

Erfolgsstrategie: Umbau statt Rückbau

Für eine erfolgreiche Zukunft müssen Sparkassen und VR-Banken ihr Privatkundengeschäft neu aufstellen und ihre Potenziale besser ausschöpfen. Sie brauchen neue Vertriebswege, aber auch neue Wege im Vertrieb. Und einen Umbau von Ressourcen und Strukturen.

Die Herausforderungen nehmen zu

Der Spruch klingt verbraucht. Nehmen Sie ihn trotzdem ernst! Die Bundesbank hat darauf hingewiesen, dass Sparkassen und VR-Banken unter Druck kommen, wenn mehrere kritische Trends gleichzeitig auftreten und nicht durch außergewöhnlichen Rückenwind kompensiert werden. Genau das kann sich jetzt ergeben:

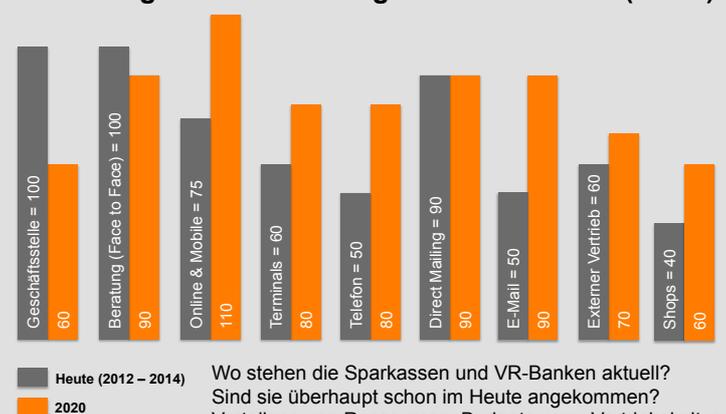
Die Niedrigzinsen werden nicht durch starkes Wachstum kompensiert. Die Risikokosten im Firmenkundengeschäft werden sich normalisieren und das Ergebnis wieder mehr belasten. Sparkassen und Banken müssen ihre Kosten senken, um eine gute Rentabilität zu bewahren. Dabei muss gleichzeitig in neue Vertriebswege, Fähigkeiten und Ressourcen investiert werden, um dem veränderten Kundenverhalten gerecht zu werden und die Verkaufskraft zu stärken. Der Digitalisierung folgt ein Trend zur Vernetzung und Demokratisierung, der das Vertrauen wichtiger Kunden in die Beratung reduziert hat. Es wird aufwändiger, diese Kunden zu erreichen. Wir haben wichtige Ansätze beschrieben:

► **Die Beratung stärken:** Ein Berater verbringt nur 35 – 40% seiner Arbeitszeit in 2 – 2,5 Kundengesprächen pro Tag. Das ist nicht akzeptabel. 60 – 70% Beratungszeit und 5 Gespräche p.T. sind angesagt. Schon diese Routine steigert die Abschlussquote um 15%, die Beratungsqualität um 30 – 40%. Außerdem müssen Ihre Berater flexibler werden, weil 35 – 50% der Terminwünsche nach 17 Uhr liegen. Sie sollten eine mediale Beratung etablieren, die nicht nur das Standardgeschäft abdeckt, sondern auch Spezialfragen. Die persönliche Beratung bleibt wichtig. Aber sie koppelt sich zunehmend ab von der Filiale und von Face-to-Face, und zwar vor allem bei Top-Kunden (Ernst & Young, 2014). Und schließlich sollten Sie spezielle „Hunter“ haben für die Aktivierung von Kundenbeziehungen und die Neukundenakquise, die wieder deutlich wichtiger werden wird. Mehr dazu in Impulse 6/2015.

► **Aktiver Multikanalvertrieb:** Mit einer zweigleisigen Strategie schöpfen Sie Ihr Kundenpotenzial optimal aus. Vertriebsanlässe an die Berater verteilen reicht nicht mehr. 30 – 50% dieser Anlässe werden nicht bearbeitet. Das Vertriebsmanagement sollte Ihre Berater kontinuierlich mit ca. 40% der Termine versorgen. Parallel dazu brauchen Sie ein zeitgemäßes Content Marketing. 30 – 50% der Kunden sind Selbstentscheider, der Wettbewerb verlagert sich damit in die Informationsphase. Dort können Sie nur mit individuell wertvoller Information punkten. **Termine statt Anlässe** und **Wertschöpfung statt Werbung**, so lautet also das Motto. In beiden Fällen brauchen Sie aktiven Multikanalvertrieb und ein professionelles Datenmanagement. Viele Sparkassen und Banken haben hier Handlungsbedarf. Das zeigt unsere Zusammenfassung von einem Dutzend aktueller Studien zu den Vertriebswegpräferenzen der Kunden (Grafik). Mehr dazu in Impulse 7/2015.

► **New Marketing:** Der große Trend Digitalisierung betrifft zuerst den Kundenkontakt. Und hier geht es um mehr als die oft beschworene Verfügbarkeit auf allen Kanälen. Es geht um einen aktiven medialen Dialog. Dafür werden Sie mehr Kompetenz in den Bereichen Marketing, Medien und Technik brauchen und alles zugleich integrieren müssen. Ihr Bereich Marketing & Vertrieb wird sich grundsätzlich verändern. Fragen Sie sich: Was erwarte ich eigentlich von unserem Marketing? Was brauchen wir dafür? Wie werden wir das organisieren und finanzieren?

Bedeutung der Vertriebswege heute und 2020 (Index)



► **Richtig führen = Leistung steigern:** Trotz aller Digitalisierung bleiben die Mitarbeiter Ihr Erfolgsfaktor Nr. 1. Aber gerade hier bestehen Leistungsreserven von 30 – 50%. 90% der Mitarbeiter sind zufrieden, aber nur 15 – 20% arbeiten mit vollem Einsatz (Gallup, 2014). Um dieses Potenzial zu mobilisieren muss die Führung effektiver werden. Dafür brauchen Sie praxistaugliche Werkzeuge, gutes Coaching und eine Verankerung in Ihren Steuerungssystemen und Ihrer Kultur. Details dazu in Impulse 8/2015.

► **Stärkere Präsenz in der Fläche:** Sparkassen und VR-Banken sind mit vielen Filialen in der Fläche vertreten. Aber sie brauchen eine stärkere Präsenz und Sichtbarkeit ihrer Leistungsfähigkeit und mehr emotionales Kundenerlebnis. Die Kundenfrequenz hat sich in den letzten zehn Jahren um 65% reduziert. Die Filialen erreichen nur noch 20 – 30% der Kunden, und zwar vorwiegend solche mit mittleren Einkommen. Viele Kunden finden die Filialen ganz einfach „langweilig, bürokratisch und wenig einladend“ (PWC, 2014). Je jünger und gebildeter die Kunden, desto kritischer sind sie (Confinpro, 2013). Eine Aufwertung wichtiger Filialen erfordert Elemente wie Digitalisierung, mediale Einbindung von Spezialberatung und Erlebnisbanking. Der Mehrwert muss sichtbar und spürbar sein. Und deshalb wird er etwas kosten. Sie müssen investieren, finanziell und personell.

Wer nicht sät, wird auch nicht ernten!

Die meisten dieser strategischen Maßnahmen erfordern Investitionen in Personal, IT und Budgets. Gleichzeitig sollen aber auch die Gesamtkosten sinken. Die gute Nachricht ist, dass ein konsequenter Umbau schon innerhalb des Vertriebs die Investitionen finanziert und oft darüber hinaus Kostensenkungen von 10 – 20% ermöglicht. Es geht darum, dass Sie Ihre Potenziale in Regionen, Zielgruppen und Vertriebswegen richtig identifizieren und – darauf ausgerichtet – schlagkräftige Strukturen schaffen. Die Grafik zeigt, wie das Ihre Personalkapazitäten verän-

dern kann. 20% mehr Beratungszeit in den Filialen und eine Verdoppelung des Vermögensmanagements sind möglich. Und der mediale Vertrieb wächst um 100 – 150%. Er erreicht so das Servicelevel einer Direktbank und realisiert außerdem eine kontinuierliche mediale Ansprache der Kunden.

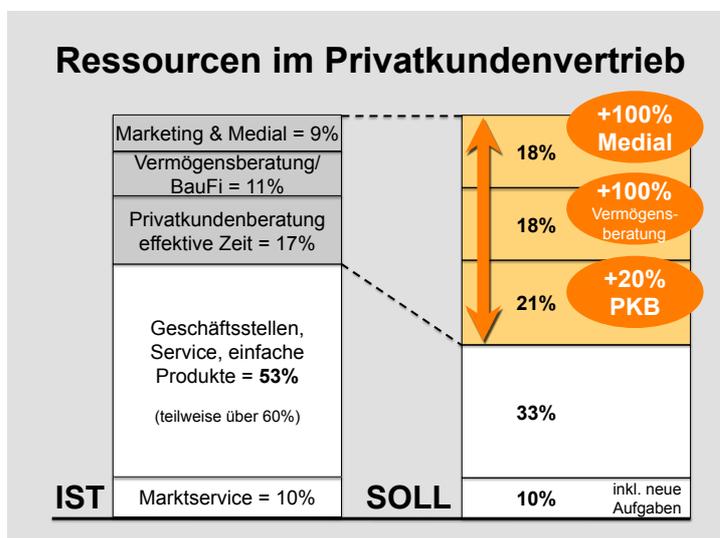
Natürlich erfordert dieser Umbau auch die Optimierung Ihres Filialnetzes. Das Thema ist so bekannt wie umstritten. Denn strategisch wollen Sie sich von Ihren Wettbewerbern differenzieren. Das darf aber nicht den Blick auf wichtige Fakten und Entwicklungen verstellen:

► Das Kundenvolumen pro Filiale liegt bei den Sparkassen zwischen 70 und 300 Mio. €. Auch bei den VR-Banken ist der Handlungsbedarf heterogen. Ein allgemeines Bekenntnis zur Nähe reicht also nicht, wenn wichtige Investitionen zu finanzieren sind. Sie sollten **mit objektiven Daten prüfen**, wie Sie angesichts des veränderten Kundenverhaltens Ihre Ressourcen **in Ihrem individuellen Markt** am besten einsetzen: Wo liegen Ihre größten Potenziale nach Regionen, Zielgruppen und Filialaffinität? Wo kaufen Ihre Kunden ein? Wie muss Ihre Beraterorganisation aussehen und wo müssen Sie präsent sein, um Ihre Potenziale optimal auszuschöpfen?

► Die Großbanken werden dafür kritisiert, dass sie ihre Filialnetze stutzen. Übersehen Sie dabei aber nicht, dass sie auch **kräftig in die verbleibenden Standorte investieren** (CoBa 120 Mio. €, HVB 300 Mio. €, Deutsche Bank 500 Mio. €). Und bisher haben weder Sparkassen noch VR-Banken davon profitiert. Vielmehr haben die Großbanken ihren Marktanteil in den letzten zehn Jahren um 65% gesteigert.

► Umgekehrt ist auch die Erfahrung von Sparkassen und VR-Banken positiv, wenn sie die Zusammenlegung von Filialen gut vorbereiten. Der Kundenverlust bleibt aus. Und das Argument des langfristigen Risikos zieht nicht. Die Zeit arbeitet für ein leistungsfähiges Multikanalsystem, das mit weniger Filialen auskommt. Deshalb empfiehlt selbst Bundesbank-Vorstand Andreas Dombret den Banken die Reduktion ihrer Filialnetze. Und die DZ-Bank erwartet wie die KfW einen Rückgang von über 40% in den nächsten 10 – 15 Jahren.

Entwickeln Sie also Ihre Strategie für eine **Investition** in Beratung, Multikanalvertrieb, New Marketing und die (digitale) Auffrischung Ihrer wichtigen Filialen, die Sie durch eine Straffung Ihres Filialnetzes **finanzieren**. Eine Optimierung Ihrer Zentralbereiche kann weitere Einsparungen liefern, die Sie vielleicht brauchen. So machen Sie sich auf den Weg in eine erfolgreiche Zukunft. 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