

Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Sparkassen

Dr. Martin Lüdiger
Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Holstein

Themen

- (1) Die Sparkasse Holstein
- (2) Herausforderungen des Marktes
- (3) Die Kunden der Sparkasse Holstein
- (4) Wie reagieren wir auf das veränderte Kundenverhalten?
- (5) Fazit

(1) Die Sparkasse Holstein

Wir sind die Sparkasse Holstein



Menschen verstehen



Sicherheit geben



Zukunft denken

Die Sparkasse Holstein und ihr Geschäftsgebiet im Überblick

Kreis Stormarn



Einwohner: 237.755
Fläche: 766 qkm
Einwohnerdichte: 309 Einwohner/qkm

6 Städte, 4 amtsfreie Gemeinden,
5 Ämter (mit 45 Gemeinden)

Struktur-Kennziffern:

GfK Kaufkraft 2013: 121,9
Arbeitslosenquote: 3,9 % Stand (01/2016)

Stadt Norderstedt



Einwohner: 76.282
Fläche: 58 qkm
Einwohnerdichte: 1.309 Einwohner/qkm

Struktur-Kennziffern:

GfK Kaufkraft 2013 : 120,3
Arbeitslosenquote: 4,6 % Stand (01/2016)

Kreis Ostholstein



Einwohner: 199.000
Fläche: 1.392 qkm
Einwohnerdichte: 142 Einwohner/qkm

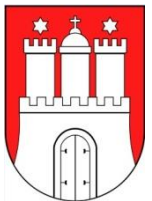
6 Städte, 11 amtsfreie Gemeinden,
3 Ämter (mit 19 Gemeinden)

Struktur-Kennziffern:

GfK Kaufkraft 2013 : 96,3
Arbeitslosenquote: 7,4 % Stand (01/2016)

Hansestadt Hamburg

Amtsgerichtbezirke Barmbek,
Wandsbek, Bergedorf und St. Georg



Einwohner: 894.928
(Hamburg gesamt 1.833.930)
Fläche: 362 qkm
(Hamburg gesamt 755 qkm)
Einwohnerdichte: 2.472 Einwohner/qkm

Struktur-Kennziffern:

GfK Kaufkraft 2013 : 110,4
Arbeitslosenquote: 7,5 % Stand (01/2016)

Die Sparkasse Holstein in Zahlen

Marktpräsenz mit

- 38 Filialen (ab 07/2016: 39 Filialen)
- darunter 14 Standorte für Immobilien- und Geschäftskunden
- 39 zusätzliche SB-Filialen
- 8 Vermögensmanagement Center
- Private Banking
- 8 FirmenkundenCenter
- KompetenzCenter Corporate Finance

Bilanzsumme 5,7 Mrd. Euro

- Kreditvolumen 4,9 Mrd. Euro
- Einlagenvolumen 4,1 Mrd. Euro
- 179.787 Privatgirokonten
- 20.649 Geschäftsgirokonten

1.060 Mitarbeiter

- davon 87 Auszubildende

Stand: 31.12.2015



**Kompetenz.
Made in Holstein.**

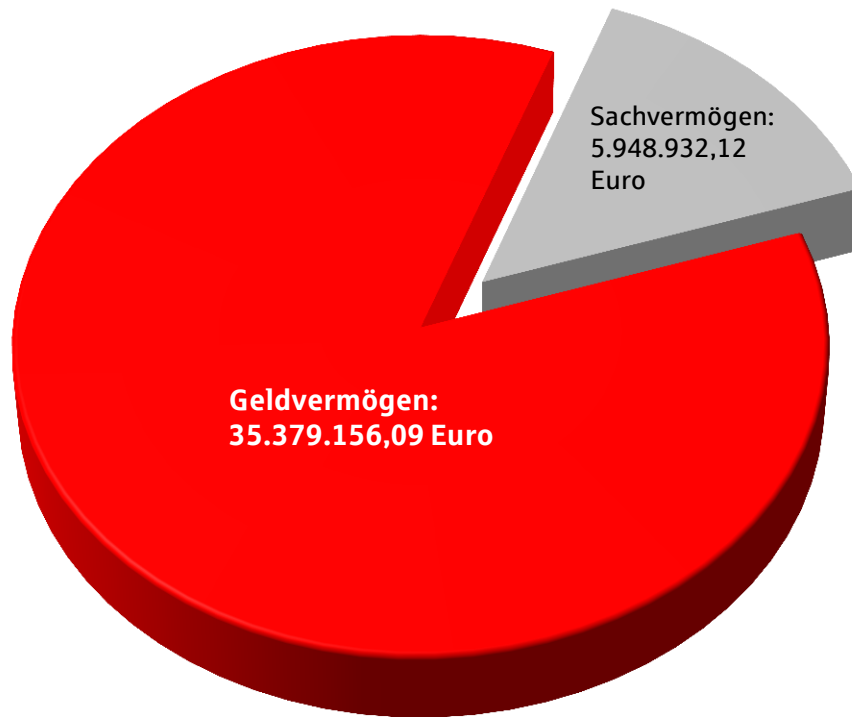
Die Sparkasse Holstein – Wer sind wir?

- Vertrauen und Zufriedenheit unserer Kunden stehen an erster Stelle
- Kein Rückzug aus der Fläche – ganz im Gegenteil!
- Für die Beratung unserer Kunden sind die Filialen und KompetenzCenter wichtige und vor allem persönliche Anlaufstellen.
- Die Unabhängigkeit unserer Kunden stellen wir mit unserer modernen Internetfiliale und der Smartphone-App „Sparkasse“ sicher.
- Unsere Firmenkunden benötigen von uns hochspezialisierte Beratung, die wir mit verschiedenen Spezialisten abdecken.
- Mit unserem gesellschaftlichen Engagement ermöglichen wir die Umsetzung vieler spannender und nachhaltiger Ideen im gemeinnützigen Bereich.

Stiftungen der Sparkasse Holstein

Stiftungskapital

**Stiftungskapital gesamt:
41.328.088,21 Euro**



In **2015** führte die Sparkasse Holstein den Stiftungen zu:

Spenden	2.434.792,95 Euro
Zustiftungen	2.635.207,05 Euro
Gesamt	5.070.000 Euro

Stiftungskapital der 17 Stiftungen der Sparkasse Holstein zum 31.12.2015

Naturerlebnis Grabau und Bungsberg



- Bildungsangebot für Kindergärten und Grundschulen in den Kreisen Stormarn und Ostholstein
- ☛ jährlich kommen ca. 18.000 Kinder nach Grabau und an den Bungsberg
- ☛ Komplettfinanzierung inkl. Transport aus Stiftungsmitteln



(2) Herausforderungen des Marktes

Die Herausforderungen des Marktes ...

6 Kernthesen:

- Die Niedrigzinsphase hält weiter an.
- Das Kundenverhalten ändert sich.
- Das geänderte Kunden- und Marktumfeld erfordert eine Anpassung von Personalquantitäten und -qualitäten.
- Die regulatorischen Anforderungen beeinflussen die Arbeits- und Vertriebsprozesse.
- Der Wettbewerb entscheidet sich über Qualität.
- „Big-Data“ – Notwendigkeit, vorhandene Informationen nutzbar zu machen

Das Kundenverhalten hat sich verändert ... (Quelle: Kundenbefragung Wthnik 2015)

Für den Produktabschluss ist die Filiale nach wie vor die zentrale Anlaufstelle, jedoch beeinflussen über das Internet abrufbare Informationen mehr und mehr das Entscheidungsverhalten unserer Kunden:

- 89% kaufen komplexe Finanzprodukte ggf. nach Information im Internet nur persönlich bei ihrem Kundenberater (ROPO: **R**esearch **o**nline – **p**urchase **o**ffline)
- 18% stehen u.a. in Geschäftsbeziehung zu einer Direktbank, aber nur für 4% ist dies auch die Hauptbankverbindung. 96% geben demgegenüber als ihre Hauptbank eine Filialbank an.
- 18% würden für günstigere Preise, Konditionen voll auf Bankfilialen, Kundenberater, persönliche Beratung verzichten, d.h., 82% nicht.
- Über 80% wollen ihre Hauptbank bei Notfällen und wichtigen Angelegenheiten auch persönlich erreichen können.

Das Kundenverhalten hat sich verändert ... (Quelle: Kundenbefragung Wthink 2015)

Das Internet wird als ergänzender Informations- & Servicekanal genutzt:

- 53% informieren sich vor Abschluss von Finanzprodukten systematisch online (ROPO-Effekt)
- 39% (Tendenz steigend) nutzen aktiv Online-Services
- 18% kaufen und nutzen einfache Bankprodukte online
- 11% schließen komplexe Finanzprodukte online ab

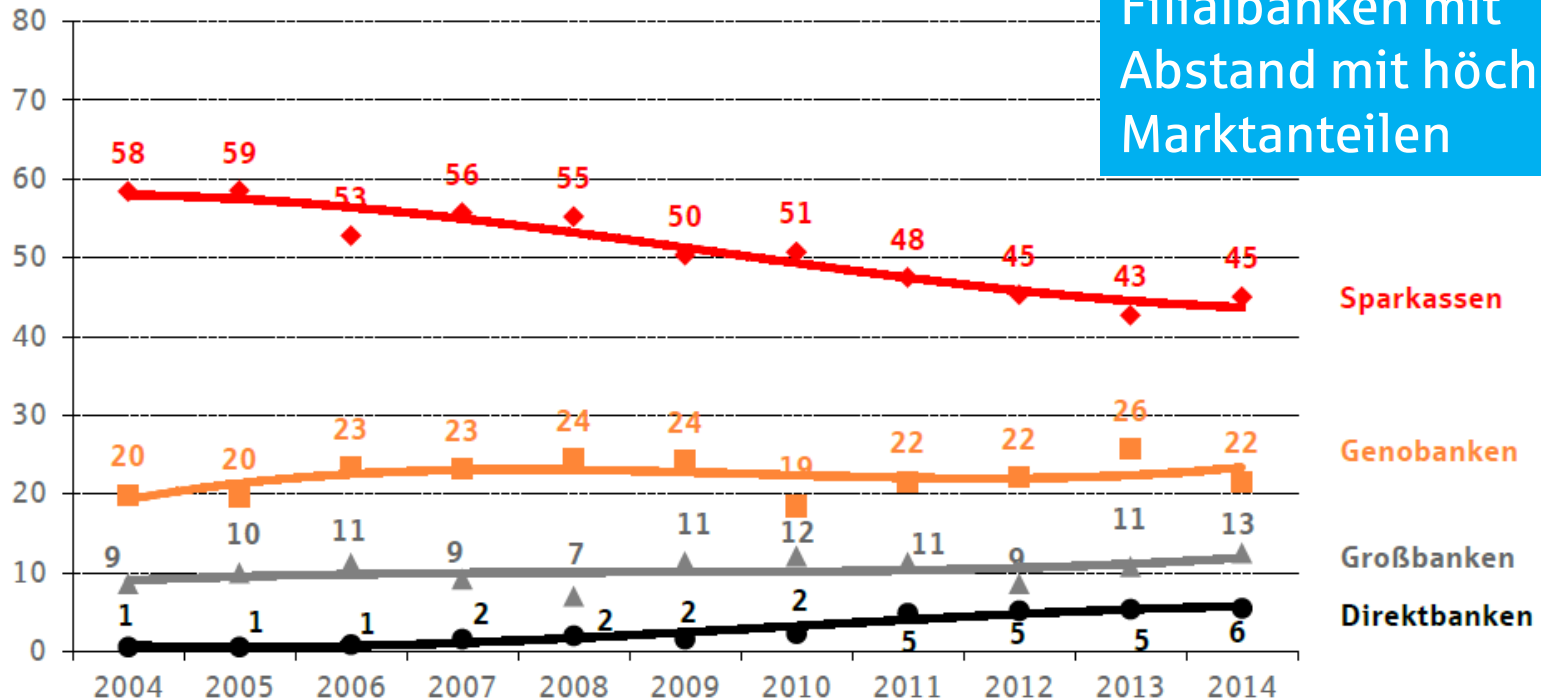
Das Kundenverhalten hat sich verändert: Für den Produktabschluss ist die Filiale dennoch zentrale Anlaufstelle

SGVSH-Verbandsgebiet

Girokonto

Lesebeispiel: Der Girokonto-Marktanteil unter den Einwohnern im SGVSH-Gebiet ab 16 Jahren, die über ein laufendes Konto verfügen, liegt für die Sparkasse bei 45%.

Filialbanken mit Abstand mit höchsten Marktanteilen



Deutsche Bev. ab 16 Jahren in Schleswig-Holstein, die über ein laufendes Konto verfügt; Stichprobe 2014: 991 Interviews

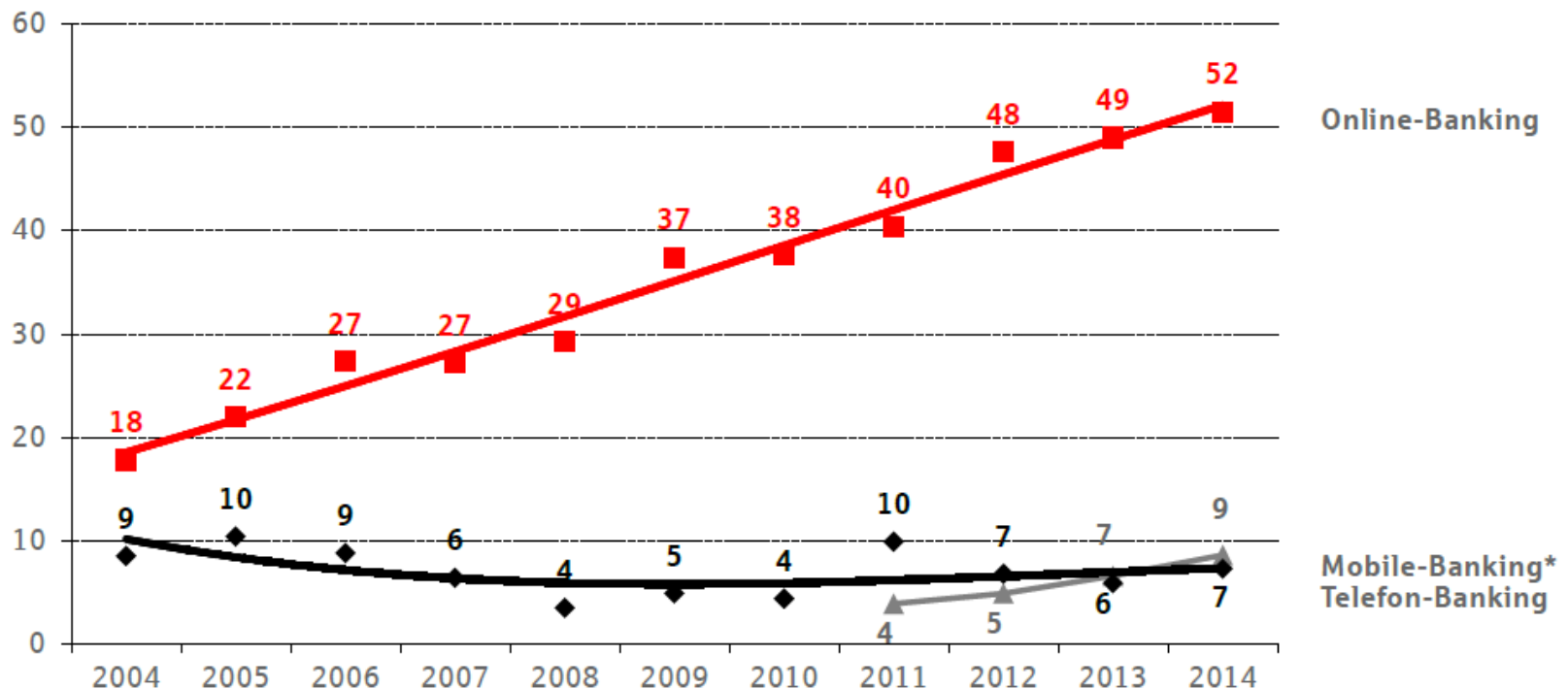
Angaben in Prozent

Das Kundenverhalten hat sich verändert: Das Internet wird als ergänzender Informations- und Servicekanal genutzt

SGVSH-Verbandsgebiet

Genutzte Zusatzleistungen beim Girokonto

Lesebeispiel: 52% der Einwohner im SGVSH-Gebiet ab 16 Jahren, die über mindestens ein laufendes Konto bzw. Girokonto verfügen, nutzen Online Banking.



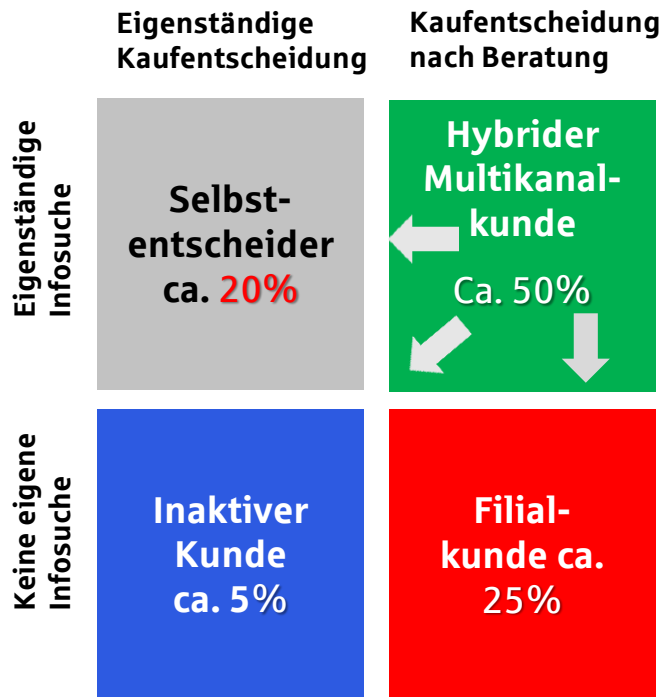
* Abfrage seit 2011

Deutsche Bev. ab 16 Jahren in Schleswig-Holstein, die über mindestens ein laufendes Konto bzw. Girokonto verfügt;
Stichprobe 2014: 991 Interviews

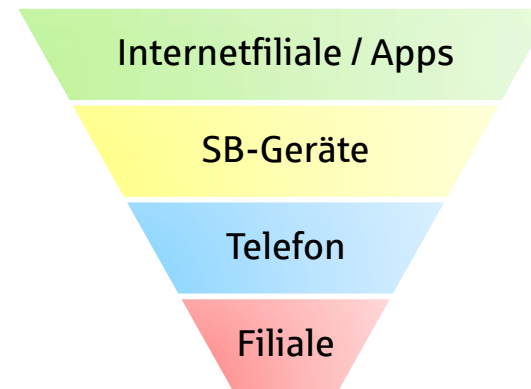
Angaben in Prozent

Die Kundentypen im Überblick (Quelle: Kundenbefragung Wthink 2015)

Die digitalen Möglichkeiten lassen uns stärker differenzierte Kundentypen beobachten, als in der Vergangenheit.

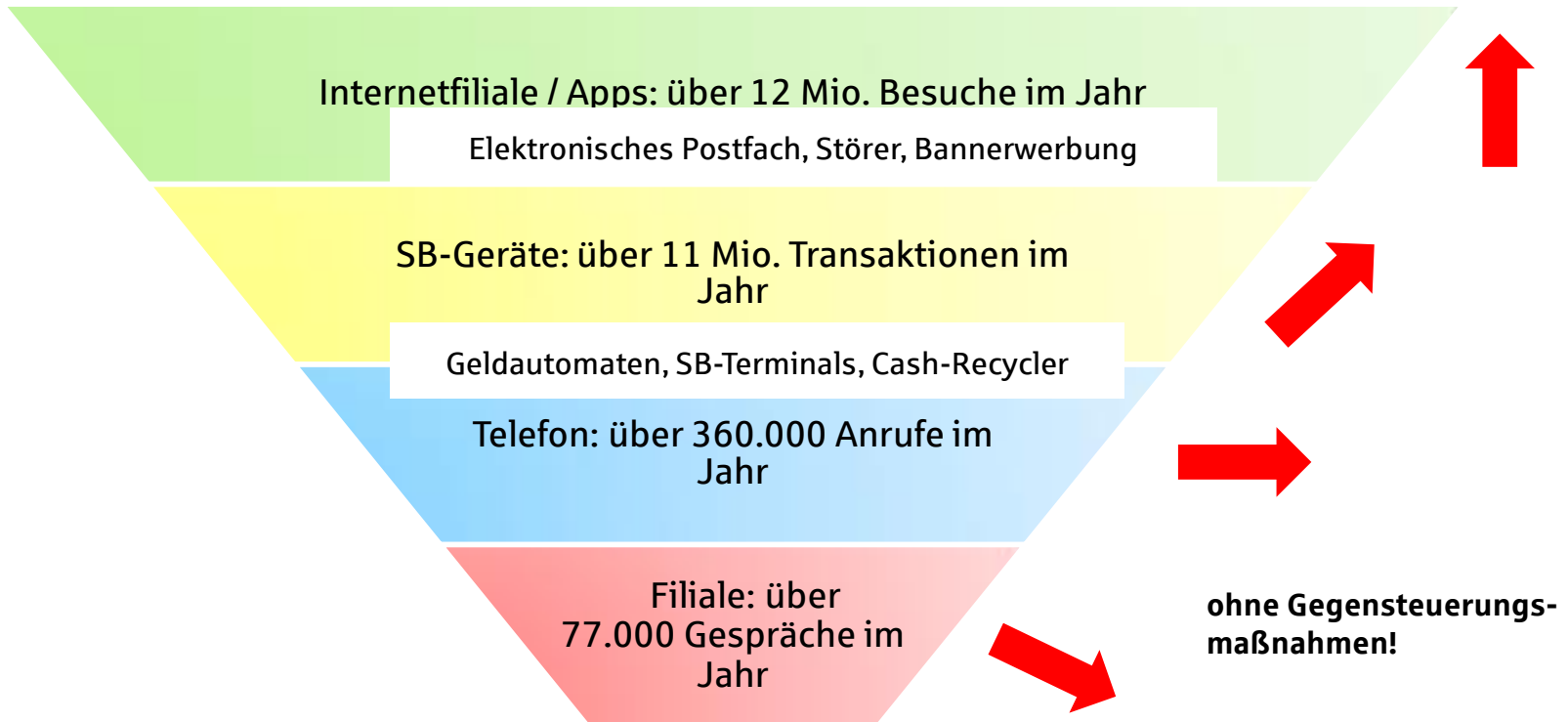


Die Kanäle unserer Kunden:



(3) Die Kunden der Sparkasse Holstein

Wir treffen unsere Kunden am häufigsten Online ...



Wie agieren unsere Kunden in den Kanälen?

Online-Banking-Quote 43%, Produktabschlussquote online 4,2% p.a., rd. 14% der erstellten Auszüge werden über elek. Postfach bereitgestellt, 50% der Online-Banking-Nutzer nutzen das elektronische Postfach, rd. 1.000 Kontakthanfragen pro Woche

Reduzierung der gedruckten Kontoauszüge um 22% → Reduzierung KAD-Geräte um fast 40%; stetiger Anstieg Barverfügungen am Geldautomaten (+9% seit 2014)

Inboundcalls, Schwerpunkt mit 30% im Zahlungsverkehr / Kontostandsabfragen

Filiale mit 1,79 persönlichen Kundenkontakten am Tag bzw. 1.800 in der Woche (Berater und Service-Mitarbeiter), 1,2 Finanz-Checks am Tag (Berater), 1 Altersvorsorgeberatung pro Berater pro Woche, 1 Beratung zur Vermögensstrukturierung pro Berater pro Woche

Internetfiliale / Apps: über 12 Mio. Besuche im Jahr

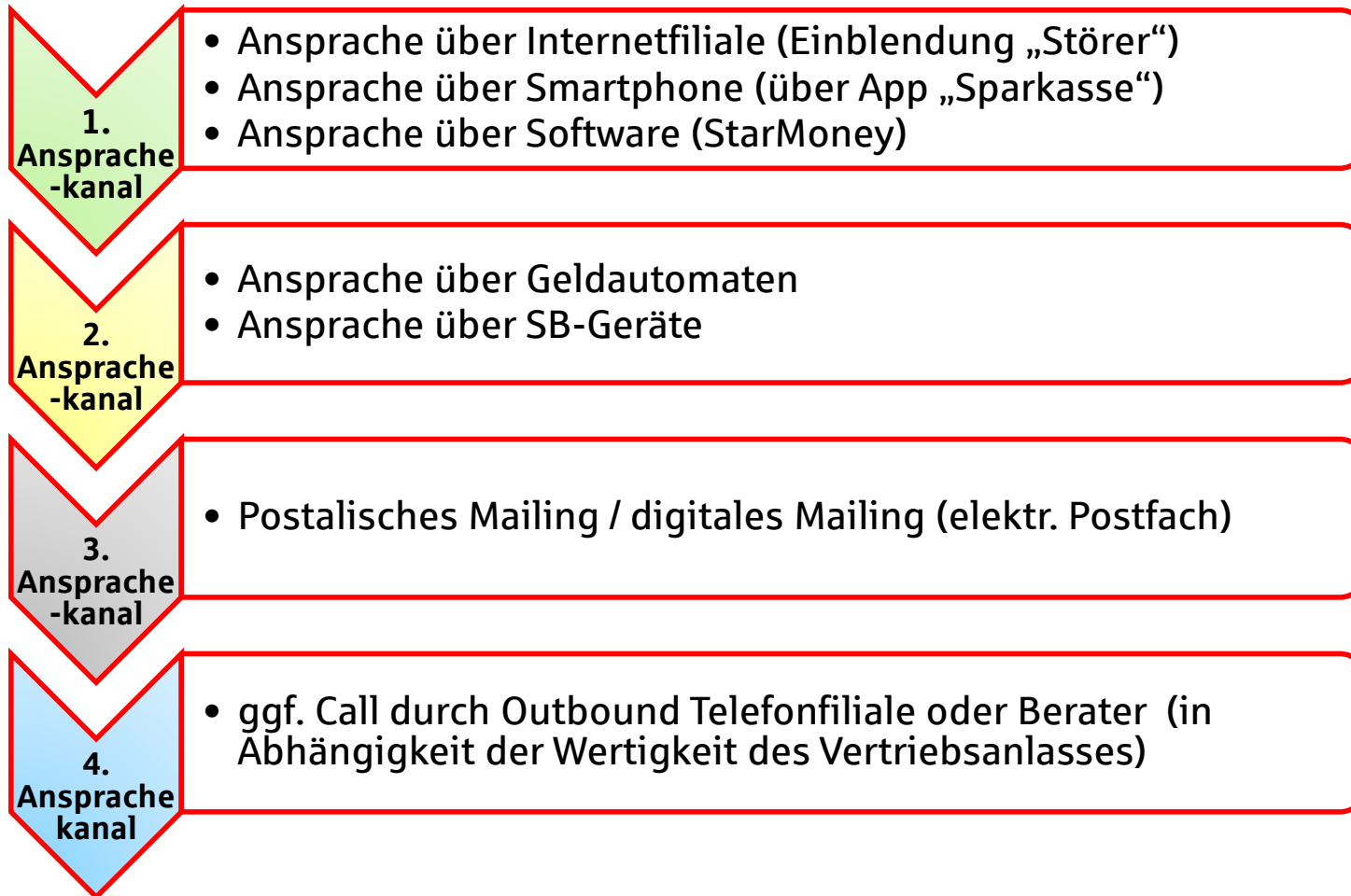
SB-Geräte: über 11 Mio. Transaktionen im Jahr

Telefon: über 360.000 Anrufe im Jahr

Filiale: über 77.000 Gespräche p.a.

(4) Wie reagieren wir auf das veränderte Kundenverhalten?

Wie agieren wir als Sparkasse „multikanal“?



- Ist nach **3 Wochen keine Reaktion** erfolgt, Ansprache über Folgekanal
- Reaktion „**kein Interesse**“ → Ausstieg
- Reaktion „**Interesse**“ → Call durch Outbound-team der Telefonfiliale, um Terminvereinbarung für den Berater zu machen

Was bedeutet das Kundenverhalten für ein regionales Filialinstitut?

- Kunden nutzen für einfache Leistungen / Produkte zunehmend den Online-Kanal, für Beratungen ist jedoch nach wie vor die Filiale die erste Wahl
- Kosten der Flächenpräsenz müssen verdient werden
- **Steuerung von Transaktionen-/ Serviceleistungen in die „Selbstbedienung“ (Online / SB-Geräte)**
- stetiger Ausbau der Online-Produktpalette
- **Mehrwert der persönlichen Beratung erlebbar machen**
- Investitionen in Beratungskapazitäten
- **Initiieren von Kundenkontakten durch das Institut**
 - den richtigen Kunden, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit zum richtigen Bedarfsfeld erreichen → zentrale Aufgabe eines Vertriebsmanagements

Steuerung von Transaktionen-/ Serviceleistungen in die „Selbstbedienung“

- Nutzung des „Elektronischen Postfachs“ der Internetfiliale als Drehscheibe der Kundenkommunikation
 - Bereitstellung von Kontoauszügen, Zinsmitteilungen, Wertpapierabrechnungen u.ä.
 - sofortige Bereitstellung Beratungsunterlagen ins ELPO direkt aus Kundengespräch heraus (bspw. Beratungsprotokoll)
 - Zustellung individueller Angebote
- durch fallabschließende Transaktionen und online-Produktkäufe durch Kunden verringerter Kapazitätsaufwand in Marktfolgeeinheiten
- weitere Kosten- / Effizienzvorteile durch Digitalisierung interner Arbeitsabläufe

Mehrwert der persönlichen Beratung erlebbar machen!



- Kunden nehmen nach wie vor Beratungsangebote in Anspruch
- nur die persönliche Beratung kann letztlich individuellen Ansprüchen und Erwartungen gerecht werden
- Gerade in der Niedrigzinsphase sind kundenindividuelle Lösungen gefragt:
 - Bei welchen Bedarfsfeldern habe ich noch Lücken?
 - Welche Bedeutung hat das Niedrigzinsniveau für meine bisherige Anlagestrategie?
 - Welche Vermögensstruktur macht unter Berücksichtigung meiner Risikoneigung Sinn und mit welchen Produkten kann ich sie letztlich umsetzen?
 - Was muss ich bei meiner Altersvorsorge berücksichtigen?

Mehrwert der persönlichen Beratung erlebbar machen – Filiale „alt“ – Filiale „neu“



Filiale „alt“

- Kunde hat Bedarf und sucht die Filiale auf
- Berater reagiert auf zeitpunktbezogenen Kundenwunsch
- bei konkreten Anlässen Anruf durch den Berater
- Fokus auf Produktverkauf
- individuelle Beratung: „Systematik im Kopf des Beraters“; „Zettel und Stift“
- hoher Serviceanteil


Filiale „neu“

- Entwicklung systematischer Vertriebsanlässe, die sich an Lebensphasen orientieren
- Marktbearbeitung nach Kundensegmenten
- Terminvereinbarung durch Telefonfiliale für Berater
- Fokus auf Beratung / Lösungen
- Ausweitung von Beratungskapazitäten → ganzheitlicher lebensphasenorientierter Beratungsansatz
- Einsatz von Beratungskonzepten (Finanzkonzept, Anlageberatungsprozess)
- rückläufige Servicetätigkeiten

Initiieren von Kundenkontakten

1. dem Kunden dort begegnen, wo er sich aufhält
 - klassische Platzierung von Werbebotschaften über alle Kanäle
2. persönliche, auf den Kunden zugeschnittene Ansprache über Data Mining: *Prognose von Kaufwahrscheinlichkeiten anhand statistischer Verfahren (je Zielprodukt)*
 - Identifikation von Kanalaffinitäten und intelligente Vernetzung der Kanäle (**am richtigen Ort**)
 - Identifikation von Produktaffinitäten (**zur richtigen Zeit und zum richtigen Bedarf**)
 - persönliche Ansprache auf identifizierten Bedarf mit dem Ziel eines persönlichen Beratungsgespräches (**den richtigen Kunden**)

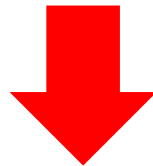
Initiieren von Kundenkontakten

- „Big-Data“ im Kundenkontaktmanagement effizient und konsequent nutzen!
 - systematische Nutzung der zur Verfügung stehenden Informationen wird durch Digitalisierung möglich
 - Zusammenführung der Informationen, um Charakteristika zu erkennen und passgenaue Angebote und die richtigen Ansprachekanäle zu abzuleiten → Produkt- und Kanalaffinitäten
 - Ziel: Bereitstellung von Vertriebs-/ Anspracheanlässen mit hohen Trefferquoten über alle Kanäle
- 
- Der Anspruch an ein zentrales Vertriebsmanagement, das systematisch alle Kundenkontaktpunkte verzahnt, wächst immer stärker.

(5) Fazit

Das Filialgeschäft benötigt Vertriebsaktivierung und Kostensenkungen.

- Niedrigzinsphase führt zu erheblichen Belastungen für alle, dadurch Druck auf die Konditionsbeiträge; steigende Personalkosten und hohe Sachkosten belasten die Rentabilität.
- Trotz hoher Filialaffinität ist die Filialfrequenz gering. Persönliche Beratung und „Bringgeschäft“ gehen zurück.



- Notwendigkeit, hohe Ansprachefrequenz zu erreichen
- Qualität der Datenerhebung und -nutzung als Basis für effizientes Kundenkontaktmanagement
- Ziel: Produktabschluss bereits im Ansprachekanal und / oder Initiieren von Kundengesprächen mit dem Berater vor Ort

Das Filialgeschäft benötigt Vertriebsaktivierung und Kostensenkungen...

- Qualifizierte Finanzberatung wird auch in absehbarer Zukunft zu einem großen Teil persönlich in der Filiale getätigt.
- Der Vertrieb muss sich auf die Erarbeitung von ganzheitlichen Lösungen ausrichten, statt Produkte zu verkaufen.
- Homepage und Smartphone werden von Kunden im Wesentlichen zur Information, für Zahlungsverkehr und einfache Serviceanliegen genutzt.
- Investitionen in Beratungskapazitäten und Einsparungen bei persönlichen Serviceangeboten vor Ort.
- Die Filiale bleibt damit erste Anlaufstation für persönliche Hilfestellung und ganzheitliche Beratung. Auf Filialen kann auch in Zukunft nicht verzichtet werden.
- Die kritische Größe der einzelnen Filiale wächst.*

... aber woran entscheidet sich, ob die Filialbank Zukunft hat?

- Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt der Aktivitäten stellen
- durch effizientes Datenmanagement Kunden und Kundenwege kennenlernen und für Ansprache nutzen
- persönliche Beratung vor Ort erlebbar machen, d.h.
 - überzeugen durch hohe Beratungsqualität (Fachlichkeit)
 - überzeugen durch hohe persönliche Bindung (Emotionalität)
 - überzeugen durch Lösungen statt Produkte (Individualität)

Die neue Generation Sparkasse. Made in Holstein.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!