

Heute: Gut. heißt Morgen: Tot.

Die aktuelle Marktsituation könnte nicht herausfordernder für Sparkassen sein. Fast täglich erhöhen sich die Kundenerwartungen gegenüber Dienstleistern und weitere Wettbewerber kommen auf den Markt. Blickt man auf die Ergebnisse der Bilanzpressekonferenzen von Sparkassen, so scheint die Welt in Ordnung, meist wird eine Steigerung der Bilanzsumme und des Ergebnisses verkündet. Doch der Schein trügt: Das gute Jahresergebnis von heute, resultiert aus nicht getätigten Investitionen für die Zukunft! Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen: es wird Zeit zu handeln, um nicht im Mittelmaß zu verschwinden!

Lassen Sie uns zunächst Mittelmäßigkeit definieren. Ich definiere Mittelmäßigkeit als: „Ein Produkt oder eine Dienstleistung die weder herausragend, noch wirklich richtig schlecht ist.“. In meiner bayerischen Heimat würde man es mit „Passt scho“ beschreiben. Doch ist diese Qualität auch zukünftig ausreichend? Fragen Sie sich selbst: Wann haben Sie das letzte mittelmäßige Restaurant besucht? Welchen mittelmäßigen Bäcker empfehlen Sie Ihren Freunden? Oder in welches mittelmäßige Hotel fahren Sie in den Urlaub? Unterteilt man die vom Kunden eingeschätzte Gesamtqualität in die Kategorien Schlecht, Gut, Exzellent und Herausragend, so liegt die Mittelmäßigkeit zwischen Schlecht und Gut. Betrachtet man die S-Finanzgruppe, so gibt es Sparkassen die bereits seit Jahren an Ihrer Gesamtqualität arbeiten und diese auf ein exzellentes Niveau entwickelt haben. Herausragende Institute kann ich aktuell in der Organisation nicht erkennen. Die Mehrzahl der Institute bewegt sich im guten Mittelmaß. Bei einer weiteren Steigerung der Wettbewerbssituation und der Innovationen aus anderen Branchen unterstellt, führt jedoch -bei gleichbleibender Qualität- zu einem Absinken der Gesamtqualität bei allen Instituten. So werden heute gute und mittelmäßige Sparkassen, morgen zu schlechten Sparkassen und somit zu Sanierungsfällen. Daher lautet meine Hypothese: **Mittelmäßige Sparkassen werden innerhalb der nächsten 5 Jahren vom Markt verschwinden!**

Zur Verdeutlichung reicht ein Blick in andere Branchen. Der Einzelhändler Media Markt und Saturn kämpft seit Jahren mit stagnierenden und leicht sinkenden Umsätzen. Unter den Bäckern prosperieren entweder die Discount-Bäcker oder diejenigen die Wert auf wertvolle Zutaten und Handwerk legen, fast alle anderen Bäcker sind bereits verschwunden. Der Einzelhändler Peek&Cloppenburg berichtet für das Jahr 2016 eine Umsatzrendite von unglaublichen 0,8% (dies ist kein Schreibfehler). Allen Beispielen gemein ist: „Warum sollte man als Kunde bei diesem Dienstleister kaufen?“. Ein Einkauf bei z.B. Amazon bietet mehr Bequemlichkeit und oftmals sogar noch einen besseren Preis. Eine zentrale Frage, die sie sich als Sparkasse daher stellen sollten: Was spricht für eine Geschäftsbeziehung mit Ihnen und wie sorgen sie täglich dafür, dass Ihre Kunden täglich, an allen Kontaktpunkten ein mindestens exzellentes Erlebnis haben?

Die größte Herausforderung liegt in der dafür heute notwendigen organisatorischen Beidhändigkeit: Zum einen ist hierfür eine Steigerung der internen Effizienz notwendig, gleichzeitig eine Erhöhung der Gesamtqualität am Kunden. Sich also weder kaputtsparen, noch unsinnige Investitionen tätigen, sondern beides in ein sinnvolles Verhältnis bringen. Für Sparkassen bedeutet das heute, nicht zu warten, bis durch natürliche Fluktuation die vorhandenen Personalüberhänge abschmelzen, sondern die entsprechenden Abläufe und Prozesse sofort so zu optimieren, dass die Kapazitäten sofort frei werden. Die dadurch gewonnenen Mitarbeiter und meist mit der Sparkasse sehr vertrauten Mitarbeiter kann man dann für den notwendigen organisatorischen Umbau der Sparkasse nutzen. Hierfür ist es notwendig diesen Pool an Mitarbeiter in Fähigkeiten und Werkzeugen eines Unternehmensberaters zu schulen. So entsteht eine interne Zukunftsberatung, die der gesamten Organisation hilft, sich so auszurichten, dass die Sparkasse künftig mindestens exzellente Gesamtqualität am Kunden erzielt. Hierfür werden nach der internen Effizienzsteigerung die gesamten Kundenreisen so gestaltet, dass die Bewertung der Gesamtqualität aus Sicht des Kunden zu mindestens „Exzellente“ führt. [Mehr zur Optimierung von Kundenreisen finden Sie in meinem Artikel hier und zum Vorgehensmodell in meinem Thesenpapier „Digitalisierung meistern“.](#)