



Harald Langenfeld

## Nicht allein über den Kontopreis – Reaktion der Sparkasse Leipzig auf veränderte Anforderungen

Niedrigzinsphase und Digitalisierung, Demografie und Regulatorik, diese Schlagworte bestimmen derzeit die geschäftspolitischen Überlegungen in den Vorstandsetagen der deutschen Kreditwirtschaft. Mit einem ganzheitlichen „Zielbild 2020“ hat sich die Sparkasse Leipzig auf die Bewältigung dieser Herausforderungen eingestellt. Die strategischen Eckpunkte lauten dabei Optimierung, Modernisierung und Intensivierung.

### Nicht nur Stadt-, sondern auch Kreissparkasse

Mit einer Bilanzsumme von 8,6 Milliarden Euro und rund 600 000 Privat- und Firmenkunden ist die Sparkasse Leipzig – nach der Mittelbrandenburgischen Sparkasse Potsdam und der Ostsächsischen Sparkasse Dresden – die drittgrößte Sparkasse in den neuen Bundesländern. Das Geschäftsgebiet erstreckt sich über die Stadt Leipzig, den Landkreis Nordsachsen und Teile des Landkreises Leipzig. Es umfasst damit ein Terrain von insgesamt rund 3086 Quadratkilometern mit 940 000 Einwohnern. Ersteres sind rund 17 Prozent der Gebietsfläche des Freistaates Sachsen.

Größe bedeutet Vielfalt: Das Geschäftsgebiet ist alles andere als homogen. Es vereint urbane und ländliche Räume mit gegensätzlichen demografischen Entwicklungen. Seit Jahren verzeichnet die Stadt Leipzig eine sehr hohe Wachstumsdynamik. Diese positive Entwicklung setzt sich teilweise auch in den angrenzenden Städten der Landkreise fort. Für die Zukunft sehen die Bevölkerungsprognosen für die Stadt Leipzig weiterhin

deutliche Zuwächse – bis zum Jahr 2030 sollen hier 722 000 Einwohner leben. Ein anderes Bild zeigt sich mit Blick auf die Einwohnerzahlen in dem ländlichen Geschäftsgebiet. Hier gehen die Prognosen weiterhin von stagnierenden und regional sinkenden Zahlen aus. Entscheidend flankiert wird diese Entwicklung von der sich fortsetzenden Alterung der Bevölkerung in den Landkreisen. Für den ländlichen Teil des Geschäftsgebietes wird mit einem Rückgang in der Altersgruppe bis 65 Jahre und einem Anstieg der Generation 65 plus gerechnet. Für die Messemetropole liegen die Einschätzungen komplett anders. Hier wird erwartet, dass die Altersgruppe der 15- bis 65-Jährigen einen starken Anteil am Wachstum der Gesamtbevölkerung ausmachen wird.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind für die Geschäftstätigkeit schon heute spürbar und ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Vertrieb. Die Kunden im ländlichen Geschäftsgebiet haben zum Teil andere Erwartungen und Anforderungen an Bankdienstleistungen als die Kunden in der Stadt. Hinzu kommen unterschiedliche Strukturbedingungen in Stadt und Land. Das ist eine Herausforderung für das Standortnetz und die digitale Präsenz der Sparkasse Leipzig, die nicht eindimensional beantwortet werden kann.

### Herausforderung Niedrigzinsphase

Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor auf die Geschäftstätigkeit ist die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB). Obgleich seit Beginn dieses Jahres erste Maßnahmen zur langsamen Straffung

durch einen deutlich geringeren Ankauf von Staats- und Unternehmensanleihen ergriffen wurden, liegt der Einlagenzins seit März 2016 unverändert bei minus 0,4 Prozent. Für Sparkassen heißt das konkret, dass sich im klassischen Einlagengeschäft keine Erträge mehr erzielen lassen.

Ein Blick auf die Entwicklung des Zinsüberschusses der Sparkasse Leipzig macht das deutlich. Belief sich dieser im Jahr 2011 auf rund 177 Millionen Euro im Jahr, ist er bis 2017 kontinuierlich auf 149 Millionen Euro gesunken. Es ist damit zu rechnen, dass der Zinsüberschuss noch bis zum Jahr 2019 weiter sinken wird. Erst ab dem Jahr 2020 ist ein Ende der Nullzinsen in Sicht und eine Erhöhung des Hauptfinanzierungssatzes auf 0,25 Prozent zu erwarten. Die Normalisierung des Leitzinsniveaus sollte sich dann bis 2021 fortsetzen.

Eine lange Strecke der Niedrigzinspolitik liegt bereits hinter der Sparkasse, eine weitere Durststrecke ist noch zu bewältigen. Das sind bewegte Zeiten, in denen Einflussfaktoren wie Demografie und zinspolitische Rahmenbedingungen im Einklang zu bringen sind mit verändertem Kundenverhalten und zunehmender, vor allem von der europäischen Ebene ausgehender Regulatorik. Denn die zentrale Aufgabe ist und bleibt die Sicherung eines existenziell auskömmlichen Ertragsniveaus und damit der Zukunft der Sparkasse Leipzig. Das setzt unter anderem voraus, dass sie Marktführer in einer insgesamt wachsenden Region bleibt.

Die Sparkasse Leipzig ist in ihrem Geschäftsgebiet erfolgreich. Sie ist unange-



Foto: Rainer Justen

## Dr. Harald Langenfeld

Vorsitzender des Vorstands, Sparkasse Leipzig

Die Geldpolitik der EZB und die Anforderungen der Regulierung der Kreditwirtschaft mögen die Rahmenbedingungen für das Geschäft der Sparkassen vor Ort erschweren. Aber sie lassen sich aus Sicht eines einzelnen Hauses zumindest auf kurze Sicht ebenso wenig verändern wie der demografische Wandel als weiterer wesentlicher Einflussfaktor der aktuellen Marktbearbeitung. Unter diesen Vorzeichen erläutert der Autor die Maßnahmen seines Hauses vor Ort, angefangen von der Preispolitik über die Anpassung des Vertriebsnetzes und einer hausinternen Aktion zur Förderung der Mitarbeitermotivation bis hin zur Umsetzung diverser Digitalisierungsprojekte. (Red.)

fochterer Marktführer im Privat- und Firmenkundensegment und erfolgreich im Vertrieb. Im vergangenen Geschäftsjahr wurde im Kreditneugeschäft mit Unternehmen, Privatpersonen und Kommunen eine absolute Bestmarke erreicht. Über eine Milliarde Euro wurde ausgereicht. Der Kreditbestand ist mit knapp 4,2 Milliarden Euro für eine Sparkasse in den neuen Bundesländern ebenfalls auf einem beachtlichen Niveau. Durch eine hohe Konzentration auf das Fondsgeschäft konnte auch das Anlage- und Wertpapiergeschäft für die Kunden signifikant ausgebaut werden.

Fazit: Der Erfolg kann sich sehen lassen. Die Sparkasse wächst stetig und hat ihre Risiken fest im Fokus. So wurde die Kreditpolitik trotz der Herausforderungen

der Niedrigzinsphase nicht geändert. Aber natürlich sind deren Auswirkungen zu spüren. Hinzu kommt der größte Treiber von Veränderungen in dieser Zeit – die Digitalisierung.

### Optimierung

Aus diesen Gründen wurden in den vergangenen zwei Jahren entscheidende Weichen für die Zukunft gestellt. Mit einer umfangreichen Projektarbeit, die eine zeit- und arbeitsintensive Querschnittsaufgabe für die gesamte Sparkasse Leipzig und ihre Tochterunternehmen – vom Markt über die Marktfolge bis hin zum Stab – war, wurden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Diese führen zur Kostenreduzierung, werden aktuellen und künftigen Marktanforderungen gerecht und generieren mehr Erträge. Mit dem ganzheitlichen „Zielbild 2020“ werden diese ambitionierten Ziele angegangen und überwiegend bereits schon erfüllt. Die strategischen Eckpunkte lauten Optimierung, Modernisierung und Intensivierung.

Im Zentrum der Optimierungen stehen die Produkte und das Filialnetz mit Auswirkungen auf die Felder Personal, Prozesse und vor allem auf die Kunden.

Alle Preise der Produkte und Dienstleistungen wurden analysiert und angepasst. In diesem Zusammenhang war die erste unmittelbare Veränderung für die Kunden die komplette Umgestaltung der Kontenwelt zum 1. April 2016. Neben der notwendigen Wirtschaftlichkeit orientierte sich die Entwicklung der neuen Angebote vor allem an dem seither veränderten Kundenbedarf. Im Rahmen der Kontoumstellung wurden die Kontonutzung analysiert, Kunden befragt und die bestehenden Konten entsprechend in die neuen Modelle überführt.

Im Ergebnis können die Privatkunden zwischen vier unterschiedlichen Modellen wählen. Neu war vor allem die bedarfsorientierte Differenzierung: Vom „Rundum-sorglos-Paket“ inklusive aller Buchungen und der gesamten Nutzung der Onlineangebote und der Selbstbedie-

nungstechnik bis hin zum Basisprodukt, das sich an Kunden mit geringem Zahlungsaufkommen richtet. Darüber hinaus bieten die heutigen Konten zinslose Freigrenzen beim Dispositionskredit, erweiterte Rückvergütungsstaffeln beim Einsatz der Kreditkarte und das Mehrwertprogramm „Sparkassen-Bonuswelt“.

Durch die Einführung der neuen Kontomodelle wurde das Leistungsangebot für die Kunden deutlich erweitert und die Preise entsprechend dieser Differenzierung angepasst. Die Einführung der neuen Kontenwelt war erfolgreich. Nach anfänglicher Kostenbereinigung hat sich die Anzahl der bei der Sparkasse geführten privaten Girokonten wieder erhöht. Im März 2018 wurden rund 443 500 Konten geführt.

Zum Thema Optimierung gehören auch Anpassungen in der Personalstrategie und im Standortnetz. In Summe werden bis 2018/2019 die Mitarbeiterkapazitäten um 215 – auch durch natürliche Fluktuation – sozial verträglich reduziert.

### Erweiterung der Beratungskompetenz in der Fläche

Mit der Schließung der Vermögens- und Immobiliencenter sowie der Ansiedlung von Anlage- und Wertpapierspezialisten sowie Immobilienexperten in den örtlichen Filialen wurde bereits im Jahr 2014 unsere Beratungskompetenz in der Fläche deutlich erweitert. Vermögenskunden, die nicht im Private Banking der Sparkasse betreut werden, und Immobilieninteressenten haben seither in den Filialen kompetente Ansprechpartner. Das stärkt die Filialen und erhöht deren wirtschaftliche Basis.

Anpassungserfordernisse ergeben sich aber auch durch die steigende Akzeptanz von Online- und zunehmend auch Mobile Banking. Die Nachfrage nach personenbedienten Serviceleistungen ist seit Jahren rückläufig. Immer weniger Kunden reichen heute noch ein Überweisungsformular über den Tresen oder heben Bargeld am Schalter ab. Auf diese Entwicklung wurde reagiert – ohne die Stärken



der Sparkasse, nämlich Präsenz vor Ort und persönliche Beratung, aufzugeben.

Zwei Jahre lang ging es in dem Projekt „Filiale der Zukunft“ intensiv um die Frage, was getan werden kann, um der demografischen Entwicklung, dem sich stark ändernden Nutzungsverhalten der Kunden, den Auflagen der Bankenregulierung und der Wirtschaftlichkeit des Hauses gerecht zu werden.

### Erweiterte Beratungs- und angepasste Servicezeiten

Dazu wurden alle Filialen und ihre Öffnungszeiten in der Stadt Leipzig und den Landkreisen Leipzig und Nordsachsen im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Kundenfrequenz, ebenso aber auch Erreichbarkeit auf den Prüfstand gestellt. Im Ergebnis wurde das Standortnetz um zehn

Filialen und acht SB-Standorte reduziert. Auch die Anzahl der Geldautomaten wurde von 231 auf 208 Geräte leicht angepasst.

Hinzu kommen die Einführung von erweiterten Beratungs- und angepasste Servicezeiten sowie Änderungen im Kassengeschäft der Filialen. Seit Januar dieses Jahres können die Kunden täglich von 8:30 Uhr bis 19:00 Uhr nach vorheriger Terminvereinbarung Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Persönlichen Service rund ums Konto bietet die Sparkasse zu standortindividuell angepassten Servicezeiten an. Für einen vollumfänglichen Bargeldservice können die Kunden eines der 22 Bargeld-Center im gesamten Geschäftsgebiet nutzen.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass unmittelbar Betroffene diese Maßnahmen als Einschränkungen an Erreichbar-

keit und Service empfinden können. Aber die Sparkasse hat mit diesen Standortentscheidungen die wirtschaftlichen Grundlagen für die Präsenz vor Ort signifikant verbessert. Ein Blick auf das Geschäftsgebiet macht deutlich, dass die Sparkasse auch künftig mit insgesamt 75 Filialen und 44 SB-Standorten mit Abstand das größte Netz und die meisten Selbstbedienungsgeräte aller Kreditinstitute in der Stadt Leipzig und den Landkreisen Leipzig und Nordsachsen unterhält. Zwei fahrbare Filialen bedienen 58 Haltepunkte und stellen damit auch die Versorgung der ländlichen Regionen sicher.

### Modernisierung

Ebenso wichtig wie die Optimierung ist das große Thema Modernisierung, das an vielen Stellen auch automatisch Digitalisierung bedeutet. Für die Finanzbranche

**concardis**  
your payment expert

# Bargeldlos bezahlen. Alles aus einer Hand.

Ein starker Handel braucht einen starken Partner für digitales Payment und die Optimierung von Geschäftsprozessen.

Concardis GmbH · Helfmann-Park 7 · 65760 Eschborn  
Telefon: +49 69 7922-4060 · Fax: +49 69 7922-4500  
E-Mail: [service@concardis.com](mailto:service@concardis.com) · [www.concardis.com](http://www.concardis.com)

geht es dabei längst nicht mehr um die Frage, ob man einem Trend folgen sollte, gefordert ist vielmehr eine schlüssige Strategie, um die teilweise disruptiven Veränderungen in diesem Bereich auch als Chance nutzen zu können.

Das betrifft ganz unmittelbar das Kundengeschäft, es reicht aber noch viel weiter und umfasst alle Tätigkeitsfelder einer Sparkasse – in Markt, Marktfolge und Stäben. Die Sparkasse Leipzig hat auf die neuen Anforderungen im Vertrieb mit einer klaren Omnikanal-Strategie reagiert.

Im Kern steht der Anspruch, dass der Kunde jederzeit entscheiden kann, wann und auf welchem Wege er mit der Sparkasse in Kontakt treten und beraten werden möchte. Die Ausstattung der Filialen mit WLAN, iPads und Multimedia-Sticks sowie die Umstellung auf das neue Beratungstool OS-Plus-neo verändern nicht nur die Kontaktmöglichkeiten der Berater zum Kunden, sondern auch die Beratung in den Filialen. Entscheidend sind aber ebenso der Ausbau und die durchgängige Vernetzung der Kontaktwege.

Seit Januar 2018 bündelt die Sparkasse in einem mit modernster Informationstechnologie ausgestatteten Kunden-Kontakt-Center die immer noch sehr wichtige Inbound- und Outbound-Telefonie mit den medialen Kontaktwegen des Hauses. Dazu gehören auch Angebote wie Text- und Videochat, die schon heute sehr gut angenommen werden und die für eine erfolgreiche Kundenbetreuung künftig weiter an Bedeutung gewinnen werden. Es war eine strategische Entscheidung, dass das Kunden-Kontakt-Center im Ressort Privatkunden angesiedelt wurde und damit ein Teil des Privatkundenvertriebes ist.

### Transformation kein Selbstläufer

Die digitale Transformation ist kein Selbstläufer. Es geht um die grundsätzliche Einstellung zu diesem Thema. Ein selbstverständlicher Umgang mit moderner Technik und die Vernetzung von stationären und medialen Kontaktwegen wird Grundlage der Arbeit im gesamten Haus werden.

Deshalb hat die Sparkasse in Ressourcen und Kapazitäten investiert und wird dies auch in den kommenden Jahren fortsetzen. Der Digitalisierungsverantwortliche, der in dieser Funktion direkt an den Vorstandsvorsitzenden angebunden ist, wird mit seinem 9-köpfigen Team den digitalen Wandel in der Sparkasse Leipzig vorantreiben. Die Mitarbeiter arbeiten anteilig im Digitalisierungsteam. Mit dem anderen Teil ihrer Stelle verbleiben sie in den bisherigen Bereichen. Dies ermöglicht es den notwendigen Praxisbezug der neuen Einheit zu stärken. Denn Ziel ist es, die technischen und fachlichen Grundlagen für Nutzung und Vertrieb digitaler Angebote zu erweitern, neue Digitalisierungsthemen in allen Bereichen aufzugreifen und voranzutreiben.

### Intensivierung

Die dritte entscheidende Säule im Veränderungsprozess der Sparkasse Leipzig heißt Intensivierung – oder auf den Punkt gebracht: Wie gelingt es, Vertriebsmöglichkeiten in einem sehr wettbewerbsintensiven, andererseits aber – gerade in unserer Region – wachsenden Markt noch besser zu nutzen?

Die Sparkasse Leipzig ist vertrieblich erfolgreich. Aber sie kann noch mehr. Dem zumindest absehbar noch anhaltenden Rückgang im Zinsüberschuss muss durch eine weitere Intensivierung des Kredit- und Provisionsgeschäftes gegengesteuert werden. Ziel ist, so ein Provisionsergebnis von mindestens 1 Prozent der Durchschnittsbilanzsumme zu erreichen. Hier ist die Sparkasse auf dem richtigen Weg. Im Jahr 2017 lag das Provisionsergebnis bereits bei 0,96 Prozent der Durchschnittsbilanzsumme.

Das ist eine große Herausforderung für den Vertrieb. Aber machbar, dann nämlich, wenn es gelingt, die Prozesse zu optimieren und die individuellen Stärken jedes Mitarbeiters noch besser im Team zur Geltung zu bringen.

Damit dies erricht wird, hat die Sparkasse Leipzig Teamziele eingeführt und daneben die SKL-LIGA auf den Weg gebracht.

Dieser Vertriebswettbewerb funktioniert wie das Ligasystem beim Fußball. Es geht darum, die individuellen Stärken jedes Einzelnen noch besser im Team zur Geltung zu bringen. 49 Filialteams wetteifern um Punkte in den Kategorien „Aktivität“, „Qualität“, „Strategie“ und „Abschlüsse“.

Es gibt in diesem Vertriebswettbewerb keine Zielvorgaben. Prinzipiell werden Ergebnisse oder Erfolge mit Punkten belohnt, die auf die Teamleistung zurückzuführen sind. Insofern ist das LIGA-System nicht nur ein Steuerungs-, sondern vor allem auch ein Motivationsinstrument. Die Teams sollen eigenverantwortlich handeln. Sie sollen selbst entscheiden, welcher Mitarbeiter welche Schwerpunkte und Stärken hat, alle Chancen nutzen und nicht das Nötige tun, sondern das Mögliche versuchen. Nach dem Motto: Was allein nicht geschafft wird, das schaffen alle gemeinsam. Die SKL-LIGA ist ein Vertriebswettbewerb, der über sportlichen Ehrgeiz die Filialteams mobilisiert und dadurch den Vertrieb nachhaltig intensiviert. Der Wettbewerb kann somit einen wesentlichen Beitrag zur dauerhaften Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges der Sparkasse Leipzig leisten.

### Chancen durch Wandel

Die Finanzbranche ist im Wandel, seit Jahren schon. Die Nullzinsen schmälern die Erträge, die insbesondere auf europäischer Ebene sich entwickelnde Regulierung ist zum Kostenfaktor geworden, die demografischen Auswirkungen beeinflussen maßgeblich das Kundengeschäft und die digitale Revolution ist ein stetiger Begleiter. Das ist nur eine Seite der Medaille. Die Sparkasse Leipzig sieht im Wandel die Chancen: Sie hat ihr Geschäftsmodell auf die Niedrigzinsen angepasst und bereitet sich auf die Zinswende vor. Mit bedarfsgerechten Produkten und einem angepassten Standortkonzept reagiert sie auf Kundenverhalten in ihrem Geschäftsgebiet. Die Digitalisierung ist Chance auf Erträge und Nähe zum Kunden. Kurzum: Der Wandel der Finanzbranche ist für die Sparkasse Leipzig weniger ein Umbruch als ein Aufbruch in die Zukunft. ■■■■