt am Main, Redline Wirtschaft 2005  
Marken im Bermuda-Dreieck von Manfred Schmidt, FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2003

*Die Zwischenüberschriften sind von der Redaktion gesetzt.*