

Das Share-a-Bank-Prinzip – Erfahrungen mit dem Finanzpunkt

Von Eva Wunsch-Weber und Oliver Klink



Seit gut einem Jahr sind die Frankfurter Volksbank und die Taunussparkasse mit ihren gemeinsam betriebenen Filialen am Markt vertreten. Der Umbau der dafür vorgesehenen Standorte kommt sogar schneller voran als erwartet. Das liegt an den vergleichsweise günstigen Kosten von etwa 125 000 Euro je Finanzpunkt für jeden der beiden Partner. Es liegt aber auch an der positiven Kundenresonanz. Denn Kundenfrequenz und Kundenzufriedenheit bewegen sich deutlich über den vorab formulierten Erwartungen. Dass das Modell mittlerweile auch andernorts Schule macht und sogar die Bank of Japan Interesse zeigt, überrascht Eva Wunsch-Weber und Oliver Klink deshalb nicht. Red.

Nutzen statt Haben – das 21. Jahrhundert hat mit Co-Working und Sharing Economy das bislang geltende Denkmodell verändert. Nach Car-Sharing ist Bank-Sharing eine mögliche Antwort auf die Bedürfnisse unserer Kunden, die von Amazon, Netflix und Ebay geprägt sind und ihre Verhaltensweisen den modernen Plattformen angepasst haben.

Der Kunde ist heutzutage mobil erreichbar, komplett interaktiv und will – zumindest bei seinen traditionellen Anbietern – trotzdem eine Erreichbarkeit vor Ort. Etablierte Banken geben mit ihren Multikanalstrategien eine Antwort und bedienen die Kundenwünsche mit dem Zugang auch über die modernen Kanäle wie Apps oder Mobile Banking. Mit Verve hat die Finanzindustrie in den vergangenen

Jahren ihr Profil für die Kunden geschärft. Erst Telefon, später Online- und zuletzt modernes App-Banking. All das war und ist Sinnbild für die Innovationskraft der Bankenindustrie. Nicht nur Fintechs und Online-Banken beherrschen diese Disziplin, lautet die Botschaft.

Neben innovativen und modernen Zugängen geht es aber auch um die Frage, wie heutzutage und künftig ein profitabel betriebenes Filialgeschäft aufrechterhalten werden kann. Denn natürlich führt die richtige Strategie des Multikanalbanking zu sinkender Kundenfrequenz und wird vielerorts als neues Kostenproblem beschrieben. Die noch notwendige Rest-Infrastruktur nage massiv an der Profitabilität. Dabei wären Filialen ohne diese Effekte der Verlagerung in andere Kanäle

heute wohl nirgendwo noch profitabel betreibbar. Warum begreifen wir also die deutlich zurückgegangene Kundenfrequenz – von den Banken selbst initiiert – nicht als Chance?

Versprechen der Erreichbarkeit über alle Kanäle nicht aushöhlen

Vor allem in der Fläche – in Dörfern und Gemeinden abseits der Hotspots – stellt sich angesichts sinkender Kundenfrequenz bei konstanten – wenn nicht steigenden – Kosten nicht selten die Frage: Schließen der Filiale oder Zweigstelle? Oder in jedem Fall wird die klare Maßgabe erteilt, in diese Standorte nicht weiter zu investieren. Damit wird aber gerade dort, wo Internet und Plattformökonomie eben doch noch nicht zum Alltag zählen, ein wichtiger Kontaktpunkt zur Bank immer unattraktiver oder sogar ganz aufgegeben. Vielleicht wird so sogar das über Jahrzehnte aufgebaute Vertrauen zerstört und der Kunde in die Arme eines Online-Wettbewerbers getrieben. In jedem Fall wird das Versprechen einer Erreichbarkeit über alle – wirklich alle Kanäle – immer weiter ausgehöhlt. Ein strategischer Fehler.

Die Initiative Finanzpunkt gibt eine – wir betonen nicht die einzige – profitable Option, die zu einem echten



Eva Wunsch-Weber, Vorsitzende des Vorstands, Frankfurter Volksbank eG, Frankfurt am Main

Multikanalangebot gehörenden Filialen auch dort zu betreiben, wo es stand-alone wirtschaftlich nicht mehr sinnvoll ist, also auch weiter beim Kunden an seinem Wohnort zu sein, auch wenn er uns nicht mehr so häufig braucht. Die Initiative Finanzpunkt ist deshalb sicher eines: neues Denken.

Sorge um Beschädigung des Markenkerns unbegründet

Mit dem Kooperationsmodell geben unsere Institute eine mutige und vor allem sehr weitgehende Antwort auf das veränderte Kundenverhalten. Analog zu vielen anderen Sharing-Modellen ist nicht mehr das Haben wichtig, sondern das Nutzen. Auf die Finanzindustrie übertragen bedeutet das: Es geht dem Kunden nicht mehr in erster Linie um seine Bank vor Ort, sondern um eine Anlaufstelle, wo er seine Alltags-Bankgeschäfte erledigen kann.

Die Sorge, damit den eigenen Markenkern zu beschädigen, ist – nach einem Jahr Erfahrung – unbegründet. Der Kunde stellt die tatsächliche und langfristig gesicherte Präsenz vor Ort zumindest bei zwei so starken und kompatiblen Marken wie der Sparkasse und der Volksbank in den Vordergrund. Zumal das Risiko für den Markenkern deutlich höher ist, wenn das Schließen des Standortes die ultima ratio ist.

Mit den Finanzpunkten wurde die schon vielerorts praktizierte punktuelle Kooperation zu einem wirklich flächendeckenden Ansatz weiterentwickelt – ein zukunftsweisendes und wirklich ganzheitlich aufgesetztes Strategie-Modell. Wir sind froh, dass wir im Dezember vergangenen Jahres



Oliver Klink, Vorsitzender des Vorstands, Taunus Sparkasse, Bad Homburg

erfolgreich mit operativem Kundengeschäft in den Finanzpunkten gestartet sind.

Gegenmodell zu Filialschließungen

Zwei traditionell stark profitabel wachsende Banken haben mit den Finanzpunkten Neues gedacht und in der Form zumindest etwas völlig Neues geschaffen. Mit der Initiative Finanzpunkt wird eine Win-win-Situation geschaffen. Für die Kunden, für die Region und für Volksbank und Sparkasse selbst. Das ist für die öffentlich-rechtliche Taunus Sparkasse, aber auch für die genossenschaftlich organisierte Frankfurter Volksbank eine hervorragende Basis, um gestalterischen Mut zu beweisen.

Wichtig ist: Die Zeiten, in denen man zwei oder drei Jahre herumexperimentieren konnte, sind vorbei. Deshalb haben sich die Vorstände sehr früh zu einem ambitionierten Markteintritt auf breiter Basis entschieden mit 26 gemeinsam betriebenen Standorten. Kein Testlauf mit anschließenden aufwendigen Analysen, sondern eine neue Strategie, um das zuletzt fragil gewordene Verhältnis zum Kunden zurückzuführen auf eine starke Partnerschaft mit langfristig sicherer Perspektive. Es ist ein klares Gegenmodell zu Filialschließungen, das den Kundenwunsch nach Präsenz vor Ort in den Mittelpunkt stellt.

Mal rot, mal blau

Das Konzept des Finanzpunktes ist einfach erklärt: In modernen, einheitlich und selbstverständlich barrierefrei gestalteten Standorten sind an jeweils zwei Tagen Mitarbeiter des einen und an zwei Tagen Mitarbeiter des anderen Geldinstitutes vor Ort. Wer an welchen Tagen für seine Kunden da ist, ist durch ein Lichtkonzept – mal rot, mal blau – weithin sichtbar. Datenschutz und Vertraulichkeit sind durch komplett getrennte IT-Infrastrukturen jederzeit gewährleistet.

Und dieses Share-a-Bank-Prinzip macht Sinn. Wenn auch in einer Wachstums- und Zuzugsregion wie Frankfurt-Rhein/Main immer weniger Menschen in die Filialen kommen, um

ihr Geldgeschäft zu erledigen, stellt sich aus Managementperspektive natürlich recht bald die Frage, ob die eingesetzten Kosten den Profitabilitätskriterien entsprechen. Nicht selten folgt dieser üblichen Managementlogik eine geradezu automatisch einsetzende Abwärtsspirale. Weniger Kunden werden weniger Kosten entgegengesetzt. Noch weniger Kunden sind die Folge – und die Standortschließung nahezu unvermeidlich.

Durch die Partnerschaft gelingt es hingegen, die Kosten auf einen Schlag spürbar zu entlasten und dem Filialgeschäft wieder eine nachhaltige Perspektive zu geben. Dabei leisten Finanzpunkte für die lokale Infrastruktur einen Beitrag, den einzelne Institute nicht mehr bieten könnten.

Share-a-Bank-Prinzip sichert Terrain

Das innovative Konzept des Share-a-Bank spart Kosten, es ermöglicht Investitionen, die wir alleine nicht vertreten könnten, und nutzt gleichzeitig die digitalen Möglichkeiten modernen Bankings. Es sichert im Wettbewerb Terrain, das wir ansonsten schrittweise aufgeben müssten – und das wahrscheinlich für immer.

Es muss die Frage erlaubt sein: Ist das Schließen von Filialen nicht ein Ende der Multikanalstrategie? Denn unverändert ist gerade die Präsenz vor Ort in den Augen der Kunden ein wichtiges Argument. Gerade im Wettbewerbsvergleich ist Empathie heute ein essenzielles Argument für die Kundenbindung. Seien wir ehrlich: Weder der beste Online-Zugang noch die professionellste Webpage, rankt in den Empathie-Listen wirklich weit oben. Den Wettbewerbsvorteil einer hohen Präsenz in der Fläche, den kein anderer mehr bieten kann, sind Sparkasse und Volksbank nicht bereit aufzugeben.

Den Kundennerv getroffen

Vier Erfahrungswerte der gemeinsamen Initiative lassen sich nach rund einem Jahr festhalten:

1. Geschäftsstellen gehören zu einer echten Multikanalstrategie – aber nie-

mand schreibt vor, dass diese Stellen exklusiv betrieben werden müssen. Kunden wollen neben Apps, Online- und Telefonbanking unverändert auch die Option auf ein persönliches Gespräch vor Ort. Das bieten zu können, ist ein Erfahrungswert, den wir verteidigen sollten.

2. Je stiefmütterlicher Geschäftsstellen behandelt werden, desto unattraktiver wirken diese auf Kunden. Es ist an den Banken und Sparkassen, ein Umfeld zu schaffen, in dem motivierte Mitarbeiter gerne arbeiten und das Kunden gerne aufsuchen. Das impliziert auch entsprechende Investitionen in die Infrastruktur – aber niemand hat gesagt, dass wir die alleine aufbringen müssen.

3. Als Fintech oder Direktbank gehört die Behauptung, die Filiale sei tot, zur Marketingstrategie. Ein Großteil unserer Kunden teilt diese apologetische Meinung explizit nicht. Allerdings haben aktuelle Kundenbefragungen gezeigt, dass fast jeder zweite Kunde mit dem Aus der Filiale dann wirklich gleich zu einer Direktbank wechseln würde. Folgt man also der reinen Kostenlogik, stößt man all diejenigen vor den Kopf, für die es schlicht einen beachtlichen Wert hat, dass ihre Bank vor Ort für sie da ist, auch wenn sie die Filialen nicht jede Woche aufsuchen.

4. Die vergangenen Monate seit dem Start des Modells haben gezeigt, dass

die positive Aufladung der ohnehin schon starken Marken Sparkasse und Volksbank durch die Initiative Finanzpunkt gestärkt wird. Kunden verstehen und schätzen die gemeinsame Anstrengung, eine attraktive regionale Infrastruktur aufrecht zu erhalten. Dieser positive Effekt strahlt über das Privatkundengeschäft hinaus auch auf die übrigen Segmente beider Institute aus.

Die Reaktionen der Kunden, die Diskussionen in Bankenkreisen, bis hin zum tatsächlich internationalen Presseecho haben gezeigt, dass die „Share-a-Bank“-Idee einen Nerv getroffen hat. Vom „Experiment im Taunus“, „der Volks-Sparkasse“ und „dem Undenkbaren“ wurde gesprochen und geschrieben. Vom „Banken-Hammer“, vom „Pakt der Rivalen“ und von der „kleinen Revolution in der deutschen Bankenwelt“.

Kundenfrequenz deutlich über den Erwartungen

Wir sind mehr als ein halbes Jahr mit den Finanzpunkten am Markt vertreten. Mittlerweile wurden weitere Standorte eröffnet, sodass aktuell 16 Finanzpunkte dem Kundengeschäft übergeben wurden. Bis bereits Ende dieses Jahres werden alle geplanten Finanzpunkte am Markt vertreten sein. Mit anderen Worten: Der Umbau aller identifizierten Standorte ist dann um

ein Jahr schneller als ursprünglich geplant vollzogen.

Und die Kosten sind durch den hochgradig standardisierten und formalisierten Prozess gut in die Zukunft investiertes Geld. Dauert üblicherweise ein Filialumbau gut und gerne ein Jahr und ist selten unter einem siebenstelligen Gesamtaufwand zu leisten, können die Finanzpunkte bereits nach wenigen Wochen dem Kundengeschäft übergeben werden. Kostenpunkt: Kaum mehr als 250 000 Euro – aufgeteilt auf zwei Betreiber.

Nun ist die Corona-Krise und der damit verbundene tiefe Einschnitt in das öffentliche Leben – wie Kontaktsperren, Lockdown und das Gebot des Abstandshalten – nicht unbedingt die beste Zeit, um neue Wege im Kunden-Präsenz-Geschäft auszuprobieren. Trotzdem lässt sich nach den ersten sechs Monaten konstatieren: Kundenfrequenz und Kundenzufriedenheit liegen deutlich über den seinerzeit formulierten Erwartungen: Die Kunden kommen. Für Service und für Beratung. Und sie erzählen ihren Freunden, Bekannten und Nachbarn von der Initiative.

Fakt ist: Ein besseres Kundenbindungsinstrument als die hohe Zufriedenheit der Kunden ist kaum vorstellbar. Insbesondere dann, wenn die auf reine Arithmetik beruhende Logik das Schließens vor Ort und damit das „Im-Stich-Lassen“ der Kunden die Alternative ist.

Man könnte es auch so formulieren: Beide Häuser sind überwältigt, welche Resonanz sie bei Kunden, ihren Teams, in der Regionalpolitik, aber auch im gesamten Bankensektor mit der Initiative Finanzpunkt national und international hervorgerufen haben.

Die Idee macht Schule

Die hohe Geschwindigkeit, mit der wir das Projekt von der ersten Planung bis zur Umsetzung vorangetrieben haben, liegt auch darin begründet, dass es uns beiden persönlich besonders wichtig war, für unsere Kollegen in der Fläche ein interessantes, motivierendes und perspektivisch sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen. Denn es lässt sich natürlich nicht wegdiskutieren, dass Stand-



Alle Berater in den Finanzpunkten sind mit Elektrofahrzeugen im Finanzpunkt-Design ausgestattet

orte, in denen kaum noch Kundenverkehr stattfindet, einem schleichenden Prozess der Lethargie ausgesetzt sind. Auch dies führt zu einer kaum noch aufzuhaltenden Abwärtsspirale, an der am Ende nur Verlierer zu zählen sind.

Mittlerweile haben sich weitere Banken und Sparkassen der Idee angeschlossen, nicht nur in Hessen – zwischen der Sparkasse Darmstadt und der Volksbank Darmstadt-Süd Hessen, die beide unserem Prinzip folgen und dabei ihrem bestehenden Markenauftritt treu bleiben. Und in Bayern, in Weiden in der Oberpfalz, haben jetzt erstmals zwei Finanzhäuser den Mut gefunden, das Konzept komplett zu übernehmen – samt Name und Optik, mit den Verträgen und allen Regelungen, die ein solches Modell kartellrechtlich zulässig machen. Dem Vernehmen nach wird auch in Schleswig-Holstein mittlerweile offen über ein solches Kooperationsmodell nachgedacht.

Zudem erreichen uns derzeit beinahe im Wochenrhythmus Anfragen aus der Lokal- und Regionalpolitik, auch über die hessischen Landesgrenzen hinweg. Bürgervorsteher, Wirtschaftsförderer, Land- und Stadträte bekunden ihr Interesse und lassen sich die Logik der Finanzpunkte erklären. Regelmäßig kommen Kollegen aus ganz Deutschland, um sich zu informieren und sich den Finanzpunkt vor Ort anzusehen. Auch deshalb war und ist es uns wichtig, zügig den Umbau der Standorte voranzutreiben. Erstens, um für uns selbst ein Argumentarium auf möglichst breitem Kundenerlebnis zu gewinnen. Zweitens, um möglichst viel Anschauungsbeispiele liefern zu können. Ihnen allen quer durch Deutschland wurde angeboten, das Modell aus Hessen kostenlos zu nutzen. Denn dieser Weg sollte Schule machen.

Selbst die Bank of Japan – Japan hat eine ähnliche Bankenstruktur wie Deutschland, basierend auf mehreren Säulen – wird demnächst in die Rhein-Main-Region kommen, um gemeinsam mit uns die Vorteile der Finanzpunkte zu erörtern.

Ökonomisch schwer zu schlagen

Auf einen Blick: Ökonomisch ist das „Share-a-Bank“-Prinzip schwer zu



Stelen vor den Finanzpunkten zeigen die beiden Marken

schlagen, wenn man Standorte erhalten will. Finanzpunkte sparen rund 40 Prozent der Kosten eines Standorts und rechnen sich ab dem allerersten Tag der Kooperation. Gemeinsam fällt es deutlich leichter, Investitionen in eine Modernisierung von Standorten zu stemmen. Für die Frankfurter Volksbank und die Taunus Sparkasse hat es sich sogar gerechnet, dass wir nach Fertigstellung aller 26 Finanzpunkte bis Ende dieses Jahres unsere Präsenz in der Taunus-Region mit jeweils vier neuen Standorten sogar steigern können.

Strategisch ist das „Share-a-Bank“-Prinzip eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen des modernen Kundenmanagements in der Finanzindustrie. Finanzpunkte schaffen einen echten Treffpunkt für Beratung und Service an Orten, an denen es sich lohnt, um Kunden zu kämpfen. Finanzpunkte sind im Hier und Jetzt für Kunden ein wertvoller Teil unseres Leistungsversprechens.

Mutig den Wettbewerb annehmen

Geteilte Standorte unter einem neuen Namen, mit deutlich weniger Blau und Rot als bei herkömmlichen Filialen, sind ein für alle Beteiligten nicht von Anfang an einfacher Weg. Aber sie setzen die Idee von Satellitenstandorten rund um starke Center-Filialen besser um als je zuvor. Und sie

beweisen den Mut, neue Dinge auszuprobieren, um für die Kunden vor Ort weiterhin erreichbar zu sein.

Internet und Social Networks haben komplett neue Geschäftsmodelle im Kundengeschäft entstehen lassen. Jeder Erfolg dieser zumeist plattformbasierten Geschäfte ist ein Angriff auf tradierte Unternehmen, verschärft den Wettbewerb und führt zu Kundenabwanderung. Die alteingesessenen und so unter Druck geratenen Unternehmen versuchen sich nun auf dem für sie neuen Terrain tapfer dem neuen Konkurrenten entgegenzustellen. Wir, die etablierten Banken mit einem breiten Kundenstamm, haben mit unseren Multikanalansätzen vieles richtig gemacht und dem Kunden eine echte Alternative zu Fintechs und Online-Banken auf die Beine gestellt. Dabei darf der Markenkern – die Filiale, in der der Kunde empathisch, sympathisch, motiviert und bestens ausgebildet beraten wird – nie vergessen werden. Sonst geben wir Terrain auf, auf dem wir im wahrsten Sinn unangreifbar sind und unsere Kernkompetenzen ausspielen können.

Die Frankfurter Volksbank und die Taunus Sparkasse sind und bleiben Wettbewerber. Aber sie haben verstanden, dass sie gemeinsam die Idee von Filialen verteidigen müssen. Ein gemeinsamer Auftritt unter wechselnder farblicher Flagge ist in jedem Fall besser als die Flaggen einzuziehen. ■