

## Die Rolle der Verbundpartner für Großsparkassen

In einem für die gesamte Kreditwirtschaft schwierigen Umfeld haben sich die Sparkassen in den vergangenen Jahren reformiert, bedeutende Veränderungen gestaltet und sich den Herausforderungen der Politik, der Regulierungsbehörden und des Marktes gestellt. In wichtigen Geschäftsfeldern gelang es ihnen, die Marktpositionen zu festigen oder gar auszubauen. So konnten die 457 Institute im Jahr 2006 bei den Einlagen den höchsten Zuwachs seit 1998 verzeichnen. In der privaten Wohnungsbaufinanzierung gelang es den Sparkassen, in einem äußerst aggressiven Wettbewerbsumfeld ihren Marktanteil nochmals leicht auf gut 30 Prozent auszubauen, und mit noch größerem Abstand als bisher behaupteten sich Sparkassen und Landesbanken als Mittelstandsfinanzierer Nummer eins.

Weniger zufriedenstellend verlief dagegen das Konsumentenkreditgeschäft. Zudem hinterlassen der harte Konditionenwettbewerb und die flache Zinsstrukturkurve ihre Spuren in der Ertragslage. Aufgrund des gesunkenen operativen Ergebnisses ist die Cost Income Ratio leicht auf 63 Prozent angestiegen. Aber auch damit sind die Sparkassen immer noch die Bankengruppe mit dem besten Relationsverhältnis.

### Besondere Bedingungen der Großsparkassen

Besonders stark wirkt der Wettbewerbsdruck auf die Marktpositionen der Großsparkassen<sup>1)</sup> in Metropolen und Wirtschaftsregionen. Die Institute konkurrieren hier nicht nur mit in- und ausländischen Großbanken, die sich verstärkt im Retail-Markt positionieren, sondern auch mit Finanzdienstleistungstöchtern branchenfremder Konzerne, freien Strukturvertrieben, Versicherungen, Spezialkreditinstituten und natürlich mit den Direktbanken. Die

Vielzahl der Anbieter und Angebote, verbunden mit aggressiven Marketingkampagnen, bedingen nicht zuletzt eine abnehmende Bindung und zunehmende Wechselbereitschaft der Kunden. Insgesamt sind Veränderungen der Kundenmentalitäten zu beobachten.

Gerade die großen Sparkassen in Ballungszentren spüren besonders stark und zeitlich früher als Sparkassen in ländlichen Gebieten die Verschiebung der Präferenzen: Während bisher die Nähe der Geschäftsstelle wesentliches Kriterium für die Wahl der Bankverbindung war, beeinflussen heute mehr und mehr der Preis sowie das

Produktangebot und alternative Zugangswege zu den Finanzdienstleistungen die Entscheidung.

Auf diese Veränderungen muss die Sparkassen-Finanzgruppe reagieren und jede Sparkasse muss mit passenden Geschäftsfeldstrategien der individuellen Situation in ihrem Geschäftsgebiet Rechnung tragen.

### Erfolgsfaktoren von Großsparkassen

Welches aber sind die Faktoren, die eine Großsparkasse erfolgreich machen? Und wie können diese genutzt werden? Diesen Fragen ist die Sparkasse Köln-Bonn in einer internen Studie nachgegangen. Als Messkriterien für den Erfolg wurden dabei die für das Kerngeschäft von Sparkassen relevanten Kennzahlen herangezogen und für 27 Großsparkassen über einen Zeitraum von fünf Jahren ausgewertet<sup>2)</sup>: Wachstum im Einlagen-, Kredit- und Wertpapiergeschäft, Rentabilität (Return on Equity und Cost Income Ratio) sowie die Entwicklung der Rentabilität.

Über die Auswertung von Geschäftsberichten, Pressemitteilungen, Kaufkraftdaten und anderen frei zugänglichen Quellen wurden vier Einflussfaktoren identifiziert und analysiert, die stark auf den Erfolg einer Sparkasse wirken: die Wettbewerbsintensität sowie das Kundenpotenzial im jeweiligen Geschäftsgebiet, die Fähigkeit der Sparkasse, sich im Markt zu differenzieren, und ihre internen Strukturen. Während die Wettbewerbsintensität und das Kundenpotenzial von der Sparkasse nicht beeinflussbar sind, bieten Marktdifferenzierung und interne Strukturen erhebliches Gestaltungspotenzial. So haben sich in der Analyse der Sparkasse Köln-Bonn unter anderem eine hervorragende Service- und Beratungsqualität sowie neuartige Produktideen als erfolgreiche Differenzierungs-

*Dietmar P. Binkowska, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse KölnBonn, Köln*

*Während Sparkassen jeder Größenordnung den diversen Verbundunternehmen aus Sicht des Autors erhebliches Geschäft zuführen, hält er umgekehrt die Zuträgerfunktion der Spezialanbieter für die Sparkassen noch für stark ausbaufähig. Als Ansatz zur Verfeinerung der Zusammenarbeit präferiert er an Stelle des Vertriebs von Einzelprodukten freilich das Angebot umfassender bedarfsorientierter Lösungen im Sinne einer ganzheitlichen Beratung und lebensbegleitenden Betreuung. Seine Anmerkungen zu den besonderen Spielregeln für die Zusammenarbeit der (Groß-)Sparkassen mit Landesbanken klingt ein wenig reserviert, wenn nicht gar misstrauisch. Insbesondere das Retail-Geschäft will er ausschließlich den Sparkassen vorbehalten wissen. Und keinesfalls will er den Großsparkassen vorschreiben lassen, mit wem sie in welchem Umfang Geschäfte tätigen müssen. Jegliche Form der Leistungsabnahme von Verbundunternehmen will er vielmehr an dem Anspruch Bestleistungen in Qualität, Service und Performance messen. (Red.)*

merkmale herausgestellt, ebenso klare Preisstrategien, modernes Marketing und innovative Filialkonzepte.

### **Ergänzung durch Verbundpartner**

Unter den Erfolgsfaktoren der internen Strukturen sind vor allem eine effiziente Steuerung, schlanke Prozesse, eine klare Vision sowie eine hohe Mitarbeiterorientierung hervorzuheben. Übergreifend kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass es vor allem auf eine besonders nachhaltige und stringente Ausrichtung an der gewählten Geschäftsstrategie ankommt und die dazu passenden Erfolgsfaktoren konsequent gestaltet und genutzt werden. Die strategische Stringenz ist ein wesentlicher Faktor für den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Sparkasse. Für ihre eindeutige Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern, für ihre Profilierung in der Wahrnehmung der Kunden und für ihre starke Positionierung im Markt.

Bei der Umsetzung ihrer jeweiligen Geschäftsstrategie und bei der bestmöglichen Gestaltung der identifizierten Erfolgsfaktoren spielen die Verbundpartner für die Sparkasse eine wesentliche Rolle. Nach der „Berliner Erklärung“ vom Herbst 2005, die die Zusammenarbeit in der S-Finanzgruppe regelt, ist es Aufgabe der Verbundpartner, die individuellen Leistungen der einzelnen Sparkasse mit ihrem Spezial-Know-how zu unterstützen und zu ergänzen. Im Wettbewerb mit anderen Finanzdienstleistungsanbietern zielt dieses arbeitsteilige Zusammenwirken von Sparkassen und Verbundpartnern darauf ab, allen Kundengruppen ein qualitativ hochwertiges, lückenloses und kostengünstiges Finanzdienstleistungsangebot zu garantieren. Verbunden wird dies mit räumlicher und persönlicher Nähe, tief gehender Kunden- und Marktkenntnis und kurzen Entscheidungswegen.

Neben den Verbundpartnern, die für die Kunden der Sparkassen Produkte und Dienstleistungen entwickeln – hierzu zählen die Landesbanken, die Landesbausparkassen und die öffentlichen Versicherer sowie Spezialinstitute wie Deka-Bank, Deutsche Leasing und S-Broker –, sollen Rechenzentren, Weiterbildungsinstitute, Servicegesellschaften, der Sparkassenverlag und die Verbände den Sparkassen helfen, in Verwaltung und Abwicklung effizient zu arbeiten und hohe Synergie- und Skaleneffekte zu erzielen.

Diese arbeitsteilige Kooperation rechtlich, wirtschaftlich und geschäftspolitisch eigenständiger Unternehmen folgt der Erkenntnis, dass kein Verbundpartner alleine besser in der Lage wäre, die zunehmenden Herausforderungen im Wettbewerb zu bewältigen. Jedes Mitglied der S-Finanzgruppe arbeitet gemäß seiner Kompetenz an seiner Stelle und wirkt zugleich kooperierend, verbund- und damit kräftestärkend für die gesamte Gruppe. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Der Verbund ist nur dann sinnvoll, wenn das einzelne Unternehmen von der Kooperation profitiert und ohne den Verbund weniger erfolgreich am Markt und im Wettbewerb agieren würde.

Diese Nutzenabwägung ist besonders für Großsparkassen in Ballungsräumen von hoher Relevanz, da sie sich, wie aufgezeigt, in ihren Geschäftsgebieten in einem besonders intensiven Wettbewerb bei unterschiedlichen Kundenmentalitäten befinden. Für die Sicherung und den Ausbau der Marktführerschaft einer Großsparkasse kommt es mehr denn je darauf an, neue Trends frühzeitig zu entdecken oder – besser noch – selbst zu setzen und zu gestalten. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist, dass sie sich voll und ganz auf den Vertrieb – Stichwort Vertriebssparkasse – konzentrieren kann und von den Verbundpartnern als Kunde, als Vertriebs- und als Dienstleistungspartner optimal mit Produkten und Leistungen beliefert, betreut und unterstützt wird.

### **Bestleistungen in Qualität, Service und Performance gefragt**

So erwarten die Großsparkassen von ihren Partnern im S-Verbund eine besonders vorausschauende Produktentwicklung, professionelle Unterstützung bei der Umsetzung innovativer Marktbearbeitungsstrategien und effiziente, fehlerfreie Abwicklungsprozesse. Die Leistungen eines Verbundunternehmens sind für eine Großsparkasse umso interessanter, je dauerhafter sich dieses Unternehmen bei der Produkt- und Dienstleistungsqualität wie auch bei den Konditionen im Wettbewerb mit verbundfremden Anbietern an der Spitze etabliert. Bestleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen bilden die Voraussetzung für eine intensive, langfristige Geschäftspartnerschaft. Werden Qualität, Service und Performance jedoch auf Dauer vernachlässigt, müssen die dezentralen Institute die Partnerschaft in Frage stellen kön-

nen – trotz aller Verbundtreue, die gerade von den Großsparkassen immer wieder eingefordert wird.

Den Anspruch auf Bestleistung erheben die Sparkassen im Namen ihrer Kunden. Je besser die Leistungen, desto zufriedener die Kunden und desto erfolgreicher die Sparkasse. Bestleistungen der Verbundpartner schaffen damit die Voraussetzungen für den Erhalt und den Ausbau einer starken Marktposition der Sparkassen.

### **Vermittlung von Geschäft und Kunden an Sparkassen**

Im Zusammenspiel von Spezialanbietern und Sparkassen fungieren die Spezialanbieter heute im Schwerpunkt als Produktentwickler, Produktgeber und Abwickler, die Sparkassen dagegen als Vertriebsweg und Kundenberater. Somit tragen die Sparkassen den Landesbausparkassen und öffentlichen Versicherern, der Deka-Bank und den weiteren Verbundpartnern mit jedem verkauften Produkt nicht nur Geschäft, sondern auch Kunden für weitere Akquisitionen zu.

Und umgekehrt? Während Sparkassenmitarbeiter eigenständig etwa Versicherungen, Bausparverträge oder Investmentfonds vertreiben und die Partner damit die Vertriebskraft der Sparkassen nutzen, ist der Absatz von Sparkassenprodukten über die Vertriebskanäle der Verbundpartner und die Zuführung von Neukunden an die Sparkassen eher gering. Welche Markt- und Kundenpotenziale sich aber für eine Bank aus einer Allfinanz-/Bankassurance-Verbindung ergeben können, zeigen zurzeit beispielhaft Modelle, wie sie von Allianz/Dresdner Bank oder BHW/Postbank umgesetzt werden.

Auch im S-Verbund gilt es, diese Zuträgerfunktion der Spezialanbieter für die Sparkassen viel stärker auszubauen. Über eine bessere Vernetzung der Spezialanbieter untereinander und mit den Sparkassen – von der Produktentwicklung über Verkaufsprozesse, Vertriebsunterstützung und Marketing bis hin zu Vertriebssteuerung und Abwicklung – gelingt es, die Vertriebswege und Kundenpotenziale der einzelnen Partner im S-Verbund wechselseitig intensiver zu nutzen. Durch die geschickte Bündelung beziehungsweise Kombination von originären Sparkassenprodukten mit speziellen Anlage-, Versicherungs-, Bauspar-

und Finanzierungsprodukten lassen sich noch erhebliche Cross-Selling-Potenziale erschließen. So tritt an die Stelle des Vertriebs von Einzelprodukten das Angebot umfassender bedarfsorientierter Lösungen – ganz im Sinne einer ganzheitlichen Beratung und lebensbegleitenden Betreuung, wie sie die Sparkassen mit dem S-Finanzkonzept ihren Kunden versprechen.

### Besondere Spielregeln für die Zusammenarbeit mit Landesbanken

Der Zusammenarbeit und abgestimmten Marktbearbeitung von Sparkassen und Landesbanken ist in der Berliner Erklärung ein eigener Abschnitt gewidmet. Nach dem Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung im Juli 2005 und angesichts zum Teil nur mäßiger Erfolge im Investmentbanking haben sich die Landesbanken auf den Sparkassenverbund zurückbesonnen. Heute sind die elf Landesbanken keine homogene Gruppe mehr, sondern sie haben in neuen Geschäftsmodellen jeweils eigene Schwerpunkte herausgebildet. Die Mehrzahl sucht dabei auch den Schulterschluss mit den Sparkassen, um sich so über attraktive Geschäftsmöglichkeiten neue Ertragsquellen zu erschließen.

Vor allem die Rating-Agenturen honorieren es, wenn Landesbanken über einen engen wirtschaftlichen Verbund mit den Sparkassen auch im weniger volatilen Retail-Geschäft aktiv sind. Der betriebswirtschaftliche Nutzen vertikaler Fusionen oder Holding-Modelle zwischen Sparkassen und Landesbanken konnte allerdings bislang nicht nachgewiesen werden. Zudem lassen sich gesellschaftsrechtliche Konstruktionen, durch die die Sparkassen ihre Selbstständigkeit verlieren würden, nicht mit dem Leitbild dezentraler, gemeinwohlorientierter und kommunal gebundener Sparkassen vereinbaren.

### Rahmenvertrag und Einzelvereinbarungen

In Nordrhein-Westfalen wurde im Rahmen der Neuorientierung der WestLB eine Rahmenvereinbarung zwischen der Landesbank auf der einen Seite und den beiden Sparkassen- und Giroverbänden sowie den Sparkassen auf der anderen Seite geschlossen. Diese Rahmenvereinbarung, die neben strategischen Leitlinien auch Regelungen für die Zusammenarbeit enthält, wird durch bilaterale Verträge zwischen der WestLB und der einzelnen Sparkasse ergänzt.

Im Einzelvertrag wird jeweils in Form einer Zielvereinbarung festgelegt, in welchen Geschäftsfeldern die Sparkasse in welchem Volumen Geschäftsabschlüsse mit der Landesbank zu tätigen beabsichtigt. Auf der Basis des Einzelvertrags wird die Geschäftsplanung Jahr für Jahr erneuert. Wie viel Geschäft die Sparkassen mit ihrer Landesbank kontrahieren und nicht mit Drittbanken bewerkstelligen, zeigt sich in der sogenannten Verbundquote. Für das Jahr 2006 nennt die WestLB eine Verbundquote von 79 Prozent.

### Abgrenzung in Kundengruppen und Geschäftsfeldern

Rahmenvereinbarung und Einzelverträge sind nicht zuletzt Ausdruck des im Sparkassenverbund geltenden Subsidiaritätsprinzips, nach dem den Sparkassen das Retail-Geschäft vorbehalten ist – unabhängig vom Vertriebsweg. Aus Sicht der Sparkassen kommt es darum entscheidend darauf an, wie die Vereinbarungen im Tagesgeschäft gelebt werden. Die Zusammenarbeit mit der Landesbank leidet, wenn gegen die vereinbarte Abgrenzung der Zielkunden-

gruppen und Geschäftsfelder verstoßen wird. Das gilt umso mehr für die Großsparkassen, die in der Vergangenheit selbst Kompetenzen und Strukturen in Geschäftsfeldern wie Private Banking und Corporate Finance aufgebaut haben.

Um für die Sparkassen ein betriebswirtschaftlich sinnvoller und damit erster Partner zu sein, müssen die Landesbanken ihr Angebot verstärkt an den Bedürfnissen der Sparkassenkunden ausrichten: Sie müssen qualitativ hochwertige und innovative Produkte und Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen bieten. Und: Die Partnerschaft zwischen Sparkassen und Landesbank muss auf freiwilliger Basis beruhen. Ein Landesgesetzgeber wäre schlecht beraten, wenn er die Zusammenarbeit gesetzlich festschreiben würde. Da die meisten Landesbanken inzwischen als privatrechtliche Aktiengesellschaften geführt werden, stellt sich die Frage, warum eine Sparkasse per Gesetz dazu verpflichtet werden sollte, mit einer AG zusammenzuarbeiten? Und wenn mit einer Landesbank AG – warum dann nicht auch mit einer Geschäftsbank AG, beispielsweise der Dresdner Bank AG oder der Commerzbank AG?

Wie für die Zusammenarbeit von Sparkassen mit anderen Verbundpartnern, so gilt auch hier: Weder durch Verträge noch durch Verbundkonventionen oder per Gesetz lassen sich die Mechanismen des Wettbewerbs aushebeln. Bestleistungen zu marktgerechten Preisen sind gefragt. Alleine mit dem Sparkassengeschäft werden die Landesbanken nicht überleben können. Der Anteil der über das Geschäft mit den Sparkassen zu erzielenden Erträge wird langfristig kaum über 20 Prozent hinausgehen. Darum müssen die Landesbanken selbstständig – über den Ausbau der Zusammenarbeit mit den Sparkassen hinaus – eigene Geschäftsstrategien verfolgen. Dazu gehören unter anderem die Entwicklung neuer Geschäftsfelder – gerade im Wholesale-Geschäft liegen noch Wachstumspotenziale – und eine engere Zusammenarbeit der Landesbanken untereinander.

### Steigerung der Kundenbindung durch Kooperation

Dezentrales Unternehmertum, schnelle Entscheidungen sowie tiefe Markt- und Kundenkenntnis verbunden mit Nähe, Vertrauen und Verlässlichkeit – diese Merkmale zeichnen die Sparkassen aus und unter-

*Sitzt das Flusspferd bald auf dem Trockenen?*



Living Lakes: Eine Zukunft für die Seen der Welt.  
**Helfen Sie! Fordern Sie unsere Informationen an.**

 **Global Nature Fund**  
Global Nature Fund  
Fritz-Reichle-Ring 4  
78315 Radolfzell  
Tel.: 07732 9995-0  
info@globalnature.org

---

scheiden sie von den Wettbewerbern. In den Metropolen und Ballungsräumen bilden die regional verankerten Großsparkassen mit diesen Differenzierungsmerkmalen ein starkes Gegengewicht zu den konzerngeführten Geschäftsbanken wie auch zu den anonymen Direktbanken. Gerade hier kommt es darauf an, die Marktchancen zu nutzen – bevor es die Wettbewerber tun. Dies gelingt, wenn sich die Institute mit ihrer jeweiligen Geschäftsstrategie und ihren individuellen Erfolgsfaktoren überzeugend im Markt profilieren und positionieren.

In der S-Finanzgruppe bieten sich noch zahlreiche Möglichkeiten, die Stärken der einzelnen Partner zu verbinden und als Wettbewerbsvorteil auszuspielen. Das gilt nicht nur für die Zusammenarbeit von Sparkassen, Landesbanken und Spezialanbieter. Das gilt auch für die Sparkassen untereinander, die über intensivere Kooperationen noch erhebliche Synergien erzielen können. Durch eine weitgehende Auslagerung und Zusammenlegung von Abwicklungsprozessen in regionale Servicegesellschaften werden bereits hohe Kostendegressionseffekte erzielt. Weitere Möglichkeiten, um zu effizienteren Strukturen und einer höheren Vertriebsstärke zu gelangen, bietet die Bündelung vertriebsferner Dienstleistungen, Stabs- und Marktfolgefunktionen in gemeinschaftlich getragenen Instituten.

Auch die Kundenbindung und Neukundengewinnung kann durch eine engere Kooperation der Sparkassen – auf regionaler und auf Bundesebene – gesteigert werden. Angefangen vom Sparkassenumzugsservice, der als unbürokratische Unterstützung und Überleitung des Kunden zu einer wirklichen Komfortleistung weiterentwickelt werden kann, bis hin zu Kooperations- und Vertriebspartnerschaften für Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Aufgrund ihrer starken Präsenz in der Fläche und ihrer hohen Kundenzahl sind Sparkassen, wenn sie sich zu solchen Partnerschaften zusammenschließen, für viele Unternehmen ein äußerst attraktiver Partner vor Ort.

#### **Fußnoten**

<sup>1)</sup> Institute mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme über fünf Milliarden Euro.

<sup>2)</sup> Institute, die dem Arbeitskreis „Erfahrungsaustausch Großsparkassen“ angehören und am Betriebsvergleich 2000 bis 2005 teilgenommen haben. ■■■■■