

Mehr Strategie wagen!

Die Jahresabschlüsse der bayerischen Sparkassen für die letzten Jahre zeigen interessante Korrelationen und noch interessantere „Nicht-Korrelationen“. Viele Wege führen nach Rom, können Sie sagen. Oder fehlt zu oft die strategische Konsequenz?

Wir werden hier keine einzelnen Sparkassen betrachten, sondern einige Muster in der Entwicklung zentraler Erfolgsgrößen bis 2020, die vermuten lassen, dass viele Sparkassen noch Potenziale haben, sich besser auf die Zukunft auszurichten. Korrelationen zeigen nicht gleich Kausalitäten. Aber die Daten liefern wertvolle Denkanstöße.

„Müssen tun wir gar nichts.“

Eine Eigenkapitalausstattung, die die Deutsche Bank 2021 als „Übererfüllung“ betrachtet, ist für eine Sparkasse normal oder sogar mäßig. Und die Eigenkapitalquoten haben sich bis 2020 bei zwei Drittel der Sparkassen noch verbessert. Soweit alles bestens. Eine Sparkasse ist außerdem keine Gewinnmaschine, trotzdem arbeitet sie i.d.R. sogar rentabler als viele kapitalmarktfinanzierten (Groß-) Banken. Und in 2021 waren die Ergebnisse insgesamt wieder stabil. Auch hier also kein Stress. Aber die Frage ist weniger, ob Sie mehr Gewinn erzielen „müssen“ (was vermutlich nicht der Fall ist), sondern wie Sie sich bestmöglich für die Zukunft aufstellen und Ihre Heimatregion fördern. Da stehen Investitionen an, die auch starke Sparkassen nicht einfach aus den üblichen Budgets finanzieren, z.B. der Aufbau digitaler Vertriebswege und Services und die Transformation des regionalen Mittelstands zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Deshalb sind strategische Lösungen sinnvoll, die schrittweise, aber doch schnellere Veränderungen erfordern als bisher.

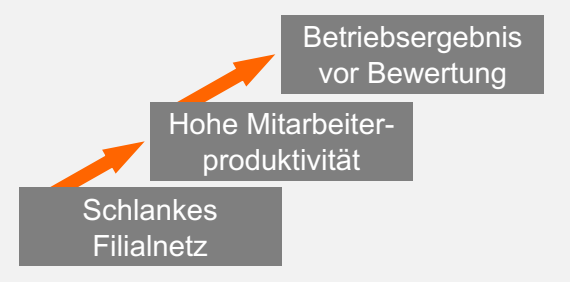
Wie viele Wege führen nach Rom?

Einige Erfolgsgrößen weisen eine erstaunlich geringe Korrelation (r) zum Betriebsergebnis vor Bewertung (BEvB) und zur CiR auf. Dass das für die Bilanzsumme gilt, überrascht nicht ($r = 0,24 / 0,18$), aber dass die Werte für den Zinsüberschuss nicht besser ausfallen ($r = 0,30 / 0,08$), und dass der Provisionsüberschuss sogar negativ korreliert ($r = -0,17 / -0,32$), ist schon auffällig. Geringe Kosten und insb. geringe Personalkosten korrelieren stärker mit BEvB / CiR als die Erträge. Dabei sind die Kosten pro Mitarbeiter irrelevant ($r = 0,15 / -0,09$), entscheidend ist die Mitarbeiterproduktivität, insb. der Ertrag pro Mitarbeiter ($r = 0,64 / 0,58$). Und die

Filialstruktur im Jahr 2017 ist dafür ein relativ starker Treiber ($r = 0,51$), zumindest ein deutlich stärkerer Treiber als z.B. der Zinsüberschuss oder sogar der Gesamtertrag für das Betriebsergebnis bzw. die CiR ($r = 0,21 / 0,07$).

Stärkste Zusammenhänge zwischen den Erfolgsgrößen

- ▶ Korrelation der absoluten Werte
- ▶ Korrelation der Rangpositionen
- ▶ Kreuztabellen mit Quintilen nach Rang



Diese schwachen oder nur moderaten Korrelationen können Sie als die „vielen Wege nach Rom“ interpretieren. Ich glaube, sie weisen eher darauf hin, dass viele Sparkassen Potenziale liegen lassen, weil sie mehr Ergebnis nicht unbedingt „brauchen“. Dafür spricht auch, dass alle diese Korrelationen nur vom Zusammenhang zwischen Kosten und Ertrag übertroffen werden, und zwar deutlich ($r = 0,84$). Gleichzeitig arbeiten die besten Sparkassen sehr kosteneffizient bei „nur“ ordentlichen bis guten Erträgen. Vermutlich kann die Mehrheit noch an der Produktivität arbeiten. Das zeigt auch die bundesweite Sparkassenstudie „Im roten Bereich“ von www.finanz-szene.de. Interessant sind da die großen Unterschiede bei Erträgen pro Mitarbeiter und damit auch bei der CiR. Kleine Sparkassen haben natürlich relativ hohe Kosten, große aber nicht unbedingt geringe. Schon vor über zwanzig Jahren gab es einen Vergleich zwischen Sparkassen und VR-Banken bzgl. der Kostendegression. Damals gelang es den Sparkassen besser, mehr Betriebsgröße in Kostenvorteile umzusetzen. Heute liegt der Vorteil bei den VR-Banken. Viele Sparkassen scheinen ihr Kostenmanagement angestrengt, aber in einem zu engen Rahmen zu betreiben. Da sollte die Frage nach neuen Strukturen gestellt werden.

Die o.g. Korrelationen über die Werte sind auch geprägt von den Standardabweichungen bzw. den Bandbreiten der Erfolgsgrößen. Deshalb wurden sie zusätzlich für die jeweiligen Rangfolgen ermittelt und auch als Kreuztabelle mit der Häufigkeitsverteilung der Quintile dieser Rangfolgen für jeweils zwei Erfolgsgrößen dargestellt. Anders formuliert: Wie stark steigt oder sinkt die Wahrscheinlichkeit, zu den 20% Besten bei Variable 1 zu zählen (z.B. BEvB), wenn eine Sparkasse zu den 20% Besten bei Variable 2 zählt (z.B. Zinsüberschuss). Vor allem die Kreuztabellen verdeutlichen die zentralen Ergebnisse:

► Stärkster Effekt: Eine gute Filialstruktur macht es über dreimal „wahrscheinlicher“ beim Ertrag pro Mitarbeiter unter den 20% Besten zu sein.

► Und so eine Top-Mitarbeiterproduktivität erhöht die Wahrscheinlichkeit, zu den 20% Besten beim BEvB zu gehören, um 170%. Ebenso stark „treibt“ die Filialstruktur die Verbesserung der Personalkosten. Das sind die drei stärksten Zusammenhänge.

► Die Veränderung der Filialstruktur (2016 bis 2020) beeinflusst die Ertragsposition dagegen nicht. Unter den vielen schwachen Korrelationen ist das die allerschwächste ($r = -0,05$). Und sie wird bestätigt durch die Kreuztabelle. Die 20% Besten beim Ertrag sind bzgl. der Veränderung ihrer Filialstruktur normalverteilt. Und noch etwas schärfer: Von den Top 10 beim BEvB sind fünf Sparkassen auch in den Top 10 bei der Filialstruktur und davon drei zugleich auch in den Top 10 beim Ertrag.

Wie gesagt, Korrelationen und Häufigkeitsverteilungen belegen noch keine Kausalitäten. Aber sie lassen doch eine Vermutung zu:

Schlanke Filialstrukturen schaden nicht dem Ertrag, aber sie gehen mit hoher Produktivität einher, die ihrerseits primärer Treiber des Betriebsergebnisses und damit des Investitionspotenzials ist. Es gibt freilich auch starke Sparkassen mit dichten Filialnetzen (und teilweise trotzdem geringen Kosten). Aber wie viel mehr könnten gerade diese Sparkassen in ihre Zukunft und die ihres regionalen Marktes investieren, wenn sie ihre Kundennähe neu definieren?

Mehr Strategie wagen!

Dass viele Sparkassen agiler werden müssen, darüber ist man sich einig. Dafür brauchen Sie aber nicht primär „agile Methoden“, sondern vor allem eine klare Strategie, Fokussierung auf weniger (!) Projekte und mehr Change Management in der Praxis. Und dazu gehört auch, dem Neuen mehr Chancen zu geben, indem Sie zunächst mal wieder ein Szenario in die weitere Zukunft denken (gerne auch mit Ihren jungen Mitarbeitern) und daraus die Richtung Ihrer Strategie für die nächsten zwei, drei Jahre ableiten. Dazu könnten dann diese Ansätze gehören:

► **Mehr Potenzialorientierung in der Geschäftsfeld- und Ressourcensteuerung.** Das beginnt bei der richtigen Zielverteilung im Vertrieb und umfasst auch, die Potenziale einzelner Kunden besser zu erkennen. Auch wenn teilweise viel Hype darum gemacht wird, sollten Sie außerdem über ganz neue Ertragsquellen nachdenken.

► Wenn Sie Ihre Kundennähe neu definieren, werden **Ihre neuen Vertriebswege wachsen und Ihr Filialnetz evtl. schneller gestrafft**, vor allem auch in den Städten. Die Kundeninteressen sprechen dafür: Digitale Angebote werden immer wichtiger (+55% seit 2017), während „nahe Filialen“ verlieren (-20%) und seit 2019 hinter den digitalen und medialen Angeboten liegen (Bitkom, 2021). Persönliche Beratung bleibt wichtig, wird aber immer weniger mit der Filiale gleichgesetzt. Jeder dritte Kunde will bei der medialen Beratung bleiben. Defizite sehen die Kunden aber bei der individuellen Kommunikation und bei relevanter Information (Publicis Sapient, 2021). Das gleiche Ergebnis liefert der S-Privatkundendialog der bayerischen Sparkassen übrigens schon 2018. Die Gefahr besteht, dass Sie mittelfristig von FinTechs, die zunehmend Anbieter von Fachinformationen übernehmen (oder umgekehrt), auf der falschen Seite überholt werden.

► Deshalb richten Sie **Ihr Marketing konsequent auf diese neuen Anforderungen** aus, um sich auch in der digitalen Welt erfolgreich mit Beratungsqualität zu positionieren und sich nicht auf effiziente Transaktionen zu reduzieren. Der DSGVO ist auf dem Weg, Sie sollten der Strategie folgen. Da geht es um Content Marketing, integrierte Kommunikation und mehr Online-Abschlüsse. Das erfordert eine neue Ressourcenverteilung und neue Prozesse, aber auch die Bereitschaft im Marketing, messbar zu werden.

► Zur Potenzialorientierung gehört für Sie dann vermutlich auch mehr Aktivität in der **Transformation Ihrer Firmenkunden auf dem Weg zur Nachhaltigkeit**. Wenn der Investitionsbedarf auch nur halbwegs richtig geschätzt wird, ist das für Sie der größtmögliche Vertriebsanlass der nächsten Jahre. Aber auch ein Investitionsbedarf muss oft noch aktiv in tatsächliche Investitionen umgesetzt werden. In beiderseitigem Interesse.

Neben sinnvollen Einsparungen werden Sie damit auch angemessene Investitionen in Ihre Wachstumsstrategie auf den Weg bringen. 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