

## Filialoptimierung

# Innovative Infrastruktur

Automaten statt Betreuer, Überweisungen via Tablet, Kontoauszüge am Smartphone. Die „schöne“ neue Bankenwelt begeistert längst nicht alle. Persönliche Nähe und Betreuung sind im Umbruch – eine reizvolle, aber auch gefährliche Herausforderung für moderne Genossenschaftsbanken.

## Bernd Nolte und Hans Rudolf Zeisl

**E**igentlich stecken doch alle Banker mehr oder weniger im gleichen Dilemma: Die anhaltend niedrigen Zinsen sorgen für immer mehr Druck auf der Ertragsseite. Daneben gewinnen digitale Angebote und Formate immer mehr Interesse bei den angestammten Kunden und setzen mit ihrem modernen Outfit die klassischen Player mit ihrem Filial-Telefonie-Mobiler-Vertrieb-Dreiklang unter Handlungs-

druck. Nähe wird im Omnikanalzeitalter rund um Smartphones und Tablets ganz neu definiert: einfach einschalten, schnell verbunden sein, persönlich face-to-face beraten, fallabschließend unkompliziert im Processing organisiert – eine völlig neue Bank-Kunde-Beziehungsatmosphäre öffnet sich.

Durch diese modernen und offensiven Angriffe auf attraktivste Kunden, so genannte Smart-User, verlieren die Banken Marktanteile. Zudem lösen sie bei vielen Instituten einen dualen Reflex aus (siehe Abbildung 1 auf Seite 48):

- Entweder „überalterte“ Filialen schließen oder maximal noch als SB- oder Servicestellen betreiben und
- die dortigen Mitarbeiter entweder in anderen Vertriebsteams, internen Telefon- und Serviceteams, mobilen Außendienststeinheiten oder Transfer-teams weiter beschäftigen.

Die Stuttgarter Volksbank hat hierzu einen anderen Anspruch.

Beim genossenschaftlichen Primärinstitut sollen Filialen erhalten bleiben – aber effizienter, potenzialorientierter und kundenorientierter als zuvor. Dieser Anspruch scheint ganz und gar nicht schwäbisch bescheiden, ist es aber durchaus. Nur eben nicht, wenn es darum geht, wie die Bank in ihrem Geschäftsgebiet als moderne Volksbank auftritt und von den eigenen Kunden und Mitgliedern erlebt wird. Die sehr attraktiven Potenziale in der Region jetzt zu nutzen, ist die geschäftspolitische Leitlinie.

Gerade weil die Volksbank Stuttgart anders agieren will als ihre Wettbewerber, hat sie sich für dieses Vorhaben mit 4P Consulting auch einen versierten Partner für das Projekt Filialoptimierung gesucht. Alle internen wie externen Projektmitarbeiter sind sich bewusst, dass die Messlatte im derzeitigen Umbruch des Bankings für alle Beteiligten hoch liegt. Dennoch bringen gerade solche Herausforderungen die besten Ideen hervor.



*Prof. Dr. Bernd Nolte ist Gründer und Vorsitzender der Geschäftsführung der 4P Consulting, Stuttgart.  
E-Mail: b.nolte@4p-consulting.de*



*Hans Rudolf Zeisl ist Vorstandsvorsitzender der Volksbank Stuttgart.  
E-Mail: hans\_rudolf.zeisl@volksbank-stuttgart.de*

Aber welche passen nun zu einer neuen, verstärkt „omnikanal“ Ausrichtung der Volksbank Stuttgart? Dazu ein kurzer Blick auf ihre Ausgangssituation:

- Die Volksbank Stuttgart ist mit 73 Filialen für ihre Kunden und Mitglieder – so genannte Bankiers – im Geschäftsgebiet vergleichsweise stark präsent.
- In fast allen Filialen befinden sich mindestens zwei Personen permanent im Service (grundsätzliches Erfordernis nach UVV-Kassen; teilweise wird auch mit der „Biometrielösung“ und der Zahlungsfreigabe durch Fingerabdruck gearbeitet) – die Beratungskapazitäten und die örtlichen Potenziale werden jedoch in vielen Fällen zu wenig genutzt, wie eine komplexe IT-gestützte Analyse ergab.

Dementsprechend bildeten die folgenden vier Leitlinien den Orientierungsrahmen für das angestrebte Projektergebnis:

- Mehr Beratung!
- Mehr Bargeld! Wirklich? Bestehen Möglichkeiten einer effizienteren Bargeldversorgung?
- Mehr für Kunden und Mitglieder da sein!
- Mehr genossenschaftliche Nähe von Mensch zu Mensch leben und nutzen!

„Egal, was wir auch verändern. Wichtig ist, dass es zu uns als große Volksbank in der Region

Stuttgart passt“, war die Maxime vom Start weg.

### **Der Weg dient dem Ziel**

Bekannt ist bei derart angestrebten Veränderungen im Filialbereich, dass die Mehrheit der Mitarbeiter und Kunden am Anfang keineswegs begeistert ist. Skepsis und Ängste überwiegen. Geschichten von Filialschließungen kommen ins Gedächtnis, die Hoffnung auf eine „schöne neue Welt“ spielt eine untergeordnete Rolle. Um solchen Entwicklungen entgegenzuwirken, wurden vom Projektstart an rund 200 Kunden und Mitglieder sowie 40 Mitarbeiter in so genannte „Modernisierungs-Workshops“ eingeladen. In moderierten Workshops nach der von 4P entwickelten OSHF-Methode (siehe Hinweis auf dieser Seite) konnten nicht nur Vorbehalte abgebaut, sondern auch viele gute Ideen und Anregungen gegen diese gesammelt werden. „Wir waren teilweise selbst überrascht, was da ans Licht kam. Eine gute Entscheidung, diese Workshops extern durchführen zu lassen, da sind die Leute doch deutlich offener“, ergänzt Gerd Wahl, der projektverantwortliche Direktor der Volksbank.

Reiner Selbstzweck sind solche Workshops mit Kunden, Multiplikatoren und Mitarbeitern eh nicht. In der heutigen Zeit zeigen öffentliche Großprojekte wie Stuttgart 21 oder der Bau der

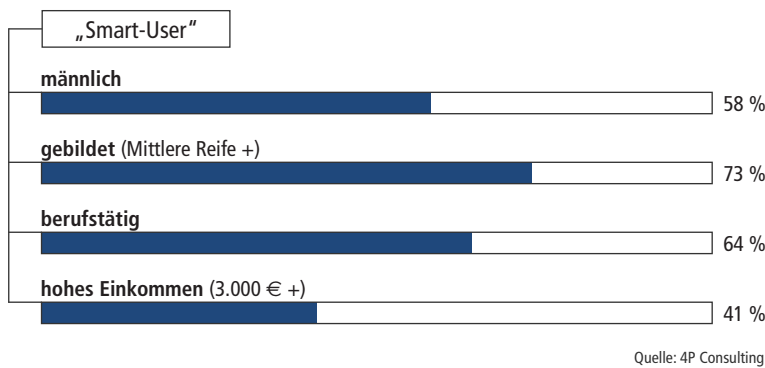
## *OSHF-Methode*

*Die OSHF-Methode ist ein Workshopformat, in dem Open-Space-Elemente, wie das kreative Einbringen von teilnehmerrelevanten Aspekten, mit Erkenntnissen der Verhaltensbiologie kombiniert werden. Daher der Name Open-Space-Hummelflug. Das Besondere daran: Die Teilnehmer bearbeiten die verschiedenen Themen eines Workshops nicht nach einem von vornherein strukturierten Fahrplan wie die „Fleißbienen“, sondern suchen sich – wie eine Hummel – eigenverantwortlich nur diejenigen Blüten, sprich: Themen, die sie am interessantesten finden. Zu denen sie auch wirklich wertvolle Beiträge liefern können und wollen. Und wo sie sich aus dem Dialog auch neue Impulse und Anregungen erwarten. Auf diese Weise gibt es deutlich weniger „Langeweile-Passagen“ für die Teilnehmer und der wirklich nützliche und ideenoffene Dialog wird aus den Kaffeepausen ins Plenum „geloct“.*

neuen DFB-Hochschule in Frankfurt, dass die Menschen bei Veränderungen nicht nur passiv über Pläne und Vorhaben informiert, sondern aktiv beteiligt werden möchten. Dieser Anspruch strahlt natürlich auch auf eine Genossenschaftsbank aus. Die aktive Beteiligung von Mitgliedern, Mitarbeitern und Beiräten bei der Modernisierung der Volksbank Stuttgart brachte aber nicht allein wertvolle Bestätigungen und Bedenken. Sie stärkte auch das Management später bei der Kommunikation und Umsetzung der Maßnahmen, die dann nicht als einsame und einseitige Verordnungen von oben gegen „die da unten“ wahrgenommen werden.

Neben einer professionellen Kommunikation galt es rein operativ zum Projektstart: Filialen typisieren, ihre Öffnungszeiten verbessern, sie mit effizienter SB-Technik sowie Bargeldver- und -entsorgung ausstatten. Gleichzeitig sollen die Mitarbeiter sinnvoll und ihren Fähigkeiten entsprechend in die Zukunftswelt positio-

Abb. 1: Kundentypus „Smart-User“



niert und dort von den örtlichen Führungskräften betreud geführt und gefördert werden. Betreud heißt ganz im Sinne eines Handwerksbetriebs, dass die „Meister“ – sprich die Filialeiter – Neues und Gewünschtes vormachen, zum Mitmachen anregen und zum Nachmachen aktivieren.

**Filialtypen – kein Schubladenkonzep**

Lokale Bedarfe bei der Neukonzep ebenso zu berücksichtigen wie wirtschaftliche Sinnhaftigkeit, war vom Start weg natürlich ebenso gefragt. Das bedeutete, dass die Projektbera-

ter von 4P zusammen mit ihren internen Projektkollegen alle Filialen der Volksbank mit einem in vielen Filialprojekten erprobten und mit der GfK in vielen Projekten aufgebauten Auditierungsmodul in Augenschein nahmen, in das neben Attraktivitäts- und Potenzialkriterien des jeweiligen Standorts auch Frequenz- und Nutzungsindikatoren einfließen. So ergab sich ein Datencluster je Geschäftsstelle mit 42 Kriterien. Sie alle fanden sich übrigens auch in den Anforderungsportfolios wieder, die in den genannten Mitglieder- und Mitarbeiterworkshops erarbeitet wurden,

sodass alle Beteiligten von Anfang an gut nachvollziehen konnten, welche Belange bei der Neuaufstellung des Vertriebs Berücksichtigung fanden.

Vier Filialtypen wurden so für das Geschäftsgebiet gestaltet und potenzialorientiert positioniert, damit das jeweilige Leistungsportfolio für die Kunden „volksbanktypisch“ in unmittelbarer Nähe – das heißt in einem Pkw-Radius von 20 Minuten – verfügbar wurde (siehe Abbildung 2).

So genannte „Kompetenzcenter“ mit sehr hoher Leistungsfähigkeit und allen Beratungsfacetten der Volksbank sind dezentral in den Vertriebsregionen angesiedelt, während personalaufwändige Serviceaufgaben gezielt reduziert und automatisiert werden. Gerade dadurch können Kapazitäten und Qualität in der örtlichen Kundenberatung deutlich gesteigert werden. Das „Anlernen“ der Kunden erfolgt in der Einführungsphase (in den ersten drei Monaten) durch speziell geschulte Servicemitarbeiter oder durch die modernen Geräte und ihre hohe Benutzerfreundlichkeit von allein.

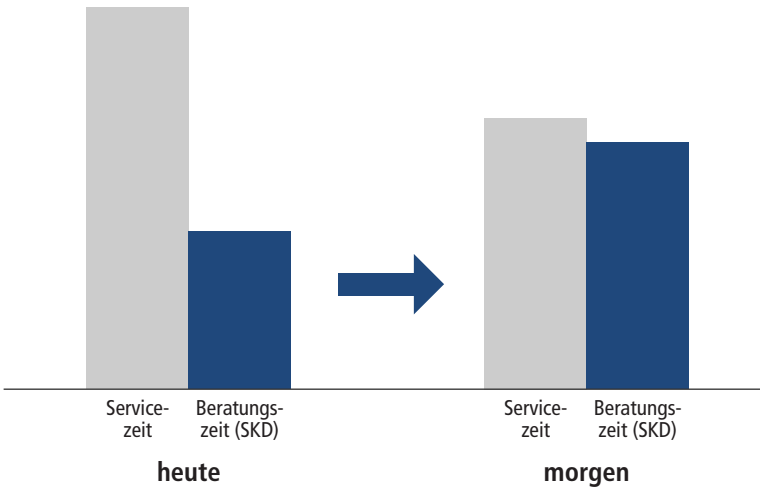
Dabei wurde die Kernleistung „Bargeldversorgung“ gleichzeitig auf neue Beine gestellt. Zentrale Leitfragen waren hierbei: Wo benötigen unsere Kunden eigentlich Bargeld? Und wo und wann wollen sie auch Bargeld entsorgen? Die wichtigsten Bargeldprozesse wurden dazu identifiziert und ihre Transaktionen im Hinblick auf Kosten und Nutzen analysiert.

Im Ergebnis konnte den neu gestalteten Filialtypen jeweils eine entsprechende Konfiguration an Bargeldversorgung und SB-Technik zugeordnet werden. Das so gegebene Grundkonzept erfuhr dann im Dialog mit den regionalen Vertriebsführungskräf-

Abb. 2: Filialtypen im Überblick

Typ A: Kompetenzcenter	Typ B: Betreuungsfiliale
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ komplettes Leistungsangebot der Volksbank Stuttgart eG im Erlebnischarakter präsentiert und veranschaulicht</li> <li>▶ Filialtyp mit umfangreichster Öffnungszeiten- und Bargeldausstattung</li> <li>▶ Experten- und Versorgungsfunktion für die umliegenden Filialen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sicherstellung einer Rundumbetreudung der Kunden durch umfangreiches Personeneinsatz- und Öffnungszeitenmodell (gegenüber den Typ-C-Filialen)</li> <li>▶ personenbedientes Bargeld</li> <li>▶ Beratungs- und Versorgungsaufgabe für umliegende Typ-C-Filialen</li> </ul>
Typ C: Flex-Plus-Filialen	Typ D: Flex-Filiale
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Filialtyp mit Fokussierung auf qualitative Beratung „auf Termin“ und mit reduziertem, vorwiegend automatisiertem Service</li> <li>▶ spezielle UVV-Konzep ermöglicht das Bargeldhandling durch einen Servicemitarbeiter</li> <li>▶ reduzierte Öffnungszeiten (Service)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standorte mit vollständig automatisierter Bargeld- und Serviceleistung</li> <li>▶ optional: abschließbares Beratungsbüro für flexible Beratungen „auf Termin“</li> <li>▶ umfangreiche SB-Welt garantiert die Geldver- und -entsorgung</li> </ul>

Quelle: 4P Consulting

**Abb. 3:** Anpassung der lokalen Beratungskapazitäten

Quelle: 4P Consulting

ten eine Plausibilisierung und – wo erforderlich – auch kleinere individuelle Anpassungen. Auf diesem Weg gelang es dann auch, den zeitlichen und monetären Aufwand für Service- und Bargeldaufgaben zugunsten von lokalen Beratungskapazitäten deutlich – das heißt über 20 Prozent – zu reduzieren (siehe Abbildung 3).

### Neue Wege bei Öffnungszeiten

Auch bei den Filial-Öffnungszeiten zieht sich der rote Faden der

„Spezifizierung von Baukastenlösungen“ durch. Dem entsprechend werden auch in puncto Öffnungszeiten sowohl der jeweilige Filialtyp als auch die örtlichen Nachfragefrequenzen berücksichtigt: „Vor Projektbeginn hatten wir tatsächlich 16 verschiedene Varianten an Öffnungszeiten – das verstand doch kein Mensch mehr!“, mahnte in einem Projektmeeting eine erfahrene Mitarbeiterin.

Die eigenen Ideen gehen da häufig nicht weit genug, weil sie meist vom bisher Praktizierten

ausgehen. Durch die Einbeziehung der Anregungen von Kunden und Mitgliedern sowie der Wettbewerberaktivitäten wurden auch die Ansätze zur Neugestaltung des Öffnungszeitenkonzepts deutlich offensiver. Es existieren fünf Öffnungszeitenvarianten (siehe Abbildung 4) und darüber hinaus „formatbezogene“ neue Zeitmodelle, die als „Versuchsmodell“ im Markt erprobt werden.

### Markstimmen bestärken Neuausrichtung

Bereits die Ergebnisse der Einführungsphase sprechen für sich:

- Ohne eine Ausweitung der Öffnungsdauer (Stunden) gelingt es, „mehr“ für Kunden und Mitglieder präsent zu sein und gleichzeitig den Aufwand (sprich die Kapazitäten) für den Service wöchentlich um etwa 1.600 Stunden zu reduzieren.
- Durch die neue Ausrichtung und Ausstattung der Filialen reduzieren sich die benötigten Rüstzeiten der Gesamtbank um knapp 30 Prozent und schaffen für den Mitarbeiter erheblich mehr Freiräume.
- Nach der neuen Konzeption wird eine beträchtliche Steigerung der Beratungszeiten reali-

## GEMEINSAM FINANZIEREN – GEMEINSAM PROFITIEREN.

[WWW.DGHYP.DE](http://WWW.DGHYP.DE)



Stärkste Marke  
BANKEN



Abb. 4: Öffnungszeiten-Matrix

Den individuellen Gegebenheiten der VBS nachkommen und gleichzeitig einheitlich auftreten			
	Typ A: Kompetenzcenter	Typ B: Betreuungsfiliale	Typ C: Flex-Plus-Filiale*
städtisch	<b>Öffnungszeiten 1</b> ▶ ausgedehnte kunden- und potenzialorientierte Öffnungszeiten ▶ auch über Mittag geöffnet	<b>Öffnungszeiten 2</b> ▶ an den starken Frequenzen des Umfeldes orientiert ▶ erreichbar, auch wenn C-Filialen z. T. nicht offen sind	<b>Öffnungszeiten 4</b> ▶ im Vergleich zu Typ-ÖZ 2 und 3 etwas reduziert
ländlich		<b>Öffnungszeiten 3</b> ▶ an den spezifischen Frequenzen des Umfeldes orientiert ▶ erreichbar, auch wenn C-Filialen z. T. nicht offen sind	<b>Öffnungszeiten 4</b> ▶ im Vergleich zu Typ-ÖZ 2 und 3 etwas reduziert
Sonderfälle		<b>Öffnungszeiten 5</b> ▶ spezielle Standorte verlangen besondere Öffnungszeiten ▶ am konkreten Bedarf bzw. dem Umfeld (z. B. Seniorenstift, Krankenhaus, Shopping Mall, Einkaufszentrum, Fußgängerzone etc.) orientierte Sonderlösungen/-formate	

\*auch gemeinsame Bewirtschaftung mehrerer Filialen (im Team) möglich

Quelle: 4P Consulting

siert – und das bei deutlich geringeren Kapazitäten im Bereich Serviceberatung und Service.

- Die Umverteilung der Aufgaben von Service zu Beratung schafft ein deutliches „Plus“ an Beratung in quantitativer und qualitativer Hinsicht, wie auch einen Mehrwert für die Genossenschaft. Das „Mehr“ an Mitarbeiterbetreuung und Kundenberatung führt auch schnell zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit (gemessen in After-Sales-Befragungen) und zu einer verbesserten Produktnutzungsquote (gemessen nach den Fiducia-Definitionen).

Die nächste Herausforderung war und ist nach Meinung aller Beteiligten die Ausrichtung der neuen Filialstruktur auf den Omnikanalvertrieb und die entsprechende Umstellung der Filialberater. Diese müssen sich erst in die neue Rolle als „Berater über alle Vertriebswege hinweg“ eindenken und -lernen. Die neuen Filialtypen unterstützen den

neuen Omnikanalvertrieb der Volksbank durch den Aufbau einer modernen Infrastruktur für die Tablet- und/oder Laptop-Nutzung im Servicebereich, die angedachte Videointegration beim Zahlungsverkehrsautomaten und den Einsatz großflächiger Touch-Tische zur Initiierung einer ganzheitlichen Beratung.

Auch in dieser Hinsicht zeigen die ersten Erfahrungen, dass in der Filialberatung die tabletaffinen Kunden sehr offen auf deren Einsatz reagieren. Gleichzeitig schätzen sie „ihre“ Volksbank mit dem neuen Vertriebssystem als deutlich innovativer und kompetenter ein – mit erlebbaren Vorteilen und Mehrwerten. Und sie erleben „ihre“ Bank nicht nur mit einem eingeschränkten Filialbetrieb, wie das die Konkurrenten vielerorts praktizieren.

Die Erfolgsfaktoren liegen bereits mit der Einführung des neuen Konzepts auf der Hand:

- Es erfolgt keine kleinteilige Optimierung im System, son-

dern eine zukunftsorientierte Veränderung am System.

- Bei den Veränderungsmaßnahmen werden Mitglieder, Mitarbeiter und Führungskräfte von Anfang an mit eingebunden – das schafft Verantwortung und reduziert später die Widerstände.
- Externe und Interne sind keine Gegner im Kampf „Alt gegen Neu“ – sie arbeiten gemeinsam an der Verbesserung für den Erfolg von morgen.
- An den Positionen, die im Zuge der Veränderung reduziert werden, können mit neuen Lösungen marktgerechte Mehrwerte geschaffen werden.

Eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit bei der Schaffung wirtschaftlicher und moderner Lösungen – auch gegen das Establishment und traditionelle Verhaltensmuster – ist Genossenschaften ja geradezu in den Gencode geschrieben. Diesen gilt es zu aktivieren. BI