

PRIVATKUNDENVERTRIEB: SPARKASSE



core



CASES & FACES

PK-GESCHÄFT ALS MARKENKERN

Per Kundenreise in die Zukunft

SUPER STRATEGIE! UND JETZT?

Wie Changeprojekte messbar gelingen

Vier Impulse für den Privatkundenvertrieb

1

Privatkundengeschäft der Zukunft

Das Privatkundengeschäft muss im Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher Ambition, Kundenzentrierung und Markenkern weiterentwickelt werden

2

Kundenzentrierung

Durch maximale Bedürfnisorientierung zu schnelleren Produktentwicklungszyklen

3

Konsumentenkredit

Konsumentenkredite sind einer der zentralen Wachstumshebel der Zukunft

4

Changemanagement

Erst die Kombination aus Strategie und Veränderung macht Projekte erfolgreich

Willkommen bei core



Finanzhäuser leiden stark unter der Corona-Krise, der europäische Bankenindex vermeldete im Frühjahr ein Rekordtief nach dem anderen. Auch Sparkassen sind direkt betroffen von der Pandemie: Sie haben Filialen vorübergehend geschlossen oder die Öffnungszeiten stark eingeschränkt. Die klassische Kundenberatung vor Ort fiel weg. Hinzu kommen steigende Bewertungsergebnisse im Eigen- und Firmenkundengeschäft.

Aber manche Probleme sind durchaus hausgemacht – oder werden zumindest verstärkt durch jahrelangen Innovationsstau. Der Rückstand beim Thema Digitalisierung und moderner Zahlungsverkehr rächt sich jetzt besonders. Die Corona-Krise wirkt daher eher wie ein Katalysator für ohnehin anstehende Veränderungen und katapultiert die Finanzwelt in die Zukunft.

Doch jede Krise birgt neben Risiken natürlich auch Chancen. Konzentrieren wir uns gemeinsam auf die Chancen! Die Gelegenheit ist günstig, die Wirtschaft umzubauen, im Großen wie im Kleinen. Das gilt auch für den Sparkassen-Vertrieb mit privaten Kunden, und das wollen wir in dieser Ausgabe zeigen.

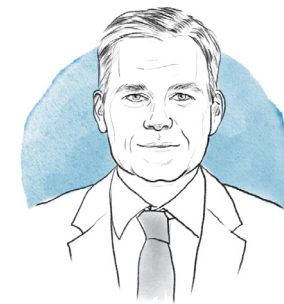
Unsere Experten Martin Seidenberg und Dr. Hans-Jörg Kuttler gehen ab Seite 4 der Frage nach: Wo genau im Privatkundengeschäft können die Sparkassen mehr verdienen? Sie kommen zu dem Schluss: Der Fokus auf „gehobene Kunden“ birgt einiges Ertragspotenzial, sofern man die Bedürfnisse der Kunden wirklich in den Mittelpunkt stellt. Und sie schlagen vor, die Sparkassen-Filialen zu lebendigen Begegnungsstätten aufzuwerten, jenseits von Geldgeschäften und normalen Öffnungszeiten. Erste Erfolgsgeschichten dafür gibt es.

Wie gute Ideen schnell das Fliegen lernen, statt in internen Prozessen zerrieben zu werden, darum geht es ab Seite 6. „Zeit für einen Systemwechsel“, meinen Martin Kulik und Justus Herfurth. Sie stellen ein Sechs-Phasen-Modell vor, das dabei hilft, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und sie zu bedienen. Statt acht Monate auf ein 120-Prozent-

Ergebnis ohne Marktrelevanz hinzuarbeiten, wird in acht Wochen konzipiert, pilotiert, getestet, angepasst und eingeführt. Die Stadtparkasse Remscheid beispielsweise hat in so einem Sprint ihren digitalen „Beraterfinder“ ausgeheckt – mit ein paar Klicks können Kunden nun den für sie passenden Berater auswählen. Ein Service, der ankommt.

Die meisten Unternehmensberater verabschieden sich aus Changeprojekten, sobald die konzeptionelle Entwicklung durch ist – mit der kulturellen Umsetzung im Alltag steht man dann alleine da. Die Kreissparkasse Ostalb begleiteten unsere Coaches eineinhalb Jahre lang bis ans Ziel: das gesamte Haus und vor allem den Vertrieb im Privatkundengeschäft neu auszurichten. So lang muss es aber nicht immer sein: Der zeb-Ansatz „Erfolgsteam“ begleitet Pilotprojekte über 14 Wochen hinweg – stets erreichbar per App, Video und Telefon. Für diese „Erfolgsteam“-Coachings erhielt zeb den Internationalen Deutschen Trainings-Preis in Gold. Lesen Sie mehr dazu ab Seite 8.

Das letzte Wort in dieser Ausgabe hat skp-Geschäftsführer Jan Welsch. Er spricht im Interview über neue Wege zum Kunden, Corona-Bremsspuren, Do-it-yourself-Kredite – und den eigenen Vertriebserfolg. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!



Ihre Ansprechpartner

Dr. Markus Thiesmeyer, Managing Director 
mthiesmeyer@zeb.de



Thorsten Helbig, Partner 
thelbig@zeb.de

Per Kundenreise in die Zukunft

Privatkundengeschäft lohnt sich derzeit kaum – aber gehört zur DNA und zum Markenkern der Sparkassen. Sie müssen und wollen präsent sein. Immer nur noch mehr Filialen zu schließen, ist also keine optimale Lösung. Es gibt bessere Zukunftsideen.

„Im Privatkundengeschäft deutscher Banken herrscht Dauermisere“, titelte das Handelsblatt vor einer Weile, und weiter: „Der zersplitterte Markt und die Dauerniedrigzinsen drücken die Margen. Einziger Ausweg: die Digitalisierung.“ Nun ja: Es gibt nie nur EINEN Ausweg.

Um rentabler zu arbeiten, haben viele Sparkassen in den letzten Jahren ihr Filialnetz ausgedünnt und Mitarbeiterkapazitäten im Privatkundenvertrieb abgebaut. Gab es vor fünf Jahren in Deutschland noch 15.100 Sparkassen-Filialen waren es letztes Jahr nur noch rund 13.000 Geschäftsstellen. Doch die flächendeckende Versorgung der Menschen vor Ort mit Finanzdienstleistungen gehört zum Selbstverständnis der Sparkassen – und zu ihrem öffentlichen Auftrag. „Kosten sparen durch Schließungen kann also nicht immer weitergehen“, sagt Dr. Hans-Jörg Kuttler, der bei zeb als Senior Manager die Sparkassen Süd im Privatkundengeschäft berät. „Wir brauchen eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Wir brauchen ein neues Verständnis von Kundennähe und ein höheres Ambitionsniveau an die Erträge aus dem Privatkundengeschäft.“

Spannungsfelder? Spannend!

Sparkassen sind zwar noch Marktführer in Deutschland, aber sie verlieren an Relevanz an der Kundenschnittstelle. Es gilt, dagegen anzuarbeiten – und zwar schnell. Aber wie kann es aussehen, das Privatkundengeschäft der Zukunft? Welche Chancen und welche Herausforderungen liegen vor uns?

„Aktuell ist das PK-Geschäft für die meisten Sparkassen eine schwarze Null – wenns gut geht“, weiß Martin Seidenberg, Manager bei zeb.

„Zur Ableitung eines Zielbilds im Privatkundengeschäft sind drei zentrale Themenfelder je Sparkasse zu diskutieren: die betriebswirtschaftliche Ambition, der Markenkern und die Kundenzentrierung.“



Zentrale Themenfelder zur Ableitung eines Zielbilds

Da tun sich Spannungsfelder auf. Muss ich mit jedem einzelnen Kunden Geld verdienen? Wenn ich diese Frage mit „Nein“ beantworte, was im aktuellen Umfeld kaum anders geht, stellt sich die Frage: Wo genau im Privatkundengeschäft können die Sparkassen mehr verdienen? Transparenz über das regionale Marktpotenzial auf Kunden- und Produktseite ist der Ausgangspunkt für das betriebswirtschaftliche Ambitionsniveau. „Vielversprechend ist der Fokus auf ‚gehobene Kunden‘“, meint PK-Experte Kuttler. „Immobilienkredite, Wertpapiergeschäfte, Konsumentenkredite und Versicherungen – solche Leistungen bergen einiges Ertragspotenzial. Man muss es nur zeitgemäß heben.“ Das heißt zum Beispiel: Nicht das Produkt in den Mittelpunkt stellen, sondern die Bedürfnisse der Kunden. Nur so lassen sich in Zukunft Provisionsergebnisse in Richtung 1,00 Prozent DBS erzielen, die die Sparkassen in der aktuellen Niedrigstzinsphase bitter notwendig haben.

Mit einem Newsletter an alle zu allen möglichen Themen kann man heute kaum noch punkten. „Man muss die Kunden superindividuell abholen“, sagt Martin Seidenberg. „Wenn jemand ein altes Haus gekauft hat, biete ich nicht nur das passende Renovierungsdarlehen an, sondern vermittele auch direkt den Kontakt zu passenden Handwerkern.“ Global Player wie Amazon, Apple oder Google machen es seit Jahren erfolgreich vor: Ich muss meinen Kunden so genau wie möglich kennen, mich in seine Situation hineinversetzen und mit ihm auf seine ganz persönliche „Kundenreise“ gehen. Dabei ist es unerlässlich, dass sich der Großteil der Sparkasse kundenzentriert verhält – und nicht nur zwei Kundenberater.

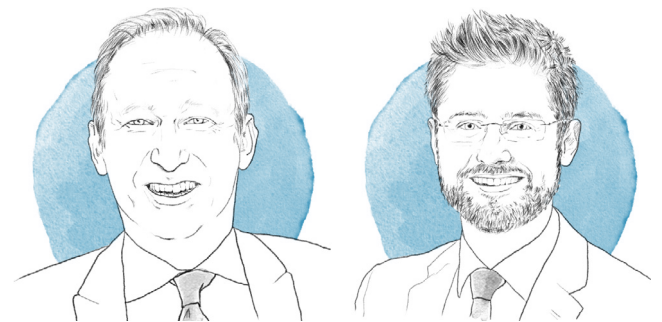
Räumliche Nähe reicht nicht

Persönliche Beratung gehört zweifellos zum traditionellen Markenkern der Sparkassen. Aber müssen sich Kunde und Bankberater unbedingt physisch gegenüber sitzen? Der Corona-Shutdown hat gezeigt: Engagierte Video-Chats mit Screensharing können mehr bringen als lustlose Beratung in der verstaubten Filiale. Nur Nähe bringt nicht weiter. Und wenn ich das Ass der physischen Nähe ausspielen will: Warum die Filiale dann nicht zur lebendigen Begegnungsstätte in der Heimat machen, jenseits von Geldgeschäften und normalen Öffnungszeiten? Die Sparkasse Celle-Gifhorn-Wolfsburg zum Beispiel lud im Februar zum „Kick an der Konsole ein“: Bei E-Sport-Turnieren in drei Filialen konnten Kunden virtuelle Tore

schießen – und ganz reale Geldpreise klarmachen. Das lockte auch viele, die sonst wenig mit Sparkasse am Hut haben.

Neue Ideen entwickeln, Lust auf Veränderung machen – dabei unterstützt zum Beispiel TABULARAZA by zeb, der Ort für Digitale Transformation über den Dächern von Hamburg und München. In Workshops entwickeln wir mit Teilnehmenden hier Ideen, die gern auch „verrückt“ sein dürfen. In lässiger Atmosphäre üben sie sich in Design Thinking, kundenzentrierter Produktentwicklung und wirksamen Sales-Strategien. Nicht zu vergessen: „zeb hilft den Sparkassen dabei, ihr Geschäft genau zu vermessen“, sagt Hans-Jörg Kuttler. „Wo liegen Potenziale – bis auf den Euro genau – und wie lassen sie sich heben?“

Die Zukunft sehen die zeb-Experten nicht in der rein digitalen Bank, sondern in der „richtigen Mischung aus Mensch und Maschine“. In einer Sparkasse, die in jeder Situation der richtige Finanzpartner an der Seite der Menschen ist – auf verschiedenen Kanälen. Ein gutes, individuell passendes Kundenerlebnis wird online wie offline zur „Commodity“ – einer Ware, für die der Kunde dann auch gern zu zahlen bereit ist.



Ihre Ansprechpartner

Dr. Hans-Jörg Kuttler,
Senior Manager
hkuttler@zeb.at

Martin Seidenberg,
Manager
martin.seidenberg@zeb.de

CORE CASE 1

In nur acht Wochen zum neuen Produkt

Der Vertrieb im Privatkundengeschäft ist zu oft noch von der internen Perspektive getrieben: Jede Erneuerung oder Innovation wird zunächst durch Beauftragte geprüft, einer Risikobewertung unterzogen, durch einen Neue-Produkte-Prozess gejagt – und am Ende bleibt kaum etwas übrig von der guten Idee. Wie gelingt es Sparkassen, den Vertrieb auf die Bedürfnisse ihrer Kunden auszurichten?

Abschlüsse, Erträge, Kosten. Auf diesen Dreiklang lassen sich immer noch viel zu viele Vertriebsstrategien reduzieren. Neukonzeptionen oder Weiterentwicklungen des Vertriebs unterliegen immer der gleichen betriebswirtschaftlichen Ratio – als ob man die immer gleiche Zitrone immer weiter ausquetschen will. Aber irgendwann sind die Kosten auf das Minimum gedrückt, die Motivation der Mitarbeitenden am Ende und das Vertrauen der Kunden aufgebraucht.

Zeit für einen Systemwechsel. Einfacher gesagt als getan. Denn noch immer stehen Zielkarten, Kundendurchdringung und Abschlussquoten im Mittelpunkt. Der Wechsel beginnt mit einer einfachen Frage: Wie schaffen wir es als Sparkasse, eine dauerhafte, nachhaltige und vertrauensvolle Beziehung mit unseren Kunden zu etablieren?

Der Weg zum Systemwechsel

Der Grundstein dafür sind die Interessen des Kunden. Was möchte der Kunde wirklich? Wie können wir ihn in seiner spezifischen Situation unterstützen? Und welche Produkte helfen ihm dabei, seine Wünsche und Träume zu realisieren? Es ist ganz einfach: Der Kunde steht im Mittelpunkt.

Um diesen Kundenfokus zu etablieren, braucht es einen Mix aus innovativen und motivierenden Methoden. Jede Überlegung, jede Idee, jede Konzeption folgt einem aufeinander aufbauenden Phasenmodell, beginnend mit der Ideenfindung oder Verprobung eines ersten Zielbilds –

dafür ist die Eigenland®-Methode unglaublich hilfreich. Auch alle weiteren Phasen und Methoden haben ein Ziel: den Kunden in den Mittelpunkt stellen! Nachdem die Ergebnisse aus der Pilotierung bewertet und weiterentwickelt sind, beginnt das Phasenmodell wieder von vorn. Das mag beschwerlich klingen, aber: Kundenbedürfnisse halten sich nicht an Release-Zyklen oder Fünfjahrespläne. Sie sind dynamisch – ebenso dynamisch und proaktiv muss die Reaktion erfolgen.

Neben erheblichen positiven Effekten für das Engagement, den Teamgeist und die Motivation der Mitarbeitenden führt der Einsatz neuer Methoden häufig auch zu schnelleren und besseren Ergebnissen: Statt acht Monate auf ein 120-Prozent-Ergebnis ohne Marktrelevanz hinzuarbeiten, wird in acht Wochen konzipiert, pilotiert, getestet, angepasst und eingeführt.

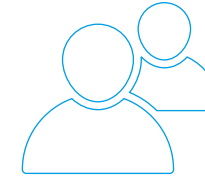
ANWENDUNGSFALL „BERATERFINDER“

Meinen Friseur? Suche ich mir selbst aus. Meinen Zahnarzt? Suche ich mir selbst aus. Mein Bankberater? Wird mir vorgesetzt – ob ich ihn mag oder nicht. Banken und Sparkassen sind vermutlich die einzige Branche, die Kunden dem Berater zuordnen, statt dem Kunden die Wahl zu lassen. Mit dem digitalen „Beraterfinder“ hat die Stadtparkasse Remscheid gemeinsam mit zeb ein Tool eingeführt, mit dem genau das binnen weniger Minuten möglich ist. Der Kunde beantwortet einige niedrigschwellige Fragen, wählt einen passenden Berater oder eine passende Beraterin aus und kann direkt einen Termin vereinbaren.

Bitte mit dem Mauszeiger über den Kreis navigieren



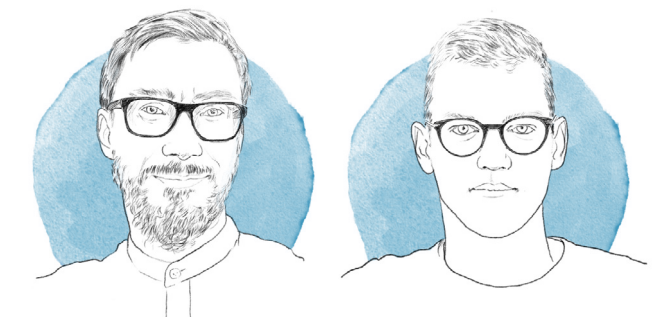
PHASENMODELL KUNDENZENTRIK



Die Einführung des Tools ist ebenso unkompliziert wie die Nutzung. **Mithilfe der Design-Sprint-Methode konnte die Stadtparkasse Remscheid in fünf Tagen alle relevanten Fragestellungen klären, die zur Einführung des Tools beantwortet sein müssen.** Alles, was es dafür benötigte, war ein Team aus sechs motivierten Mitarbeitenden – bunt durchmischt aus Vertrieb, Stab und Steuerung. Allen gemeinsam: Lust auf Veränderung, neue Methoden und einen kreativen Raum.

Zu Beginn so eines Sprints wird ein initiales Backlog erstellt, auf dem alle To-dos für die Sprintwoche festgehalten werden: von der Befragung potenzieller Nutzer, einem Anbieter-Screening und einem Austausch mit relevanten Stakeholdern (bspw. Personalrat und Datenschutz) über die Erarbeitung eines Marketingkonzepts bis zum konkreten Fahrplan zur Einführung des Tools. Ein Kanban-Board macht jederzeit klar ersichtlich, welches Teammitglied an welcher Aufgabe arbeitet. Die fokussierte Arbeit ohne Störungen „von außen“ und regelmäßige Updates halten die Motivation im Team hoch. zeb hat mit einem erfahrenen Methodenexperten den Prozess gesteuert, die Diskussionen koordiniert und das Zeitmanagement übernommen. Während der Sprintwoche war die kurzfristige Verfügbarkeit relevanter Ansprechpartner und Entscheider für Abstimmungen und Rückfragen des Sprintteams besonders hilfreich. So können am Ende der Sprintwoche, nach nur fünf

Arbeitstagen, belastbare Ergebnisse präsentiert werden – auf deren Basis eine grundsätzliche Entscheidung für oder gegen die Einführung des Tools getroffen werden kann. In der Stadtparkasse Remscheid pitchte das Projektteam seine Ergebnisse am Freitagnachmittag vor 15 Entscheidungsträgern. Das Votum fiel eindeutig aus. Durch die Fokussierung des Teams und die Nutzung der Design-Sprint-Methode dauerte es von der ersten Idee bis zum Go-live des „Beraterfinder“-Tools lediglich acht Wochen.



Ihre Ansprechpartner

Martin Kulik,
Head of TABULARAZA by zeb
martin.kulik@zeb.de

Justus Herfurth,
TABULARAZA by zeb
justus.herfurth@zeb.de

Super Strategie! Und jetzt?

Die meisten Unternehmensberater verabschieden sich aus Strategieprojekten, sobald die konzeptionelle Entwicklung durch ist – mit der kulturellen Umsetzung im Alltag steht man dann alleine da. zeb geht weiter und unterstützt Sparkassen-Teams bis zum messbaren Erfolg. Ein preisgekrönter Ansatz.

Mit der Kombination aus Fachlichkeit und Kultur ist zeb unschlagbar“, schwärmt Andreas Götz, Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Ostalb. Die Berater und Coaches von zeb haben sein Institut mit knapp tausend Mitarbeitenden ca. 18 Monate lang begleitet. Das Ziel: das Gesamthaus und den Vertrieb im Privatkundengeschäft neu auszurichten. Nach einer tief gehenden Analyse mit dem zeb-Culture-Check wurde sehr schnell klar, dass der Schwerpunkt hier die Unternehmens- und Führungskultur sein wird.

Auch die Sparkasse Hannover schrieb überraschend schnell Erfolgsgeschichten: „Wir brauchten in den Filialen eine lösungsorientierte Grundeinstellung und mehr Zusammenarbeit in den Vertriebsteams“, erzählt Ingo Ralfs, stellvertretendes Vorstandsmitglied. Im Laufe des Projekts mit zeb „stieg mit dem unternehmerischen Denken auch das Vertriebsergebnis deutlich.“

Mehr als **800 Vertriebsteams von Banken und Sparkassen in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz** hat zeb schon erfolgreich begleitet. „Nur wenn man Fachwissen und Umsetzungsexpertise miteinander verzahnt, lassen sich Ziele nachhaltig gewinnbringend erreichen“, ist sich Dietmar Volter sicher. Er ist bei zeb für die Koordination der Trainings und Coachings zuständig. „Wir machen keine isolierten Changeprojekte; das wäre ja auch systemisch falsch. Wir holen stattdessen unsere Trainer und Coaches sehr früh an Bord. Wenn schon Change,

dann nennen wir das ‚Embedded-Change‘“, so Alexander Aretz, Experte für Organisation- und Führungskräfteentwicklung bei zeb.

Fließender Übergang zwischen Konzeption und Umsetzung

Ob Durchlaufzeiten, Filialdichte oder Ambitionsniveau: Solche Zahlen, Daten, Fakten bilden für die zeb-Vertriebsexperten nur die Spitze des Eisbergs. „Um das ganze Potenzial zu heben, muss man auch und vor allem dauerhaft an der Unternehmenskultur der Sparkassen arbeiten“, weiß Senior Manager Dr. Hans-Jörg Kuttler. „Es geht um zeitgemäße Führung und Zusammenarbeit. Das Management muss auf einer Linie sein, man muss die Führungskräfte im Changeprozess stärken und begleiten, die Mitarbeitenden qualifizieren und den Erfahrungsaustausch in der kompletten Organisation fördern.“

Wenn die Geschäftszahlen einer Sparkasse im Sinkflug sind und es immer weniger Spaß macht, im Vertrieb zu arbeiten, braucht es nicht nur strategische, fachliche wie strukturelle Anpassungen, sondern auch einen neuen Spirit im Privatkundenvertrieb. „Ein positives Leitbild ist hilfreich, aber reicht allein kaum“, meint Experte Kuttler, „die Leute müssen wollen, können und machen – vom Vorstand bis zur Servicekraft in der Filiale.“ Die Arbeit muss, vereinfacht gesagt, wieder Spaß machen.“ Also gilt es, im ersten Schritt herauszufinden, welche die aktuellen (Spaß-)Bremsen in der Organisation sind.

Das können marktferne, ineffiziente Prozesse sein, verkrustete Führungsstrukturen, unbefriedigende Zusammenarbeitsformen etc. Auf Basis dieser Erkenntnisse begleitet der zeb-Ansatz „Erfolgsteam“ dann ausgewählte (und am besten freiwillige) Teams in Pilotprojekten über 14 Wochen hinweg – ganz praktisch.

Hier wird zuerst Vertrauen für die Sache aufgebaut und Aufbruchsstimmung erzeugt. Das passiert in Gesprächen mit Führungskräften und jedem einzelnen Mitarbeiter. Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Verstehen wir uns allein als Kreditinstitut oder sind wir auch beim Thema Versicherung kompetenter Partner? Anschließend bereitet der Coach zusammen mit der Führungskraft auf Basis eines Vertriebs-Checks einen halbtägigen Workshop vor, in dem dann die gemeinsamen Ziele klar definiert werden. „Die Theorie lässt sich immer dann gut umsetzen, wenn es ein praktisches Ziel gibt“, sagt Trainingskoordinator Dietmar Volter. „Es sollte ein selbstgestecktes Ziel sein, ein sportliches Ziel – und sehr konkret!“

Gold für „Erfolgsteam“

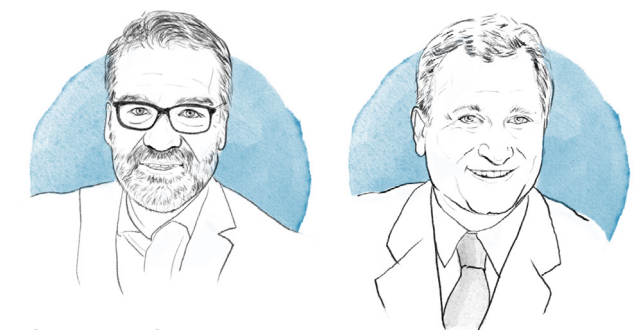
So ein Ziel wie: in den nächsten zwei Monaten eine konkrete Zahl erfolgreicher Vorsorge-Kundengespräche führen. Das hatte sich die Sparkasse Hannover mit zwei Pilotteams in zwei Filialen vorgenommen – erreicht und übererfüllt. Oder: fünf Abschlüsse mehr im Monat. Wenn die konkreten Ziele stehen, werden konkrete Maßnahmen zum Erreichen entwickelt und Verantwortliche festgelegt. Das erste Ergebnis zeigt sich meist schon jetzt: Aufbruchsstimmung.

Als Nächstes erarbeiten die Coaches mit den einzelnen Mitgliedern der „Erfolgsteams“ persönliche Maßnahmenpläne, welche auf das Gesamtziel einzahlen. „Wir setzen dabei moderne Weiterentwicklungsinstrumente ein“, so Dietmar Volter. Die Begleitung der Teammitglieder und

ihres Maßnahmenplans erfolgt über rund zwei Monate kontinuierlich und zeitgemäß virtuell per App, Video oder Telefon bis zum Ziel – unterstützt von den zeb-Coaches. So eine Begleitungssession dauert erfahrungsgemäß ca. 30 bis 60 Minuten.

All das bedeutet im Kern: ein anderes Führungsverhalten, andere Abläufe und ein anderes Miteinander sowie in der Folge eine andere Unternehmenskultur.

Damit das keine Insellösung bleibt, kommt es „nur“ noch darauf an, die Erfolge aus den Pilotprojekten in die ganze Organisation zu tragen und nächste Ziele in Angriff zu nehmen. Für so ein Projekt, bei dem die neue Privatkundenstrategie bis ins Detail und in jede Filiale hinein passgenau umgesetzt wurde, erhielt zeb den Internationalen Deutschen Trainings-Preis in Gold. Die Jury bescheinigte „eine meisterhafte Lösung, die jedem Filialmitarbeiter selbstbestimmt vor Ort einen nachweislichen, tatsächlichen Nutzen bringt.“



Ihre Ansprechpartner

Alexander Aretz, Senior Manager 
aaretz@zeb.de

Dietmar Volter, Senior Advisor 
dvolter@zeb.de

„Das Thema Kundenansprache muss noch weiter forciert werden“



Mehr als 300 Sparkassen und 500 Händler der Auto- und Freizeitfahrzeugbranche nutzen die Leistungen von S-Kreditpartner, dem Spezialisten für Auto- und Konsumentenkredite in der Sparkassen-Finanzgruppe. Im Interview mit Thorsten Helbig, Partner bei zeb, spricht Geschäftsführer Jan Welsch über neue Wege zum Kunden, Corona-Bremsspuren und Do-it-yourself-Kredite.

Sie haben neun Jahre nach dem Start 80 Prozent der Sparkassen als Partner.

Wie haben Sie diesen Vertriebserfolg geschafft?

Jan Welsch Wir sind ein Spezialist für das Ratenkreditgeschäft, von der Marktseite bis zur Risikoprävention. Wir entwickeln uns ständig weiter – angefangen von der besten Technik für die Antragsstrecke über die Methoden bis hin zu neuen Zugangswegen und smarten Lösungen. Und wir haben die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein breites Spektrum von Leuten aus Spezialbanken, aus Sparkassen, aus Verbundunternehmen. Sie bringen geballtes Wissen zusammen, das wir auf die Bedürfnisse der Sparkasse und deren Kunden transferieren. Uns ist es gelungen, eine starke Vertrauensbasis zu unseren Partnersparkassen aufzubauen. Und die Sparkassen-Finanzgruppe bietet unheimlich viel Potenzial durch ihren hervorragenden Kundenzugang, den großen Marktanteil bei den Girokonten.

Wie kann man die Mitarbeitenden der Sparkassen dabei unterstützen, noch besser in den Kundendialog zu treten?

Jan Welsch Ich gebe Ihnen ein aktuelles Beispiel: Wir haben neben dem Ausweis-Online-Geschäft auch den fallabschließenden Telefonkredit eingeführt. Gerade jetzt in Corona-Zeiten, in denen persönliche Kontakte heruntergefahren sind, beobachten wir einen sehr starken Anstieg in der telefonischen Kundenberatung. Uns erreichte eine Flut von Anfragen aus Sparkassen, wir begleiten sehr viele Trainings zum Telefonkredit – per GoToMeeting.

Sie haben das Thema Vertriebsexzellenz gemeinsam mit zeb systematisch mit Pilotinstituten aufgesetzt. Warum?

Jan Welsch Wir hatten einen Blumenstrauß an Aktivitäten und Maßnahmen, die wir den Sparkassen angeboten haben. Aber es fehlte auch bei uns der systemische Ansatz. Also, wie gehen wir konsequent, in welcher Schrittfolge, mit welchen Treibern voran? So, dass wir eine Sparkasse noch systematischer erfolgreich werden lassen können, wenn sie das konsequent umsetzt, was wir anbieten.

Aber es gibt bei Sparkassen große Unterschiede, auch in der Produktivität.

Jan Welsch Wir haben Sparkassen angesprochen, die noch am Anfang stehen, und die haben gesagt, okay, bevor wir alles selbst finden müssen, arbeiten wir jetzt mit skp zusammen und führen deren Instrumente ein. Und wir haben Sparkassen mit starker Vertriebskultur, die schauen wollen, ob sie noch mehr machen könnten.



Jan Welsch,
Geschäftsführer von S-Kreditpartner

Unser Gedanke war es, das zu verbinden – also uns weiter zu professionalisieren, mit Unterstützung von zeb, und ein 360-Grad-Konzept zu entwerfen, das wir den Sparkassen als Baukasten anbieten. Damit können wir jede Sparkasse mit ihren Möglichkeiten und Prioritäten erreichen.

Welche Steigerungsraten können Sparkassen im Neugeschäft erzielen?

Jan Welsch Unsere Ambitionen liegen in der Größenordnung 50 bis 100 Prozent. Das haben die ersten, die schnell in der Umsetzung waren, auch geschafft – vor COVID-19. Natürlich nicht alleine in diesem Jahr, sondern über zwei Jahre.

Die Sparkassenkunden haben ja ein sehr großes Kreditvolumen, in Summe um die 56 Mrd. Euro. Davon liegen bei Sparkassen und skp insgesamt rund 22 Mrd. Euro. Also sind noch über 60 Prozent der Wertkredite bei Fremdbanken. Ärgert Sie das?

Jan Welsch Nein. 100 Prozent werden wir nicht kriegen. Beim Autokauf zum Beispiel kann der Kunde oft die Finanzierung im Komplettpaket gleich mitnehmen. So etwas können wir kaum beeinflussen. Ein mögliches Ziel ist, dass die Sparkassen zumindest Kredit-Marktführer bei ihren eigenen Kunden werden. Eine Größenordnung um die 30 Mrd. Euro sollte drin sein für die Sparkassen, wenn sie nah genug am Point of Sale sind. Zum Beispiel mit unserem neuen Kontoumsatzkredit: Der Kunde kann die Umsätze, die er gemacht hat, etwa beim Kauf einer Waschmaschine, direkt in eine Ratenzahlung umwandeln. Im Onlinebanking die eigene Liquidität selbst steuern, indem ich mir selbst Kredite hole mit wenigen Klicks, das ist ein toller Service.

Was wird sich aus Ihrer Sicht durch COVID-19 kurz- und mittelfristig verändern im Vertrieb?

Jan Welsch Wir merken jetzt schon, dass Kunden offener sind für die telefonische Ansprache. Und der Anteil der Nutzung der digitalen Kanäle wird weiter steigen. Wenn Kunden diese Kanäle mehr nutzen, brauchen wir natürlich Mitarbeitende, die fähig sind, online oder per Telefon gut zu beraten. Die Kundenberatung ist ein wichtiges Merkmal, das Sparkassen von anderen unterscheidet. Darauf sollten wir setzen.

Angesichts von Kurzarbeit und steigender Arbeitslosigkeit wird es Kundensegmente geben, die temporär keine oder nur kleinere Kredite erhalten können. Firmenkunden werden zurückhaltender bei Investitionen agieren. Ein Problem?

Jan Welsch Es wird mit Sicherheit ein paar Bremsspuren geben. Das heißt aber nicht, dass kein Geschäft gemacht wird. Aber wenn zuvor drei Kontakte ausreichten, wird es nun vier oder fünf Kontakte brauchen. Das Thema Kundenansprache muss noch weiter forciert werden, damit wir die Kunden, die wollen und können, vor dem Wettbewerber erreichen – oder ihn zu uns holen.

Wenn Sie zurückblicken, was waren die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Prozess und was hat Sie am meisten überrascht?

Jan Welsch Die wichtigste Erkenntnis: Man kann nicht genug über das Geschäft reden! Das sorgt immer wieder für Aufmerksamkeit und Aha-Effekte auf Vorstands- und Führungskräfteebene. Der zweite wichtige Punkt: Ohne die Aktivitäten zu initiieren, zu steuern und nachzuverfolgen läuft nichts. Wir haben ein super System, aber wenn das System nicht befüllt wird, dann bringt uns das alles nichts. Das ist wie ein Ferrari ohne Treibstoff.

→ Das ausführliche Interview lesen Sie auf https://bit.ly/zeb_Interview_Jan_Welsch

*„Wir können den Wind nicht ändern,
aber die Segel anders setzen.“*

Aristoteles



HIER GEHT ES ZUM E-PAPER

WWW.ZEB-CONSULTING.COM/DE-DE/PRIVATKUNDENVERTRIEB-SPARKASSE

Herausgeber zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Hammer Straße 165, 48153 Münster, Deutschland, www.zeb-consulting.com

Fachlicher Ansprechpartner Thorsten Helbig, E-Mail: thelbig@zeb.de

Redaktion Andrea Rothländer-Busch, Marketing & Communications, E-Mail: publications@zeb.de

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers.

Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen.

zeb.rsa GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.