

## Eine Outpacing-Strategie ist angesagt

Sparkassen und VR-Banken kommen bisher gut durch viele der aktuellen Herausforderungen, weil sie solide und liquide aufgestellt sind. Aber der Druck auf ihr Geschäftsmodell steigt weiter. Sie müssen nicht nur ihre Existenzfähigkeit sichern, sondern ihre Zukunftsfähigkeit stärken.

Es gibt dieses unfreundliche Gedankenspiel der Change Manager: Wenn Sie einen Frosch in warmes Wasser setzen und das Wasser zum Kochen bringen, wird der Frosch darin sterben. Er empfindet das warme Wasser angenehm und übersieht den richtigen Zeitpunkt zu gehen. Wenn Sie den Frosch in kochendes Wasser werfen, wird er ganz hübsch erschrecken, aber ohne große Probleme aus dem Wasser springen, das Weite suchen und überleben.

Das Change Management kennt die Bedeutung konkreter „Auslöser“ erfolgreicher Veränderung genauso gut wie Ärzte, die ihre Patienten überzeugen wollen, sich gesünder zu ernähren oder das Rauchen aufzugeben. Und die wirksamsten Auslöser sind oft Leidensdruck und „keine Alternative“. Als Vorstand oder Führungskraft wünschen Sie sich diese Auslöser aber nicht. Und für die meisten Sparkassen und VR-Banken wirken sie auch noch nicht besonders stark:

- ▶ Ihr Eigenkapital ist so stark, dass sie keine existenziellen Sorgen haben müssen.
- ▶ Die Niedrigzinsen haben nicht nur die Margen gedrückt, sondern auch starkes Kreditwachstum ermöglicht, das den Margenverlust zumindest bis 2018/2019 weitgehend kompensiert hat.
- ▶ Und schon seit zehn Jahren sind spürbare Kreditrisiken nicht mehr auf der Agenda. Im Vergleich zum Jahrzehnt davor haben die deutschen Sparkassen dadurch etwa 5 Mrd. € pro Jahr „gewonnen“, was über 25% ihres aktuellen Verwaltungsaufwandes entspricht.
- ▶ Klassisches Kostensparen, relativ moderat und mehr oder weniger gleichmäßig in allen Bereichen, hat deshalb oft gereicht, um die Betriebsergebnisse weitgehend zu stabilisieren. Und das auf höherem Niveau als in den Nullerjahren. Nur die bayerischen Sparkassen haben die Kosten kaum reduziert, was die Ergebnisse leicht gedrückt hat. Nach wie vor reichen sie aber, um die Existenzfähigkeit zu sichern. Und ab 2021 bringen die zunehmenden Verwahrgelder weitere Entlastung.

Insofern überrascht es auch nicht, dass noch Ende 2020 Fachartikel und Studien nach dem Motto „Jammern auf hohem Niveau?“ veröffentlicht wurden (z.B. Hastenteufel/Fuchs, UBH Discussion Papers, Vol. 3, Issue 13).

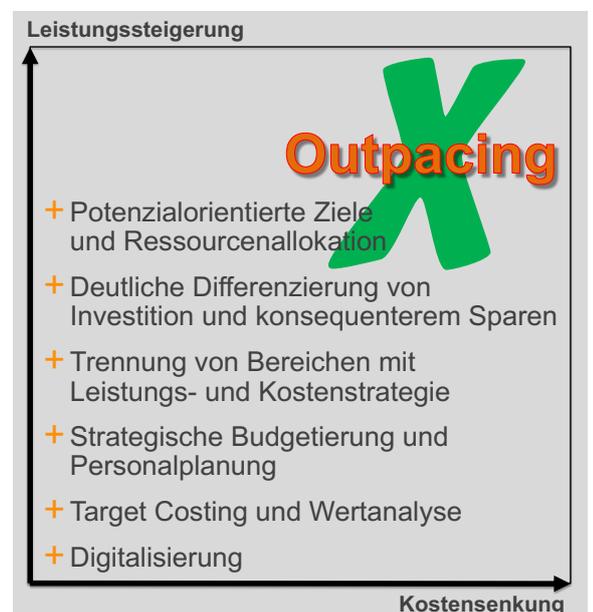
### Kostensparen ist keine nachhaltige Strategie

Aber Kostensparen ist keine nachhaltige Strategie, vor allem nicht für den Marktführer. Deshalb will die BaFin zukünftig stärker auf die Geschäftsmodellrisiken und die Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen achten. Denn der betriebswirtschaftliche Druck wird weiter steigen und der Wandel zur Digitalisierung wird sich weiter beschleunigen.

Deshalb wird bald eine Outpacing-Strategie gefragt sein, mit der Sie

- ▶ Ihre Leistungsfähigkeit in strategisch wichtigen Bereichen erhöhen und zugleich
- ▶ Ihre Gesamtkosten deutlicher reduzieren als bisher.

Theoretisch ist das nicht neu, praktisch oft schon. Denn es erfordert eine stärkere Differenzierung von Investitionsfeldern und consequenten Einsparungen als bisher üblich. Es geht gerade nicht darum, dass „jeder seinen Beitrag leistet“. Sie brauchen einen wirklich strategischen Ansatz bei der Ressourcensteuerung, vor allem beim betriebswirtschaftlichen Modell und bei der mittelfristigen Personalplanung.



Wer strategisch führt, schreibt nicht nur Konzepte, sondern er steuert primär seine Ressourcen. Ihre Strategie muss zuerst Ihre Zukunftsinvestitionen klären. Ihre Budgets und Prioritäten sorgen dann dafür, dass Sie an anderer Stelle vermutlich mehr sparen als bisher gedacht.

## Eine Outpacing-Strategie entwickeln

Deshalb sollten Sie Ihren Planungsprozess in diesem Jahr konsequenter strategisch ausrichten als Sie das sonst vielleicht tun. Klären Sie, wie Ihre Outpacing-Strategie aussieht und wie Sie sie umsetzen wollen:

► Schärfen Sie Ihre Gesamtstrategie jenseits schrittweiser Optimierungen. Für den Vertrieb haben Verbandskonzepte eine gute Grundausrichtung geliefert, vermutlich werden Sie aber eine konsequentere Umsetzung brauchen, z.B. in der Zielgruppenstrategie im Privatkundengeschäft: Die Potenziale haben sich deutlich zu den Individualkunden und zum Private Banking verlagert. Wie sieht da Ihre Wachstumsstrategie aus? Sie muss mehr sein als nur nicht zu sparen. Und wie setzen Sie „mehr Effizienz“ im breiten Geschäft messbar um, nicht nur kalkulatorisch und in „schlankeren Prozessen“? Welche neuen Ertragsquellen wollen Sie erschließen? Der CiR-Vergleich im Wettbewerb zeigt:

Es gibt keine unrentablen Kunden, nur unrentable Betreuungskonzepte.

Eine potenzialorientierte Zielverteilung und Ressourcensteuerung sollte deshalb Ihr erster Schritt auf dem Weg zu Ihrer Strategie sein.

► Beschleunigen Sie die Digitalisierung und Ihren medialen Vertrieb. Zwei Drittel der Privatkunden können sich eine mediale Beratung und Online-Abschlüsse vorstellen. Schon 2019 erfolgte ein Drittel aller Abschlüsse digital (bei Sparkassen und VR-Banken i.d.R. 3 – 5 %) und es ist offensichtlich, dass die Pandemie diesem Trend noch mal Rückenwind gegeben hat.

► Nutzen Sie Effizienzgewinne unabhängig von RZ-Innovationen durch RPA, aktives Open Banking und die Kooperation mit B2B-FinTechs. Die Chancen reichen von der Prozessautomatisierung über Online-Abschlüsse bis zur Digitalisierung des Private Banking.

► Übersehen Sie dabei nicht, dass sich mit der Digitalisierung auch die Anforderungen an Ihr Marketing ändern. Wie wir das früher schon diskutiert haben: „Vertrieb goes Marketing“ und „Marketing goes Vertrieb“. Welche vertriebliche Wirkung erwarten Sie von Ihrem Marketing? Welche Ressourcen und (digitale) Kompetenzen brauchen Sie dafür? Und worauf müssen Sie zukünftig verzichten, um trotz effektiver Investitionen Ihre Budgets einzuhalten? Neues Kundenverhalten braucht neues Marketing.

► Überprüfen Sie die Eckwerte Ihrer Plan-GuV. Seit Jahren ist „neues Geschäftsmodell“ eine beliebte Vokabel. Dazu gehört aber auch ein neues betriebswirtschaftliches Modell. Wie verändern sich z.B. Ihre Personal-/Sachkosten-Relation und Ihr Marketingbudget, wenn Sie zunehmend medial arbeiten? Welche Kreditrisiken sind zu erwarten? Und wie viel Ertrag muss aus neuen Quellen kommen?

► Setzen Sie diese Parameter konsequent in Ihre mittelfristige Personalplanung um. Wie sieht Ihr Personalkostenbudget für 2025 aus? Welche Bedeutung haben die verschiedenen Funktionen für Ihre Strategie und Ihre Ertragsziele? Und wie berücksichtigen Sie, dass Ihre Kosten pro Mitarbeiter zusätzlich zu tariflichen Effekten auch durch die Veränderung der Qualitätsstruktur Ihres Personals steigen? Übliche Benchmarks spielen bei einer solchen Planung nur eine Nebenrolle. Ihre Zielwerte werden teilweise normativen Charakter haben und ein Umdenken in der Organisation erfordern. Dafür bieten Sie aber die Chance einer echten Transformation. Die Realisierung Ihrer Planwerte stellt hohe Anforderungen und wird ein Reifetest für Ihr Personalmanagement sein.

► Überprüfen Sie Ihr Filialnetz aus einer Marktperspektive. Der finanzielle Druck wird die strukturellen Kosten der Filialnetze auf der Agenda halten. Mindestens so wichtig ist es aber, dass Sie Ihr Filialnetz an der Mobilität in Ihrem Marktgebiet ausrichten: Wohin gehen Ihre Kunden zum Einkaufen? Wo arbeiten sie? Oft liefert diese Perspektive größere Optimierungschancen als ein betriebswirtschaftlicher Ansatz.

Natürlich wird der erneute Druck auf die Ergebnisse den allgemeinen Trend zu Fusionen weiter beschleunigen. Aber nur wer mit der richtigen Strategie in einen Fusionsprozess geht, wird die erhofften Synergiepotenziale schnell genug heben können. Andernfalls kostet der aufwändige Prozess nur viel Zeit und Energie. Insofern sind Fusionen teilweise notwendig, aber in der Regel nicht hinreichend für den zukünftigen Erfolg.

Die Pandemie hat den Wandel zusätzlich beschleunigt. Behalten Sie als strategischer Entscheider deshalb gerade jetzt auch die späteren Auswirkungen auf das Große und Ganze im Auge. Und planen Sie rechtzeitig, wie Sie effizienter und zugleich effektiver werden, indem Sie Ihre Ressourcen konsequenter als bisher neu justieren. Wo der Leidensdruck als Auslöser (noch) fehlt, können nur eine klare und offensive Strategie und überzeugendes Leadership die Energie für einen erfolgreichen Veränderungsprozess liefern. 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