

BANKEN ZWISCHEN GESUND- UND KAPUTTSPAREN – SERIE KOSTENDRUCK IM FINANZSEKTOR: TEIL 14

Die Bankfiliale: Totgesagte leben länger

Börsen-Zeitung, 17.9.2014
Deutschland habe zu viele Banken und erst recht zu viele Filialen, so laut der Medien-Tenor seit mindestens 15 Jahren. Immer lauter werden massive Einschnitte in die Filialnetze prophezeit. Als unausweichliche Begründung werden steigender Erlös- und Kostendruck im Niedrigzinsumfeld sowie voranschreitende Digitalisierung angeführt. Solche Stimmen kommen jedoch selten aus Banken, ganz besonders selten aus denjenigen, die im Privatkundengeschäft erfolgreich sind. Filialen und Filialnetze werden sich verändern. Aber wer einen nennenswerten Anteil der Hauptbankkunden hält, sollte nicht nach Filialabbau fragen, sondern nach Neugestaltung.

Ohne Filialen geht es nicht

Hauptbankverbindung des Kunden zu sein, ist aus Bankensicht heute wertvoller denn je. An einem einzelnen Tagesgeldkonto zum Beispiel lässt sich im aktuellen Zinsumfeld so gut wie nichts verdienen. Und auch für das zweite Girokonto und die dritte Kreditkarte gilt in der Regel: Außer Spesen nichts gewesen. In der Hauptbankverbindung hingegen liegt Vertrauen und Kenntnis über den Kunden. So bleibt die Hausbank erste Wahl bei Einlagen, Krediten und hoffentlich auch bald wieder beim Wertpapier- und Vorsorgegeschäft.

Hier spielen Filialen eine weit größere Rolle als oft unterstellt. Richtig ist: Die Filialen haben den Spitzenplatz als häufigster Kundenkontaktpunkt an das Online Banking abgetreten. In Zukunft wird „Online“ seinen Vorsprung über mobile Zugangswege gegenüber der Filiale weiter ausbauen. Ein aus Kundensicht schlüssiges, kanalübergreifendes Konzept ist daher Pflicht.

Dennoch hängt der Marktanteil bei Hauptbankverbindungen fast schon trotzig an der Filialpräsenz. Das gilt selbst für die Jüngeren, denn die reinen Direktbanken ohne Filialpräsenz bleiben auch nach ein bis zwei Dekaden als Hauptbank eine Randerscheinung. Ihr Marktanteil liegt hier seit Jahren zusammengekommen im kleinen einstelligen Prozentbereich. Ein Durchbruch ist nicht in Sicht. Selbst hohe Werbe-

prämien können Kunden nur selten zu einem Wechsel bewegen.

Und das hat gute Gründe: Deutschland ist und bleibt bis auf weiteres ein Bargeldland. Eine angemessene Bargeldversorgung ist unerlässlich. Das zeigt auch der Kampf um den Zugang der Direktbanken per Visa an fremden Geldautomaten. Bei Filialen geht es aber um mehr. Rat und Tat bei den kleinen alltäglichen Problemen rund ums Banking ist Kunden etwas wert. Vielleicht werden diese Services selten genutzt. Wahrscheinlich kann man sie auch schrittweise auf digitale Kanäle verlagern. Aber das gute Gefühl, bei Bedarf jemanden greifbar zu haben, wollen die meisten nicht missen.

Gleichwohl ist ein „Weiter wie bisher“ keine Option. Selbst für erfolgreiche Institute ist das Privatkundengeschäft isoliert betrachtet heute kaum noch profitabel. Eine gewisse Konzentration auf größere Filialen ist für manche Banken sinnvoll. Hiermit ist kein Kahlschlag in der Fläche gemeint, sondern eine sinnvolle Verdichtung in Städten. Wenn so größere, modernere Anlaufpunkte entstehen, nehmen Kunden den längeren Weg für eine fundierte Beratung gerne in Kauf.

Kleine Filialstandorte stehen vor einem Dilemma: Kunden wünschen einen umfassenden Schalter- und Kassenservice. Die Vorschriften für den Schutz vor Überfällen erfordern dann aber immer zwei Mitarbeiter im Schalterraum. Das ist wirtschaftlich oftmals nicht tragfähig. Selbst mit den Marktanteilen der großen öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Verbände besteht Handlungsbedarf in Stadt und Land. An einem abgestuften, differenzierten Filialkonzept führt für die meisten Anbieter kein Weg vorbei. Die in den letzten Jahren vorgestellten großen wie kleinen Filialtypen lassen echte Innovationskraft vermissen. Sie erzielen keinen entscheidenden Durchbruch bei Kostenposition oder Kundenreichweite. Andere Industrien, wie der Handel, sind bei solchen Innovationsprozessen viel weiter.

Von anderen Branchen lernen

Beispiel Flagships: Tablet-Computer, Lounge-Möbel und Kaffeemaschinen machen eine Filiale noch nicht

innovativ. Kunden wollen keinen Schnickschnack. Die Filialen müssen halten, was Banken ihren Kunden in der Werbung versprechen. Kunden schätzen einen vertrauensvollen und kompetenten Ansprechpartner, der die persönliche Situation in den Mittelpunkt stellt. Solch eine individuelle Beratung folgt dabei sehr wohl klaren fachlichen Standards und vermittelt Kunden den Unterschied zwischen bedarfsorientierter aktiver Ansprache und reinem Vertriebsdruck. Vertriebsorientierung und gute Beratungsqualität schließen sich nicht aus. In diesem Sinne gute Vertriebsmitarbeiter sind in Retailbanken noch zu selten zu finden. Sie sind der Schlüssel zum Ergebnispotenzial der Filiale. Die bestehenden Personalkonzepte springen hier in aller Regel zu kurz. Dabei ist die Hausbank angesichts der Lücken vieler Kunden etwa bei der Altersvorsorge dringend gefordert.

Bei den kleinen Standorten lösen selbstbediente Hightech-Systeme das Kostenproblem der Flächenpräsenz nicht. Für den Service vor Ort bieten sich neue, eigentlich altbekannte Konzepte an. „Vertrauensleute“, zum Beispiel, müssen weder gelernte Banker noch Vollzeitkräfte sein. Den umfassenden Bargeldservice bieten dabei überfallsichere, inzwischen erschwingliche Cash-Recycler. Neue Filialmodelle mit Einzelhändlern können entstehen – günstiger als typische SB-Systeme und dabei auch noch sehr persönlich. Post und Postbank betreiben solche Agenturmodelle schon tausendfach in Deutschland.

Apropos Handel: In vielen Ländern nutzen Banken die Kundenströme und Einzugsgebiete großer Einkaufszentren für den Produktverkauf. In Deutschland steht hier oft nur ein Geldautomat. Mit innovativen, kleinen Formaten kann der Spagat zwischen Kundennähe und Kostendisziplin gelingen.

Ein Umbau des Filialvertriebs erfordert Investitions- und Veränderungsbereitschaft, einen langen Atem und Standfestigkeit. Auf diesem steinigen Weg können öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Verbände ihren ureigenen Wettbewerbsvorteil verteidigen. Die künftige Entwicklung der Filiallandschaft hängt also von der Bereitschaft der vielen dezentralen Ent-

scheidungsträger ab. Eine einseitige Kostenorientierung, verbunden mit einem Kahlschlag im Filialnetz, mag kurzfristig der einfachere Weg sein, ist aber strategisch falsch.

.....
Markus Berg, Managing Partner,
Kampmann, Berg & Partner

.....
Zuletzt erschienen:
► Heuern und Feuern an der Wall
Street (16. September)