

Offen für neue Konzepte

Volksbank Mittelhessen stellt sich im Vertrieb neu auf

Andreas Hahn und Hans-Joachim Schettler

Die Landschaft des Retail Banking verändert sich dramatisch. Vor allem filialbasierte Universalbanken müssen sich darauf einstellen, wenn sie am Markt langfristig erfolgreich bestehen wollen. Die Volksbank Mittelhessen zeigt im folgenden Beitrag, wie sie sich dieser besonderen Herausforderung stellen will.

Die Volksbank Mittelhessen als große Genossenschaftsbank will mit ihrem Projekt „Zukunftsfit“ – unterstützt durch Confidum – diesen Herausforderungen trotz einer insgesamt freundlichen Situation des Unternehmens begegnen.

Untersuchungen des Instituts zeigten, dass das Marktvolumen als Folge eines kleinteiligen Kundenportfolios nur unterdurchschnittlich ausgeschöpft wird. Über 50 Prozent der knapp 200.000 Kundenverbünde weisen ein MuM (Money under Management) von unter 5.000 Euro auf, über 75 Prozent liegen bei unter 25.000 Euro. Auch unter Berücksichtigung der Potenziale in den entwicklungsfähigen (jungen und gut ausgebildeten) Kundengruppen ändert sich an dieser Ausgangslage nicht viel (siehe Abbildung 1). Zudem kann auch die vordergründig gute Kundenreichweite mit knapp 40 Prozent nicht darüber hinwegtäuschen, dass zwar einige Einzelmärkte exzellente Ergebnisse ausweisen, zu viele davon aber von schwacher Dynamik geprägt sind. Dagegen ist die

Marktstellung in den attraktiven und dynamischen Märkten der Hochschulstandorte Gießen, Marburg, Wetzlar und Friedberg sowie den Ausläufern des Rhein-Main-Gebiets eher schwierig.

Trotz einiger Achtungserfolge sind die Herausforderungen in Sachen Produktivität und Ertrag in weiten Teilen des Marktgebiets mit zurzeit 123 Standorten kaum zu bewältigen. Dies rührt jedoch auch von der Unternehmensentwicklung mit den vielen Vorgängerinstituten der Volksbank Mittelhessen her.

Realitäten vs. Illusionen

Zu den zentralen Realitäten gehört, dass in der Vergangenheit der Rentabilität und Produktivität des breiten Privatkundengeschäfts zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Dies liegt oftmals an einem eher einseitigen Kundenbild bei regional ausgerichteten Banken: mehr personen- als leistungsorientiert, hohe Loyalität, aber wenig innovativ.

Diese und andere Einschätzungen haben die Volksbank Mittelhessen bewogen, das gesamte Vertriebs- und Kundengeschäftsmodell des Privatkundengeschäfts auf den Prüfstand zu stellen. Auch die Veränderung in der Filialnutzung durch die Kunden war ein Antrieb, das Kundengeschäftsmodell zu überprüfen. Dabei ist der Bank vollkommen bewusst: Die Stärke des Unternehmens liegt in der großen regionalen Bindung innerhalb des Geschäftsgebiets, in den Mitarbeitern vor Ort und der hohen Identifikation der 175.000 Mitglieder mit Ihrer Bank. Schon deshalb kann eine rein kostenorientierte Strategie kein Ausweg sein.

Doch es wird immer deutlicher, dass die klassische Geschäftsstelle an Bedeutung einbüßt, weil die Kunden für ihre Finanzgeschäfte andere Kanäle zur Verfügung haben und diese auch nutzen. Die klassische Stärke der Regionalbank, die Präsenz in der Fläche, zieht bei der Gewinnung neuer Kunden und Gelder bei weitem nicht mehr so stark wie früher. Konsequenz: Der stationäre Vertrieb muss neu aufgestellt und anders dimensioniert werden. Standorte in Märkten, die aufgrund von Größe und Entwicklung auf Dauer nicht attraktiv sind, müssen hinsichtlich Mitarbeiterzahl, Öffnungszeiten und Serviceleistungen angepasst werden. Attraktive Standorte in dynamischen Märkten hingegen sollten verstärkt bearbeitet und vergrößert werden.

Mengengeschäft: zu wenig verdient, zu aufwendig bedient

Immer mehr Menschen haben aufgrund ihrer Einkommens- und Vermögensentwicklung immer weniger Bedarf an Geldgeschäften. Wirtschaftlich ohnehin starke Haushalte werden dagegen eher noch stärker.

Das zeigt sich auch in den Analysen der Bank: So erzielen heute knapp 37 Prozent der Privatkunden der Volksbank



Abb. 1: Volumenausschöpfung nach MuM-Anteil und Volumenausschöpfungsquote

	Clustername	Marktvolumen MuM ¹⁾ lt. MPA in Mio. EUR	MuM-Marktanteil	Privatkundenanteil	VAQ ²⁾
1	Filiale A	512,5	29,9%	42,6%	0,70
2	Filiale B	3.484,4	14,0%	20,1%	0,70
3	Filiale C	1.095,5	36,2%	52,8%	0,69
4	Filiale D	789,3	39,9%	60,2%	0,66
5	Filiale E	1.120,6	28,7%	43,9%	0,65
6		2.906,3	20,4%	32,5%	0,63
...		663,6	35,2%	64,8%	

¹⁾ Aktivvolumen + Passivvolumen (Einlagen, Depot-B-Volumen inkl. Union Investment) lt. MPA

²⁾ Volumenausschöpfungsquote; Marktanteil in Relation zu Privatkundenanteil

Quelle: VB Mittelhessen/MPA; CONFIDUM-Berechnungen

Mittelhessen einen Bruttoertrag von unter 100 Euro im Jahr, während gut 23 Prozent zwischen 500 und mehr als 2.000 Euro jährlich zum Bruttoertrag beitragen (siehe Abbildung 2).

Bei der Volksbank Mittelhessen erwirtschaftet also die starke Kundenhälfte den 15-fach höheren Ertrag gegenüber dem verbleibenden Teil der Kunden. Die Ressourcen werden aber nicht proportional zu diesem Ergebnis eingesetzt. Wenn die Bank auch in den nächsten zehn Jahren betriebswirtschaftlich erfolgreich arbeiten will, muss sie auf der einen Seite genauer als bisher die relevanten Bedarfsefelder der einkommens- und vermögensstarken Kunden abdecken und auf der anderen Seite ihre Angebote auf die betriebswirtschaftlichen Chancen und finanziellen Möglichkeiten der einkommens- oder vermögensschwachen Kunden zuschneiden.

Die Volksbank Mittelhessen ist mit dem VR-FinanzPlan und dem VR-Vorsorge-Status bei den solventen Kunden gut aufgestellt. Im kleinteiligen Segment sind dagegen neue, konsequent gelebte Marktbearbeitungsstandards und Kostenreduzierung angesagt. In zeit- und ressourcenintensive Vertriebsmaßnahmen können Kundengruppen ohne Finanz- und Vermögenspotenz nicht mehr einbezogen werden.

Dies führt in der Konsequenz zu der Erkenntnis, dass die klassische A/B/C-Segmentierung von Kunden die Situation nicht hinreichend abbildet. Sie muss flexibler werden und ergänzt werden um Potenzialüberlegungen.

Cross Selling hat Grenzen

Der Vertrieb ist nicht zuletzt deshalb stärker als bisher ins Blickfeld geraten, weil aufwendige Marketingkampagnen zunehmend ins Leere laufen. Die Terminvereinbarungsquote sinkt kontinuierlich – von früher 40 auf heute 30 Prozent, mit

weiter abnehmender Tendenz und zur rückgehender Termintreue auch im ländlichen Bereich. Zudem hat sich der Verdrängungswettbewerb verschärft, geschürt vor allem durch die Direktbanken über ihre preisaggressiven Angebote.

Der Versuch, über den klassischen Cross-Selling-Ansatz zu einer signifikanten Verbesserung der Kosten-Ertrags-Situation zu kommen, ist bei der erwähnten Verteilung der Einkommens- und Finanzpotenz der Kunden nicht zielführend. Dies wurde für die Volksbank Mittelhessen im Rahmen der Projektanalysen bestätigt.

Diesen Entwicklungen kann sich eine einzelne Bank nicht entgegenstemmen. Für eine ganze Reihe von Produkten ist der Kunde nicht mehr bereit, über den Preis für eine Beratung zu zahlen, die er aus seiner Einschätzung heraus nicht mehr benötigt. Ein günstiges Tagesgeldkonto kann er sich ohne Weiteres per Mausklick besorgen.

Daraus ergab sich als weitere Schlussfolgerung für die Volksbank Mittelhessen:

Bestimmte Produkte und Leistungen müssen anders verkauft werden. Ein Giro- oder Tagesgeldkonto ist nicht mehr mit dem Anspruch an Beratung und über Seriosität allein anzubieten. Das geht eher über Image, Werbung und über den Preis – Gesetzmäßigkeiten aus dem Konsumgüterbereich, die freilich einen neuen Ansatz in der Kreditwirtschaft darstellen und ein anderes Vorgehen bedingen.

Wichtig dabei ist, die Erfahrungen aus dem Konsumgüterbereich nicht ungeprüft auf die Kreditwirtschaft zu übertragen. Denn der Bedarf an Finanzdienstleistungen entsteht nicht aus einem Grundbedürfnis heraus oder nach einem individuellen Wunsch, sich auch mal etwas Besonderes zu gönnen.

Zielgerechter Ressourceneinsatz im Vertrieb

Die früher gültige Gleichung „mehr Vertrieb = mehr Ertrag“ und damit Kostendeckung geht folglich nicht mehr



**Abb. 2: S6 Modell/Bruttoertrag/
Kundenverbund „Private“**

SGF „Private“; Verbünde ...	Kundenanzahl in %	Bruttoertrag pro Kunde ¹⁾			S6
		Gesamtes Cluster in Mio EUR	Mittelwert je Kunde in EUR	Median in EUR	
... mit mehr als 2.000 EUR Bruttoertrag p.a.	3,2%	19,90	3.735	2.782	• A 1-Schicht
... mit 500 – 2.000 EUR Bruttoertrag p.a.	20,1%	31,67	939	825	• A-Schicht
... mit 250 – 500 EUR Bruttoertrag p.a.	17,2%	10,33	358	350	• B-Schicht
... mit 159 – 250 EUR Bruttoertrag p.a.	11,5%	3,89	201	199	• C1-Schicht
... mit 100 – 159 EUR Bruttoertrag p.a.	11,5%	2,48	128	127	• C2-Schicht
... mit 50 – 100 EUR Bruttoertrag p.a.	12,2%	1,49	72	70	• D-Schicht
... mit Bruttoertrag 0 – 50 EUR p.a.	23,6%	0,60	15	8	• E-Schicht
... mit negativem Bruttoertrag	0,7%	-0,45	-377	-32	
Summe	100,0%	69,90	416		

¹⁾ exkl. Verzinsung auf gebundenes Eigenkapital

Quelle: VB Mittelhessen/MPA; Confidum-Berechnungen

zwingend auf. Immer mehr kommt es darauf an, den einzelnen Kundensegmenten gezielte Angebote zu machen, damit dem Aufwand ein hinreichender Ertrag gegenübersteht. Denn die bisher

von regional ausgerichteten Banken verfolgte hybride Strategie hat den Test zumindest auf der Kostenseite nicht bestanden, was sich an der Kosteneffizienzquote (Verwaltungsaufwand in

Prozent des Money under Management) zeigt.

Grund: Immer noch zu viel Zeit wird für nichtservice-, nichtverkaufs- und letztlich nichtwertschöpfende Aufgaben eingesetzt (siehe Abbildung 3). Dies gilt trotz leistungsfähiger Onlinesysteme und zentraler Dienstleistungsbereiche. Aber der oftmals kleinteilige stationäre Vertrieb im ländlichen Raum – häufig als Stärke der Genossenschaftsbanken bewertet – bindet viele Ressourcen für eine dann im Endeffekt zu wenig genutzte Infrastruktur. Gerade im Bereich der Standardkunden sind daher tief greifende Änderungen notwendig.

Die bisherige Zielgruppensystematik im Vertrieb hat aus Sicht der Volksbank Mittelhessen ausgedient. Sie entspricht nicht der momentanen Lebenswirklichkeit im Jahr 2011, in der Kunden immer heterogener werden. Darauf muss sich die Bank einerseits einstellen, indem sie selbst flexibler wird, um auf die unterschiedlichen Kundentypen und -bedürfnisse eingehen zu können.

Andererseits ist sie gefordert, klar ihre Rahmenbedingungen hinsichtlich Produktivität und Qualität einzuhalten. Die große Herausforderung besteht darin, für einen 30-jährigen jungen Familienvater genauso attraktiv beim Thema Baufinanzierung zu sein wie für den 50-Jährigen, der mit seiner dritten Frau gerade sein viertes Kind erwartet und dies in der Vermögensanlage und Vorsorge gerne noch berücksichtigen möchte.

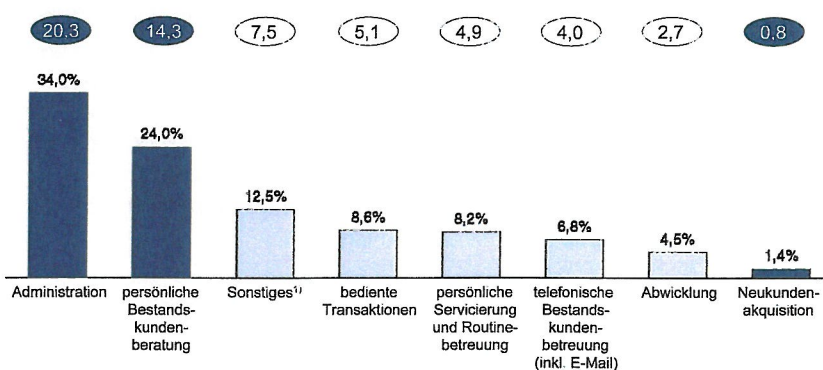
Filialzukunft im Fokus

Die Bankenstruktur hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Zwischen 2002 und 2008 hat sich die Anzahl der Bankstandorte aller Institutsgruppen in Deutschland von knapp 56.000 auf rund 41.250 reduziert. „Banking is necessary, bank branches are not“ heißt es



Abb. 3: Kapazitätsbindung nach Makrohauptaufgaben

Kapazitätsverteilung nach Makro-Hauptaufgabenblöcken (MHB)
in % bzw. ber. PJ¹⁾ (e2009)



¹⁾ PJ bereinigt um Urlaub, Gleitzeit, Krankenstand und diverse Absenzen sowie Auszubildende

Quelle: Confidum-VKapA; Confidum-Berechnung



Abb. 4: Anlässe für Filialbesuch



Deutschlandtrend, Basis n = 991, Filialbefragung von Bankkunden

Quelle: Dieter Spath (Hrsg.), Trendstudie Bank und Zukunft 2009

Volksbank Mittelhessen

Bilanzsumme	5,74 Mrd. Euro
Kunden	360.000
Kundenkredite	3,43 Mrd. Euro
Kundeneinlagen	4,23 Mrd. Euro
Mitarbeiter	1.184
Filialen	124

Zahlen zum 31.12.2009

dazu etwa in der Fraunhofer-IAO-Trendstudie „Bank und Zukunft 2008“.

Filialen werden zwar noch von vielen Kunden besucht. Untersucht man jedoch den Anlass für den Filialbesuch im Detail, so stellt sich heraus, dass rund 90 Prozent der Filialbesuche nur der Bargeldversorgung oder dem Druck des Kontoauszugs dienen. Informationsrecherche, Gespräche mit den Beratern oder auch der Neuabschluss eines Finanzprodukts werden von nicht einmal 10 Prozent der Kunden als Anlass für den Filialbesuch angegeben. Die klassische Filiale stiftet kaum mehr Nutzen und hat mit dem eigentlichen Verkauf wenig zu tun (siehe Abbildung 4).

Daraus muss auch die Volksbank Mittelhessen ihre Konsequenzen ziehen, die mit einem umfangreichen Filialnetz eine sehr große regionale Fläche bedient. Bei genauer Betrachtung haben sich aber auch in dieser Fläche Kundenströme schon längst konzentriert und die kleine Filiale im Dorf ist tatsächlich nicht mehr als ein Kontaktpunkt geworden.

Kunde entscheidet über Kanäle

Betrachtet man die Onlinenutzung von Verbrauchern, ist dies ein eindeutiges Signal für diese Einschätzung. Online-marktplätze werden nicht nur von jüngeren Zielgruppen frequentiert, sondern – entgegen mancher Vorurteile – auch von

älteren Altersgruppen. Für den künftigen langfristigen Erfolg wird es entscheidend sein herauszufinden, über welche Schiene die Kontakte zum Kunden laufen sollen. Ganz wichtig dabei: Es ist der Kunde, der dies steuert.

Vor diesem Hintergrund begibt sich die Bank mit dem Ausbau der schon starken Internetpräsenz zu einer wirklich mit dem persönlichen Vertrieb vernetzten virtuellen Filiale bewusst auf ein neues Terrain. Ziel ist es, Kunden einen persönlichen Ansprechpartner anzubieten, die nicht ihren Fuß in eine Filiale setzen wollen. Besonderes Augenmerk legen die Verantwortlichen der Volksbank Mittelhessen auf die Aktivierung und Gewinnung von Interessenten und die Betreuung von ertragsstarken Distanzkunden ohne persönliche Bezugsperson.

Neben den klassischen Kundengruppen sind für eine regional tätige Bank mehr als 60.000 Studenten im Geschäftsgebiet eine große Herausforderung hinsichtlich der Multikanalfähigkeit. Hier lohnt sich ein langer Atem, da die Studenten die einkommens- und anlagestarken Kunden von morgen sein können.

Die Eckpfeiler der Neuausrichtung

Die erfolgreiche Neuausrichtung des Vertriebs der Volksbank Mittelhessen basiert auf einer umfassenden quantifizierten Analyse der Ausgangssituation, Reflexion kritischer Themenstellungen inklusive wertvernichtender Illusionen und ihrer finanziellen Auswirkungen. Folgende Erfolgshebel wurden dabei

systemisch und vernetzt auf die Agenda gesetzt:

- klares und mutiges Zielbild der Bank für die Ausrichtung der nächsten Jahre im Privatkundengeschäft,
- effektive Pull-Strategie mit einer nachhaltigen Kommunikation,
- komplette Überarbeitung der Marktbearbeitung hin zu komplexitätsarmen und ressourcenadäquaten Marktbearbeitungsstandards,
- wertgenerierende und -sichernde Vertriebslandkarte im integrativen Vertriebswegemix von klassischen und innovativen Vertriebsformen,
- ergebnisorientierte Führungs- und Mitarbeiterorganisation einschließlich deren Steuerungswelt,
- begleitende Unternehmenskommunikation.

Mit diesen Themen sollen Antworten gefunden werden, wie die Bank bei tendenziell sinkenden Erträgen auch im hart umkämpften breiten Privatkundengeschäft noch so viel Erträge erwirtschaften kann, um auf Dauer eine tragfähige Basis zu haben.

Die bisherigen Konzeptionsergebnisse, die getroffenen Entscheidungen des Vorstands der Volksbank Mittelhessen sowie die damit verbundenen Erwartungen an die betriebswirtschaftliche Ergebnisverbesserung bieten der Genossenschaftsbank die Chance, sich evolutionär in eine erfolgreiche Zukunft zu bewegen. In der BankInformation soll auch über die Ergebnisse der Neuausrichtung des Vertriebs der Volksbank Mittelhessen berichtet werden. ■

Zu den Autoren



Andreas Hahn ist Bereichsleiter Privatkunden bei der Volksbank Mittelhessen eG, Gießen.
E-Mail: andreas.hahn@vb-mittelhessen.de



Hans-Joachim Schettler ist Managing Director der Beratungsgesellschaft Confidum, St. Gallen.
E-Mail: hans-joachim.schettler@confidum.com