

Schlagkraft im Vertrieb stärken – Potenziale ausschöpfen

Sparkassen und VR-Banken haben die größten Ressourcen im Wettbewerb. Aber ihr Vertrieb muss besser auf Potenziale ausgerichtet werden. Mit strategischer Marktinformation treffen Sie die richtigen Entscheidungen. Für mehr Offensive im Vertrieb.



Zugleich die Verkaufskraft stärken und die Kosten senken

Die Sparkassen und VR-Banken leiden zunehmend unter der anhaltenden Niedrigzinsphase. Die Erträge sind unter Druck und Besserung ist nicht in Sicht. Dabei stehen strategisch wichtige Investitionen an, die finanziert werden müssen. Im Vertrieb muss deshalb mehr Geld verdient werden, das heißt die Kundenpotenziale müssen konsequenter ausgeschöpft und mehr Abschlüsse erzielt werden. Aber der Markt ist gesättigt, viele Kunden sind nach der Finanzkrise nach wie vor skeptisch gegenüber der Beratung und der Wettbewerbsdruck steigt weiter, auch durch neue mediale Angebote.

Dabei ist die Herausforderung groß: Sparkassen und VR-Banken müssen zugleich ihre Verkaufskraft stärken und die Kosten senken.

Viele Sparkassen und Banken haben ihre Organisation und Kostenstrukturen kontinuierlich optimiert und so ihre Ergebnisse in der Regel stabilisiert. Aber **die anstehenden Herausforderungen erfordern mehr:**

- Seit 2000 haben die deutschen Sparkassen 20% ihres Marktanteils bei privaten Geldanlagen verloren (Bundesbank). In den nächsten fünf bis zehn Jahren könnte der ohnehin verringerte Anteil noch einmal um gut ein Drittel sinken (Accenture, DSGV), wenn sich das „New Banking“ so entwickelt wie erwartet und die Vermögenskonzentration fortschreitet wie bisher.

- „Unglaubliche Veränderungen in der Bankenwelt“ erwartet Christoph Kaserer, Professor für Finanzmanagement und Kapitalmärkte an der TU München, in den nächsten zehn Jahren (Spiegel 14/2014).

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, sind jetzt adäquate strategische Maßnahmen gefordert. Aber dabei geht es nicht um neue „theoretische“ Konzepte, sondern um einen elementaren praktischen Grundsatz:

Strategie = Richtung festlegen + angemessene Ressourcen einsetzen

Die meisten Sparkassen und Banken haben kein Defizit an Konzepten, aber ein Umsetzungsproblem bei den „angemessenen Ressourcen“. Die Richtung ist meistens klar:

1. **Mehr Beratung**, also mehr effektive Beratungszeit und mehr Kontakte mit gehobenen und vermögenden Kunden.
2. **Bessere Terminakquisition und Pull Marketing** zur Steigerung von Beratungsbereitschaft, Beratungsfrequenz und Kundenbindung.
3. **Aktives mediales Marketing**, damit der viel beschworene Multikanalvertrieb endlich Realität wird.
4. **Systematische Neukundengewinnung** als Ausgleich der durch Demografie und Wertewandel zunehmenden Kundenverluste.

Es geht darum, die Potenziale richtig zu identifizieren und – konsequent darauf ausgerichtet – schlagkräftige Strukturen zu schaffen.

Engpass = Ressourcen potenzialorientiert bündeln

Tatsächlich hapert es aber an der **Mobilisierung angemessener Ressourcen**. Oft wären nur geringe Investitionen notwendig, aber weil die Kapazitäten so angespannt sind, sind viele Sparkassen und Banken schon „überfordert“, wenn sie 2% ihres Personals in einen professionellen medialen Vertrieb investieren sollen. Und an den Kundenspannen der wichtigsten Berater wird gefeilt, um Personal zu sparen, anstelle gerade hier zu investieren.

Das ist nicht viel weniger als inakzeptabel. Denn im Grunde bedeutet das, dass solche Sparkassen und Banken strategisch kaum handlungsfähig sind. Sie leben von der kontinuierlichen Optimierung innerhalb ihres „traditionellen“ strategischen Pfades, viel mehr geht aber nicht. Wenn die prognostizierten Veränderungen auch nur teilweise eintreten, dann wird das auf Dauer nicht mehr reichen.

Vor allem müssen die Sparkassen und VR-Banken daran gehen, die **etwa 15% ihrer Vertriebsressourcen zu mobilisieren**, die heute weitgehend ineffizient in ihrem Geschäftsstellennetz gebunden, besser: vergaben sind.

Einige Sparkassen und Banken haben in ihren Zentralbereichen bereits „bis auf die Knochen“ gespart und sind stolz auf ihren hohen Personalanteil im Vertrieb. Aber diese Kapazitäten sind oft nicht effektiv:

Die Beratungszeit hat sich wieder deutlich reduziert. Die meisten Berater verbringen nur noch ein Drittel ihrer Arbeitszeit in der Beratung und führen nur 2 – 2,5 Beratungsgespräche pro Tag, obwohl 5 möglich sind.

Seit 2000 hat sich der Anteil der Kunden, die Geschäftsstellen als Vertriebsweg präferieren, von 72% auf 38% reduziert, die Kundenfrequenz ist um 60% gesunken und die Abschlussbereitschaft um 10 – 15%. Gut ein Drittel der von den Privatkunden präferierten Beratungstermine liegt nach 17 Uhr. In der Struktur einer typischen bayerischen Sparkasse kann das bei der Hälfte der Geschäftsstellen, in denen ca. 30% der Vertriebsmitarbeiter eingesetzt sind, nicht kontinuierlich realisiert werden. Viele Klein-Geschäftsstellen haben zudem höhere Sach- und Logistikkosten als Personalkosten. Und junge Mitarbeiter fliehen eher davor. Kein gutes Zeichen für die Zukunftschancen dieser Stellen.

Ein Geschäftsstellennetz in dieser Form ist **zukünftig kein Wettbewerbsvorteil mehr**. Natürlich haben die Verbände das erkannt. Schon im Sommer 2013 prognostizierte z.B. die Sparkassenzitung 50% weniger Geschäftsstellen bis 2020. Und die Experten einer regionalen Consulting-Einheit sprechen sogar von nur noch 1 – 3 Geschäftsstellen pro Milliarde Bilanzsumme.

Als Blick in die Zukunft sind solche Botschaften interessant, aber sie helfen nicht, konkrete strategische Entscheidungen zu treffen. Dafür brauchen Sie **belastbare objektive Informationen**, die Ihnen zeigen, wie sich die **Potenziale in Ihrem Marktgebiet** verteilen, und zwar regional, nach Kundensegmenten, nach Vertriebsweg-Präferenzen und unter Berücksichtigung der Einzelhandelszentralität.

Unsere Erfahrung zeigt, dass es diese neutralen und objektiven Informationen sind, die **Diskussionen und Entscheidungsprozesse vor allem in Verwaltungsräten in Gang bringen**.

Und sie liefern auch die Erkenntnis, dass es meistens nicht reicht, einfach die kleinsten Geschäftsstellen zu schließen. Vielmehr bieten sich auch gezielte Investitionen in Regionen und Kundensegmenten mit den besten Wachstumschancen an.

Zusammen mit panadress, dem führenden Anbieter von strategischer Marktinformation, haben wir deshalb ein sehr kompaktes Beratungspaket geschnürt, mit dem Sie in kürzester Zeit Ihre entscheidenden Fragen beantworten:

- ▶ **Wo liegen unsere wichtigsten Potenziale,** und zwar nicht nur nach Kundenzahlen oder Girokonten, sondern in Volumina, in Euro? Wie verteilen sie sich regional, nach Zielgruppen und nach Produkten und wie sehen da jeweils unsere Marktanteile aus? Welche Wachstumschancen ergeben sich aus der internen Angleichung von Marktanteilen?
- ▶ **Wie muss unsere Beraterorganisation aussehen**, damit wir das Potenzial unserer wichtigsten Kunden besser ausschöpfen können?
- ▶ **Wo genau müssen wir präsent sein**, um interessante und regional orientierte Kunden zu erreichen, die den Kontakt über Geschäftsstellen präferieren? Wo gehen unsere Kunden zum Einkaufen hin? Was bedeutet das für unser Geschäftsstellennetz?
- ▶ **Wie gewinnen wir neue Kunden?** Wie kommen wir unter Berücksichtigung des Datenschutzes an die richtigen Adressen? Wie sieht ein nachhaltiger Akquisitionsprozess aus? Und welche Ressourcen brauchen wir dafür?
- ▶ **Wie können wir die Ressourcen mobilisieren**, die wir in unsere wichtigsten Standorte, unsere Beratungscenter, unseren medialen Vertrieb und in die Kundengewinnung investieren wollen?
- ▶ **Welche Wachstumsreserven können wir damit erschließen?**

Mit den richtigen Informationen klären Sie Ihre Fragen, Sie überzeugen Ihren Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat und bringen Ihre Strategie in die Umsetzung. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In 25 Jahren haben wir 150 Sparkassen und Banken betreut.
Wir beraten individuell, nicht industriell.
Mehr Information: www.pro-effects.de