

Gerhard Jendrzey

## Kooperationen jenseits typischer Bankleistungen – ein erfolgversprechender Weg zum Markt

### Ausfall von Zinserträgen

Digitalisierung, demographischer Faktor, Zinsentwicklung, regulatorische Vorgaben, Fintecs – diese und weitere Themen verdeutlichen beispielhaft die Herausforderungen insbesondere bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Über die Intensivierung der Kundenbetreuung, Anpassung der Geschäftsstellenstruktur und Kostensenkungsprogramme wird nahezu bei allen Instituten versucht, auf diese Entwicklungen zu reagieren.

Allen Akteuren ist jedoch bewusst, dass die sich deutlich abzeichnenden Marktveränderungen weitgehende Reaktionen erfordern. Die einzelnen Institute sind dabei auf Vorleistungen der Verbände oder verbandsübergreifende Lösungen angewiesen. Nicht immer stimmen Umsetzungsgeschwindigkeit und Schwerpunkte mit den Vorstellungen der einzelnen Vorstände überein. Die eigenen Stärken in der Region zu nutzen, über neue Themen und Produktbündel neue Ertragsquellen und Kundengruppen zu erschließen sowie die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb konkret anzugehen, sind erfolgversprechende Ergänzungen und ermöglichen eigenständiges Agieren.

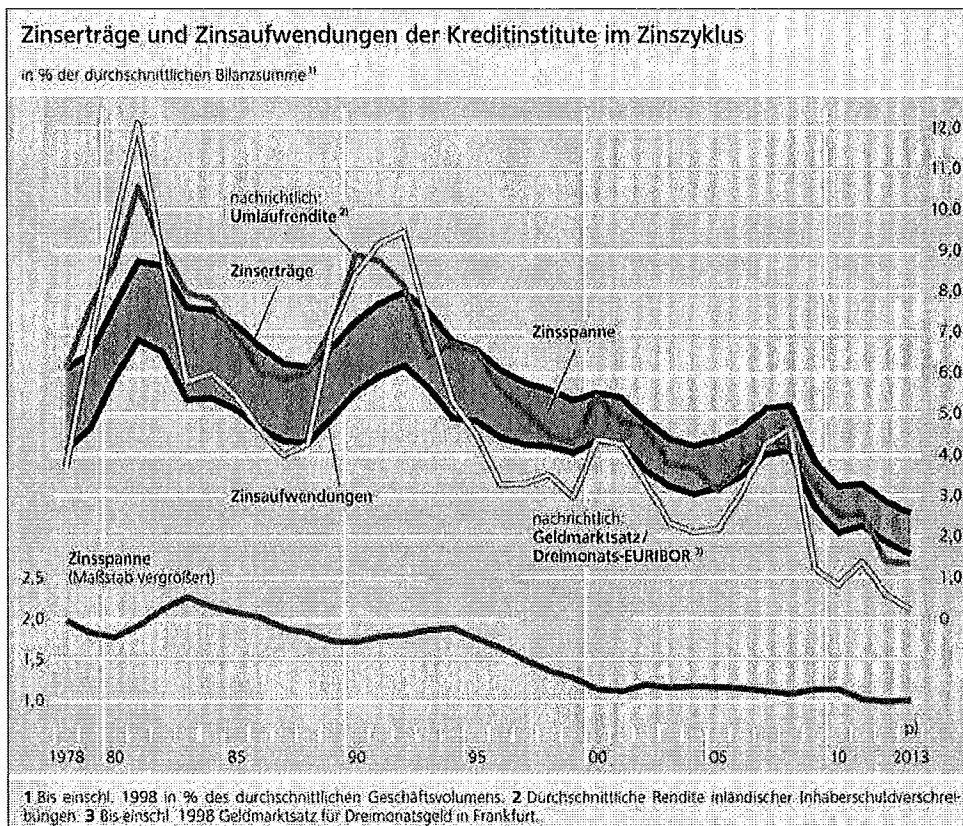
### Kooperationen als mögliche Quelle von Provisionserträgen

Mehr denn je hängt der zukünftige Erfolg von technischen und medialen Veränderungen ab und der Fähigkeit, schnell darauf zu reagieren. Regionale Kooperationen sind ein Beispiel für vielfältige Maßnahmen zur Abrundung des Geschäftsmodells und Generierung von Provisionserträgen, die insbesondere dann erforderlich sind, wenn die Zinsüberschüsse weiter ausbleiben.

Kooperationen können sich auf Bankprodukte beziehen, die das eigene Haus nicht oder nicht ausreichend bieten kann. Sie können aber auch – und darum soll es im Folgenden gehen – das Produktspektrum weiter öffnen. Bei den letztgenannten Kooperationsmodellen ist zu prüfen, ob neben den angestrebten zusätzlichen Provisionserträgen das originäre Bankgeschäft trotzdem unterstützt wird, eine Integration in den Vertriebsprozess bei allen Beteiligten erfolgt und Vorleistungen genutzt werden können.

Die Kooperation mit einem regionalen Energieversorger kann ein besonders interessanter Ansatz sein, denn Energiethemen werden für Privat- und Firmenkunden ein beherrschendes Thema der nächsten Jahre sein, auch wenn die Energiewende zwischenzeitlich für viele zum Unwort geworden ist. Stadtwerke müssen das Geschäftsmodell massiv

Abbildung 1:  
Entwicklung von  
Zinsüberschuss  
oder Zinsspanne  
[Deutsche Bundesbank 2013]



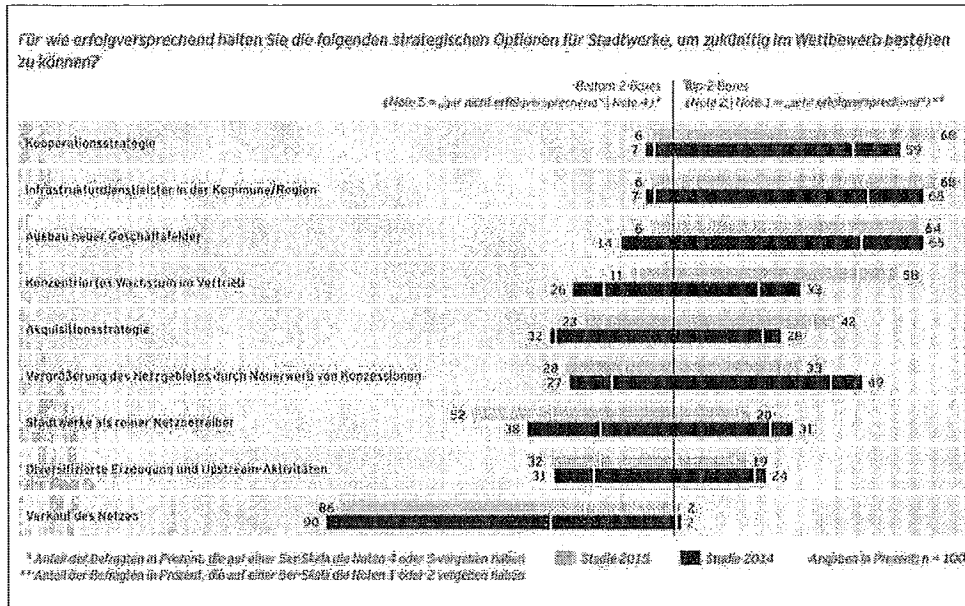
anpassen, so dass die Zusammenarbeit von beiden Seiten getrieben wird. Darüber hinaus haben auch die Kommunen ein Interesse an starken Stadtwerken und starken Sparkassen und sind über die Gremien bei beiden Partnern eingebunden.

Ein regionales Wertschöpfungsnetzwerk für Energie und Finanzen ermöglicht die Nutzung vorhandener Strukturen, kann mit vertretbarem Aufwand erweitert oder modifiziert werden und ist die Basis für die Intensivierung der Zusammenarbeit und des Vertriebs über neue Zugangswege.

Erfahrungen zeigen aber, dass nicht immer die Vertriebsmitarbeiter aktiv eingebunden werden, die Zielsetzung der Kooperation unscharf bleibt und eine aktive Marktbearbeitung beider Kooperationspartner in einem ausgewogenen Verhältnis nicht dauerhaft umgesetzt wird. Wie man dies besser machen kann, zeigen die folgenden Gedanken.

Prof. Dr. Jürgen Singer, ehemaliger Inhaber des Lehrstuhls Bankwesen an der Universität Leipzig, der sich sehr frühzeitig mit bankfremden Produkten auseinandergesetzt hat, äußert sich wie folgt: „Damit zukünftige Projekte erfolgreicher implementiert werden, müssen die Akzeptanz der Mitarbeiter für bankfremde Angebote wie auch die Fähigkeit zur Umsetzung steigen. Nur dann lassen sich das dichte Niederlassungsnetz – und damit das Geschäftskonzept von Sparkassen wie Kreditgenossenschaften – aufrecht erhalten sowie die Arbeitsplätze sichern. Die Geschäftsleitung der regionalen Institute wie auch die Mitarbeiter müssen erkennen, dass nur erfolgreiche Kooperationen das Geschäftskonzept gewährleisten, sollte die Niedrigzinsphase sich als säkulare Erscheinung herausstellen.“

Abbildung 2:  
Strategische  
Optionen – Vor-  
jahresvergleich  
[Ernst & Young  
2015]



### Kooperation mit einem Energieversorger – Ausgangslage Stadtwerke

Wenn zukünftig Kleinkraftwerke in den Hauskellern stehen, wird es um effiziente Technik, Stromspeicher, Leitungsnetze, Wartungsverträge, Versicherungsfragen, intelligente Verknüpfung sowie Ausrüstung von Bioenergie-Quartieren und Contracting gehen. Neue Geschäftsmodelle sind erforderlich, um rückläufige Umsätze aus dem Kerngeschäft zu kompensieren.

Bei der Bewertung der strategischen Optionen hielten 68 Prozent der befragten Geschäftsführer Kooperationsstrategien für die erfolgversprechendste Option (vgl. Abbildung 2). Zu diesem Ergebnis kommt die Stadtwerke-Studie 2015 der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young und des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft. Daran beteiligt waren 100 deutsche Versorgungsunternehmen aller Größenordnungen. Befragt wurden deren Vorstände und Geschäftsführer [Ernst & Young 2015].

Bei dieser Ausgangslage bietet sich die exklusive Vereinbarung mit einem regionalen Kreditinstitut an, da auf Kundenstamm, Geschäftsstellen und weitere Infrastruktur zurückgegriffen werden kann und sich Produktbündel anbieten. Dabei ist zu berücksichtigen,

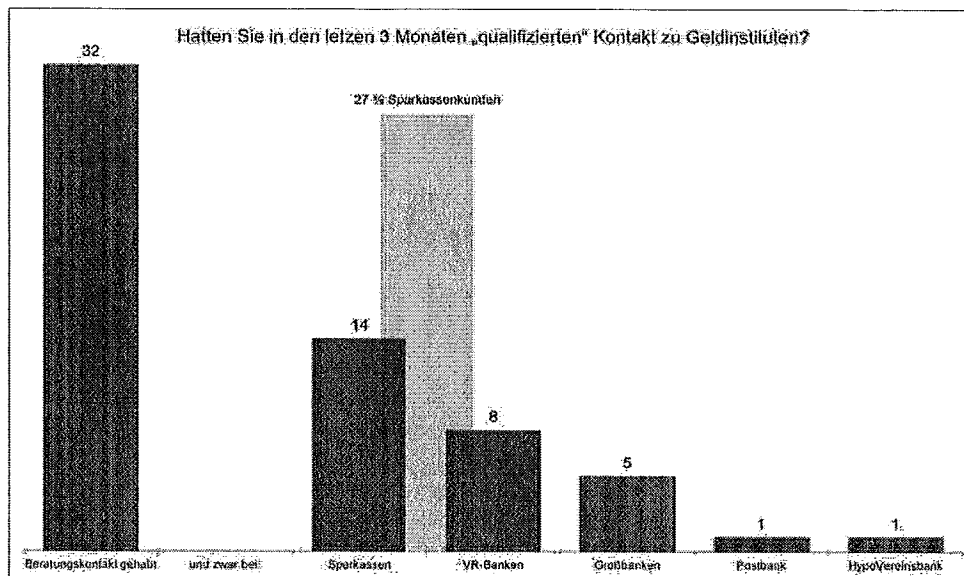
dass die Überschneidung der Geschäftsbereiche Auswirkungen auf den Umfang der einzelnen Vertriebsaktivitäten hat, so dass die Analyse der Ausgangslage und die Bewertung der Chancen bei Vertrieb und Kundenbindung für einzelne Angebotspakete der erste Diskussionspunkt sein werden.

### Vorteile aus Sicht der Kreditinstitute

Unabhängig von der Bewertung der Energiewende tangiert das Thema nahezu alle Kundengruppen, so dass regionales Energie-Know-how gesichert und eine gemeinsame Marktbearbeitung abgestimmt werden sollte. Konkrete Volumens- und Ertragsziele sind die Basis einer mehrjährigen Vertriebsplanung, bei der aus Sicht des Kreditinstitutes folgende Ziele formuliert werden könnten, die dann zu konkretisieren sind:

- Forcierung des originären Bankgeschäftes
- Generierung von Provisionserträgen
- Zusatzleistungen für Firmenkunden
- Aufbau eines regionalen Energienetzwerkes
- Zugang zu Nichtkunden über den Kooperationspartner
- Kostenpflichtige Bereitstellung von Infrastruktur für den Energieversorger
- Gemeinsames Kundenbindungssystem
- Abgestimmtes Kommunikationskonzept

Abbildung 3:  
Häufigkeit des  
Kundenkontakts  
zu Geldinstituten  
[Icon Wirtschafts-  
und Finanz-  
marktforschung  
2012]



Die Einbindung der Energiethemen in bestehende Prozesse, Produktbündelungen oder abgestimmte Vertriebsmaßnahmen sind mit überschaubarem Aufwand darstellbar, erfordern aber Beweglichkeit außerhalb eingefahrener Vertriebsstrukturen.

### Kundenansprache

Die ganzheitliche Beratung steht bei Kreditinstituten im Vordergrund und hat den aktionsbezogenen Produktverkauf verdrängt, auf den aber auch nicht ganz verzichtet werden kann oder soll. Überschneidungen sind daher nicht selten, zumal sich die Ansprache der Kunden zur Nutzung eines Finanz-Checks zunehmend schwieriger gestaltet.

Der regelmäßige Kundenkontakt ist ein entscheidender Aspekt. Rüdiger Szallies, Strategisches Marketing, Nürnberg: „Der aktive, d. h., der von der Bank/Sparkasse initiierte Kontakt ist vom Kunden wahrgenommene Qualität.“

Die Frage, ob in den letzten drei Monaten ein „qualifizierter Kontakt“ zu Kreditinstituten bestand, führte beim nationalen Werbetracking 2012 zu den in Abbildung 3 dargestellten Aussagen.

Die Gründe für die Passivität in der Kundenansprache sind vielfältig und können durch neue Ansätze im Rahmen von regionalen Kooperationen positiv be-

einflusst werden. Kunden werden dabei zu Themen angesprochen, die diese derzeit stark beschäftigen und bankspezifische Angebote werden integriert. Das fachliche Know-how kommt vom Kooperationspartner und die Bank nutzt vorhandene Strukturen zur Ansprache der Kunden und Nichtkunden. Die Ansprache reicht vom Informationsangebot für ausgewählte Kundengruppen (Blockheizkraftwerk, Heizungs-Check, Thermographie, Photovoltaik, energetische Sanierung) über anschließende Informationsbereitstellung per Newsletter und Verknüpfung mit Informationsversand (Energieabrechnung und/oder Darlehenskontoauszug mit konkreten Angeboten und telefonischer Nachfassaktion) bis zum Zusatzangebot für aktive Nutzer (z. B. Solarwächter bei bereits genutzten Photovoltaikanlagen).

### Problemfelder der Zusammenarbeit

Bei allen Übereinstimmungen zwischen regionalem Kreditinstitut und Stadtwerken muss sich eine Kooperation erst entwickeln und müssen Widerstände auf beiden Seiten abgebaut werden. Mit Klärung der Kooperationsziele müssen nicht nur faire Rahmenbedingungen, sondern auch Volumens- und Ertragsziele vereinbart werden. Roman Schneider, Geschäftsführer der smm managementberatung mit Erfahrungen bei diesen Kooperationsprojekten, sieht die Überzeugungsarbeit bei allen Beteiligten, einschließlich der Kommune, als wesentlichen Er-

folgsfaktor an, wobei dies selbstverständlich auch die Einbindung der Mitarbeiter beinhaltet. Bei der Definition der Umsetzungsphasen müssen auch Erfahrungswerte berücksichtigt werden und erfolgreiche Kampagnen müssen, ggf. modifiziert, übernommen werden. Es gilt, so Schneider „Vorleistungen und Erfahrungen zu berücksichtigen, ohne die individuellen Anforderungen zu vernachlässigen, um schnell zu nachhaltigen und positiven Vertriebssergebnissen zu kommen.“ Darauf aufgesetzt kann die Kooperation sinnvoll vertieft und verfestigt werden.

### **Umsetzung**

Die Umsetzung der aufeinander abgestimmten Maßnahmen und die Einbindung der Mitarbeiter der Kooperationspartner in die gemeinsame Marktbearbeitung erfordern ein schlüssiges Konzept und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, da hausinterne Diskussionen und übergreifende Abstimmungsprozesse auch lähmend wirken können. Schrittweise Umsetzungsphasen können sich wie folgt darstellen:

#### **Phase I: Vertriebskooperation aufbauen**

Die Vereinbarung zur Vermittlung von Verträgen und die Evaluierung von Neuabschlüssen und Beständen oder Einmalzahlungen für die Nutzung der Infrastruktur sind der unproblematischste Teil. Die Einbindung in den Vertriebsplanungs- und Zielvereinbarungsprozess stellt sicher, dass nicht nur aktionsbezogen agiert wird. Für den Berater in der Geschäftsstelle ist das Angebot Türöffner für weitere Themenfelder.

#### **Phase II: Kooperationsprodukte entwickeln**

Aus den Kundenerwartungen für Bank- und Energieprodukte ergeben sich die Rahmenparameter für die Entwicklung der Kooperationsprodukte: Kompatibilität, Plausibilität, Datenschutz und Nutzen. So ergeben sich neue Ansatzpunkte für Vertriebsaktivitäten, wobei der gegenseitige Nutzen im Vordergrund steht. Der Energiesparvertrag ist ein Beispiel für ein solches Produkt. Über Kooperationsprodukte soll natürlich auch der Zugang zu Nichtkunden erschlossen werden.

#### **Phase III: Produktbündel schnüren.**

Diese Phase umfasst das gesamte Beratungsspektrum des Energieversorgers bei Firmenkunden, aber auch die Kompetenz bei der Finanzierung. Im Privatkundenbereich werden themenspezifisch Leistungen des Energieversorgers, der Energieberater, weiterer Leistungserbringer und der Bank verknüpft. Hierbei ist die gezielte Zielgruppenansprache auf Grund der Auswertungsmöglichkeiten der Kontenbestände ein entscheidender Pluspunkt. Jeder Partner kann beispielsweise den Jahresabrechnungen individuelle Angebote für Produktbündel beifügen, die auf die Situation des Kunden zugeschnitten sind und neue Ansatzpunkte für die Ansprache ermöglichen.

#### **Phase IV: Netzwerk aktivieren**

Stadtwerke sowie Sparkassen/Volksbanken sind in der Region verankert und bringen alle Voraussetzungen mit, um Werte wie Vertrauen und Zuverlässigkeit in die Kundenbeziehungen einzubringen. Das Netzwerk der beteiligten Partner muss aktiviert werden, um Ergebnisse zu erzielen, die alleine nicht möglich sind. Ob dies eine gesonderte Plattform erfordert oder über ein Kundenbindungsinstrument unterstützt werden kann, muss im Einzelfall geprüft werden, die verbindende Idee ist allerdings erforderlich. Die Unverbindlichkeit von Absprachen oder die Reduzierung auf gemeinsame PR-Termine und Kassenhallenausstellungen muss ersetzt werden durch klare Aufgaben, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Ergebniscontrolling pro Einzelprojekt. Dabei bringen die Stadtwerke ihre Kontakte zu Energieberatern und Heizungs-/Sanitärfirmen ebenso ein wie die Kreditinstitute die Kontakte zu Firmenkunden einschließlich Freiberuflern und Existenzgründerzentren, Partnern aus dem universitären Umfeld und Ideen aus bundesweiten Best-Practice-Ansätzen.

#### **Phase V: Neue Themenfelder erschließen**

Es geht nicht nur um in die Zukunft gerichtete Themen wie das „Internet der Energie“, sondern auch um konkrete Einzelmaßnahmen. Ein Beispiel kann die Betreuung der Kunden sein, die sich für eine

Photovoltaikanlage entschieden haben. Unsichtbare Kurzschlüsse in den Modulen, defekte Kabelverbindungen oder mikroskopisch kleine Haarrisse in den Solarzellen können zu empfindlichen Leistungseinbußen bei der Photovoltaikanlage führen – bis zum kompletten Leistungsfall. Mit einem Sonnenwächter und einem modifizierten Stromzähler können alle abrechnungsrelevanten Daten gemessen und analysiert werden. Das Diagnosesystem hilft, frühzeitig Fehler aufzuspüren und so Investitionen langfristig zu sichern. Die regelmäßige Information dieser „Photovoltaik-Kundengruppe“ über einen Spezialnewsletter „Energie“ bietet Ansatzpunkte für Gespräche bei weiteren technischen Lösungen (Speicherung) oder auch bei nachhaltigen Anlagen. Sie richtet Angebote auf Kunden aus, die sich bewusst für einen ersten Schritt im Energiebereich entschieden haben und wird von Kunden sehr positiv aufgenommen.

### **Ausblick: Einbindung von Firmenkunden**

Die Einbindung der regionalen Handwerker und Dienstleister in das Energienetzwerk erweitert die Kooperationen und damit auch die Vermittlung von Geschäft. Konkrete Vereinbarungen der Leistungen und Gegenleistungen sind zwingend erforderlich. Gemeinsame Aktivitäten über einen virtuellen Markt, ein gemeinsames Kundenbindungssystem oder abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen sind ausbaufähige Einzelbausteine. Da der Mittelstand den Weg ins Netz in den meisten Fällen nicht umgesetzt hat, sehen Unternehmer Handlungsbedarf und sind zwischenzeitlich offen für diese Themen. Beratungsunternehmen profitieren von der Unsicherheit vieler Unternehmen und auch Wettbewerber der Kreditinstitute werden sich hier verstärkt anbieten. Die Entwicklungen im Zahlungsverkehr – lange die Domäne der Banken – sollte ein warnendes Beispiel dafür sein, auf Veränderungen nicht aktiv zu reagieren. Das Know-how bei innovativen Themen von virtuellem Markt bis Kundenbindungssystem wird häufig nicht vorhanden sein – auch eine Folge der jahrelangen Verdrängung der sich abzeichnenden Entwicklungen. Dennoch

besteht die Chance, hier mit den Partnern einen Schwerpunkt zu setzen.

### **Fazit**

Kooperationen zwischen Stadtwerken und regionalen Kreditinstituten sind perspektivisch ein hoch interessanter, strategischer Ansatz. Die Umsetzung ist jedoch komplex, erfordert einen Phasenplan mit vielen aufeinander abgestimmten Einzelmaßnahmen und Verantwortliche auf beiden Seiten, bei denen Konsens in der Einschätzung der Chancen bestehen muss, die die Umsetzung hartnäckig und unternehmerisch angehen und sich am Erfolg messen lassen.

### **Literatur**

Deutsche Bundesbank (2014). Monatsbericht September 2014.

Ernst & Young (2015). Gewohnte Wege verlassen – Innovation in der Energiewirtschaft. Stadtwerkestudie Juni 2015.

icon Wirtschafts- und Finanzmarktforschung (2012). Nationales Werbetracking 2012.

### **Autor**

Gerhard Jendrzey war bis Mitte 2015 19 Jahre lang Abteilungsleiter Medialer Vertrieb der Sparkasse Vest Recklinghausen. Die Verknüpfung von Bankprodukten mit bankfremden Produkten zur Vertriebsforcierung, unter anderem über Kiosksysteme, virtuelle Märkte und Kundenbindungssysteme, war ein Schwerpunkt seiner Aktivitäten.