

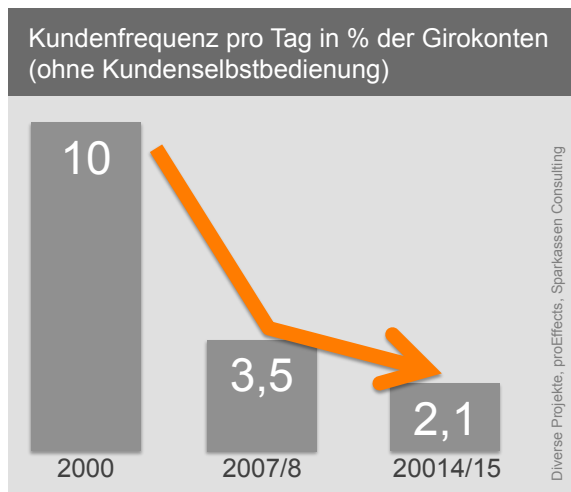
Nicht mehr ganz dicht?

40% der Filialen werden bald verschwinden, meinen die einen. Für die anderen sind sie ihr genetischer Code. Wie dicht muss Ihr Filialnetz sein und wo ist primär anzusetzen? Welche Fragen muss Ihre Analyse klären? Und wie gewinnen Sie zukünftig neue Kunden?

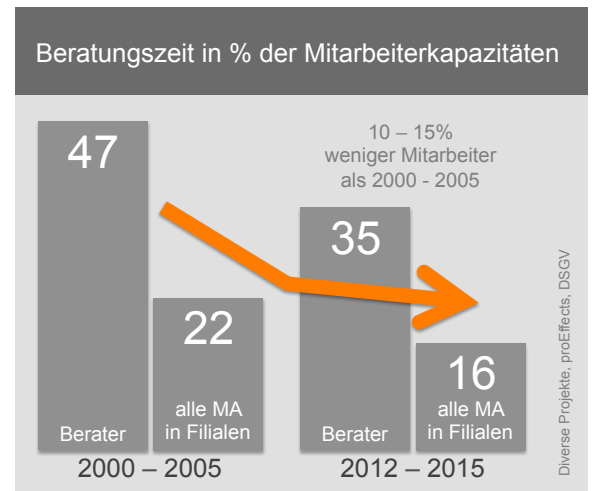
Genetischer Code oder Mühlstein am Hals? Was denn nun?

Die Ertragsverluste sind massiv und die BaFin hat darauf hingewiesen, dass sie vor allem Sparkassen und VR-Banken einer „aufsichtsrechtlichen Manndeckung“ unterziehen will, um darauf zu achten, dass sie ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten. Dazu gehört für die Prüfer auch, „die Filialnetze auszudünnen“.

Natürlich sind die Filialen ein Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit Direktbanken. Es geht nicht darum, die zu kopieren. Die Frage ist aber, wie Sie am besten eine **starke Wirkung in der Fläche** erreichen. Seit Jahren sind 5 – 8 Mitarbeiter die bei Kunden beliebteste Größe einer Filiale. Übersichtlich, aber mit dem **Signal einer hohen Beratungsqualität**. Fast die Hälfte aller Geschäftsstellen von Sparkassen und VR-Banken liegt unter dieser Bandbreite. Und wie dramatisch sich das Kundenverhalten tatsächlich verändert hat, zeigt die Kundenfrequenz:



-40% in sieben, sogar -80% in fünfzehn Jahren. Der Zeitraum für diesen Vergleich mag lang erscheinen, aber die Filialnetze sind noch mal zwanzig bis dreißig Jahre früher entstanden. Natürlich wurden in erster Linie einfache Servicekontakte reduziert. Aber auch die **Beratung ist rückläufig**, sowohl absolut als auch im Hinblick auf ihren Anteil an der Arbeitszeit der Berater.



Tatsächlich haben sich frühere Schließungen von Filialen in aller Regel nicht negativ auf die Entwicklung ausgewirkt, das bestätigen allgemeine Erfahrungen, aber auch Analysen in konkreten Einzelfällen. Umgekehrt berichtet niemand von massenhaften Kundengewinnen, wenn ein Wettbewerber sich zurückzieht.

Neukunden gewinnen mit Strategie

Am meisten Gedanken machen sich Vorstände zurecht über die **nachhaltige Gewinnung von Neukunden**. Aber Sparkassen und VR-Banken, die bisher auf ihre dichten Filialnetze setzen, verlieren noch mehr Kundenbeziehungen als die Deutsche Bank mit ihrem desaströsen Image. Und das würde doch eigentlich niemand erwarten:

Hauptbankverbindung: Gewinner und Verlierer

	erstes Hauptkonto*	aktuelles Hauptkonto*	Veränderung
Sparkassen	51,8	39,2	-24%
VR-Banken	17,7	14,5	-18%
Deutsche Bank	6,8	5,8	-15%
Postbank	6,3	8,2	+30%
Commerzbank	4,9	6,9	+41%
Sparda-Banken	2,5	4,3	+72%
Comdirekt	1,2	3,3	+175%
ING Diba	1,1	4,4	+300%
Targobank	0,7	2,1	+200%
DKB	k.A.	3,3	>400%

Splendo Research, 1.2017
* Anteil der Befragten

Wirkungsvoller für Sie als Qualitätsanbieter ist vielmehr eine gezielte Kundengewinnung:

- ▶ **Bewusste Investition in das Marketing.**
- ▶ **Selektion von Zieladressen mit Potenzial** durch professionelles Mikromarketing. Dazu gehört die Identifikation von interessanten Zweitbankverbindungen, die bei konventionellen Analysen im Kundenbestand übersehen werden.
- ▶ **Kontinuierliche Direktansprache** mit relevanter Information anstelle plumper Werbung. Kleine Filialen, die Ihren (potenziellen) Kunden keine hohe Beratungsqualität signalisieren, werden dagegen zu einem **regelrechten Risiko im Vertrieb**. Die Abflüsse von Geldanlagen zum Wettbewerb sind mehr als doppelt so hoch wie bei mittleren Filialen und bis zu fünfmal so hoch wie bei Beratungscetern, die hohe Kompetenz ausstrahlen und auch leisten.

In den Städten optimieren!

Die meisten Diskussionen über Filialnetze reduzieren sich auf die kleinsten Stellen. Oft gibt es aber in den Städten sehr viel interessantere Potenziale für eine Optimierung. Spätestens ab 20.000 Einwohnern wird das relevant. Allerdings sind die Verhältnisse sehr unterschiedlich und lassen sich nicht alleine aus den aktuellen Kundenfrequenzen ablesen.

Professionelle Analyse schafft Klarheit und überzeugt auch Ihren Verwaltungsrat

Die beiden Sparkassen, die hier als Beispiele dienen, hatten Gemeinsamkeiten in der Ausgangssituation (die nicht viel anders sein dürfte als Ihre) und auch bei den Ergebnissen: Erst ein betriebswirtschaftliches Szenario und eine **Personalplanung**, die das Adjektiv „strategisch“ wirklich verdient, haben ehrliche Budgets für die Filialnetze geliefert. Wenn die qualifizierte Beratung stabilisiert und Investitionen in einen zukunftsfähigen Multikanalvertrieb und aktives Marketing möglich sein sollten, mussten die **Filialmitarbeiter um gut 30% reduziert** werden und die **variablen Sachkosten** – oft abhängig von der Filialstruktur – **um 20 – 25% sinken**. Eine differenzierte Analyse auf Basis **kleinräumiger Marktdaten** hat in beiden Fällen neue Erkenntnisse gebracht und auch den Verwaltungsrat überzeugt:

- ▶ Schon im allgemeinen Strukturvergleich betrachten Sie (1.) die **Filialen in den Städten mit eigenen Benchmarks**, die in den üblichen Betriebsvergleichen komplett fehlen, und (2.) die **Konzentration** von Einwohnern, Arbeitsplätzen und Einzelhandelsumsatz in den Gemeinden Ihres Marktgebietes. Beide Sparkassen erkannten dadurch mehr Chancen für eine Verdichtung als bisher angenommen.

- ▶ Die **kleinräumige Verteilung des Einzelhandelsumsatzes** zeigt, wo die Menschen ihren täglichen Bedarf decken und wo sie das nicht mehr erwarten. In beiden Fällen betraf das auch größere, aber stagnierende Filialen nahe innerörtlicher Zentren mit hoher Kaufkraftbindung, die bisher nie in Frage gestellt wurden.

- ▶ Ein Scoring kombiniert aktuelle Bedeutung und Potenziale Ihrer Filialen. Interessant ist auch hier die **detaillierte Betrachtung der Städte in Einheiten von ca. 300 Haushalten**. Ergänzende Informationen zur Einzelhandels- und Pendlerdynamik zeigen, wie sich die Einwohner im Markt bewegen und auf welche „Zentren“ es wirklich ankommt. Besonders klar war das in einem Fall: 90% der Einwohner der Stadt und auch 80% der Einwohner im gesamten Marktgebiet sind mindestens einmal monatlich in einem Umkreis von nur 100 Metern (!) um die Hauptstelle beim Einkaufen. Kein Grund also, alleine in der Stadt acht Filialen zu betreiben.

- ▶ **Qualitätsanforderungen** werden spätestens relevant, wenn Sie untersuchen, ob diese auch **nachhaltig erfüllt werden können**, z.B. noch drei, vier oder fünf Jahre bei weiter sinkender Kundenfrequenz. Wichtig ist dabei z.B. das Ziel, starke „Leuchttürme“ zu erhalten, nicht nur große Flächen, die personell ausgedünnt werden. In beiden Fällen hatte dieser Anspruch konkrete Auswirkungen, die vorher nicht erwartet wurden.

- ▶ Die **Kundenselbstbedienung** wird für die Kostendebatten der nächsten Jahre sorgen. Klare Auslastungsziele, Kapazitätsschwellen und ein Limit für die Defizite sind die Voraussetzung für eine kostenbewusste Planung.

- ▶ Ein **Szenario für die Wirtschaftlichkeit** pro Standort und im Gesamthaus zeigt in beiden Fällen: Erst wenn 20 – 25% der Kunden bzw. des DBII der kritischen Filialen verloren würden, kompensieren diese Verluste die Einsparungen. Tatsächlich können bei früheren Filialschließungen keine Verluste nachgewiesen werden. Und selbst das Hörensagen liefert ein maximales Risiko von 5 – 8%. Die Betriebswirtschaft spricht insofern eine klare Sprache.

Das gilt vor allem, wenn eine **Strategie für die Neukundengewinnung** diese Analyse ergänzt. Das ist die Voraussetzung für einen offensiven Umbau statt (nur) Rückbau. Wenn Sie 10 – 15% Ihrer Einsparungen aus der Filialoptimierung in Ihr Marketing reinvestieren, dann sind Sie gut aufgestellt für eine wirksame Vorwärtsstrategie. Damit sollten Sie 2 – 2,5% Neukunden pro Jahr schaffen, und zwar ausgewählte Adressen mit hohem Potenzial. So sichern Sie nicht nur die Existenz Ihrer Sparkasse oder Bank, sondern auch ihre **Zukunftsfähigkeit**. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In 25 Jahren haben wir mehr als 150 Sparkassen und Banken betreut. **Wir beraten individuell, nicht industriell.**
armin.ruppel@pro-effects.de
www.pro-effects.de