



DIE FILIALE IM GENOSSENSCHAFTS- UND SPARKASSENSEKTOR

Und sie lohnt sich doch

Vor dem Hintergrund der Finanzkrise fragen sich Bankentscheider: „Wie sieht das Geschäftsmodell der Zukunft aus?“ Bei allen Überlegungen ist die Filiale als Vertriebsweg nicht wegzudenken. Unklar bleibt aber oft, was eine erfolgreiche Filiale ausmacht – ein Lösungsansatz.

➔ Felix A. Schweikert

Sowohl im Genossenschafts- als auch im Sparkassensektor sind die heutigen Filialstrukturen zumeist historisch gewachsen. In vielen Fällen wurden sie nicht den neuen Anforderungen angepasst. Filialöffnungen erfolgten ohne eine detaillierte Standortbetrachtung, weil die Konkurrenz an einem bestimmten Ort präsent war. Zuletzt führten Fusionen vielfach zu Doppelpräsenzen.

Nach dem Trend zur Filialschließung rückte das Privatkundengeschäft in den vergangenen zwei bis drei Jahren wieder stärker in den Fokus. Insbesondere in den vergangenen zwölf Monaten war zu beobachten, dass einzelne Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken den Weg zurück in die Fläche gingen und Filialen an bewusst ausgesuchten Standorten (wieder-)eröffneten. Auch bei den Großbanken scheint die räumliche Kundennähe als stra-

tegisches Ziel wieder in den Vordergrund gerückt zu sein: Sie eröffnen daher Filialen, setzen mobile Berater ein oder kaufen sich kurzerhand Filialbanken.

KUNDEN ERWARTEN NOCH IMMER EINE ANLAUFSTELLE VOR ORT

Auch heute ist der Anteil der kleinen ländlichen Geschäftstellen mit nur einem oder zwei Mitarbeitern relativ hoch. Doch noch immer stellt eine Vielzahl an undifferenziert aufgestellten Filialen den Löwenanteil der Geschäftstellen dar. Gemäß aktueller Studien bevorzugen dennoch in Deutschland 80 Prozent der Kunden die Filiale als Vertriebskanal und besuchen sie mindestens einmal im Monat. Über die Hälfte aller Kunden schaut sogar mehrmals in der Zweigstelle vorbei. Trotz erheblicher Verbreitung von SB- und Online-Banking-Produkten erwarten die Kunden eine Anlauf-

stelle vor Ort. Bei den Sparkassen sowie den Volks- und Raiffeisenbanken korreliert diese enge Bindung der Kunden an die jeweilige Filiale stark mit dem Alter der Klientel. Gerade in den vergangenen zwei Jahren führte nicht zuletzt die steigende Zahl allein lebender Senioren dazu, dass die Bankfiliale wieder zum Ort der Kommunikation, ja sogar zur „Begegnungsstätte“ wurde.

Um die – neben der Frequentierung für die Profitabilität einer Filiale unabdingbare – Vertriebsstärke ist es allerdings nicht gut bestellt. In vielen Banken gelingt es dem Personal aufgrund sinkender Margen und geringerer Abschlussquoten in den Geschäftsstellen vor Ort nicht mehr, die bisher gewohnten Erträge zu erzielen. Viele Mitarbeiter sind zu stark mit dem Bringgeschäft sowie Service- und Bargelddienstleistungen ausgelastet. Holgeschäft findet kaum statt.



und Verkäufer im Privat- und Firmenkundengeschäft, teilweise mit Hausmeisteraktivitäten – gehört der Vergangenheit an.

Außerdem ist die Rolle der Filialmitarbeiter kritisch zu hinterfragen. In der zukunftsorientiert ausgerichteten Vertriebsbank ist es die Aufgabe der Mitarbeiter, im Service die Vertriebssignale der Kunden aufzunehmen und entweder selbst zu verwerten, oder, wo dies nicht möglich ist, an die dafür vorgesehenen Berater überleiten. Hier vereinfachen der konsequente Einsatz standardisierter Werkzeuge sowie Erhebungs- und Signalerkennungsbögen den Mitarbeitern den Verkauf erheblich. Ebenso kann es notwendig sein, gerade in kleineren Filialen auf den Bargeldverkehr weitgehend zu verzichten und diese Aufgabe auf Kopfstellen oder in den SB-Bereich zu verlagern. Zugleich bedarf es einer Optimierung der Geschäftsprozesse und der Verlagerung einzelner Prozesse auf nachgelagerte Abteilungen.

Für die Mitarbeiter bedeutet diese Vertriebsausrichtung, dass neue Anforderungen an sie gestellt werden. Stichworte sind Qualifikation und Selbstwertgefühl.

Auch die personelle Ausgestaltung der Geschäftsstellen kann sich als Hemmschuh erweisen. Insbesondere in Filialen, die nur mit einem oder zwei Mitarbeitern besetzt sind, ist es schwierig, Produkte zu verkaufen und Kunden zu beraten, wenn die beiden Mitarbeiter unterschiedliche Kundensegmente betreuen sollen. Ein Beispiel: Mitarbeiter Müller berät die gehobenen Kunden der Filiale und Mitarbeiter Schmidt kümmert sich um die Servicekunden und besetzt dazu den Schalter. So ist es für den Servicemitarbeiter praktisch unmöglich, Standardprodukte zu verkaufen, da sonst der Schalter nicht mehr besetzt wäre.

NEUE ROLLE FÜR FILIALLEITER

In diesem Zusammenhang ist es unabdingbar, die Funktion und damit die Rolle des Filialleiters zu überdenken. Hier herrschen zwei gegenläufige Trends vor. Einige Banken sind dazu übergegangen, keine Filialleiter als Funktion mehr vorzuhalten. Die Person des Filialleiters bleibt zwar erhalten, mutierte jedoch zu einer Art Beziehungsmanager in- und außerhalb der Filiale. Andere Banken setzen hingegen besonders auf den Filialleiter, da dieser – mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet – einen Markt beleben und vorantreiben kann. Grundsätzlich gilt: Der Filialleiter mit einem Allround-Stellenprofil – Servicemitarbeiter, Berater

Leistung und der Verkauf von Produkten, immer am Bedürfnis des Kunden orientiert, rücken in den Vordergrund. Langfristig muss es den Filialbanken gelingen, die Geschäftsstellen von reinen Service- und Bedienplätzen zu Kontakt- und Beratungszentren mit hoher Vertriebsorientierung umzuwandeln. Die Mitarbeiter der Filiale wandeln sich dabei zu Beziehungsmanagern und Verkäufern vor Ort. In diesem Zusammenhang darf die Bezeichnung Verkäufer kein Schimpfwort sein, sondern eine Auszeichnung. Vielleicht sogar Berufung. Den Mitarbeitern diese Vertriebsorientierung näher zu bringen, setzt entsprechende Personalentwicklungskonzepte voraus.

Bei der Entscheidung, ob und in welcher Form eine Geschäftsstelle (weiter-)betrieben werden soll, helfen die Kundensegmentierung und Marktpotenzialanalyse, denn sie allein stellen eine objektive Betrachtung der Filialen sicher und sind die Schlüssel zum richtigen Konzept. In diesem Rahmen sollten Banken das wirtschaftliche Umfeld, die im Markt vorhandenen Potenziale und die Größe der relevanten Zielgruppe, die durch

7 FILIALAUFBAU NACH DEM MODULKONZEPT					
	Klassische Hauptstelle	Klassische Filiale	Kleinst-filiale	Beratungszentrum	SB-Filialen (Container)
6	Verbund			Verbund	
5	Spezialisten			Spezialisten	
4b	FK-A (Betreuung)			FK-A (Betreuung)	
4a	FK-B, FK-C (Beratung)			FK-B, FK-C (Beratung)	
3b	PK-A (Betreuung)			PK-A (Betreuung)	
3a	PK-B (Beratung)	PK-B (Beratung)		PK-B (Beratung)	
2	Service	Service	Service		
1	SB-Service (Technik)	SB-Service (Technik)	SB-Service (Technik)		SB-Service (Technik)

FK - Firmenkunden; PK - Privatkunden; jeweils bei Voraussetzung einer dreiteiligen Segmentierung der Kunden in A, B und C

Quelle: Management Partner GmbH, 2008



den Filialtyp angesprochen werden soll, untersuchen.

Dabei gibt es eine Faustregel zu beachten: Wenig sinnvoll ist es, an Standorten festzuhalten, an denen die Filiale die Letzte am Platze ist. Denn wenn kein Einzelhandel, keine Post und auch kein Arzt mehr vor Ort sind, muss sich die Bank fragen, ob dies der geeignete Platz für die Filiale eines zukunftsorientierten Instituts ist. Wo der Kunde keine Möglichkeit mehr hat, sein Geld auszugeben, besteht auch keine Notwendigkeit mehr, Geld abzuheben, da der Verbraucher zum Konsum ohnehin in die nächstgrößere Stadt fahren muss. Hier hat die Filiale sogar als Zahlstelle ausgedient.

DEN KONTAKT ZUM KUNDEN HALTEN

Kommt es zur Filialschließung, ist zu klären, ob und wie der Kontakt zum Kunden aufrechterhalten werden kann. Konzepte wie der mobile Vertrieb können die Gefahr abwenden, die Bindung zu den Kunden zu verlieren. Fahrbare Geschäftsstellen – von der Kundschaft manchmal despektierlich als „Bettelbusse“ bezeichnet – stellen jedoch langfristig keine Alternative zu einem stationären oder mobilen Vertrieb dar und sind daher nicht zu empfehlen.

Sofern ein Handlungsbedarf besteht, sollten Banken neben der Schließung die Optionen Umbau, Neueröffnung und Zusam-

menlegung prüfen. Auch neue Filialkonzepte müssen unter die Lupe genommen werden. Unter Umständen kann ein abgestimmtes Vorgehen mit der Konkurrenz sinnvoll sein. So betreiben bereits mehrere Volks- und Raiffeisenbanken erfolgreiche Partnerschaftsmodelle mit Sparkassen, etwa in der Form gemeinsamer SB-Zentren.

In kleinen Orten, in denen noch wenige Geschäfte vorhanden sind, können Kooperationen zu raffinierten Geschäftsmodellen führen, insbesondere im SB-Bereich. Der Bäcker in der Bank oder die Bank beim Bäcker – so genannte Shop-in-Shop-Konzepte – werden zur Alternative der Schließung. Selbstverständlich ist, dass ein Kreditinstitut bei diesen Kooperationsmodellen peinlich genau darauf achtet, dass die Discretion erhalten bleibt und das Image der Bank nicht beschädigt wird.

Für Standorte, die im Filialportfolio erhalten bleiben, ist eine modulare Organisation ratsam. Die Vertriebsmodule einer Bank könnten lauten: „Modul 1 – SB“, „Modul 2 – Service“, „Modul 3 – Privatkundenberatung“, „Modul 4 – Firmenkundenberatung“ (siehe Grafik Seite 25). Daneben sind weitere Module denkbar, zum Beispiel „Modul 5 – Spezialisten“ oder die Aufspaltung von Modulen in „Modul 3a – Privatkundenberatung“ und „Modul 3b – Privatkundenbetreuung“. Durch diese Module ist

es möglich, den Mitarbeiterinsatz flexibler zu gestalten und dem Kunden gegenüber eine einheitliche Leistungsqualität zu gewährleisten.

Geschäftsstellen sollten jedoch nicht kurzerhand pauschal als Kostentreiber der Filialbanken bezeichnet werden. Der größte Teil der heutigen Kunden, insbesondere die profitable Generation 55plus, betrachtet die Zweigstelle als wichtigen Kontakt- und Vertriebsweg sowie als Kompetenzzentrum vor Ort. Ob dies die Jugend oder Internetnutzer in zehn bis zwanzig Jahren immer noch so sehen, bleibt offen und wird derzeit rege auf diversen Zukunftsforen zum Thema Filiale diskutiert.

FAZIT – VORTEILE DER FILIALE KOMMUNIZIEREN

Produktvertrieb und Kostereduzierung sind die Herausforderungen der Zukunft. Banken müssen den Kunden gegenüber die Vorteile kommunizieren, die sie durch die Filiale vor Ort genießen. Wenn dies gelingt, so kann die Filiale – richtig eingesetzt – ihre herausragende Stellung als Vertriebsweg halten und ausbauen. ↙



AUTOR: Felix A. Schweikert



SCHWEIKERT

TRAINING & CONSULTING

Ich hoffe, dass Ihnen dieser Artikel gefallen hat
und Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag finden konnten.

Gerne stehe ich Ihnen als Ansprechpartner für vertiefende Diskussionen
zum Thema und darüber hinaus zur Verfügung.

So erreichen Sie mich:

Felix A. Schweikert

Karlsbader Str. 16
68799 Reilingen
kontakt@schweikert-training.de
0176 - 77 33 06 06
