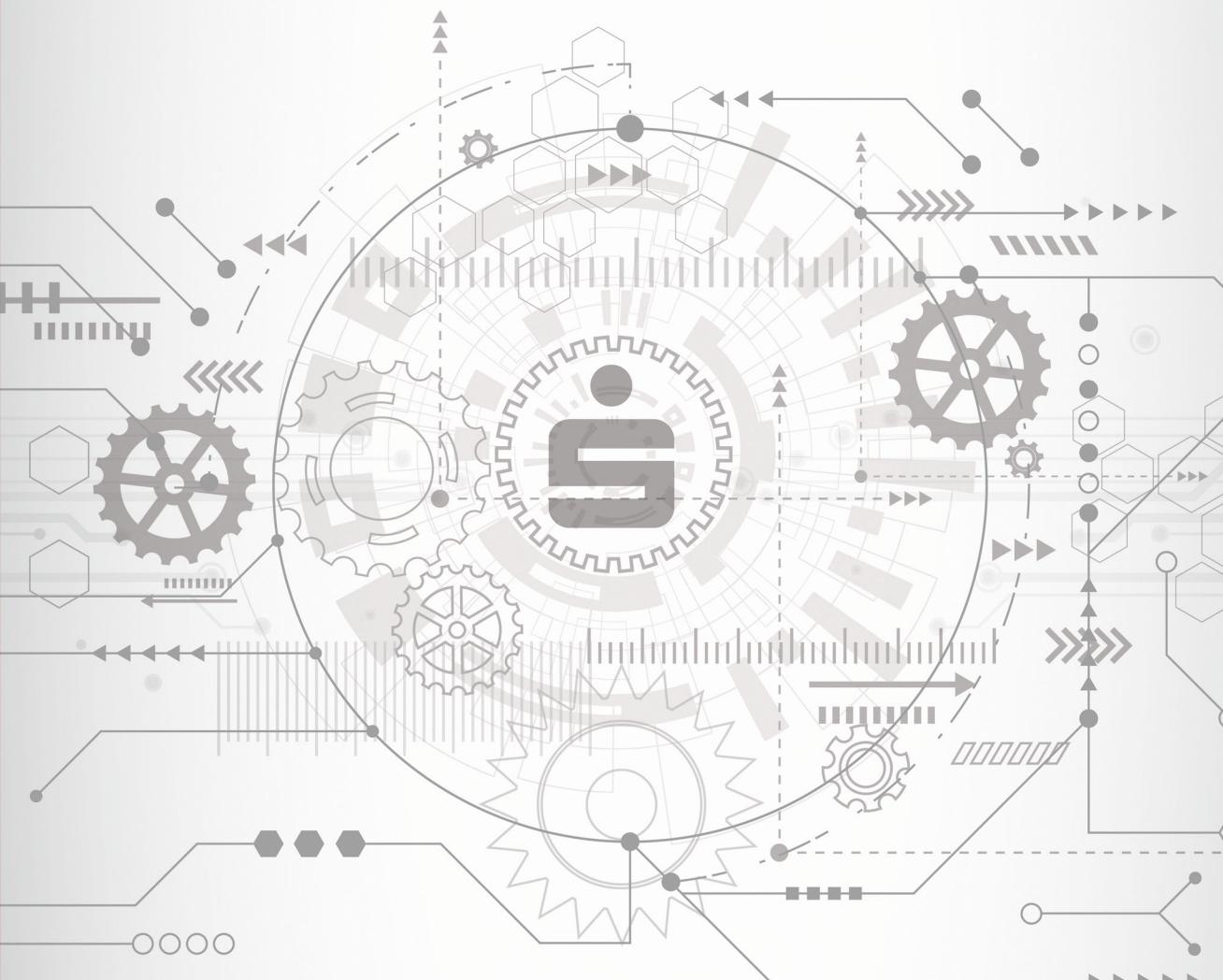


Peter Vogel & Wolfgang Reiner  
unter Mitwirkung von Hans-Jürgen Kuttler

# EINE SPARKASSE BAUT UM



**Neue Wege und Methoden**  
**Veränderungen zu leben**

HANSER



Vogel/Reiner  
**Eine Sparkasse baut um**



Peter Vogel, Wolfgang Reiner

## **Eine Sparkasse baut um**

Neue Wege und Methoden Veränderungen zu leben

HANSER

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich meint das keine Diskriminierung weiblicher oder anderweitiger Geschlechteridentitäten.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de/>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-46878-8

E-Book-ISBN 978-3-446-46879-5

ePub-ISBN 978-3-446-46880-1

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedem benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infogedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgend eine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2021 Carl Hanser Verlag GmbH & Co.KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Koesel Studio GmbH, Altusried-Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © Sparkasse

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Eine Sparkasse baut um .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Der Markt für Regionalbanken – Resilienz in einem dynamischen Marktumfeld .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ausgangssituation der Regionalbanken – Definition und Charakteristika .....	5
2.2	Betriebswirtschaftliche Entwicklung .....	7
2.3	Die Situation im Wettbewerb und bei den Kunden .....	11
2.4	Treiber und Megatrends im Markt für Regionalbanken .....	12
2.4.1	Covid-19 .....	12
2.4.1.1	Konjunktur .....	13
2.4.1.2	Zinsniveau .....	14
2.4.1.3	Digitalisierung .....	17
2.4.1.4	Renaissance des Staates und „besorgte“ Gesellschaft .....	17
2.4.1.5	Nachhaltigkeit .....	18
2.4.2	Regionalisierung versus Globalisierung .....	19
2.4.2.1	Implikationen für die Managementagenda in Regionalbanken .....	19
2.4.2.2	Geschäftsmodell .....	21
2.4.2.3	Neue Geschäftsfelder .....	22
2.4.2.4	Intelligente Preispolitik zur Durchsetzung höherer Preise .....	22

2.4.2.5	Depot-A-Management/Eigenhandel und Fristentransformation .....	23
2.4.2.6	Omnikanalansatz .....	24
2.4.3	Betriebsmodell .....	26
2.4.3.1	Verbesserung und Automatisierung .....	26
2.4.3.2	Kooperationsmodell .....	27
2.4.3.3	Kultur und Mitarbeitende .....	28
<b>3</b>	<b>Wir bauen neu – trotzdem! .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>Die Sparkasse und der Markt der Zukunft .....</b>	<b>39</b>
4.1	Der Prozess zur Formulierung der Geschäftsstrategie in der Sparkasse Tauberfranken .....	46
4.2	Unsere Strategie 2024 .....	49
<b>5</b>	<b>Die neue Filiale – anders gestalten .....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Die Sparkasse und ihre Kunden .....</b>	<b>65</b>
6.1	Unser Markt .....	66
6.2	Unsere privaten Kunden .....	69
6.2.1	Großer Stellenwert .....	69
6.2.2	Private-Banking-Kunden .....	70
6.3	Unternehmenskunden .....	72
6.4	Gemeinsam sind wir stärker .....	75
6.5	Wir kümmern uns um unsere Kunden .....	77
6.6	Immobilien geschäft .....	79
6.7	Das Geschäft mit den Privatkunden ... .....	82
6.8	Pilotprojekt „FinanzPunkt“ .....	83
6.9	Digitalisierung .....	85
6.9.1	Die Zukunft ist wild ... und digital .....	85
6.9.2	Anders arbeiten heißt digital arbeiten .....	86
6.9.3	Unser Omnikanalangebot .....	88

6.10	Der Kunde im Mittelpunkt .....	89
6.10.1	Unser Kunden-Service-Center .....	89
6.10.2	Beratung: online und digital .....	91
6.10.3	24/7 – unsere Internet-Filiale .....	93
6.11	Was meinen unsere Kunden? .....	96
6.12	Verantwortung für die Region .....	98
6.12.1	Sparkassenstiftung Tauberfranken .....	98
6.12.2	Stiftergemeinschaft Tauberfranken .....	99
6.12.3	PS-Sparen und gewinnen .....	99
<b>7</b>	<b>Die Sparkasse im Dialog – Kommunikation .....</b>	<b>103</b>
7.1	Die Kommunikation mit den Kunden und dem Markt .....	103
7.2	Social Media .....	106
7.3	Kundendialog – anders gedacht, anders gemacht .....	109
7.4	Interne Kommunikation .....	111
<b>8</b>	<b>Die Sparkasse und ihre Mitarbeitenden .....</b>	<b>113</b>
8.1	Kultur und Leitbild .....	115
8.2	Führung .....	117
8.3	Mit den Mitarbeitenden .....	131
8.4	Personal managen – Zahlen, Daten, Fakten und mehr .....	138
<b>9</b>	<b>Mehr als eine neue Filiale – der Schlussstein .....</b>	<b>139</b>
9.1	Nachhaltigkeit .....	142
<b>10</b>	<b>Die Sparkasse Tauberfranken – wer wir sind .....</b>	<b>145</b>
<b>11</b>	<b>Die Autoren .....</b>	<b>147</b>
<b>12</b>	<b>Index .....</b>	<b>151</b>



# 1

## Eine Sparkasse baut um

Mit der Fusion der Kreissparkasse Mergentheim und der „alten“ Sparkasse Tauberfranken im Jahr 2002 schlossen sich innerhalb eines Landkreises zwei gesunde Kreditinstitute zusammen. Damit war die neue Sparkasse Tauberfranken geboren. Die ersten Jahre waren durch Harmonisierung von Produkten, Prozessen und der technischen Fusion innerhalb der damals noch getrennten Sparkassen-Rechenzentren begleitet.

Die Finanzkrise 2007 konnte die Sparkasse dann gut, das heißt ohne Bewertungsprobleme, meistern. Unter dem Eindruck der erhöhten Kapitalmarktvolatilitäten und aus damaliger Sicht relativ niedriger Zinsen wurde in den Jahren danach das Depot A sehr konservativ und risikoarm mit einer sehr niedrigen Laufzeit ausgerichtet. Wie von der Mehrheit der Volkswirte prophezeit, erwartete man steigende Zinsen. Das ist seitdem niemals eingetreten. Im Gegenteil: Die Zinsen sanken weiter bis in die heutige Negativzinsphase hinein. Parallel dazu hatte die Sparkasse bis zum Start unseres Strategieprozesses 2015 einen Pfad relativ geringen Wachstums im Kreditgeschäft gewählt. So orientierte sich das damalige strategische Wachstumsziel am Wachstum des Bruttoinlandsprodukts, das zu dieser Zeit zwischen einem und zwei Prozent schwankte. Diese Ausrichtung beider dominierenden Faktoren der Aktivseite führten zu einem unterdurchschnittlichen Zinsertrag der Sparkasse.

Bei dem Amtsantritt von Peter Vogel als neuem Vorstandsvorsitzenden und dem gemeinsamen Neustart war klar, dass wir mit einer aktiveren und professionelleren Depot-A-Strategie einen starken Hebel für die dringend notwenige Steigerung der Erträge unserer Sparkasse hatten. Dies galt umso mehr, als unsere starke Eigenkapitalisation und die ent-

sprechende Risikotragfähigkeit uns zusätzlichen Spielraum für eine risikoorientierte ertragssteigernde Asset-Allokation ermöglichte. Im Kreditgeschäft mit unseren Kunden – sowohl im privaten Wohnungsbau wie auch im gewerblichen Kreditgeschäft – gingen wir auf einen potenzialorientierten Wachstumskurs von 5 Prozent. Die Folge war ein deutlicher Wachstumsschub im Kreditgeschäft. Das ist der zweite wichtige Hebel zur Steigerung unseres Zinsertrags.

Aber nicht nur Wachstum war und ist uns auf unserem strategischen Weg zur kontinuierlichen Verbesserung unseres Instituts wichtig. Bei der Analyse unseres Betriebsmodells und unserer Kostenseite fiel uns auf, dass wir im Bereich der Sachkosten zu den besten Sparkassen gehören – die Strukturen ließen durchaus Spielraum zur Modernisierung.

Aus einer Flächensparkasse mit stark regional geprägter Aufbauorganisation galt es eine schlanke, schlagkräftigere, effizientere Organisation zu formen. So wurde aus einer Sparkasse in 2014 mit 3 Vorständen, 8 Regionaldirektoren, 56 Filialen mit Filialleitern sowie 9 Verantwortlichen für die Marktfolge und Stab heute eine Sparkasse mit 2 Vorständen, 4 Bereichsleitern für den gesamten Vertriebsbereich, 7 Filialbereichsleitern, 1 Immobilienbereichsleiter sowie 5 Verantwortlichen für Marktfolge und Stab. Unser Aufsichtsgremium leistet seinen Beitrag, indem es beschloss, sich selbst ab 2022 von 24 auf 18 Mitglieder zu verschlanken.

Die Kultur des Unternehmens ist entscheidend für den Erfolg und die Basis für die strategische Entwicklung eines Instituts. Deshalb investierten wir in eine grundlegende Kulturanalyse, um auf unserem Weg zu mehr Professionalisierung unserer Führung die richtigen Ansatzpunkte zu wählen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse:

1. Die Bedeutung der Führung beziehungsweise der Führungskraft wird als sehr hoch bewertet, gerade in Veränderungsprozessen.
2. Die Bereitschaft für eigeninitiatives Mitarbeiten des Einzelnen war leider unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Diese beiden Faktoren sind wesentlich für den erfolgreichen Umbau eines Unternehmens. Darum haben wir die Ergebnisse der Kulturana-

lyse als Basis genommen und uns auf den Weg gemacht, unsere Sparkasse systematisch umzubauen und damit fit für die Zukunft zu machen.

Neue Arbeitsformen helfen uns dabei. Die ersten Erfolge im Umbau zeigen sich nicht nur in unseren modernisierten Strukturen sowie der Intensivierung und Professionalisierung unserer Führungsarbeit, sondern auch in dem kontinuierlich aufgewerteten Filialnetz. Besonders deutlich erkennbar ist das an unserem neuen Standort in Wertheim und an unserem deutlich verbesserten Omnikanalangebot für unsere Kunden.

Dieses Buch ist ein Werkstattbericht über diesen Umbau – nicht perfekt, aber immer motiviert und mit viel Einsatz vorangetrieben. Wir sind besonders angetan davon, dass die Mitarbeiter nicht nur unseren Weg mitgehen, sondern selbst zu Treibern werden.

*Peter Vogel      Wolfgang Reiner*



# 2

## Der Markt für Regionalbanken – Resilienz in einem dynamischen Marktumfeld<sup>1</sup>

### ■ 2.1 Ausgangssituation der Regionalbanken – Definition und Charakteristika

Resilienz, sagt man, wird erlernt und bezeichnet die Widerstandsfähigkeit in Krisen. Übertragen auf Regionalbanken bedeutet dies, dass diese Institute bereits die durch die Finanzmarktkrise verursachte Negativ- bzw. Niedrigzinsphase der letzten zehn Jahre gut gemeistert haben und sich nun anschicken, auch relativ glimpflich die aktuelle Coronakrise zu überstehen. Die Gründe und Treiber hierfür werden in diesem Artikel näher beleuchtet.

Unter Regionalbanken werden Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken subsumiert. Sie sind in regionalen und zentralen Verbänden, wie etwa dem Deutschen Giro- und Sparkassenverband (DGSV) und dem Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR), organisiert. Zentralinstitute in den beiden großen Verbünden – Rechenzentren, Landesbanken, Bausparkassen, Versicherungen, Servicegesellschaften und Kapitalanlagegesellschaften – versorgen die angeschlossenen Primärinstitute mit zentralen Dienstleistungen.

Gab es 1990 770 selbstständige Sparkassen in Deutschland, waren es Ende 2020 noch 377 (- 51 Prozent), die Zahl der Genossenschaftsbanken fiel noch deutlicher um über 75 Prozent von 3344 auf 818. Im Regionalbankenmarkt kam es in den letzten drei Jahrzehnten zu einer wellenartigen Konsolidierung<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Dieses Kapitel wurde von Hans-Jörg Kuttler verfasst.

<sup>2</sup> Pertl, P.: Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld, Wiesbaden, 2019

Auch die Filialanzahl der Regionalbanken hat sich von 32 224 (2000) auf 16 083 (2020) um circa die Hälfte reduziert. Die klassische Bankfiliale wird immer weniger zum Anlaufpunkt täglicher Bankgeschäfte. Trotzdem besitzen die Regionalbanken immer noch das dichteste Filialnetz auf dem deutschen Bankenmarkt. Der „Economist“ ließ eine weltweite Umfrage unter 305 Bankmanagern durchführen. Zwei von drei Befragten rechnen mit dem Aussterben filialbasierter Geschäftsmodelle<sup>3</sup>. Bei den Sparkassen und Volksbanken in Deutschland macht man die Erfahrung, dass Kunden in der Tat viele auch komplexe Produkte zunehmend online abschließen wollen. Gleichwohl bleibt der Wunsch, in besonderen Fällen persönlich und individuell beraten zu werden. Die Bedeutung der Geschäftsstellen wird in den nächsten Jahren weiter sinken.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind sich hinsichtlich ihrer Geschäfts- und Betriebsmodelle sehr ähnlich. Das Hauptunterscheidungsmerkmal ist die Rechtsform. Während Sparkassen Anstalten des öffentlichen Rechts sind, firmieren VR-Banken überwiegend als eingetragene Genossenschaft (eG) und vereinzelt sogar als Aktiengesellschaft (AG). Unabhängig vom juristischen Firmenmantel stellen die Mitglieder einer Genossenschaftsbank ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal und einen Vorteil im Wettbewerb dar. Mitgliedschaft sind somit inhärente Loyalitätsprogramme für Volks- und Raiffeisenbanken (VR-Banken) und fördern damit langfristige Kundenbindung mehr denn je<sup>4</sup>. Auf eine noch längere Tradition, nämlich über 270 Jahre, können nur Sparkassen auf dem deutschen Bankenmarkt zurückblicken, wenngleich nicht die Mitglieder Eigentümer der Sparkassen sind, sondern Städte und Kommunen.

Institute beider Finanzgruppen agieren meist in einem abgesteckten regionalen Marktgebiet (zum Beispiel Landkreise). Häufig ist das „Regionalprinzip“ in den Satzungen der Institute verankert. Gerade durch die Digitalisierung kommt das Regionalprinzip immer mehr an seine Grenzen und verschwimmt, wenn beispielsweise Immobilien von Kunden

---

<sup>3</sup> Atzler, E.: Manager rechnen mit dem Ende der Bankfilialen 2026. Handelsblatt, 29. 6. 21, S. 30

<sup>4</sup> Geschwandtner, M./Kuttler, H.-J.: „Mitgliederzweckgeschäfte: kein gesetzlich verordneter Ballast, sondern einzigartiger Unternehmenszweck“, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 06/2009, S. 14 – 18

außerhalb des Geschäftsgebiets über (Vermittlungs-) Plattformen oder große überregionale Firmenkundenkredite (mit-)finanziert werden.

## ■ 2.2 Betriebswirtschaftliche Entwicklung

Getrieben durch die niedrigen beziehungsweise negativen Zinsen sind die Betriebsergebnisse der Regionalbanken in den letzten Jahren immer stärker unter Druck geraten. Das Zinsergebnis ist trotz des hohen Aktivwachstums bei privaten und gewerblichen Kunden von 2015 bis 2020 mit über 30 Prozent eingebrochen und hat sich 2020 bei Sparkassen auf 1,48 Prozent/DBS (Deckungsbeitragssumme) und bei VR-Banken auf 1,55 Prozent/DBS eingependelt (Bild 2.1). Prinzipiell gilt die Faustformel: 1-Prozent-Punkt Kreditwachstum per annum erhöht das Ergebnis um 5 Basispunkte, das sind 0,05 Prozent vom Betriebsergebnis.

Das Provisionsergebnis konnte 2020 auf 0,55 Prozent/DBS und 0,61 Prozent/DBS gesteigert werden. Es leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung und Diversifikation der Erträge der Regionalbanken. Das Sonderjahr 2020 führte jedoch dazu, dass die Provisionserträge absolut nur leicht gesteigert werden konnten, aber aufgrund des hohen Aktiv- und Passivwachstums sind die relativen Kennziffern gemessen an der Bilanzsumme zurückgegangen. Marktteilnehmer berichteten in der Corona-Krise, dass vor allem der (Fern-)Absatz von Versicherungs- und Bauspar-Produkten in 2020 deutlich zurückgegangen ist.