



Bank

Entwicklung einer Strategie, um aus einer Regionalbank ein Topunternehmen zu machen.

Arbeitshypothese:
Top 10 im internen, bundesweiten
Vergleich, regional Top 1.

Das Mandat

Das Kundenunternehmen ist ein Bankhaus mit 30 regionalen Niederlassungen. Der Hauptsitz liegt in einer Stadt mit knapp 50.000 Einwohnern inmitten einer ländlich geprägten Region.

Die anhaltende Niedrigzinsphase und die steigende Attraktivität von Online-Bezahldiensten setzten der Bank zu. Im internen Bankenrating fand sich die Bank auf einem unterdurchschnittlichen Platz wieder. Gleichzeitig nahm der regionale Wettbewerber beständig Marktanteile weg – ein Hinweis, dass das Problem nicht nur am überalterten Geschäftsmodell lag.

Dies veranlasste den Vorstand, die bisherige Strategie und Positionierung der Bank zu hinterfragen, um möglichst bald einen Turnaround einzuleiten und dem beständigen Kundenschwund Einhalt zu gebieten. Dabei nahm der Vorstand tendenziell die Branchenbenchmarks als Vorbilder: Privat- und Onlinebanken.

Für die Überprüfung und Optimierung von Strategie und Marke erhielt KALKBRENNER das Mandat.



Online-Banken und -Bezahldienste profitieren von der mangelnden Attraktivität vieler klassischer Banken. Diese schlummern meist im Dornröschenschlaf und stagnieren, weil die Vorstände ihren Besitzstand wahren. - Gerade bei Fusionen.

Die Achillesferse der klassischen Banken

▸ Leistungsversprechen

Banken bekennen sich selten dazu, was sie besonders gut können und worin sie deutlich besser sind als ihre Wettbewerber.

▸ Know-how

Das Beratungsportfolio ist sehr umfangreich. Sowohl in der Breite als auch in der Tiefe. Der klassische Kundenberater der kleinen Filiale deckt nicht alles ab. Doch die Filiale schickt ihre Kunden zu selten in die Zentrale.

▸ Verkaufen können

Im Vergleich zu den Verkaufskollegen im Einzelhandel und zum Verkauf der Industrie hinken viele Bankmitarbeiter hinterher. Sowohl im Know-how und dem Auftreten als auch in der inneren Einstellung. Sie sehen sich nicht als Verkäufer.

Die Vorgehensweise

Nach den Gesprächen mit den Entscheidern galt es „Witterung aufzunehmen“. Dazu wurden zunächst alle 30 Filialen besucht, fotografisch dokumentiert und an jedem Standort Mitarbeiter aller Ebenen interviewt. Ebenso wurden bei den Besuchen situativ und zufällig Kunden gefragt, warum sie sich hier wohlfühlen, was sie an der Bank besonders gut finden und was sich noch verbessern ließe.

Dabei wurde sehr deutlich, dass die Kunden das Bodenständige, fast schon Rustikale an ihrer Bank sehr schätzten. Sie waren sich sicher, hier nicht über den Tisch gezogen, sondern fair beraten zu werden, weil man sich am Land noch persönlich kenne.

Gleichwohl wünschten sie sich durchaus eine noch bessere Beratung in allen Fragen rund um das eigene Vermögen. Konkret wurden die Bereiche Kredit, Geldanlage, Vermögensaufbau, Altersvorsorge und Versicherung aufgezählt. Dieser Wunsch war bei den befragten Privat- und Geschäftskunden gleichermaßen ausgeprägt.

Aus dieser individuellen Bankanalyse entstanden folgende wesentlichen Erkenntnisse:

- Die Stammkunden schätzen die Bank wegen ihrer Mitarbeiter; es gibt viele langjährige Kontakte.
- Die Kunden haben Vertrauen zu ihrer Bank und gestehen ihr eine hohe Beratungskompetenz zu.
- Die Kunden wissen selbst nicht ganz genau, wie umfassend das Beratungsangebot der Bank ist.
- Im Rückschluss bedeutet das, dass die Bank ihre Beratungsrolle aus Sicht der Kunden zu wenig ausfüllt.
- Der bundesweit einheitliche, zentrale Werbeauftritt der Bank wird dem Lokalkolorit nicht gerecht: weder in der Tonalität der Region noch in den Gesichtern der abgebildeten Personen. Er spricht die regionale Bevölkerung nicht an.

Um die Bank daher aus dem aktuellen Tief herauszuführen, sind zwei Stellschrauben besonders wichtig: ein neuer, persönlicher Auftritt in der Region und die Positionierung der besonderen Beratungskompetenz der Bank. - Zwei strategische Chancen, die sich gegenüber den Online-Wettbewerbern als vorteilhaft erweisen, da diese hier nicht mithalten können.



Traditionelle Banken können durchaus mit ihren klassischen Stärken punkten. Sofern sie sie als Performance begreifen und konsequent optimieren.

Projekt-Pakete

- **Vision und Verbindlichkeit**
PR-Arbeit, Werbung, Branding – Überwachung und Einhalten der internationalen Durchdringung.
- **Marke und Wahrnehmung**
Mit einem emotional ansprechenden Auftritt die Herzen der Menschen in der Region erreichen.
- **Online und Offline**
Beratungskompetenz deutlich ausbauen und parallel über die Online-Präsenz Frische und mehr Coolness zeigen.

Die Highlights

Die sieben großen Strategie-Empfehlungen unter Berücksichtigung der Achillesfersen im Bankwesen lauteten wie folgt:

1. Entwicklung einer eigenen Vision

Überlegung: Wir müssen eine regionale Sogwirkung erzielen. Dazu bedarf es eines besonderen Leistungsversprechens.

=> Die Bank positionierte sich intern entsprechend als Vermögensmehrer.

2. Entwicklung eines eigenständigen Markenauftritts

Überlegung: Wir müssen die Sprache der regionalen Kunden sprechen. Einer Region, die als eher wohlhabend gilt.

=> Sowohl die Motivsprache der Werbung (Personen, Landschaften) als auch die Sprache wurde auf die Region abgestimmt.

3. Entwicklung einer höheren Beratungskompetenz

Überlegung: Wir müssen mehr und besser beraten, mit dem Ziel, die Vision für die Kunden erlebbar werden zu lassen.

=> Die Berater wurden im Intervalltraining über einen längeren Zeitraum hinweg geschult, gecoacht und systematisch verbessert.

4. Entwicklung eines Kompetenz-Centers

Überlegung: Wir müssen das Know-how für bestimmte High-End-Beratungen zentralisieren, um authentisch zu bleiben.

=> Am Stammsitz wurde ein Kompetenzzentrum eingerichtet und schrittweise für die High-End-Beratung aufgebaut.

5. Verstärkung der öffentlichen Auftritte

Überlegung: Wenn wir Kunst und Kultur abdecken, bleibt dem regionalen Marktbegleiter der Sport.

=> Mit Kulturveranstaltungen vom Poetry Slam bis zur Vernissage können Zielgruppen völlig neu angesprochen werden.

6. Ausbau der eigenen Online-Kompetenz

Überlegung: Die Jugend und die jugendlichen Kunden sollten gehalten werden, um die Erosion beim Nachwuchs zu stoppen.

=> Mit einem eigenen Online-Banking und der entsprechenden Website wurde die jugendliche Zielgruppe neu angesprochen.

7. Dokumentation der Leistungsfähigkeit durch Dritte

Überlegung: Wir brauchen neutrale Auszeichnungen, um Dritten zu kommunizieren, dass die Bank auf Erfolgskurs ist.

=> Die offizielle und allseits kommunizierte Teilnahme an externen Wettbewerben aktivierte die ganze Belegschaft.





Auszeichnungen und im Vorfeld vor allem das Ziel, dafür gemeinsam hart zu arbeiten, geben Unternehmen einen besonderen Drive.

Das Ergebnis

Die Bank sieht sich nun in der Verantwortung als Mehrer des Vermögens ihrer Kunden. Dieser Anspruch betrifft die Auswahl des Leistungsangebotes genauso wie den Kompetenzaufbau und das Auftreten der Bankberater. Im Markenauftritt hat sich das Unternehmen für die Aufnahme einer zusätzliche Farbe entschieden und setzt damit sich und den 30 Filialen einen eigenen Stempel innerhalb der Gesamtorganisation auf. Für die Jugend wurden ein eigenes Programm und eigene digitale Dienste entwickelt, die auf große Resonanz stießen. Der Werbeauftritt erfolgt cool und bodenständig zugleich, mit einem starken regionalen Einschlag. Bereits 12 Monate später wurde die Bank für ihre Beratung bei Unternehmensfinanzierungen ausgezeichnet. Weitere sechs Monate später gewann die Bank zwei erste Plätze im Rahmen öffentlicher Audits und sieht sich auf gutem Wege und in der neuen Strategie bestätigt.

Interne Indexwerte: 100 = ∅	Basiswerte	2 Jahreswerte
Umsatz	80	120
EBIT	60	100
Value	50	110



KALKBRENNER STRATEGIE-SUPERVISION

mehr Wert | mehr Gewinn

Christian Kalkbrenner

Dipl.-Kfm. (univ.)

Gstäudweg 72

D-88131 Lindau

T +49 8382 409301

ck@ub-kalkbrenner.de

www.ub-kalkbrenner.de