

LANDESSPARKASSE ZU OLDENBURG | LZO 2020 – IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN REGIONALER PRÄSENZ UND DIGITALISIERUNG

AUSGANGSSITUATION

Die Landessparkasse zu Oldenburg (LzO) ist mit 8,4 Mrd. Euro Bilanzsumme eine der G25-Sparkassen Deutschlands und die zweitgrößte Sparkasse Niedersachsens. Größe und Heterogenität des Geschäftsgebiets, offene Ertragspotenziale bei bestehenden Kunden und zunehmender Wettbewerbsdruck sowohl von etablierten als auch neuen Wettbewerbern charakterisieren die Ausgangssituation der LzO. Die Digitalisierung als Trend im Kundenverhalten und eine große Spreizung in der Demografie stellten die LzO zusätzlich vor zentrale Fragen zur künftigen Aufstellung im Privatkundengeschäft.

Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „LzO 2020“ mit den Ansprüchen initiiert, die Positionierung als kompetenter Qualitätsanbieter in der Region zu stärken, die Abschottung und Gewinnung von Marktanteilen gegenüber Wettbewerbern zu forcieren sowie die Zukunftsfähigkeit und Profitabilität des Geschäftsmodells kurz-, mittel- und langfristig sicherzustellen.

PROJEKTVORGEHEN UND -ERGEBNISSE

Das Projekt gliederte sich in drei Phasen: Analyse- und Priorisierungsphase, Zielbild- und Vertriebsmodellkonzeptionsphase sowie die Phase der Pilotierung und Umsetzungsvorbereitung.

Um die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells sicherzustellen, stand die Ausrichtung an zentralen Kundenbedarfen, sich änderndem Kundenverhalten und den daraus resultierenden Anforderungen an die LzO 2020 im Mittelpunkt der Projektarbeit. Entsprechend wurden Kunden und Nichtkunden in einer breit angelegten repräsentativen Marktforschung befragt und zentrale Ergebnisse zur Ausgestaltung des Vertriebsmodells abgeleitet:

1	KUNDENVERHALTEN UND -PRÄFERENZEN sind größtenteils unabhängig von Alter, Einkommen, Vermögen und Region
2	NÄHE VOR ORT wird von der Mehrheit der Kunden als wichtiges Motiv zur Aufnahme einer Geschäftsbeziehung genannt – die Filiale hat weiterhin Relevanz als Kundenkontaktpunkt
3	ONLINE-BANKGESCHÄFT: Steigende Onlinenachfrage über alle Kundengruppen – reine Online- bzw. Offlinekunden sind selten – online vs. offline ist kein Differenzierungskriterium
4	SELBSTENTSCHEIDER: Ca. 45 % der Kunden haben nur geringes/kein Interesse an regelmäßiger Bankberatung – nur für komplexe Bankgeschäfte fragen sie Beratung an; Selbstentscheider sind in allen Kundensegmenten und mit verschiedenen Onlineaffinitäten im Markt vertreten
5	PREISBEREITSCHAFT: Mit steigendem Einkommen bzw. Vermögen der Kunden steigt die Preisbereitschaft – präferiert wird ein fairer/angemessener Preis gegenüber dem niedrigsten Preis
6	ERREICHBARKEIT: Gute Erreichbarkeit der Bank hat in allen Kundengruppen einen hohen Stellenwert – sowohl online als auch offline

Abb. 1: Zentrale Erkenntnisse zu Kundenpräferenzen und Kundengruppen

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden fünf zentrale Säulen des Vertriebsmodells ausgearbeitet:

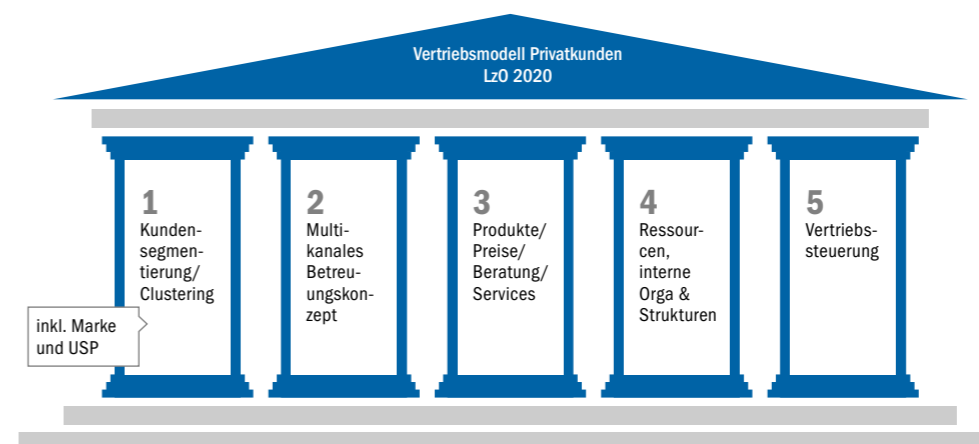


Abb. 2: Zentrale Säulen im Vertriebsmodell Privatkunden und Themenkomplexe im Projekt

Mit Durchführung des Projekts wurden folgende Ziele erreicht:

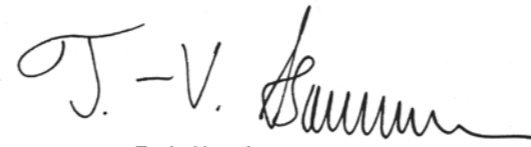
- Einführung eines Mehrfaktorenmodells zur Abbildung künftiger Kundenertragspotenziale in der Segmentierung
- Erweiterung der Segmentierung um die Dimension Beratungsaffinität, um so spezifische Kundenpräferenzen im Hinblick auf die Intensität der ganzheitlichen Vor-Ort-Beratung abbilden zu können
- Festlegung künftiger Vertriebswege und Kommunikationskanäle sowie deren jeweilige Rollen und Leistungsangebote je Kundengruppe und Vertriebsprozessphase
- Detaillierte Beschreibung von Betreuungs- und Kontaktintensitäten je Kundengruppe, der Aufgabenteilung und Prozessverzahnung im Multikanal
- Erarbeitung von Ansprache- und Beratungsprozessen zur Sicherstellung von Kundenorientierung und Profitabilität
- Neuentwicklung der Bearbeitungsstrategie für die Kundengruppe der Selbstentscheider
- Ableitung der Auswirkungen künftiger Multikanalbetreuung auf die regionale Präsenz: detaillierte Beschreibung der künftigen Filialtypen und Quantifizierung des Ressourcenbedarfs sowie der Filialtypen je regionalem Teilmarkt
- Entwicklung eines Detailkonzepts für ein zentrales „Kunden-Service-Center“ (Leistungsangebot, Prozesse, Mitarbeiter, Technik)
- Weiterentwicklung der Aufbauorganisation im Vertrieb (neue Skillprofile, Verantwortlichkeiten)
- Definition der künftigen Vertriebssteuerung (Definition der Vertriebsziele, Zielkarten je Mitarbeitergruppe, Incentivierung der Zusammenarbeit im Multikanal)

FAZIT UND AUSBLICK

Mit Abschluss des Projekts ist es gelungen, den externen Herausforderungen im Spannungsfeld von regionaler Präsenz, verändertem Kundenverhalten und der fortschreitenden Digitalisierung zu begegnen. So können nachhaltig ergebniswirksame Erfolge im Privatkundenvertrieb der LzO erreicht werden.



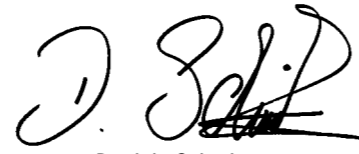
Michael Thanheiser
Mitglied des Vorstandes
Landessparkasse
zu Oldenburg



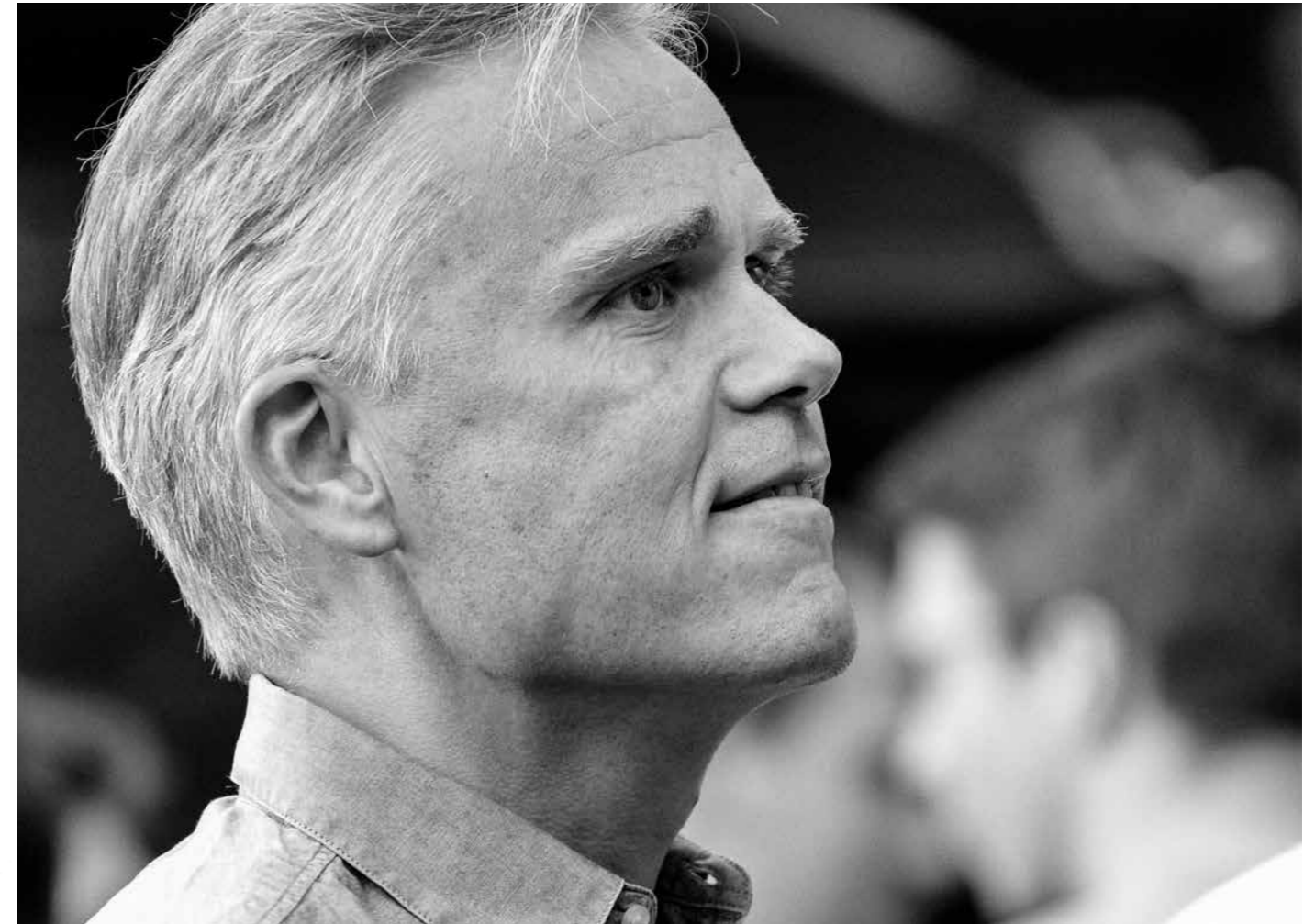
Tanja-Vera Asmussen
Leiterin Vertriebssteuerung
Privatkunden
Landessparkasse
zu Oldenburg



Dr. Markus Thiesmeyer
Director
zeb



Daniela Schmitz
Senior Manager
zeb



Dr. Markus Thiesmeyer



Johannes Trenkle