

## Outpacing braucht neues Marketing

Sparkassen und Banken, die nicht nur ihre Existenzfähigkeit sichern, sondern ihre Zukunftsfähigkeit stärken wollen, müssen ihre Kosten senken, aber zugleich einen starken digitalen Vertrieb entwickeln. Also an den richtigen Stellen investieren und anderswo umso mehr sparen.

Filialbanken brauchen eine Outpacing-Strategie, eine gleichzeitige Kostensenkung und Leistungssteigerung. Aber die meisten Sparkassen und VR-Banken haben noch kaum Leidensdruck. Die Kapitalbasis ist stabil, das Kreditwachstum hat die Margenverluste ausgeglichen und spürbare Kreditrisiken gibt es seit Jahren nicht mehr. Die Veränderung des Marktes treiben derweil andere. Letztlich agieren viele Filialbanken defensiv. Und damit steigt das strategische Risiko. Wie beim Frosch im Kochtopf: Wenn Sie einen Frosch in kochendes Wasser werfen, springt er heraus und sucht das Weite. Wenn Sie das Wasser langsam zum Kochen bringen, wird er darin sterben. Harvard-Forscher Clayton Christensen hat schon vor gut zwanzig Jahren ähnlich erklärt, warum bei disruptiven Veränderungen die Marktführer verlieren. Obwohl sie die neuen Lösungen im Regal haben, werden sie zu spät aktiv. Sie glauben, den idealen Zeitpunkt für einen Wechsel abwarten zu können. Aktuelle Studien zeigen das Risiko:

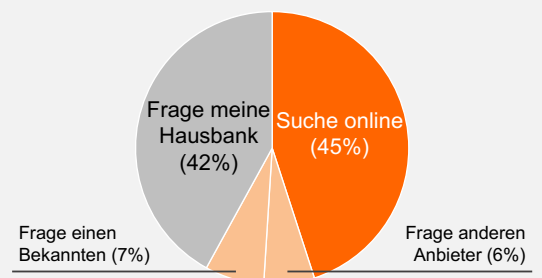
► McKinsey (Deutschlands Banken zurück im Spiel, 7.2021) sieht die Banken „schon seit einiger Zeit zu defensiv“. Nach wie vor hoffen viele auf steigende Zinsen. Notwendig sind dagegen eine „technologisch gestützte Kundenbindung“, Kompetenz beim Datenmanagement und Reserven beim Personalbudget für entsprechende neue Qualitäten. Das Personal sollte sich verjüngen. Tatsächlich werden die Banker aber immer älter. Der Anteil von Mitarbeitern über 50 Jahre ist seit 2004 von 16% auf 40% gestiegen (AGV Banken). Manche Banken liegen bei fast 50%! Wenn zugleich auch hochwertige Stellen nicht besetzt werden können, zeigt das die Herausforderungen für das HR-Management.

► Die Bitkom-Studie „Digital Finance 2020“ verdeutlicht, wie wichtig digitales Marketing auch für Filialbanken wird: Von den Kunden bis 65 Jahre nutzen mittlerweile 90% Online Banking und 45% „brauchen keine Filiale mehr“. 38% aller Kunden sind offen für Banking-Angebote der BigTechs (2019 noch 29%) und die Hälfte aller Wertpapiergeschäfte erfolgt komplett digital, nur noch ein Drittel in der Filiale.

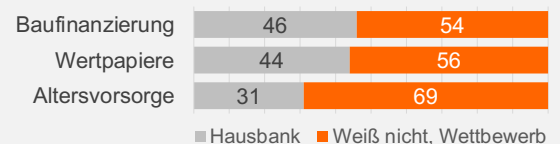
► Investors Marketing (Privatkundenstudie 2020) bestätigt unsere Argumentation: Die Digitalisierung hat das Informationsverhalten der Kunden radikal verändert.

Messbar wird jetzt, wie die etablierten Banken an Relevanz verlieren. 45% der Kunden fragen einen Berater nur noch dann, wenn sie online nicht weiterkommen. Und dann ist es bei Weitem nicht immer ein Berater der Hausbank.

### Wenn Kunden ein Finanzprodukt brauchen, suchen sie online, statt ihre Bank zu fragen



### Erste Präferenz für einen Abschluss



IM prognostiziert, dass bis 2025 nur noch jeder vierte Kunde seine Hausbank als „First Choice“ betrachten könnte. Das wäre nicht weniger als die Auflösung des Hausbankprinzips!

### Persönliche Nähe + digitale Stärke

Wenn Sie es schaffen, Ihre persönliche Nähe mit digitaler Stärke zu verbinden, wird es nicht dazu kommen. Der Gedanke ist nicht neu, aber von erfolgreicher Umsetzung ist leider oft noch nicht viel zu sehen.

Dazu gehört eine wirkungsvolle Positionierung als Berater in der digitalen Welt, anstelle sich dort auf die Transaktionsebene zu reduzieren und sich damit den Spielregeln der BigTechs und FinTechs zu unterwerfen. Freilich brauchen Sie digitale Services. Aber der strategische Wettbewerb läuft in der Informationsphase des Vertriebsprozesses. 90% aller Abschlüsse erfolgen nach medialer Recherche. Bevor da Ihre Bank oder Sparkasse ins Spiel kommt, werden zwei bis drei andere Websites besucht, danach noch drei bis vier weitere, auch von anderen Banken,

bis es zu einem Abschluss kommt, egal ob online oder in der Filiale (GfK, Customer Journey Banken, 2019). Die Informationsphase wird damit zum „Zero Moment of Truth“ für Ihren Vertrieb. Schon da müssen Sie als Berater **zu erleben** sein. Content Marketing hat sich dafür als effektive und im Grunde „alternativlose“ Strategie etabliert. Aber es ist aufwändiger als simple Werbung. Und damit verlagert sich ein Teil Ihrer Beratung ins Marketing.

## Vertrieb goes Marketing

Ein Drittel aller Abschlüsse von Privatkunden erfolgt bereits online. Würden Sie das auch erreichen, wäre „Online“ Ihre größte Vertriebsdirektion. Aber keine Sorge, die Sparkassen und VR-Banken liegen i.d.R. bei nur 3 – 5%. Vermutlich hat Ihr Marketing noch einiges zu lernen, um online konsequent „den Sack zuzumachen“. Dafür brauchen Sie angemessene Ressourcen und vielleicht auch eine neue Vertriebskultur. Dazu hat sich Beraterlegende Peter Drucker geäußert:

► Strategie ist (1.) Richtung festlegen, (2.) Ressourcen bereitstellen und erst (3.) Details planen und umsetzen. Sparkassen und VR-Banken investieren oft nur in mikroskopischen Dosen und wollen dann „erst mal Erfolge sehen“, die sie aber mangels Ressourcen selbst abwürgen. Dynamische Innovatoren handeln eher nach der Devise: „Ihr wollt fünf Mitarbeiter? Ich gebe euch zehn und will dafür schneller mehr Erfolg.“

► „Culture eats strategy for breakfast.“ Wenn Sie möglichst alle Abschlüsse beim Berater in der Filiale haben wollen, werden Sie im digitalen Wettbewerb nicht weit kommen. Da gibt es also für mehrere Parteien etwas zu lernen, gerade auch für Ihr Marketing, das zunehmend messbar wird und eigene Vertriebsverantwortung übernehmen muss.

## Sie brauchen ein klares Zielbild

Ihre konkreten Maßnahmen hängen natürlich von Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen ab. Die Verantwortlichen sind oft so sehr operativ getrieben, dass sie erst einmal ein Zielbild entwickeln und den Veränderungsbedarf klären müssen:

► Welche Wirkung erwarten Sie eigentlich von Ihrem Marketing und wie können Sie die messen? Immer öfter wird nach einem Marketing-ROI gefragt. Aber die Frage nach konkreten Zielen stellt sich schon bei der Terminakquisition für Ihre Berater, beim medialen Verkauf und bei der Gewinnung und Bindung Ihrer Kunden.

► Wie erreichen Sie eine integrierte Kommunikation mit Synergie? Dabei geht es nicht nur um die viel zitierte „Kanalexpllosion“, sondern vor allem auch um die Koordination und Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsformen von der

Öffentlichkeitsarbeit über Werbung und Content Marketing bis zur Vertriebskommunikation. Eine „360-Grad-Kommunikation“ wird oft gefordert, aber selten konkret organisiert.

► Welche Ressourcen brauchen Sie für die verschiedenen Marketingaufgaben und wie organisieren Sie sich, um möglichst agil arbeiten zu können? Wenn Sie mehr Wirkung wollen, aber die Kosten gedeckelt sind oder sinken sollen, dann ist eine konsequente und notfalls radikal neue Ressourcenallokation notwendig.

► Wie müssen Sie Ihre Budgets neu ausrichten, um die gewollte Wirkung zu erreichen? Die Digitalisierung verändert Ihr Geschäftsmodell, deshalb sollten Sie Ihr Marketingbudget komplett überprüfen. 40 – 50% Ihres Budgets sollten Sie in Dialogmarketing investieren, heute sind es i.d.R. knapp 20%. Der Online-Anteil sollte am Ende 30 – 35% betragen. Und Sie brauchen mehr Spielraum für (IT-) Dienstleister, FinTechs, Daten und Analytics.

► Wie verändern sich die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter? Hier geht es um analytisches Denken und neues Wissen, z.B. in digitalen Medien, IT und Daten. Aber sowohl eine integrierte Kommunikation als auch eine agile Arbeitsweise fordern darüber hinaus teilweise eine breitere Expertise. Und ein Teil der Mitarbeiter muss sich der Herausforderung stellen, zunehmend messbar zu sein. „Vertrieb goes Marketing“ bedeutet in der Folge halt auch „Marketing goes Vertrieb“.

► Wenn Sie erkennen, dass Sie mehr in Ihr Marketing investieren müssten, um die Wirkung zu erzielen, die Sie für einen erfolgreichen Vertrieb unter den neuen Bedingungen brauchen, dann stellt sich abschließend auch die Frage, wie Sie diese Investitionen finanzieren können.

## Umbau statt (nur) Rückbau!

Eines ist aber sicher: Wenn Sie auch in Zukunft die Rolle eines Marktführers spielen wollen, werden Sie das nicht mit Kostensparen und Effizienz alleine schaffen. Sie brauchen einen Umbau Ihres Vertriebs, nicht (nur) einen Rückbau. Und da gilt auch kein „Dafür sind wir zu klein.“ Eine kleine Sparkasse oder Bank kann sich ineffektives Old-School-Marketing umso weniger leisten. Vielleicht wollen Sie sich als Entscheider erst orientieren, bevor Sie mit Ihren Fachleuten diskutieren, vielleicht ziehen Sie einen kompakten Workshop vor. Oder Sie wollen mehr Gelegenheit für Reflexion haben und deshalb in Schritten vorgehen. Auch dann sollte Ihr Zielbild aber spätestens nach sechs Wochen stehen. Für einen starken Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung. Viel Erfolg dabei!



**Armin Ruppel**

In über 30 Jahren haben wir mehr als 150 Sparkassen und Banken betreut.  
**Wir beraten individuell, nicht industriell.**  
armin.ruppel@pro-effects.de  
www.pro-effects.de