

Die erfolgreiche Filialbank

Eine Einladung zur kritischen Betrachtung der eigenen Situation

Felix A. Schweikert

„Hat die Bankfiliale noch Zukunft?“ wurde unlängst auf einem Seminar an der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) auf Schloss Montaubaur gefragt. Die Frage stellte ein Vorstand einer mittelgroßen Volksbank mit einer Bilanzsumme von ca. 600 Millionen Euro. Er erklärte, dass seine Filialen immer weniger besucht würden und es seiner Vertriebsmannschaft vor Ort nicht gelänge, mit den Kunden Produkte abzuschließen. Somit war aus dem vermeintlichen Vertriebsweg der „Kostentreiber Nummer Eins“ geworden.

Bei näherer Betrachtung der Entstehung der Filialstruktur der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland ist erkennbar, dass sie in den meisten Fällen historisch gewachsen ist und in vielen Fällen nicht angepasst wurde. Zum einen erfolgten Filialeröffnungen von der Konkurrenz getrieben, die an einem bestimmten Ort präsent war, zum anderen ohne eine detaillierte Standortbetrachtung. Zuletzt führten die vielen Fusionen im Sektor der Genossenschaftsbanken vielfach zu einer Doppelpresenz in manchen Orten, da beide fusionierten Institute Filialen am selben Ort betreiben.

Mit dem Markteintritt der Direktbanken vor ca. zehn Jahren und verbunden mit dem damaligen Börsenboom, begann innerhalb der Volksbanken und Raiffeisenbanken ein Nachdenken über eine Ausdünnung des Filialnetzes. Dieses Nachdenken war von dem Ergebnis gekennzeichnet, dass es günstiger wäre, die hohe Flächenabdeckung zu verringern und einzelne Filialen zu schließen; zumal gerade die Großbanken eben diesen „Trend“ vorlebten. Die gesamte Bankenlandschaft war von der Idee getrieben, die Kosten zu minimieren und Prozesse zu verschlanken. So wurden in den letzten zehn Jahren nicht nur immer mehr Schnittstellen zum Kunden hin verlegt und automa-

tisiert – z. B. durch die immer größer werdende Zahl von SB-Terminals – sondern jede vierte Bankfiliale wurde geschlossen.

In den letzten zwei bis drei Jahren kam dieser Trend der Filialschließung zum Stillstand und insbesondere das Privatkundengeschäft rückte wieder stärker in den Fokus. Hauptsächlich in den letzten zwölf Monaten sind wieder einzelne Volksbanken und Raiffeisenbanken zu beobachten, die den Weg zurück in die Fläche gehen und einzelne Filialen an bewusst ausgesuchten Standorten (wieder-)eröffnen. Auch bei den Großbanken scheint die räumliche Kundennähe als strategisches Ziel wieder in den Vordergrund gerückt zu sein. Das damalige Vorgehen wird als Fehler gebremst und die Großbanken eröffnen wieder Filialen, setzen mobile Berater ein oder kaufen sich kurzerhand Filialbanken (Deutsche Bank und norisbank), um wieder einen Fuß in die Tür zu bekommen, die man selbst vor einigen Jahren zugeschlagen hat.

Heute ist der Anteil der Geschäftsstellen der Volksbanken und Raiffeisenbanken, die nur mit einem oder zwei Mitarbeitern ausgestattet sind, noch immer relativ hoch. Es existieren selbstverständlich noch die Hauptstellen, die – unterschiedlich ausgestattet – zumeist in den größeren Orten und Städten des Geschäftsgebiets angesiedelt sind. Daneben stellt noch immer eine Vielzahl an undifferenziert aufgestellten Filialen den Löwenanteil der Geschäftsstellen dar.

Eine kritische Filialsituation...

Gemäß einer Studie von Booz Allen Hamilton aus dem Jahre 2005 bevorzugen in Deutschland 80 Prozent der Kunden die Filiale als Vertriebskanal und besuchen sie mindestens einmal im Monat. Über die Hälfte aller Kun-

den kommt sogar mehrmals im Monat in die Filiale. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass trotz der erheblichen Verbreitung von SB- und Online-Banking-Produkten, das Verlangen der Kunden nach einer Anlaufstelle vor Ort sehr groß ist. Innerhalb der Kundenstruktur der Volksbanken und Raiffeisenbanken korreliert diese starke Bindung der Kunden an die jeweilige Filiale insbesondere mit dem Alter der Kunden. Gerade in den letzten zwei Jahren ist zu beobachten, dass, nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Vereinsamung der Menschen (d. h. Kunden) durch z. B. immer mehr alleine lebende Senioren, die Bankfiliale auch (wieder) zum Ort der Kommunikation, ja sogar Begegnungsstätte wird.

Die Freqüentierung der Geschäftsstellen alleine reicht heute jedoch nicht aus. Um diese profitabel zu betreiben, müssen auch Produkte an die Kunden vertrieben werden, die nur wegen Service- oder Geldgeschäften die Filialen besuchen. Neben dem Vertrieb von Bankprodukten muss es der Bank gelingen, die Kunden in die Filialen zurückzuholen, die noch vor einigen Jahren durch die Automatisierung von Prozessen und zunehmende Bewerbung von Online-Leistungen von dort vertrieben wurden.

Doch wie steht es um die Vertriebsstärke der Filiale? In vielen Banken herrscht die Situation, dass es dem Personal vor Ort nicht mehr gelingt, die gewohnten Erträge zu generieren. Dies liegt zum einen natürlich an den sinkenden Margen einzelner Produkte, zum anderen aber auch an der zurückgehenden Zahl von Abschlüssen. Die

sinkenden Margen kann der einzelne Mitarbeiter selbst nicht beeinflussen, daher bleibt nur die Stellgröße der abgeschlossenen Produkte in seinem Einflussbereich. Doch fokussiert sich die Aufgabenverteilung vieler Mitarbeiter zu stark auf das Bringgeschäft, sowie auf Service- und Barkontakte. Holgeschäft findet kaum statt. Vertriebsschancen bleiben ungenutzt.

Doch auch die personelle Ausgestaltung der Geschäftsstellen kann sich als Hemmschuh erweisen. Insbesondere in den Filialen, die nur mit einem oder zwei Mitarbeitern besetzt sind, stellt es sich dann als kritisch dar, Produkte zu verkaufen und Kunden zu beraten, wenn die zwei Mitarbeiter unterschiedliche Kundensegmente betreuen sollen. Mitarbeiter X berät z. B. die B-Kunden der Filiale, und Mitarbeiter Y kümmert sich um die Servicekunden, d. h. er besetzt den Schalter. Für den Servicemitarbeiter ist es nahezu unmöglich eine Beratung – und sei es nur von Standardprodukten – durchzuführen, da dann der Schalter nicht mehr besetzt wäre. Selbst in Filialen, in denen der Schalterbereich – mit Kassenfunktion – mit zwei Mitarbeitern besetzt ist, kann eine Beratung der Servicekunden problematisch sein, da der Serviceberater hierfür die Kasse oftmals nicht mehr im Blickfeld hat. (Mit diesem Thema beschäftigte sich auch die Veranstaltung „Bankensicherheit im Stand der Technik“ der GenoConsult GmbH in Zusammenarbeit mit der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, der SB Finanz-Systeme GmbH sowie dem TÜV SÜD in Neulsenburg am 28. Juni 2006.)

Auch muss in diesem Zusammenhang die Funktion und damit die Rolle des Filialleiters überdacht werden. Einige Banken, gleich welcher Organisation, sind dazu übergegangen, keine Filialleiter als Funktion mehr in den Filialen vorzuhalten. Die Person des „Filialleiters“ blieb erhalten, mutierte jedoch zumeist zu einer Art Beziehungsmanager in- und außerhalb der Filiale. Festzuhalten ist, dass der Filialleiter mit ei-

nem „Allround-Stellenprofil“ – Service-Mitarbeiter, Berater und Verkäufer im Privat- und Firmenkundengeschäft, teilweise mit Hausmeisterfunktionen – zukünftig nicht mehr in den Geschäftsstellen vorzufinden ist.

... zwingt zum Umdenken

Die Rolle der Filialmitarbeiter ist generell kritisch zu hinterfragen. In der zukunftsorientierten ausgerichteten Vertriebsbank müssen bereits die Mitarbeiter im Service Vertriebskanäle der Kunden verstärkt aufnehmen und entweder selbst verwerten, oder, wo dies nicht möglich ist, an die dafür vorgesehenen Berater überleiten. Der konsequente Einsatz entsprechender, standardisierter Werkzeuge und Erhebungs- und Signalerkennungsbögen, wie z. B. der „VR-FinanzPlan light“, vereinfachen den Mitarbeitern diese Arbeitsweise natürlich erheblich. Um diese verstärkte Kundenansprache der Servicemitarbeiter zu gewährleisten, kann es notwendig sein, gerade in den kleineren Filialen auf den Bargeldverkehr weitgehend zu verzichten und diese Aufgabe auf Kopfstellen bzw. den SB-Bereich zu verlagern. Auch bedarf es einer Optimierung der Geschäftsprozesse mit einer einhergehenden Verlagerung einzelner Prozesse auf nachgelagerte Abteilungen. Die derzeitige Schaffung von Service-Centern in vielen Banken zeigt eine Möglichkeit hierfür auf.

Für die Mitarbeiter selbst bedeutet diese Vertriebsausrichtung, dass ein neues Anforderungsprofil an sie gestellt werden wird, das durch Qualifikation und Selbstwertgefühl geprägt ist. Leistung und der Verkauf von Produkten, immer am Bedürfnis des Kunden orientiert, müssen in den Vordergrund rücken. Langfristig muss es den Volksbanken und Raiffeisenbanken gelingen, die Filialen von reinen Ser-

vice- und Bedienzentren zu Kontakt- und Beratungszentren mit hoher Vertriebsorientierung umzuwandeln und damit die Mitarbeiter der Filiale zu Beziehungsmanagern und Verkäufern vor Ort zu entwickeln. „Verkäufer“ darf kein Schimpfwort sein, sondern ist eine Auszeichnung. Vielleicht sogar eine Berufung. Dies erfordert ein Umdenken, gerade bei jenen Mitarbeitern, die u. U. schon jahrelang in den Filialen arbeiten und nur Bedienung, nicht aber die aktive Kundenansprache, gewohnt sind. Ihnen diese neue Vertriebsorientierung näher zu bringen, setzt entsprechende Personalentwicklungskonzepte voraus und bleibt eine zentrale Herausforderung der Zukunft.

Das Filialkonzept als Schlüssel zum Erfolg

Der Verkauf von Produkten einerseits und das aktive Fördern einer gelebten Kunden-Berater-Beziehung andererseits erfordern auch die entsprechende Betrachtung des wirtschaftlichen Umfelds, die im Markt vorhandenen Potenziale und die Größe der relevanten Zielgruppe, die durch den Filialtyp angesprochen werden soll. Die Durchführung einer Kundensegmentierung und einer Marktpotenzialanalyse ist hier der Schlüssel zum „richtigen“ Filialkonzept, da nur aufgrund dieser Daten eine objektive Betrachtung der Geschäftsstellen sichergestellt ist.

Sind die Marktpotenziale analysiert, kann anhand der Marktgegebenheiten dann eine Entscheidung getroffen werden, ob und wenn ja, in welcher Form die Filiale (weiter-)betrieben werden soll.

Hierbei gilt es, eine Faustregel zu beachten. Das Festhalten an Standorten, an denen die Volksbank und Raiffeisenbank „die Letzte am Platze“ ist, erscheint in einer zukunftsorientierten

Bank nicht als sinnvoll. Denn wenn am Ort kein Einzelhandel, keine Post und auch kein Arzt mehr vorhanden sind, muss die Frage erlaubt sein, ob die Filiale hier noch aufrechterhalten werden muss. Wo der Kunde keine Möglichkeit mehr hat, sein Geld auszugeben, besteht auch keine Notwendigkeit mehr, Geld abzuheben, da er zum Konsum ohnehin in die nächst größere Stadt fahren muss. Hier hat die Filiale als Zahlstelle ausgedient. In kleinen Orten an denen noch wenige Geschäfte vorhanden sind, können Kooperationen (insbesondere im SB-Bereich der Filiale) zu raffinierten Geschäftsmodellen werden. Der Bäcker in der Bank oder die Bank beim Bäcker (so genannte Shop-in-Shop-Konzepte) werden zur Alternative der Schließung. Gerade bei diesen Kooperationsmodellen ist peinlich genau darauf zu achten, dass die Diskretion erhalten und das Image der Bank nicht beschädigt wird. Diskretion im Bankgeschäft gilt den Deutschen noch immer als wichtige Größe, daher darf das Image als kompetente Beratungsbank unter keinen Umständen verwässert werden.

Neben dieser Grundregel gilt, dass eine Entscheidung über das Betreiben einer Filiale und in welcher Form, immer eine Einzelfallentscheidung ist, und es keine pauschale Beurteilung für oder gegen eine Filiale gibt. Das Filialrating bzw. Filialportfolio der GenoConsult GmbH bietet hier eine einheitliche und objektive Einzelfallbetrachtung auf Basis der Marktpotenziale einerseits und der Marktpositionierung der einzelnen Geschäftsstellen andererseits. In die Betrachtung mit einbezogen werden auch erforderliche Personalkapazitäten unter den Blickwinkeln

- a. Markterfordernisse,
- b. Prozesse und Strukturen,
- c. Alternative Vertriebswege.

Sofern in den Filialen ein Handlungsbedarf erkannt wird, sind bei einer Optimierung der Filialen Umbau, Schließung, Neueröffnung und Zusammenlegung zu prüfen. Auch neue

Filialkonzepte (Bankshop in Einkaufszentren, Filiale als reine SB-Stelle, Beratungsfilialen, Kooperationsmodelle mit Einzelhandel) müssen unter die Lupe genommen werden. Auch macht u. U. ein abgestimmtes Vorgehen mit der Konkurrenz Sinn, die ebenfalls Handlungsbedarf hat. So betreiben bereits mehrere Volksbanken und Raiffeisenbanken erfolgreiche Partnerschaftsmodelle mit der Sparkasse z. B. in der Form gemeinsamer SB-Zentren. Sofern die Entscheidung doch für eine Filialschließung gefällt wird, muss die Frage geklärt werden, ob und wie der Kontakt zum Kunden aufrechterhalten werden soll. Konzepte, wie die Implementierung eines Mobilen Vertriebs durch die Bank, können der Gefahr des Verlusts der Kundenbindung entgegen wirken. Das Betreiben fahrbarer Geschäftsstellen – von der Kundschaft manchmal despektierlich als „Bettelbusse“ bezeichnet – stellen langfristig keine Alternative zu einem konsequent aufgestellten stationären bzw. mobilen Vertrieb dar und sind daher keiner Bank zu empfehlen. Für die Geschäftsstellen, die im Filialportfolio aufgrund objektiver Betrachtung erhalten bleiben, ist eine modulare Organisation ratsam. Die so genannten „Vertriebsmodule“ einer Bank könnten sein: „Modul 1 – SB“ „Modul 2 – Service“, „Modul 3 – Beratung“, „Modul 4 – Spezialisten“. Daneben sind weitere Module denkbar, z. B. „Modul 5 – Verbund“ bzw. die Aufspaltung von Modulen, z. B. „Modul 3a – Beratung“ und „Modul 3b – Betreuung“. Durch den Einsatz dieser „Module“ ist es in der Bank möglich, den Mitarbeiterinsatz flexibler zu gestalten und dem Kunden eine einheitliche Leistungsqualität zu gewährleisten.

Fazit

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Filialen nicht kurzer-

hand als „Kostentreiber“ pauschaliert werden kann. Der größte Teil der heutigen Kunden, insbesondere die profitable „Generation 55Plus“, betrachtet die Filiale als wichtigen Kontakt- und Vertriebsweg der Bank und als Kompetenzzentrum vor Ort. Ob dies die Jugend oder die Internet-Nutzer in zehn bis zwanzig Jahren noch immer so sehen werden, bleibt offen und wird derzeit rege auf diversen Zukunftsforen diskutiert.

Die Schwächen der Filialen sind u. a. in der schlechten Relation von Kosten zu Erträgen zu suchen. Hier existieren nun drei Handlungsoptionen für die Bank: Erstens eine Optimierung der Kostenstruktur, zweitens eine Steigerung der Erträge aus dem Filialgeschäft, drittens eine Kombination der beiden erstgenannten Optionen.

Die Filiale ist, neben der Mitgliedschaft, eines der wichtigsten Differenzierungsmerkmale der Volksbanken und Raiffeisenbanken gegenüber dem Wettbewerb. Insbesondere gegenüber jenen, die eine Strategie der Kosten- bzw. Preisführerschaft verfolgen und sich daher kein dichtes Filialnetz leisten, wie z. B. die Direktbanken. Dass dieses Differenzierungsmerkmal die Volksbanken und Raiffeisenbanken – und deren Kunden – einen Preis kostet, bleibt unbenommen, doch ist die Höhe dieses Preises permanent zu hinterfragen. Die Herausforderung für die Zukunft wird es nicht nur sein, Produkte zu vertreiben und Kosten zu reduzieren, sondern auch dem Kunden seine Vorteile zu kommunizieren, die er durch die Filiale vor Ort genießt.

Wenn dies gelingt, so kann – richtig eingesetzt – der stationäre Vertriebsweg der Volksbanken und Raiffeisenbanken der wichtigste Vertriebsweg werden und bleiben.



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
