

Sind einige Sparkassen schon zu groß?

Was bedeutet eigentlich Größe? Und wann ist eine Sparkasse groß? In der Sparkassenwelt wird die Größe anhand der Bilanzsumme definiert. Alle Institute werden jährlich in einer Rangliste aufgeführt.

Schaut man sich Ranglisten der letzten Jahre an, so bemerkt man, dass die Zahl der Sparkassen kontinuierlich schrumpft. In den neunziger Jahren begann die Konsolidierungsphase im Sparkassensektor. Gab es in Deutschland 1990 noch 770, waren es im Jahr 2004 477 Sparkassen und 2008 dann 438 Institute. Antriebsfeder für Fusionen ist neben betriebswirtschaftlichen Zwängen oder politischen Gründen auch der Zusammenschluss aus der Position der Stärke heraus – zur langfristigen Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Größere, schlagkräftigere Institute entstehen, die sich im Wettbewerb der Finanzdienstleister besser positionieren können. Insbesondere in Großräumen sind Fusionen ein wegweisender Schritt zur langfristigen Existenzsicherung. Entsprechend ihrer Größe und ihrer Aufstellung können die Institute neue Ertragsfelder generieren und ihren Kunden, Trägern und Mitarbeitern eine größere Leistungsfähigkeit und mehr Potenziale bieten. Weniger, dafür größere Sparkassen heißt dabei jedoch keinesfalls Entfernung von der Basis beziehungsweise Distanz zum Kunden.

Vorteile einer großen Sparkasse

Größeren Häusern fällt es in der Regel leichter, Ressourcen vorzuhalten, um Beratungsqualität kundenbedarfsorientiert zu optimieren, erforderliche Skills aufzubauen und nachzuhalten sowie den Erfolg über eigene Marktforschungslösungen auch kleinteilig zu überprüfen. Ebenso wie die nötigen Investments in die Entwicklung und Implementierung innovativer, leistungsorientierter Management- und Füh-

rungssysteme zu tätigen. Auch größere Investitionen in wachstumsträchtige Geschäftsfelder oder individuelle Technik und umfangreiche Projekte sind erst ab einer bestimmten Betriebsgröße möglich beziehungsweise lohnend.

Große Sparkassen haben die personellen und finanziellen Ressourcen, um in einigen Gebieten additive Leistungen anzubieten beziehungsweise in ausgewählten Bereichen auf eigene Lösungen zu setzen. Einige Beispiele:

Kundennähe: Dauerhafter betriebswirtschaftlicher Erfolg lässt sich nur mit einer langfristig am Bedarf der Kunden und Regionen ausgerichteten Geschäftspolitik sichern. Neben adäquaten Produkten, Preisen und Prozessen ist Nähe ein Unterscheidungsmerkmal und Erfolgsfaktor der Sparkassen im Wettbewerb. Gerade große Institute sind im Markt stark prä-

Walter Kleine, Vorsitzender des Vorstands, Sparkasse Hannover, Hannover

Große Sparkassen, so der Autor, haben die personellen und finanziellen Ressourcen, um auf einigen Gebieten zusätzliche Leistungen anzubieten beziehungsweise in ausgewählten Bereichen auf eigene Lösungen zu setzen: etwa hinsichtlich Kundennähe, eigenen Konzepten der Mitarbeiterqualifikation, Technik oder auch Spezialisten-Netzwerke. Ihre größere Individualität erkaufen sie aber mit den Herausforderungen einer niedrigeren Anpassungsgeschwindigkeit und geringeren Flexibilität sowie dem gleichzeitigen Einschwören aller Mitarbeiter. Gleichzeitig gilt es, das Individualitätsgefühl der einzelnen Kunden zu erhalten sowie auf regionale Befindlichkeiten zu achten. Dennoch ist das Fazit deutlich: Die Nähe zum Kunden ist keine Frage der Größe. (Red.)

sent. Sie offerieren ihren Kunden viele Wege: von der Filiale direkt vor Ort über Center für betreuungs- und beratungsintensive Kunden bis hin zu SB-Filialen mit moderner Technik. Auch das Internet spielt als Werkzeug des integrierten Multikanalvertriebs eine immer wichtigere Rolle. Um die direkte Ansprache auch außerhalb der Öffnungszeiten zu gewährleisten, setzen einige große Sparkassen ergänzend auf ein eigenes qualifiziertes Callcenter.

Mitarbeiterqualifikation: Eine solide, umfassende Ausbildung bildet die Grundlage für den Start in ein erfolgreiches Berufsleben. Seminare und Lehrgänge vertiefen die Ausbildungskenntnisse. Ganzheitliche Mitarbeiterberatung und -betreuung, Spezialprogramme, zum Beispiel für Nachwuchsführungskräfte oder Vertriebsmitarbeiter, bieten vor allem größere Institute an; auch die Ausbildung von Spezialisten für die Beratung in „Nischenprodukten“. Alles mit dem Ziel, die Beratungsqualität kundenbedarfsorientiert zu optimieren. Große Sparkassen können dabei auf eigene Ressourcen wie Personalentwickler und Trainer zurückgreifen.

Technik: Effiziente und zeitgemäße Hard- und Softwarekomponenten spielen eine wichtige Rolle. Jeder Arbeitsplatz, jeder Geschäftsvorfall basiert auf Technik. Große Institute haben die Kompetenz und die finanziellen Ressourcen, um ergänzend zu sinnvollen institutsübergreifenden Systemen und Instrumenten zusätzlich in gezielte Eigenlösungen zu investieren.

Projekte: Projekte – intern oder extern – binden immer personelle und finanzielle Ressourcen. Projektarbeit auf breiter Basis ist daher oft nur größeren Sparkassen möglich. Durch die Mitwirkung in Gremien und Projekten der Sparkassenorganisation

besteht zudem die Chance, die Qualität von Entscheidungen und Projektergebnissen aktiv zu beeinflussen.

Netzwerke: Die Kunden – private wie gewerbliche – erwarten eine fachkundige, individuelle Beratung und Betreuung mit entsprechenden übergreifenden Lösungen. Um spezifische Kundenbedürfnisse umfassend zu befriedigen, reicht die Kompetenz einer Filiale oder eines Centers nicht immer aus. Ein starkes Netzwerk von Spezialisten im eigenen Haus wie im Verbund und darüber hinaus wird in der täglichen Arbeit eines Finanzdienstleisters immer wichtiger.

Risiken einer großen Sparkasse

Neben einer geringeren Anpassungsgeschwindigkeit geht ein großes Institut auch immer das Risiko ein, weniger flexibel als kleinere Institute zu sein. Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten, eine übersichtliche interne Organisation und effiziente Information und Kommunikation begegnen jedoch Verzögerungen und Verunsicherungen. Die Herausforderung, alle Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel, den gemeinsamen Weg einzuschwören und mitzunehmen, ist nicht zu unterschätzen, aber lösbar.

Spezielles Augenmerk gilt es darauf zu legen, dass die Individualität der Kunden wie auch der Mitarbeiter nicht verloren geht, dass regionale und örtliche Besonderheiten und Befindlichkeiten soweit möglich berücksichtigt werden. Die Nähe zum Kunden, zu den eigenen Mitarbeitern, aber auch zum Träger muss auf vielfältige Art und Weise hergestellt werden.

Bündelung der Kräfte

Mit einer Bilanzsumme von 12,4 Milliarden Euro, rund 2 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, über 100 Filialen und mehr als 50 Beratungszentren in der Region Hannover ist die Sparkasse Hannover die sechstgrößte Sparkasse in Deutschland und zählt zu den bedeutendsten Unternehmen in Niedersachsen. Sie ist am 1. Januar 2003 durch die Fusion von Stadtsparkasse Hannover und der Kreissparkasse Hannover entstanden.

Die Ausgangslage beider Institute war vergleichsweise gut: Beide zählten zu den großen Sparkassen Deutschlands, beide

hielten die regionale Marktführerschaft in den Kerngeschäftsfeldern des Privat-, Individual- und Firmenkundengeschäftes. 2003 bündelten zwei starke Partner ihre Kräfte, um ihre Position und Wettbewerbskraft dauerhaft zu stärken. Wohl wissend: Größe allein ist kein Garant für Erfolg.

Auch wenn zwei Sparkassen mit nahezu identischen Strukturen und Geschäftsfeldern fusionierten, waren unterschiedliche Strategien, Prozesse und nicht zuletzt Kulturen zu harmonisieren. Der Zusammenschluss beinhaltete somit die Chance eines umfassenden Modernisierungsprozesses, der ohne die Fusion so nicht angestoßen worden wäre und der durch die neue Größe in dieser umfassenden Form auch erst möglich war.

Das Profil der neuen Sparkasse wurde maßgeblich durch zwei Aspekte geschärft:

Fokus Kundenorientierung: Effizienter Vertrieb bedingt Standardisierung, Prozessoptimierung und konsequentes Vertriebscontrolling. Unabhängig von der Größe eines Hauses muss allerdings ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor gegeben sein: motivierte, sich mit dem Unternehmen identifizierende, für die Kundenbedürfnisse, ihre Potenziale und Werte sensibilisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die emotionale Nähe zum Kunden bildet die Basis für echte Kundenorientierung. Nur so sind die wünschenswerten Beratungsgespräche auf Augenhöhe möglich. Erst qualitativ hochwertige ganzheitliche Beratung und abgestimmte Produktangebote wie Lösungen schaffen den Mehrwert für die Kunden.

Bekennnis zur Leistung: Den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens bestimmen erfolgreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Selbstbewusstsein, ihr Erfolgswille und ihre Entschlossenheit, die Anforderungen des Marktes aktiv anzugehen, prägen ein Unternehmen nachhaltig – unabhängig von seiner Größe. Auch die Schaffung eines Klimas, das Leistung fördert und honoriert, ist grundsätzlich größenunabhängig, aber die Einführung, Umsetzung und das Controlling leistungsorientierter Entwicklungs- und Anreizsysteme, Angebote einer familienfreundlichen Personalpolitik zur Beförderung der Leistungskultur (unter anderem im Rahmen „Audit berufundfamilie“) bedingen häufig doch eine gewisse Größenordnung.

Die Sparkasse Hannover zählt heute nach einer intensiven Findungs- und Konsolidierungsphase zu den größten Sparkassen Deutschlands. Doch ihre Größe bezieht sich nicht allein auf die Bilanzsumme, sondern vor allem auf ihre Positionierung und ihre Bedeutung als Marktführerin und Impulsgeberin in der Region Hannover und für die Region Hannover. Nähe heißt für die Sparkasse Hannover: „Man kennt sich.“ Nähe bedeutet, die Region zu kennen, da man ein aktiver, präsender Teil davon ist.

Nähe ist kein Zufall, sondern Absicht

Für das Institut sind Nähe und Vertrauen kein „Lippenbekenntnis“. Die Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern, zum Mittelstand und zu den Kommunen ist die wichtigste Geschäftsgrundlage und ein zentraler Baustein ihrer Geschäftsphilosophie. Dem Grundsatz der Nähe folgend, sorgt die Sparkasse Hannover dafür, dass alle Gruppen der Bevölkerung (unabhängig von der Höhe ihres Einkommens oder Vermögens) und alle Unternehmen (unabhängig von Größe und Umsatz) Zugang zu professionellen Finanzdienstleistungen, bedarfsgerechter Beratung und Betreuung haben. Nähe bedeutet konkret, die Chancen und Ziele der Menschen und Unternehmen vor Ort zu kennen und sie nachhaltig in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen.

Die Sparkasse Hannover ist ein langfristig wirtschaftendes und verantwortlich handelndes Unternehmen – als Arbeitgeberin, als Ausbilderin, als Steuerzahlerin. Auch über kreditwirtschaftliche Angelegenheiten hinaus übernimmt sie auf Basis ihres geschäftspolitischen Erfolges Verantwortung für „ihre“ Region. Zahlreiche Spenden, Fördermaßnahmen und Ausschüttungen unterstützen Vereine, Initiativen und gemeinnützige Institutionen und stehen für emotionale Nähe.

Auf vielfältige Weise präsent und erreichbar

Die Angebote für Kunden sind umfassend und passgenau. Je nach Bedürfnissen der unterschiedlichen Kundengruppen ist der Vertrieb in verschiedene Bereiche unterteilt:

Private Kunden: Insgesamt gibt es vier Regionalbereiche mit 107 Filialen und 27 Vermögensberatungs-Centern.

Gewerbliche Kunden: Hier gibt es vier Regionalbereiche mit neun Firmenkunden-Centern. Darüber hinaus wurde ein Unternehmenskunden-Center gebildet, in dem die großen Firmenkunden betreut werden. Der Bereich Internationales Geschäft und ein Gründer-Center runden das Angebot ab.

Center Kommunen und Institutionen: Von der Übernahme der Hausbankfunktion über effizientes Immobilien- und Flächenmanagement bis hin zu umfangreichen Consultingangeboten reichen die Leistungen für Kommunen und Institutionen.

Immobilien: In drei Bereichen mit insgesamt zehn Immobilienkunden-Centern werden Fragen rund um Immobilien beantwortet.

Private Banking: Die vermögenden Privat- und Firmenkunden werden im Private Banking betreut.

Neben den mitarbeiterbesetzten Filialen und Centern gibt es ein breites Netz an SB-Bereichen mit unterschiedlicher Ausstattung – von Geldautomaten und Kontoauszugsdrucker bis zu Selbstbedienungsterminals. Auch das Internet spielt eine immer größere Rolle in der Kundenbetreuung. Die Homepage der Sparkasse Hannover wurde bereits mehrfach als beste Homepage ausgezeichnet (ibi Website Rating). Weiterer Vertriebsweg: Das Telefon- und Banking-Center der Sparkasse Hannover, das 2009 als eines der besten Callcenter Deutschland prämiert wurde (Callcenter-Fachzeitschrift Tele-Talk) und das mit seiner Betreuung auch außerhalb der Öffnungszeiten der Filialen Nähe zum Kunden gewährleistet.

Den Kunden kennen

Das wichtigste Ziel der Sparkasse Hannover ist die Kundenzufriedenheit und die nachhaltige positive Kundenbindung. Unter fairer Partnerschaft versteht sie die Begleitung der Kunden in allen Lebensphasen. Verlässlich, partnerschaftlich und kompetent. Mit den richtigen Dienstleistungen zur richtigen Zeit.

Die Kundenberater der Sparkasse Hannover kennen die örtlichen Gegebenheiten und engagieren sich vor Ort. Sie geben abstrakten Finanzdienstleistungen ein persönliches und sympathisches Gesicht. Oft wohnen sie in der Nähe der Filiale oder sind

ehrenamtlich in Vereinen tätig. Sie kennen somit die Wünsche, aber auch die Sorgen und Probleme der Bürger aus erster Hand.

Seit einigen Jahren setzt die Sparkasse Hannover ein sogenanntes Customer Relationship Management (CRM) ein. Mit diesem System wird die konsequente Ausrichtung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse unterstrichen. Die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen ist ein wichtiger Baustein und ermöglicht ein intensives Beziehungsmarketing. Mittels CRM werden die Kundenbeziehungen gepflegt, was sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.

Ergänzend wirkt das Qualitätsmanagement, das Kundenimpulse schnell und kompetent bearbeitet, aber auch ein regelmäßiges Kundenmonitoring.

Jeder Mitarbeiter ist zuständig

Kundenorientierte Geschäftsstrategie, klare Geschäftsverteilung, zukunftsorientiertes Management-Know-how, bedarfsgerechtes Produkt- und Leistungsportfolio, zeitgemäße Mess- und Steuerungselemente – all dies gibt Leitlinien und unterstützt bei der täglichen Arbeit, lässt dabei jedoch auch jedem Mitarbeiter einen entsprechenden Handlungsspielraum. Jeder einzelne Mitarbeiter ist aufgefordert, seine persönlichen Kompetenzen einzubringen und auch auszuschöpfen. Jeder ist zuständig.

Die Frage der Nähe zum Kunden ist keine Frage der Größe, sondern des Selbstverständnisses. Der Begriff „Größe“ darf dabei nicht ausschließlich an Zahlen und Daten festgemacht werden, sondern auch an weichen Faktoren. Der Anspruch unserer Kunden an die Marke „Sparkasse“ ist Präsenz vor Ort, Qualität in der Beratung, Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Vertrauenswürdigkeit und Nähe. Den Unterschied zwischen Privaten Banken und anderen Finanzdienstleistern und Sparkassen muss für die Kunden direkt erlebbar sein. Bei einer Vertriebssparkasse zählt der Kunde – und der Kunde wünscht kompetente, feste Ansprechpartner. Diese Ansprechpartner fungieren als Beziehungsmanager, das heißt, sie beraten und betreuen in ihrem Kompetenzrahmen oder stellen bei Bedarf den Kontakt zu Spezialisten oder Netzwerkpartnern her – unabhängig von der jeweiligen Institutsgröße.