

## Erfolgspotenziale durch kompetente und zielorientierte Beratung erschließen

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist Marktführer im Finanzdienstleistungsgeschäft in Deutschland. Dies belegen eindrucksvolle Zahlen: Über 60 Prozent der Bundesbürger haben ihre Kontoverbindung bei einer Sparkasse, für 46 Prozent der Unternehmen ist die Sparkasse erste Hausbankverbindung. Im Kreditgeschäft mit Unternehmen und Selbstständigen konnten die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe ihren Marktanteil in 2006 weiter auf 44,1 Prozent ausbauen und sind damit Mittelstandsfinanzierer Nummer eins in Deutschland. Dies ist kein Zufall: Die aktive, nachhaltige Ausfüllung des Bedarfs der Privat- und Firmenkunden über alle Lebensphasen hinweg garantiert eine dynamische und zukunftsorientierte Betreuung der finanziellen Entwicklung der Kunden.

### Dreiklang aus Betreuung, Beratung und Verkauf

Aus diesem Grund stehen die Sparkassen für den Dreiklang aus umfassender Betreuung, kompetenter und ganzheitlicher Beratung sowie dem gezielten und am Bedarf des Kunden ausgerichteten Verkauf. Dabei ist die Filiale das Rückgrat für die Kundenberatung und -betreuung sowie den aktiven, abschlussorientierten Verkauf. Ergänzt wird sie um die medialen Vertriebswege, insbesondere Internet und Call-Center. Als Multikanal-Anbieter eröffnen die Sparkassen damit den Kunden die Möglichkeit, jederzeit selbst entscheiden zu können, welche Finanzdienstleistung sie über welchen Vertriebsweg in Anspruch nehmen wollen.

In dieser geschäftspolitischen Ausrichtung sehen die Sparkassen eine solide Basis für ein weiter erfolgreiches Bestehen im Markt. Gleichwohl ist nicht zu übersehen, dass sich die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Bankenmarkt in den letzten

Jahren dramatisch verschärft hat: Nicht nur die privaten Banken richten nach jahrelanger Vernachlässigung des Retailmarktes wie auch des mittelständischen Firmenkundengeschäftes wieder verstärkte Anstrengungen auf die (Rück-)Gewinnung dieser Klientel. Die teilweise aggressive Preiswerbung der verschiedenen Anbieter ist ein Beleg dafür.

Auch ausländische Wettbewerber sowie Non-und-Near-Banks versuchen sich in bestimmten Geschäftsfeldern zu etablieren. Diese Markteintrittsstrategien bewirken einen zunehmenden Verdrängungs-

wettbewerb; er findet zum Beispiel statt beim Tagesgeld, beim Konsumentenkredit, bei der Baufinanzierung und nicht zuletzt beim Girokonto. Durch nachfolgendes Cross-Selling von weiteren Produkten soll dann die einmal gewonnene Geschäftsbeziehung gefestigt, weiter ausgebaut und vor allem auch profitabel gestaltet werden.

Dies hat bei Sparkassen in einigen Geschäftsfeldern zu spürbaren Rückgängen im Neugeschäft geführt. Vor allem im Bereich der Altersvorsorge, der Konsumentenkredite, aber auch bei der Immobilienfinanzierung müssen verstärkte Anstrengungen unternommen werden, die Marktführerschaft wieder zu erreichen und auszubauen. Die Konzepte hierfür liegen vor, etliche Sparkassen setzen sie bereits mit großem Erfolg ein. Jetzt kommt es darauf an, dies zu einem flächendeckenden Erfolg zu machen.

### Investitionen in Kundenbeziehungen

Ein Blick auf die Entwicklung der Ertragslage zeigt: Mit attraktiven Konditionen haben die Sparkassen im vergangenen Jahr in den Markt und in die Kundenbeziehungen investiert. Dies ging zulasten des Zinsergebnisses. Hinzu kommt, dass die flache Zinsstruktur den Zinsüberschuss geschmälert hat. Er ging um 3,1 Prozent auf 22,3 Milliarden Euro zurück. Dem Konditionenwettbewerb werden sich die Sparkassen auch in Zukunft nicht entziehen; sie bieten gute, faire Preise.

Der Preis ist aber nicht alles. Immer mehr Kunden legen ebenso Wert auf guten Service und gute Qualität. Es ist deshalb entscheidend, das von den Kunden wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis zu verbessern. Durch die Leuchtturmproduktwerbung konnten im Jahre 2006 bereits

*Werner Netzel, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Berlin*

*Um ihre Marktstellung zu halten, so wird in der Bilanzberichterstattung der S-Gruppe eingeräumt, haben die Sparkassen im vergangenen Jahr besonders stark in die Kundenbeziehungen investieren müssen. Das wirkte sich auf das Zinsergebnis aus und hat auch die Kennzahlen ein wenig verschlechtert. Vor allem im Konsumentenkreditgeschäft und in der Immobilienfinanzierung hat die offensivere Konditionenpolitik aus Sicht des Autors die zuletzt spürbaren Rückgänge im Neugeschäft aber allenfalls dämpfen oder aufhalten, jedoch längst noch nicht umkehren können. Durch das Beispiel von „Benchmark-Sparkassen“ ermuntert, sieht er freilich ebenso wie im Zukunftsmarkt Altersvorsorge noch erhebliches Potenzial für den Erfolg aktiver Verkaufsmaßnahmen im Privatkundengeschäft. Und auch im Corporate Finance für den Mittelstand, der Ausfinanzierung von Pensionsrückstellungen und der ganzheitlichen Betreuung von Kommunen skizziert er Wege, die Institute wieder so zu positionieren, dass sie ihre lieb gewonnenen Marktanteile verteidigen können. (Red.)*

deutlich messbare Verbesserungen erreicht werden.

Erfreulich hat sich der Provisionsüberschuss entwickelt: Den Sparkassen ist es im vergangenen Jahr gelungen, das Cross-Selling-Potenzial, das der Verbund bietet, besser zu nutzen. Der Provisionsüberschuss stieg um 230 Millionen Euro beziehungsweise 4,1 Prozent auf 6,0 Milliarden Euro. Innerhalb von fünf Jahren haben die Sparkassen damit ihr Provisionsergebnis um 22,8 Prozent gesteigert. Diese Entwicklung wollen sie weiterführen.

Der Schlüssel dazu liegt in der ganzheitlichen Beratung, die das „Sparkassen-Finanzkonzept“ mittlerweile für alle Kundengruppen bietet. Die Sparkassen sind damit in der Lage, Privat- und Unternehmenskunden in jeder Lebens- beziehungsweise Unternehmensphase zu beraten und Cross-Selling-Chancen im Verbund zu nutzen. Hierfür haben die Sparkassen verstärkt in die verkaufsorientierte Beratung investiert. Allein im Jahr 2006 wurden mehr als 31 000 Beraterinnen und Berater auf Basis der neuen Konzepte geschult.

### Grundlegende Bedeutung der Zielzahlen

Die leicht gestiegenen Kosten und das gesunkene operative Ergebnis sorgten in 2006 dafür, dass die Cost Income Ratio (CIR) auf 63,1 Prozent angestiegen ist (plus 0,6 Prozentpunkte gegenüber 2005). Damit sind wir im Bankenvergleich immer noch die Bankengruppe mit einem der besten Werte. Aufgrund des unterproportionalen Anstiegs des Ergebnisses vor Steuern im Verhältnis zum bilanziellen Eigenkapital fiel die bilanzielle Eigenkapitalrentabilität vor Steuern auf 8,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr (9,3 Prozent) leicht zurück.

An dieser Stelle eine Anmerkung zu den Zielzahlen CIR (Aufwands-/Ertragsrelation) und Eigenkapitalrendite: Die Steuerungsgrößen Eigenkapitalrendite und Cost Income Ratio haben weiterhin eine grundlegende Bedeutung. Ergänzend zu diesen bewährten Steuerungsgrößen tritt aber auch der Aspekt der Nachhaltigkeit des Markterfolgs der Institute in den Vordergrund. Dies bedeutet für die Sparkassen, aktiv in ihre Marktstärke zu investieren und als Marktführer neue Impulse zu setzen. Es ist vordringliches Ziel, vorhandene Ertragsfelder zu stabilisieren und aus-

zubauen sowie Zukunftsmärkte aktiv zu erschließen.

### Herausforderung annehmen – Marktpotenziale erschließen

Mit über 45 Millionen Sparkassenkunden haben die Sparkassen das größte Potenzial im Markt für Cross-Selling und damit auch für dauerhafte Kundenbindung. Diese über Jahre aufgebaute und im Geschäft mit dem Kunden erarbeitete Marktführerschaft werden sie nicht nur verteidigen, sondern auch ausbauen. Auch in Wachstumsmärkten wollen die Sparkassen die Marktführerschaft erreichen. Dafür bauen sie auf eine qualitativ hochwertige und langfristig bedarfsorientierte Kundenberatung.

Voraussetzung dafür ist die Kenntnis der individuellen Lebenssituation und der persönlichen Ziele der Kunden in allen Finanzangelegenheiten. Den Sparkassen stehen erfolgreich eingeführte, ganzheitliche Beratungskonzepte – „Sparkassen-Finanzkonzept“ für alle Kundengruppen – zur Verfügung, die Spielraum für individuelle Lösungen lassen. Basierend auf seiner individuellen Lebenssituation erhält der Kunde objektive und vor allem nachvollziehbare Produktlösungen.

Die Beratung auf der Basis der Sparkassen-Finanzkonzepte zeichnet sich daher durch ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Transparenz gegenüber dem Kunden aus und unterscheidet sich so klar vom reinen provisionsgetriebenen Produktverkauf. Unsere Privat- und Firmenkunden wissen diese Form der bedarfsorientierten Beratung zu schätzen, was sich in exzellenten Weiterempfehlungsquoten (größer 90 Prozent) und hohen Zufriedenheitswerten über alle Zielgruppen hinweg widerspiegelt.

Entscheidend für den vertrieblichen Erfolg der Sparkasse ist der regelmäßige Kontakt zum Kunden und damit die aktive Kundenansprache. Dabei sind ausreichende Zeitanteile für den Vertrieb unabdingbar. Eine konsequente, zentrale Kundenansprache zur Generierung von Kundenterminen unterstützt die Vertriebsbemühungen. Insbesondere die wichtigen Zielgruppen der Besserverdienenden und der Jungen Erwachsenen wünschen sich eine häufigere aktive Ansprache durch ihre Sparkasse. Hier besteht großes Potenzial für neues Geschäft und damit auch für die Verstär-

kung der Kundenbindung. Denn Fakt ist: Abhängig vom Produkt werden bis zu 80 Prozent des Geschäftes der Sparkassen noch immer durch den Kunden selbst ins Haus gebracht (Bringgeschäft), erst bis zu 20 Prozent durch aktive Kundenansprache (Holgeschäft).

### Vertriebskampagnen

Ein wichtiges Instrument der Verkaufsunterstützung, das sich nachweislich bewährt hat, sind gezielte Vertriebskampagnen. Über ihren Internet basierten Kampagnenpool können Sparkassen auf über 100 erfolgreich getestete Kampagnen in allen Geschäftsfeldern zugreifen. Meist zweistellige Trefferquoten spiegeln eindrucksvoll den Erfolg dieser Database Marketing-Kampagnen wider. Dieses Instrument wird kontinuierlich ausgebaut und den aktuellen Marktanforderungen angepasst.

Entscheidend ist, dass die aktive Vertriebsphilosophie konsequent gelebt wird. Testkäufe haben gezeigt, dass der breite Einsatz der strukturierten ganzheitlichen Beratung noch verstärkt werden muss. Es ist daher notwendig, dass der regelmäßige Einsatz der Sparkassen-Finanzkonzepte durch die Führungskräfte im Vertrieb eingefordert und nachgehalten wird.

Deutlich mehr Beratungsgespräche pro Woche und Berater durchzuführen, ist das Ziel. Benchmark-Beispiele äußerst erfolgreicher Sparkassen zeigen hier, dass mit konsequenter Vertriebsführung und dem zur Verfügung stehenden Aktivitäten- und Vertriebscontrolling 20 Prozent mehr Verkauf möglich ist.

### Aktuelle Anforderungen in Zukunftsmärkten

Die bisherigen Ausführungen zeigen die hohe Bedeutung eines professionellen Beratungs- und Betreuungsansatzes als Basis für nachhaltige Vertriebsfolge. Im Folgenden werden Potenziale in verschiedenen Geschäftsfeldern aufgezeigt.

Zielgruppe Privatkunden: Im Rahmen ihrer Verkaufsoffensive Privatkunden lenken die Sparkassen ihre Bemühungen vor allem auf die Geschäftsfelder Altersvorsorge, Immobilienfinanzierung – beide sind Produktfelder mit einer langfristigen Kundenbindung und bieten zusätzlich eine Cross-Selling-Plattform – sowie Konsumentenkredite und

Wertpapiergeschäft. Diese werden im Folgenden näher betrachtet:

### Altersvorsorge

Die Altersvorsorge ist einer der größten Wachstumsmärkte im Finanzbereich. Kaum ein anderes Geschäftsfeld hat einen so langfristigen Einfluss auf die Kundenbindung. Dieses Geschäftsfeld wird gerade vor dem Hintergrund der Reformen der gesetzlichen Rente, die eine verstärkte private Vorsorge unabdingbar machen, zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Bereits jetzt verzeichnen die Absatzzahlen von Altersvorsorgeprodukten einen starken Anstieg. Bis Ende 2006 gab es im Gesamtmarkt knapp 7,8 Millionen Riesterverträge im Bestand.

Die Sparkassen-Finanzgruppe hatte hieran bisher einen Anteil im Neugeschäft von knapp 14 Prozent über die drei angebotenen Riestervertragsformen (Versicherungs-, Investmentspar- oder Banksparprodukt). Die Sparkassen-Finanzgruppe setzt sich in diesem Markt ein ehrgeiziges Ziel: Ein Marktanteil von über 30 Prozent (analog dem Marktanteil Baufinanzierung auf der Aktivseite) soll in den nächsten zwei Jahren im Bestand erreicht werden.

Gerade in diesem Geschäftsfeld stehen aber nicht die Einmalprovision und das schnelle Geschäft im Fokus. Vielmehr ist der forcierte Verkauf der Riester-Rente der Einstieg in die umfassende Vorsorgeberatung. Das heißt: Die Sparkasse begleitet ihre Kunden aktiv und über alle Lebensphasen hinweg in allen Fragen der privaten Vorsorge. Die Sparkassen streben eine führende Position im Altersvorsorgemarkt mit folgendem Maßnahmenbündel an:

- produkt-/verkaufsorientierte Straffung des Angebots im Bereich Altersvorsorge und deutlich verstärkte Positionierung der attraktiven Altersvorsorge-Produkte,
- Forcierung ganzjähriger Vertriebsaktivitäten, keine Konzentration auf das Jahresendgeschäft,
- Einbeziehung des Bereichs „geförderte Altersvorsorge“ in die Zielvereinbarungen.

### Wertpapiergeschäft

Für die Sparkassen liegen insbesondere im Wertpapiergeschäft weiterhin erhebliche

Wachstums- und Ertragspotenziale. Ziel der Sparkassen ist es, ihre Marktanteile im Wertpapiergeschäft weiter auszubauen sowie ihre Kompetenzwahrnehmung durch die Kunden zu verbessern. Im Bereich der strukturierten Wertpapieranlage mit Dachfonds oder der fondsgebundenen Vermögensverwaltung sind die Sparkassen mit ihrem Verbundpartner Deka-Bank bereits klarer Marktführer.

Der Marktanteil bei Dachfonds liegt bei 45 Prozent; bei der fondsgebundenen Vermögensverwaltung sogar bei 65 Prozent. Dieser hohe Marktanteil basiert auf dem Vertrauen, das die Kunden den Deka-Produkten und der damit verbundenen Betreuung vor Ort in den Sparkassen entgegenbringen. Für die exzellente Qualität ihrer Produkte wurde die Deka-Bank von der Rating-Agentur Standard & Poor's und dem Handelsblatt zur besten großen Fondsgesellschaft 2006 gekürt.

Um die Marktanteile weiter auszubauen, stehen den Sparkassen im Rahmen der Verkaufsoffensive folgende Maßnahmen zur Verfügung:

- Intensivierung des Wertpapier- und Anlagegeschäftes, individuell angepasst auf die Bedürfnisse von Firmen- und Gewerbetreibenden, Freiberuflern sowie vermögenden Privatkunden,
- Durchführung von in der jeweiligen Sparkasse zentral gesteuerten Aktionen und Vertriebskampagnen als flankierende Maßnahmen zu ganzheitlichen, persönlichen Kundengesprächen,
- konsequente Angebotsdifferenzierung zwischen einem Multikanalangebot der Sparkassen und einem reinen Online-Brokerage ohne Beratung durch den S-Broker.

### Konsumentenkredit

In kaum einem Produktbereich findet derzeit ein so heftiger Wettbewerb statt wie bei den Konsumentenkrediten. Neben den „klassischen“ Anbietern Sparkassen, V+R-Banken und Teilzahlungs-/Auto-Banken versuchen seit einiger Zeit die privaten Banken, aber auch ausländische Anbieter wie zum Beispiel GE Money Bank, Royal Bank of Scotland in diesem attraktiven Geschäftsfeld Fuß zu fassen. Markteintrittsstrategien laufen dabei in erster Linie über eine aggressive Preiswerbung.

Die Praxis zeigt aber, dass die dort offerierten Preise lediglich Einstiegsbedingungen (für kurze Laufzeiten bei bester Bonität) sind, die von der Mehrheit der Kunden nicht erreicht werden können. Im Gegenteil: Häufig liegen die tatsächlichen Effektivzinsen weit über dem Lockangebot in der Werbung. Die Kosten können in geradezu „astronomische“ Höhen schnellen, wenn – auch dies ist bei einigen Anbietern Praxis – obligatorisch teure Restschuldversicherungen der Kreditsumme zugeschlagen werden und den Effektivzins erhöhen.

Im Wachstumsmarkt Konsumentenkredite haben aufgrund des verschärften Wettbewerbs nicht nur Sparkassen zum Teil massive Einbrüche hinnehmen müssen. Am Gesamtmarktvolumen von rund 131 Milliarden Euro Ende 2006 partizipierten die Sparkassen mit einem Anteil von rund 28 Prozent, ihr Anteil ist in den letzten fünf Jahren um sechs Prozent zurückgegangen.

### Aktive Verkaufsmaßnahmen

Allerdings hat sich diese Tendenz in den letzten zwei Jahren durch die Neupositionierung des Sparkassen-Privatkredits als Leuchtturmprodukt deutlich abgeschwächt und auf Einzelinstitutsebene umgekehrt. Pilotsparkassen haben sehr hohe Steigerungsraten im Konsumentenkreditgeschäft erreicht über:

- die Optimierung der betrieblichen Abläufe mit dem Ziel der fallabschließenden, sofortigen Zusage im Markt, verbunden mit stringentem Vertriebscontrolling,
- intensive, durchgängige Kommunikation des Leuchtturmproduktes „Sparkassen-Privatkredit“ mit einem Werbemotiv,
- die zeitliche und inhaltliche Synchronisation von überregionaler, regionaler und vor Ort Werbung, verbunden mit der Preisnennung durch die Sparkasse und Unterstützung durch Vertriebskampagnen.

Sowohl die Marktforschung als auch die Steigerung des Gesamtmarktvolumens lassen weiteres Potenzial erkennen:

- zwölf Prozent der deutschen Bevölkerung haben derzeit mindestens einen Ratenkreditvertrag,
- viele Kunden – insbesondere jüngere – sind offen für Privatkredite, vor allem zur

Finanzierung von Autos und Einrichtungsgegenständen.

Sparkassen stellen sich der Herausforderung des Wettbewerbs und wollen diese Potenziale mit aktiven Verkaufsmaßnahmen erschließen. Dazu gehört vor allem eine Verstärkung der aktiven Kundenansprache. Regelmäßige Kundeninformationen zu Produkten und interessante Angebote per Post (Directmailings und datenbankgestützte Kampagnen) werden künftig mehr Geschäft generieren. Dazu gehört auch eine Intensivierung des Online-Vertriebs über das Internet, zum Beispiel im Internethandel von Kraftfahrzeugen beziehungsweise auf den entsprechenden Internet-Handelsplattformen durch das zielgerichtete Angebot ihrer leistungsstarken Produkte: Finanzierung, Leasing und Versicherung. Auch ein verstärkter Einsatz des attraktiven Autokreditangebotes der Deutschen Leasing dient der Erschließung der vorhandenen Potenziale.

Sparkassen müssen künftig näher an den Ort des Kaufobjektes der Kunden gelangen. Auch aus Bequemlichkeit schließen nur 57 Prozent der Kunden ihren Ratenkredit bei der eigenen Hausbank ab. Angebote am sogenannten Point of Sale über Kooperationen mit Einzelhändlern sollen daher weiteres Marktpotenzial erschließen. Bei allen Verkaufsbemühungen werden Sparkassen jedoch von ihrer Philosophie der fairen, verantwortungsvollen Kreditvergabe nicht abweichen: Sie informieren Kunden über die Risiken von Verschuldung und vergewissern sich vor der Kreditvergabe der langfristigen Fähigkeit der Kunden zur Kreditrückzahlung.

### **Immobilienfinanzierung**

In der privaten Wohnungsbaufinanzierung sind die Sparkassen nach wie vor die Nummer eins. Ihr Anteil am Gesamtmarktvolumen in Höhe von 702 Milliarden Euro betrug Ende 2006 32,6 Prozent.

Nach Jahren relativ flacher Entwicklung zieht das Immobiliengeschäft wieder deutlich an. Experten gehen davon aus, dass in diesem Wachstumsmarkt der Wohnungsbaukreditbestand 2010 bei rund 1 185 Milliarden Euro liegen wird. Das Potenzial ist groß: Rund 10,5 Millionen Bundesbürger beschäftigen sich zurzeit konkret mit dem Gedanken, in Immobilien zu investieren. Allerdings zielen auch in der Immobilien-

finanzierung Wettbewerber, insbesondere Direktbanken, mit attraktiven Preisangeboten auf die Marktanteile der Sparkassen, insbesondere bei auslaufenden Festzinsvereinbarungen zum Teil langjähriger Kunden. Hier werden die Sparkassen gegensteuern durch eine systematische Erstellung von frühzeitigen Prolongationsangeboten mit attraktiven Zinssätzen.

Das Angebot spezieller Produkte (wie zum Beispiel Forward-Darlehen oder „Sparkassen-Modernisierungsdarlehen“) erschließt ebenfalls neue Geschäftsfelder beziehungsweise bietet zusätzliches Ansprachepotenzial. Durch die umfassende Marktkennntnis vor Ort genießt die lokale Sparkasse einen eindeutigen Standortvorteil, den sie nutzen wird. Es gilt, mit den Verbundpartnern über gemeinsame Vertriebsmaßnahmen Cross-Selling-Potenziale zu heben. Überregionale und lokale Kommunikationsmaßnahmen müssen dabei noch konsequenter verzahnt werden, um spürbar und nachhaltig die Kundenkontaktquote zu steigern. Durch die konsequente Umsetzung der ganzheitlichen Beratungsstrategie werden Sparkassen als Qualitätsanbieter den Kunden fundiert zur Seite stehen und verantwortungsbewusst ihre (Bau-)Vorhaben begleiten.

### **Alternative Finanzierungsangebote – Corporate Finance für den Mittelstand**

Zielgruppe Firmenkunden: Im Rahmen der Vertriebsoffensive Firmenkunden werden die Sparkassen sich forciert dem qualitativ hochwertigen, komplexen Geschäft zuwenden, ohne die „traditionellen“ Produkte wie Kontokorrent oder Investitionskredit zu vernachlässigen.

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist mit ihrem Marktanteil an der klassischen Unternehmensfinanzierung von aktuell 44 Prozent traditionell gut positioniert. Zogen sich Wettbewerber wie die Großbanken in den letzten Jahren vermeintlich aus dem Mittelstandsgeschäft zurück, so ist diese Entwicklung heute differenzierter zu betrachten. Mitbewerber werden zunehmend in renditestarken Geschäftsfeldern wie im Auslandsgeschäft, bei strukturierten Finanzierungen, Eigenkapital orientierten Finanzierungen (Beteiligungskapital, Venture Capital, Mezzanine-Kapital) sowie der Nachfolgeberatung aktiv. Produktbereiche, in denen viele Sparkassen ihre Marktposition noch verbessern können.

Sparkassen sind als Hausbanken des Mittelstands prädestiniert, die vorhandenen Potenziale im Bereich Corporate Finance auszuschöpfen, das vorhandene Produktangebot im Verbund zu nutzen und damit ihre Marktanteile in diesen ertragsstarken Geschäftsfeldern weiter auszubauen.

Mindestens zehn Prozent der Firmenkunden der Sparkassen haben – das zeigen die nachhaltigen Erfahrungen von aktiven Sparkassen – Ad-hoc Corporate-Finance-Bedarf, insbesondere bei Nachfolgeregelungen, aber auch in der Verstärkung der Eigenkapitalbasis. Angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks muss verhindert werden, dass Sparkassen-Kunden bei diesen margenstarken Produkten „fremdgehen“. Um die Wahrnehmung der Sparkassen-Finanzgruppe als professionellen Anbieter im Firmenkundengeschäft zu stärken und weitere Ertragspotenziale zu erschließen, werden:

- die Institute das Spezial-Know-how in den genannten Geschäftsfeldern ausbauen. Die Berater sollen kompetenter Partner auf „Augenhöhe“ sein, die ihre Kunden umfassend und vorausschauend begleiten.

- durch eine Bündelung von Beratungskompetenz die Voraussetzungen für eine weitere Professionalisierung geschaffen,

- die bestehenden Produktkonzepte weiterentwickelt, um beispielsweise durch eine fortschreitende Standardisierung auch kleineren Mittelständlern den Zugang zu alternativen Finanzierungsinstrumenten zu ermöglichen (zum Beispiel Mezzanine-Programme in kleineren Losgrößen),

- die Maßnahmen zur Begleitung der Kunden ins und im Ausland weiter ausgebaut,

- Sparkassen die Geschäftspolitik weiterhin so ausrichten, dass sie sich durch Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit im Markt unterscheiden.

### **Ausfinanzierung/Auslagerung von Pensionsrückstellungen**

Die etablierten Finanzierungsalternativen Leasing und Factoring befinden sich „dank“ Basel II weiter im Aufwind. Hier werden sowohl durch die Verbundpartner als auch die Sparkassen die Vertriebsmaßnahmen forciert und durch neue mittelstandsgerechte Produktangebote flankiert.

Die Diskussion über die Höhe und die Rolle der Pensionsrückstellungen in der Bilanz zwingt viele große und mittelständische Unternehmen, ihre Versorgungszusagen für Arbeitnehmer neu zu strukturieren oder auszugliedern. Gründe hierfür sind unter anderem der wachsende Einfluss von Rating-Agenturen auf die Fremdkapitalkosten, Basel II sowie die zunehmende Internationalisierung der Märkte. Unter anderem erschweren interne Versorgungsverpflichtungen aufgrund der ungewissen Höhe und Laufzeit die Nachfolgeregelung von Unternehmen oder den Verkauf des Unternehmens beziehungsweise von Unternehmensteilen. Durch rechtzeitige Ausfinanzierung/Auslagerung dieser Verpflichtungen

- erhöhen Unternehmen ihren unternehmerischen Handlungsspielraum unter anderem durch Verbesserung der Bilanzkennzahlen,

- können bisherige Gesellschafter-/Geschäftsführer die eigene betriebliche Altersversorgung sichern und

- kann der lastenfreie Unternehmensübergang ermöglicht werden.

Im Jahre 2004 lag die Höhe der Pensionsrückstellung bei 220 Milliarden Euro. Die tatsächliche Pensionslast liegt aufgrund des niedrigeren Teilwerts der Rückstellungen bei knapp dem doppelten des Rückstellungsbetrags. Hiervon sind aufgrund der Liquiditäts- und Bonitätssituation der Unternehmen zirka 50 Prozent ablösbar. Das gesamte Ablösungspotenzial wird somit auf rund 220 Milliarden Euro geschätzt. Für den Bereich Ausfinanzierung liegt das Marktvolumen wesentlich höher. Das Gesamtgeschäftspotenzial für Finanzdienstleister setzt sich dabei aus Provisionen, aus Einmalbeiträgen für den externen Versorgungsträger sowie aus Beratungshonoraren und Cross-Selling zusammen.

Das für dieses Segment aktuell entwickelte Konzept wird das für einen erfolgreichen Marktauftritt bereits umfangreich vorhandene Produktangebot um den notwendigen leistungsstarken Vertriebsansatz erweitern. Es vervollständigt damit den Antritt der Sparkassen-Finanzgruppe im Gesamtkomplex der betrieblichen Altersversorgung (bAV). Das neue Konzept wird sowohl für die Gesellschafter-/Geschäftsführerversorgung als auch für die Auslage-

rung und Ausfinanzierung von komplexen/hochkomplexen Versorgungswerken zum Einsatz kommen. Zur Sicherstellung einer professionellen Beratung und Erstellung individueller Kundenlösungen wurde kürzlich als Gemeinschaftseinrichtung der Deka-Bank sowie der Öffentlichen Versicherer die bAV-Beratungs- und Kompetenzeinheit „Sparkassen-Pensions-Beratung“ gegründet.

### **Ganzheitliche Betreuung des Unternehmens Kommune**

Deutlich höhere Anforderungen an eine umfassende Betreuung und der Druck zur Optimierung der Haushalte verstärken die Bereitschaft der Kommunen, mit unterschiedlichen Kreditinstituten zusammenzuarbeiten. Wettbewerber sprechen erfolgreich über aggressive Konditionen und Spezialprodukte Kommunen und kommunalnahe Unternehmen an.

Dabei ergeben sich attraktive Geschäftspotenziale nicht nur bei den Kommunen selbst, sondern gerade auch bei den kommunalnahen Unternehmen. Diese tragen inzwischen 50 Prozent der kommunalen Investitionstätigkeit. Damit bilden die Kommune und die kommunalnahen Unternehmen das „Unternehmen Kommune“, das einen ganzheitlichen Betreuungsansatz erfordert. So kann der Kommunalkundenbetreuer nachhaltig erfolgreich sein und für die Sparkasse Deckungsbeiträge erzielen, die denen guter Firmenkundenbetreuer entsprechen.

Zudem ermöglichen Finanzierungs- und Dienstleistungsangebote, zum Beispiel im Bereich Public Private Partnership, eine Verzahnung von Kommunalgeschäft (Betreuung der Auftraggeberseite) mit dem Firmenkundenbereich der Sparkasse (Betreuung der Auftragnehmerseite). Damit werden die Sparkassen als erster Ansprechpartner im Verbund sowohl ihre Träger als auch den örtlichen Mittelstand bei der Umsetzung, Planung und Finanzierung öffentlicher Infrastrukturprojekte unterstützen.

### **Nachhaltigkeit in der Energieerzeugung und in der Geldanlage**

Die zu erwartenden dramatischen Auswirkungen des Klimawandels haben inzwischen Verbraucher, Unternehmen und die Politik erreicht. Mit Forderungen nach

einer „nachhaltigen Energieerzeugung“ erlangen daher auch für die Kreditwirtschaft und insbesondere für die Sparkassen Themenstellungen wie Finanzierung Erneuerbarer Energien und nachhaltige Geldanlagen eine hohe Bedeutung.

Der Ausbau der Erneuerbaren Energien schreitet in Deutschland schneller voran als prognostiziert. Allein im vergangenen Jahr legten die Erneuerbaren Energien um fast 13 Prozent zu. In der Stromerzeugung liegt der Anteil der Erneuerbaren Energien im Jahr 2006 bereits bei 11,8 Prozent. Die Zielvorgabe des Koalitionsvertrages, den Anteil Erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung bis 2010 auf mindestens 12,5 Prozent zu steigern, wird bereits im Jahr 2007 überschritten werden.

Laut Schätzungen können bis 2020 die weltweiten Investitionen in Erneuerbare-Energien-Anlagen von derzeit etwa 40 Milliarden Euro auf rund 250 Milliarden Euro ansteigen und im Jahr 2030 sogar 460 Milliarden Euro pro Jahr erreichen. Allein im vergangenen Jahr wurden in Deutschland in den Bereich Erneuerbare Energien rund zehn Milliarden Euro investiert.

Gerade in der Sparkassen-Finanzgruppe bieten schon heute Landesbanken, Sparkassen und Verbundpartner die Finanzierung Erneuerbarer Energien (EE) an. So werden durch die Institute die Segmente Wind-, Wasserkraft, Biogas/Biomasse und Solarenergie finanziert. Zum Beispiel hat die Sachsen-LB aktuell das Mandat zur Finanzierung des bislang größten Photovoltaik-Parkes in Sachsen erhalten. Die Sparkassen-Finanzgruppe wird ihr Know-how in diesem zukunftsweisenden Geschäftsfeld weiter zügig ausbauen und flächendeckend zum Einsatz bringen, um die eingangs geschilderten enormen Potenziale auszuschöpfen.

### **Wachsende Zahl an Nachhaltigkeitsfonds**

Die letzten Jahre haben eindrucksvoll gezeigt, dass immer mehr Investoren auch bei der Geldanlage auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien achten. Dabei handelt es sich in Deutschland bei den nachhaltigen Investments noch um einen Nischenmarkt – allerdings mit hohen Wachstumsraten. Zum Vergleich: 1999 gab es 20 Nachhaltigkeitsfonds, heute können interessierte Anleger aus knapp 400 Fonds

wählen. Wie Untersuchungen zeigen, können solche Fonds in der Performance nicht nur mit „normalen“ Investmentfonds mithalten; durch den Anstieg des Investitionsvolumens in Erneuerbare Energien ist hier mit einer positiven Entwicklung zu rechnen. Der gesamte deutsche Markt für nachhaltige Investments erreichte Ende 2005 eine Größenordnung von sechs Milliarden Euro.

Nachhaltige Geldanlagen werden in der Sparkassen-Finanzgruppe über den Verbundpartner Deka auch in Zusammenarbeit mit der Swisscanto Gruppe (Gemeinschaftsunternehmen der schweizerischen Kantonalbanken) angeboten. Angebote in nachhaltigen Geldanlagen werden weiter ausgebaut und der Vertrieb wird nachhaltig forciert.

Sparkassen sind als Marktführer einem starken Wettbewerb ausgesetzt, und dies nicht nur vom Markt her, sondern seit geraumer Zeit auch aus Brüssel. Der Wettbewerb im Mengengeschäft findet intensiv über den Preis statt, zumindest, wenn man dies an Werbeaktivitäten im Markt misst. Selbstverständlich ist es Anliegen der Sparkassen, ihren Kunden attraktive Preise zu bieten. Dabei steht das Preis-Leistungs-Verhältnis im Vordergrund, denn Sparkassen verstehen sich als Qualitätsanbieter und legen Wert auf faire und verantwortungsvolle Beratung.

### **Verkaufsoffensive**

Nicht die schnell verdiente Provision steht im Fokus, sondern die Frage, ob ein Kunde zum Beispiel einen beantragten Kredit

zurückzahlen kann, oder ob die angebotene Geldanlage optimal zu ihm passt. Sparkassen suggerieren den Kunden keine vermeintlichen Top-Angebote, die sich bei genauerem Hinsehen als „Mogelpackung“ erweisen können.

Eines ist jedoch auch klar: Verstärkte Vertriebsanstrengungen der etablierten und das Vordringen neuer Wettbewerber haben gezeigt, dass die Sparkassen ihre Kundenbetreuung und den Verkauf deutlich verstärken müssen. Die Verkaufsoffensive „1 Voraus“ leistet hier wesentliche Beiträge:

- breite Einführung der Sparkassen-Finanzkonzept-Familie über alle Privat- und Firmenkundensegmente,
- Verzahnung von Vertrieb und Kommunikation,
- Optimierte Kommunikation, zum Beispiel über die Leuchtturmprodukt-Werbung Aktivitäten- und Vertriebscontrolling und
- Coaching und Trainingsmaßnahmen in Verbindung mit Anreizsystemen.

Sparkassen nehmen die Herausforderung an, dem Wettbewerb Paroli zu bieten und Marktanteile zurückzugewinnen und auszubauen. Das ist das erklärte Ziel, und die Sparkassen haben gute Voraussetzungen, dies mit der Verkaufsoffensive zu erreichen. In den Geschäftsstellen und den Beratungszentren wird die gesamte Produktvielfalt der S-Finanzgruppe nahe am Kunden angeboten. Sie stellen überall in Deutschland das „Tor zur Welt der Finanzen“ dar. Direkter geht es nicht. Die Sparkassen sind deshalb die wahren Direktbanken Deutschlands.

### **Freie Entscheidung über Zugangswege**

Aber Sparkassen sind nicht nur flächendeckend mit ihren Filialen präsent. Sparkassen verfolgen die Philosophie, dass der Kunde entscheidet, auf welchem Wege er die Sparkasse erreichen möchte – oder ob die Sparkasse zu ihm kommen soll. Neben den Geschäftsstellen bieten sie deshalb Internet- und Telefonbanking ebenso wie Beratung beim Kunden zu Hause als selbstverständliche Leistungen an. Der Kunde wird dabei nicht auf einen Zugangsweg festgelegt, sondern kann sich je nach Bedarf täglich neu entscheiden. ■■■■■