

Anforderungen an eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Sparkassen und Landesbank

Um den öffentlichen Auftrag der Sparkassen zu erfüllen, im Wettbewerb die Marktposition der Sparkassen und der Landesbank zu sichern respektive auszubauen und den zunehmenden regulatorischen Anforderungen zu entsprechen, ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen Sparkassen, Landesbank und Regionalverband notwendig.

Neue Grundlage der Zusammenarbeit in NRW

In Nordrhein-Westfalen ist diese Zusammenarbeit seit dem Sommer des vergangenen Jahres auf eine neue Grundlage gestellt. Nach der finalen Restrukturierung der WestLB wurden zum 1. Juli 2012 die beiden regionalen Sparkassenverbände, der Rheinische Sparkassen- und Giroverband und der Sparkassenverband Westfalen-Lippe, in den Trägerkreis der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba) aufgenommen und das Verbundgeschäft der WestLB sowie die Sparkassenzentralbankfunktion auf die Helaba übertragen: Diese ist nunmehr Verbundpartner der Sparkassen in Hessen, Thüringen, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen. Die Helaba betreut damit 40 Prozent aller Sparkassen bundesweit. Die Bilanzsumme der betreuten Sparkassen hat sich somit quasi über Nacht verdreifacht.

Nach über vier Jahrzehnten Verbundzusammenarbeit mit der WestLB bot sich so für die Sparkassen in NRW die Gelegenheit, die Kooperation neu aufzusetzen, Anforderungen und Erwartungen zwischen Sparkassen und Landesbank zu definieren und untereinander abzugleichen. Gemeinsames Ziel aller Beteiligten war und ist es, in arbeitsteiliger Zusammenarbeit einen modernen und leistungsfähigen Dienstleistungs- und Produktvertriebsverbund auszugestalten, um sich im gemeinsamen Interesse für Privat-, mittelständische Fir-

men- und kommunale Kunden der S-Finanzgruppe im Wettbewerb aufzustellen.

Hierbei steht wirtschaftliches Handeln im Markt im Vordergrund, das heißt, die Mitglieder der S-Finanzgruppe müssen – unter Abwägen bestehender Risiken gemäß ihrer Verantwortlichkeiten – die jeweiligen Kapazitäten und Leistungen im Verbund Ertrag bringend einsetzen. Neben dem unabdingbaren Bekenntnis aller Beteiligten (Sparkassen, Verbände und Landesbank) zur Zusammenarbeit ist eine abgestimmte, prozessunterlegte und arbeitsteilige Kooperation notwendig, die dem dezentralen Sparkassenwesen entspricht.

Denn die einzelnen Sparkassen sind tief in ihren jeweiligen regionalen Märkten verwurzelt und kennen die ortsspezifischen Gegebenheiten und damit die Anforderungen ihrer Kunden, die sie über unterschiedliche Kanäle – von der Filiale bis hin zu den medialen Vertriebskanälen – bedienen. Die Nähe zu dem gesamten Kunden-

spektrum der Privatkunden, Freiberufler, Gewerbekunden, Firmenkunden und kommunalen Kunden ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil der Sparkassen. Andererseits können die Sparkassen nicht allen Kundenerwartungen mit ihrem eigenen Produkt- und Dienstleistungsportfolio gerecht werden.

Arbeitsteiliges Verfahren

Daher ergänzt und erweitert die Landesbank das Angebot der Sparkassen sinnvoll, wenn sie – wie etwa bei der Helaba auf Anregung der Sparkassen hin geschehen – aus dem regionalen Markt geforderte Produkte und Dienstleistungen entwickelt oder optimiert, die etwa aus Kosten- oder Kapazitätsgründen beziehungsweise rechtlichen Vorgaben von den Sparkassen selbst nicht dargestellt oder vorgehalten werden können. Weiterhin unterstützt sie aufgrund ihrer Expertise aus der Geschäftsbanktätigkeit und ihrem Zugang zum nationalen Markt sowie internationalen Märkten die Sparkassen mit den erforderlichen Produkten und Dienstleistungen bei der Kundenbetreuung und der Akquisition von Neukunden im regionalen, nationalen und internationalen Geschäft.

Konsequent ausgeschöpft führt dieses arbeitsteilige Verfahren zu einer Win-win-Situation für beide Seiten – wobei zu berücksichtigen ist, dass sich eine Landesbank dabei stets im Wettbewerb mit anderen Geschäftsbanken befindet, die den Sparkassen marktgängige Angebote unterbreiten. Wichtig ist deshalb, die Geschäftsfelder, die gemeinsam von Sparkassen und Landesbank bedient werden, ständig fortzuentwickeln, um Synergien heben zu können. Exemplarisch seien hier das Metakreditgeschäft, Corporate Finance, das Kommunalgeschäft, Depot-B/Zertifikate und der Zahlungsverkehr/Cash Management angeführt.

Michael Breuer, Präsident, Rheinischer Sparkassen- und Giroverband, Düsseldorf

Mit der Zerschlagung der WestLB und der Übertragung des Verbundgeschäfts auf die Helaba wurden auch die Sparkassen in Nordrhein-Westfalen mit tief greifenden Veränderungen konfrontiert. Für die Primärinstitute bot dies nach Ansicht des Autors die Chance, die Kooperation auf neue Beine zu stellen und die Anforderungen und Erwartungen zwischen Sparkassen und Landesbank neu zu definieren und abzugleichen. Als Zwischenfazit nach neun Monaten stellt er fest: Die Migration hat technisch reibungslos funktioniert, die Helaba stellt sich den besonderen Anforderungen der Sparkassen in NRW, und im Tagesgeschäft müssen beide Seiten die Zusammenarbeit noch mit Leben füllen. (Red.)

Das Metakreditgeschäft stellt – auch im Hinblick auf die in letzter Zeit im Fokus der Diskussion stehende kreditwirtschaftliche Versorgung des Mittelstandes – einen wichtigen Baustein in der Zusammenarbeit im Verbund dar. Unter dem Stichwort Risikoteilung sollte die Landesbank die Sparkassen bei der Finanzierung größerer Kreditengagements unterstützen und somit bei der Hereinnahme großvolumiger Kreditvolumina behilflich sein. Im Wachstumsfeld Corporate Finance ist in der Zusammenarbeit von Sparkassen und Helaba die Entwicklung und Markteinführung von Produkten, die auf spezifische Lösungen für den Adressatenkreis der mittelständischen Firmenkunden zielen, Aufgabe der Helaba. Ein Motiv für ein gemeinsames Engagement von Sparkassen und Landesbanken ist das Nachfolgethema. Dieser Aspekt wird weiter an Bedeutung gewinnen.

In dem für die Sparkasse wichtigen Kommunalgeschäft fokussiert sich die Landesbank auf kommunale und kommunalnahe Kunden und bietet von der Projektfinanzierung bis zum Cash Management kompetente Beratung an. Im Depot-B/Zertifikatesgeschäft liefert konkret die Helaba sowohl Produkte als auch Research für die Vermögensverwaltung und für strukturierte Produkte. Auch durch Übernahme des Zertifikate-Geschäftes der WestLB ist die Helaba deutschlandweit der größte Emittent strukturierter Produkte. Beim Zahlungsverkehr/Cash Management ist die Landesbank als Girozentrale der bevorzugte Verbundpartner der Sparkassen. Dies beinhaltet neben der Abwicklung des nationalen Zahlungsverkehrs auch den internationalen Zahlungsverkehr, der aufgrund der zunehmenden internationalen Zahlungsverkehrsströme insbesondere für die Firmenkunden weiter an Bedeutung gewinnt. Die Versorgung der Sparkassen mit Sorten, Edelmetallen und Reiseschecks in Verbindung mit der für die Sparkassen entfallenden Bestandsführung runden das Angebot der Landesbank ab.

Helaba als „Kompetenzzentrum für Spezialangebote“

Qualität und Wettbewerbsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen sind wichtige Aspekte, die unter anderem in den zuständigen Fachgremien von Sparkassen und Landesbank besprochen werden müssen. Die Fragen der Kundenansprache und der Sicherstellung einer bedarfsgerechten

Vertriebsunterstützung sind ebenfalls von elementarer Bedeutung für den Erfolg der Zusammenarbeit von Sparkassen und Landesbanken und sollten deshalb verbindlich vereinbart werden.

Im Fall der Zusammenarbeit mit der Helaba heißt das konkret, dass die Zuständigkeit des Vertriebes von Verbundprodukten der Helaba den Sparkassen obliegt. Bei Bedarf unterstützen Betreuer der Helaba die Sparkassen. Die Ansprache des Kunden erfolgt aber durch die Sparkasse; diese bezieht fallweise die Helaba als „Kompetenzzentrum für Spezialangebote“ ein. Sobald dieser Fall eintritt, tauschen Sparkasse und Helaba sich gegenseitig über den Fortschritt der Gespräche beziehungsweise der Geschäftsabschlüsse aus. Als kompetente Ansprechpartner zur Betreuung der Sparkassen in NRW stehen drei regionale Vertriebsteams zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es Konstellationen, in denen die Helaba in Ergänzung zur Sparkasse arbeitet. Dies kann zum Beispiel insbesondere bei institutionellen Kunden, kommunalen Kunden oder Großkunden möglich sein. Auch hier ist wichtig, dass auf den Kunden in Absprache mit der Sparkasse zugegangen wird. Dieses Verfahren wird auch bei der Ansprache von Nichtkunden angewendet.

Generell gilt: Unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche gemeinsame Marktbearbeitung ist das Bekenntnis der Beteiligten zur Intensivierung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ohne Konkurrenzdenken. Wichtig sind in diesem Zusammenhang Gespräche zu qualitativen Absatz- und Vertriebszielen bezüglich der Produkte und der spezifischen Kundengruppen im Rahmen der gemeinsamen Geschäftsplanung.

Für die konkrete Zusammenarbeit von den Sparkassen im rheinischen Verbandsgebiet und der Helaba bleibt als Zwischenfazit nach neun Monaten festzuhalten: Die Helaba ist eine leistungsfähige Landesbank, die sich den besonderen Anforderungen der Sparkassen in NRW an ihre Produkte und Dienstleistungen stellt und Lücken in ihrem bisherigen Leistungsangebot schließt. Die Migration der Bestände hat technisch reibungslos funktioniert. Auch die personellen Voraussetzungen für eine gemeinsame Marktbearbeitung liegen vor. Die gemeinsame Geschäftsplanung ist gut angelaufen. Das Tagesgeschäft muss nun von beiden Seiten mit Leben gefüllt werden.

Taschenbücher für

- GELD
- BANK
- BÖRSE



H. Strube/S. Fandel
Verbraucherschutz bei Finanzdienstleistungen
 2010. 168 Seiten,
 broschiert, 17,90 Euro.
 ISBN 978-3-8314-1229-7.

Ob Girokonto, Zahlungskarten, Verbrauchercredit, Bürgschaft und Kreditsicherung, Wertpapiere oder Vermögensberatung – König Kunde sollte sich bei seiner Bank gut aufgehoben fühlen.

Das Taschenbuch richtet sich sowohl an den Bankmitarbeiter wie an den Verbraucher und liefert beiden Seiten einen umfassenden, realistischen Überblick über die Rahmenbedingungen der diversen, für das Privatkundengeschäft mit Verbrauchern wesentlichen Vertragsbeziehungen sowie eine Orientierung in Konfliktfällen.

Fritz Knapp Verlag

Postfach 11 11 51 | 60046 Frankfurt
 Telefon (069) 97 08 33-21
 Telefax (069) 707 84 00
 E-Mail: vertrieb@kreditwesens.de
www.kreditwesens.de