

Betriebswirtschaftliche Blätter

02. Dezember 2016 - 08:30 | Kolumne 12/16: Vertrieb der Zukunft

Filialentwicklung geht nur Hand in Hand

Frank Hummel

In der Vertriebsfiliale der Zukunft spielt die Bargeldversorgung für BBL-Kolumnist Frank Hummel weiterhin eine Schlüsselrolle. Denn gibt es kein Bargeld mehr, muss der Kunde nicht mehr in die Filiale. Damit dieser Fall nicht eintritt, muss sie sich ganzheitlich neu aufstellen und verschiedenste Elemente sinnvoll kombinieren.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Frank Hummel (P3N, Zwickau).

(P3N)

Wollen Sparkassen und Banken ihre Filialen zukunftsorientiert aufstellen, müssen servicestrategische Überlegungen eine wesentliche Rolle spielen. Allem voran gilt es dabei die entscheidende Frage in den Fokus zu rücken: Wie will der Kunde wann und zu welchem Thema mit seiner Sparkasse oder Bank kommunizieren. Aus entsprechenden Analysen ziehen die Fachverantwortlichen in den Instituten Rückschlüsse, etwa welche Services in welchem Umfang stationär in gewohnter Umgebung, medial via Kundenservicecenter oder „Digitaler Filiale“ oder gar in einer gelungenen Kombination aus allem angeboten werden sollten. Damit in den Instituten die richtigen, strategischen Entscheidungen reifen, müssen sie dem Kunden bedarfsgerecht begegnen.

Analyse hilft beim Gestalten



(BBL)

Wollen Sparkassen und Banken ihre Filialen hin in Richtung Vertriebsfiliale der Zukunft (kurz: VdZ) entwickeln, lautet die alles entscheidende Frage: Wer will wann wo was? Sie könnte anspruchsvoller nicht sein. Dass für ihre Beantwortung eine fundierte Analyse notwendig ist, liegt auf der Hand. Eine Schlüsselrolle spielt dabei inzwischen bei vielen Instituten eine fundierte Kundenstromanalyse. Immerhin zeigen Untersuchungen regelmäßig, dass es hinsichtlich Frequenz und Intensität große Unterschiede zwischen der Inanspruchnahme von Beratungs- und Serviceleistungen gibt. Für die Beratung in Finanzprodukten sucht der Kunde beispielsweise seinen Berater nur selten auf, die Beratungsgespräche sind dann jedoch umso intensiver. Die Nutzungsfrequenz bei Service- und Bargeldprodukten ist dagegen sehr hoch, die Kontaktintensität eher gering. Gleichzeitig ist die Nutzungshäufigkeit aus dem Blickwinkel von „Bargeld und Service“ mit Parametern wie etwa Barumsatz, Großbeträge, Münzgeld- und Belegaufkommen mit den Ergebnissen aus dem Beratungsbereich nicht deckungsgleich.

Eine Verbindung von Beratungscenter mit einem einheitlichen Service- und Bargeldangebot, wie es nach einer vertrieblichen Neuaufstellung immer noch von einigen Sparkassen gelebt wird, ginge also klar am Kundenbedarf vorbei – mit teilweise gravierenden Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Standorte. Eine wichtige Grundlage für die Gestaltung neuer Konzepte bilden hier valide Daten (s. Abb. 1).

Bargeld spielt Schlüsselrolle

Der Barzahlungsverkehr ist in Zeiten regulatorischer Verschärfungen ein leidiges Thema. Folglich hofft so mancher, dass es damit bald ein Ende hat. Ob Bargeld nun perspektivisch die gleiche Rolle spielen wird wie heute, lässt sich nur mit einem nebulösem „Vielleicht“ beantworten. Insofern müssen Sparkassen und Banken davon ausgehen, dass die Bargeldver- und -entsorgung auch weiterhin ein wesentlicher Bestandteil ihres Serviceangebots bleiben wird. Allerdings ist diese Erkenntnis weitaus weniger schlimm, als manch einer denkt.

Denn: Würde die Tatsache, dass in nicht allzu ferner Zukunft niemand mehr Bargeld nachfragt, nicht viel größere Probleme hervorrufen? Überspitzt gesprochen: Welchen Grund hätten die Kunden in Zeiten von nahezu 100 Prozent Mobile Payment & Co. denn noch, ihre Hausbank zu besuchen? Wie würde in einem solchen Szenario Vertrieb gelingen? Insofern können sich die Institute fast dankbar zeigen, dass es viel wahrscheinlicher ist, auch künftig als „Geldquelle“ dem Kunden dienen zu dürfen.

Gleichzeitig wird mit diesem Rückschluss umso klarer, dass aus Rentabilitätsgesichtspunkten Maßnahmen notwendig sind, die den gesamten Bereich Barzahlungsverkehr effizienter aufstellen. Nur geht das eben nicht autark, sondern kann nur im Zug einer Gesamtbetrachtung aller Servicedienstleistungen und den strategischen Überlegungen hinsichtlich der „Vertriebsfiliale der Zukunft“ geschehen. Insofern müssen neben den Aspekten der Logistik auch vertriebliche Parameter in die künftigen Bargeldkonzepte einfließen. Denn erst nach der Neudefinition der Filialangebote ist die Betrachtung der erforderlichen Logistikleistungen sinnvoll.

Ausgehend von einer fundierten Kundenbedarfsanalyse können Sparkassen und Banken also Aussagen treffen, welche Leistungen wann, wo und wie angeboten werden sollen. Dass diese Vorarbeit sich lohnt, zeigen zahlreiche Praxisbeispiele. „Clustern“ Institute etwa ihre Leistungen zielgruppenorientiert und bedarfsgerecht, sinken in der Regel die Logistikkosten, da durch eine entsprechende Standardisierung von Leistungsangeboten und Vorbestellzeiten weniger Wertdienstleister-Stopps notwendig sind.

Durch die Überleitung auf Selbstbedienungsgeräte oder den gänzlichen Wegfall der Kasse, weil sie nicht in jeder Filiale gebraucht wird, gestalten sich die Kassenabschlüsse weniger aufwändig. Die transportierte und zentral bearbeitete Geldmenge verringert sich zudem durch ein besser funktionierendes dezentrales SB-Cashrecycling.

Filialservice: Kunde versus Kosten



(BBL)

Die Strategie, die beiden Grundsätze Kunden- und Kostenorientierung abzugleichen, sollte naturgemäß in einem schlüssigen Konzept münden. Im Bereich Barzahlungsverkehr kann dies unter Umständen bedeuten, dass bei den beiden höheren Bargeldclustern Vollservice und erweiterter Service die Kundenorientierung überwiegt. Im Basisservice dagegen bekommt die Kostenorientierung ein stärkeres Gewicht. In letzter Konsequenz heißt das: kein Kassenplatz, kein Kassenkonto, keine Barprimanota. Kostenseitig würden dadurch die Fixkosten für die SB-Kasse (z. B. Kassenabschluss), Whitecard, Biometrie oder Abwurftruhe ersatzlos entfallen. Doch stellt sich auch für die Servicedienstleistungen jenseits des Bargelds die Frage, wie der Kunde möglichst kostenminimal und gleichzeitig bedarfsgerecht zufrieden gestellt werden kann.

Sehr anschaulich lässt sich hier das Thema beleggebundener Zahlungsverkehr anführen: Müssen wirklich überall, also in jeder Geschäftsstelle, alle Transaktionen möglich sein? Ist es wirklich erforderlich, etwa einen Überweisungsschein in jeder Filiale abgeben zu können? Auch Fragen wie diese müssen die Institute differenziert und auf die individuelle Bedürfnissituation der Kunden jeder einzelnen Filiale beantworten.

Sehr wahrscheinlich fallen die Antworten sehr unterschiedlich aus und fordern im Ergebnis ähnliche Strukturen, wie sie sich im Barzahlungsverkehr bewährt haben. Mitunter macht es nämlich durchaus Sinn, dass die kostenintensivere, beleggebundene Überweisung nur noch in bestimmten Geschäftsstellen und nur für eine bestimmte Klientel möglich ist, und die übrigen Kunden andere Kanäle, die den kostenreduzierten, beleglosen Zahlungsverkehr abbilden, nutzen (s. Abb. 2).

Interessantes Handlungsfeld: Kundenservicecenter (KSC)



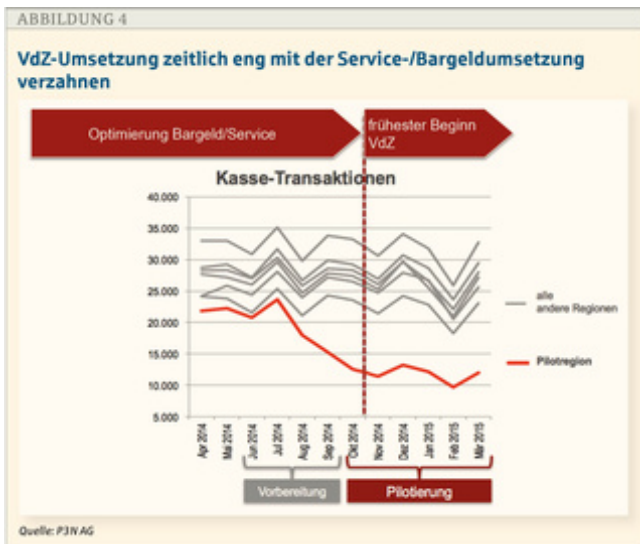
(BBL)

Stellen die Institute Kosten und Kundenbedarf gegenüber, tut sich nach den Erfahrungen von P3N aktuell ein weiteres Spannungsfeld auf, das allerdings jede Menge Potenziale bereithält: das Kundenservicecenter. Spannend ist es vor allem deshalb, weil sich mit seiner Hilfe und seiner Einbindung in das Omnikanalbanking ein Transformationsprozess starten lässt, der eine wesentliche Teilaufgabe der VdZ-Gestaltung verkörpert: Serviceleistungen etwa, die nicht zwingend in der Filiale beheimatet bleiben müssen, können zunächst via KSC und perspektivisch via Onlinebanking ihren Platz finden.

Für die Kunden ist der sanfte Übergang über die persönlichen Ansprechpartner im KSC erfahrungsgemäß eine gelungene Brücke hin zum Bankgeschäft via Internet. Für Banken und Sparkassen ist diese Entwicklung natürlich ein Gewinn, da sie von entlasteten Mitarbeitern in den Filialen profitieren, die nun Vertriebsaufgaben übernehmen können.

Damit dieser Übergang gelingt, ist in erster Linie Transparenz nötig, welches Leistungsangebot über welchen Kanal im Sinne des Kundenbedarfs und im Sinne der Kostenreduktionsstrategie sinnvoll ist. Mit Hilfe der Kundenstromanalyse lassen sich beispielsweise die Unterschiede der jeweiligen Bearbeitungsdauer und damit der Kosten jeder einzelnen durchgeführten Dienstleistung in der Filiale und dem KSC detailliert vergleichen. Auf diese Weise gelingt ein Überblick, welche Dienstleistung in welcher Menge nachgefragt wird und ob einzelne Serviceangebote auf den kostengünstigeren KSC-Kanal verlagert werden können (s. Abb. 3).

Vertriebsfiliale und Zukunft



(BBL)

Ob die Vertriebsfiliale der Zukunft wirklich zukunftsfähig ist oder nicht, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Fakt ist, dass erst nach einer gründlichen Klärung der Frage des „Was“ das „Wie“ folgen kann. Insofern markiert folglich der Abschluss aller Vorüberlegungen und der Gestaltung sowie Bepreisung des künftigen Angebots – Bargeldleistungen eingeschlossen – den idealen Zeitpunkt, die VdZ konkret zu definieren. Ein zukunftsfähiges VdZ-Konzept ist dabei in der Regel durch eine signifikante Entlastung von Bargeldtätigkeiten und Sachbearbeitung gekennzeichnet und schafft Freiräume für vertriebliche Aufgaben, die sich streng nach dem konkreten Kundenbedarf richten. Berater müssen nicht mehr am Schalter als Vertretung einspringen, Servicemitarbeiter haben mehr Zeit für die Kundenkommunikation und können den Vertrieb aktiv unterstützen.

Damit das gelingt, sollte auch die Reihenfolge der Umsetzung einzelner Teilkonzepte bewusst gewählt sein: Zuerst müssen Freiräume im Service geschaffen, dann deren vertriebliche Orientierung geplant werden. Auch hier spielen wieder die Kundenströme eine Rolle: Schaffen es die Mitarbeiter vor Ort, den Kunden vom AKT auf den Cashrecycler überzuleiten, wird dieser auch dann noch diese Filiale nutzen, wenn der AKT einmal abgebaut ist. Im anderen, ungünstigen Fall, wird der Kunde zur nächstgelegenen Filiale wechseln, die den AKT-Service noch anbietet. Optionen wie diese sind nicht zuletzt auch wegweisend für Investitionsentscheidungen hinsichtlich der künftigen Ausstattung einer Filiale. (s. Abb. 4)

Fazit

Die Vertriebsfiliale der Zukunft ist nicht nur ein einzelner Maßnahmenbaustein, der gedreht werden will – es sind viele, die jeder für sich und auch miteinander nach gründlicher Analyse in Einklang stehen wollen. Zweifelsohne mag es zunächst schwierig klingen, das Thema VdZ ganzheitlich anzupacken – schon allein, weil jeder Mensch am liebsten überschaubare Projekte, die einen schnellen Erfolg bringen, bevorzugt. Diese Erwartungshaltung muss trotz der augenscheinlichen Komplexität einer zukunftsfähigen Filialgestaltung durchaus nicht enttäuscht werden: Mit Hilfe bewährter Methoden wird der Weg durch den Dschungel aus Analysen, Optionen und Maßnahmen zwar kein Kinderspiel, aber überschaubar und von messbaren Ergebnissen begleitet sein. Wollen Sparkassen und Banken zukunftsfähige Konzepte besiegeln, bleibt ihnen ohnehin nichts Anderes übrig, als sich den anstehenden Aufgaben zu stellen: Der Wettbewerb schläft nämlich nicht.

Autor

Frank Hummel ist Vorstand der P3N AG in Zwickau.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online