

„Die Filiale muss man immer neu denken“

Die **Frankfurter Volksbank** und die **Taunus Sparkasse** teilen sich seit rund einem Jahr gut zwei Dutzend Filialen. Im Interview mit FONDS professionell ziehen die beiden Vorstandschefs **Eva Wunsch-Weber** und **Oliver Klink** eine erste Bilanz.

Die Frankfurter Volksbank und die Taunus Sparkasse gehen in Sachen Filiale ungewöhnliche neue Wege: Seit rund einem Jahr teilen sich die beiden Institute bei insgesamt 26 ihrer Geschäftsstellen die Räumlichkeiten. Die eine Hälfte der Woche begrüßt das „Sparkassen-Rot“ die Kunden in den neu geschaffenen „Finanzpunkten“, an den anderen Tagen strahlen die Filialen im „Volksbanken-Blau“. Ein Gespräch mit den Vorstandsvorsitzenden der Institute.

Frau Wunsch-Weber, Herr Klink, ich möchte mit einer provokanten Frage starten: Glauben Sie als Vorstandsvorsitzende zweier großer regionaler Banken wirklich noch an die Zukunft der Filiale?

Eva Wunsch-Weber: Ich bin fest davon überzeugt, dass auch Filialen zu Banken gehören. Als Bank müssen wir heutzutage auf allen verfügbaren Kanälen für unsere Kunden erreichbar sein. Dazu gehört eben auch die Filiale. Das lässt sich aus den Bedürfnissen der Kunden nicht wegdiskutieren. Natürlich gibt es Standardleistungen, die sich automatisieren und digitalisieren

»**Dieses dichte Filialnetz in der Fläche könnten wir uns heute – bei Negativzinsen – gar nicht mehr leisten.**«

Oliver Klink, Taunus Sparkasse

lassen, aber dies muss dem Kunden ja auch erst mal erklärt werden. Sonst bräuhete beispielsweise Apple auch keine Apple Stores. Das Thema Finanzanlagen bleibt nach wie vor komplex, das gilt insbesondere für die Gegenwart. Wir führen während der Coronakrise so viele Beratungsgespräche wie nie zuvor – und das auf allen Kanälen. Und nach der Krise müssen die Menschen ihre Vermögensanlagen neu justieren, was immer auch eines Gesprächs bedarf.

Oliver Klink: Ob ich daran glaube oder nicht, ist nicht relevant. Ich weiß, dass hier und jetzt Kunden die Filialen immer noch aufsuchen. Und deshalb müssen wir dieses „Medium“ weiterhin – möglichst kostengünstig – zur Verfügung stellen. Je stief-

mütterlicher wir unsere Geschäftsstellen behandeln, desto unattraktiver wirken diese. Folgen wir der allgemeinen Kostenlogik, dann stoßen wir all diejenigen vor den Kopf, die uns vor Ort brauchen. Davon würden dann die Neo- und die Direktbanken profitieren. Marktforschungen zeigen, dass 50 Prozent der Kundschaft bei einer Filialschließung direkt zu den Direktbanken wechseln würden. Internet- und mobiles Banking haben auch ihren Sinn, aber wir bieten zudem unsere Filialen und Finanzpunkte an.

Lag es nicht auch an den Banken selbst, dass die Filialen zunehmend ein Nischen-dasein führen? Immer mehr Angebote wie die Wertpapierberatung oder das Firmenkundengeschäft wurden ja zentralisiert.

Klink: Ich denke, wir haben fast alles richtig gemacht. Dieses dichte Filialnetz in der Fläche könnten wir uns heute – bei Negativzinsen – gar nicht mehr leisten. Die Entwicklung, dass wir über immer mehr Kanäle mit dem Kunden kommunizieren, ergibt schon Sinn. Unsere Bankvorfäter hätten sich gefreut, wenn sie so viele Kontakte mit den Kunden gehabt hätten wie wir derzeit. Manche Menschen schauen bis zu fünfmal täglich auf ihre Sparkassen-beziehungsweise Volksbanken-App. Das ist eine enorm hohe Taktfrequenz. Ich gebe Ihnen aber recht, dass wir in den letzten



»Wir haben den Mut, über die Nähe den Wettbewerb weiterzuentwickeln. Wir können uns jetzt unmittelbar messen.«

Eva Wunsch-Weber,
Frankfurter Volksbank



FinanzPunkt

Eine Initiative der Taunus Sparkasse und der Frankfurter Volksbank

Jahren unser Asset „Filialen“ etwas vernachlässigt haben. Das holen wir jetzt aber mit Macht auf.

Wunsch-Weber: Den Vertriebsweg „Filiale“ muss man immer neu denken. Wir müssen uns immer überlegen, wie eine Geschäftsstelle heute aussehen muss, damit der Kunde sie auch annimmt. Klares Design, moderne Technik, auch in den Prozessen. Filialen wie vor 20 Jahren würden heute nicht mehr funktionieren. Das ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess.

Nach rund einem Jahr „Finanzpunkt“ können Sie eine erste Bilanz ziehen. Mittlerweile teilen Sie sich insgesamt 26 Filialen. Nimmt die Kundschaft die „gesharten“ Standorte gut an?

Klink: Die Nutzung der einzelnen Finanzpunkte liegt mit bis zu 30 Serviceanliegen und bis zu vier Beratungsgesprächen am Tag deutlich über unseren Erwartungen. Die gemeinsamen Standorte haben sich damit quasi vom ersten Tag an auch als ein Beratungstreffpunkt herauskristallisiert. Die

Beratung vor Ort führt durchschnittlich zu mehr als 1,2 Produktabschlüssen pro Standort und Tag. Auch das ist richtig gut.

Die Ausstattung der Finanzpunkte wirkt insgesamt etwas puristisch. Wer kam auf die Idee für die Inneneinrichtung?

Wunsch-Weber: Die Grundidee stammt von uns beiden. Natürlich können wir als Vorstand keine Schreibtische schreineren, aber die klare Linie und die moderne Bauweise haben wir vorgegeben – mit der Bedingung, dass wir dafür nicht wie bisher siebenstellige Beträge ausgeben, sondern die Finanzpunkte kostengünstig und zugleich modern gestalten wollen.

Jeder Finanzpunkt sieht in etwa gleich aus. So finden sich beispielsweise im Vorraum jeweils Geldautomaten der beiden Institute. Sind Sie technisch doppelt ausgestattet?

Klink: Das Geheimnis des Konzepts ist das Weglassen und das Reduzieren. Wir gehen nicht auf regionale Besonderheiten ein, sondern haben eine modulare Bauweise

gewählt. Sie finden in allen Finanzpunkten im Eingangsbereich auf der rechten Seite die Automaten der Volksbank und auf der linken Seite die Automaten der Sparkasse. Die gesamte Technik und auch die Leitungen sind komplett voneinander getrennt, weil auch die Aufsicht mit dem System klarkommen muss. Heute sind wir an getrennten Tagen mit getrennten Systemen da, mehr Bankgeheimnis können Sie gar nicht designen. Dass dies nicht die Endausbaustufe ist, ist aber auch klar.

Welche Pläne gibt es in dieser Hinsicht noch?

Klink: Wir haben an unsere IT, die Fiducia und die Finanzinformatik, die Frage gestellt, dass dies auch mit einer einheitlichen Leitung, die sich nachher splittet, funktionieren sollte. Und wir gestalten die Finanzpunkte zudem als Finanztreffpunkte. So kann man beispielsweise als Kunde des jeweiligen Instituts auch an den Automaten der anderen Bank gebührenfrei Geld abheben.



Welche Kosten entstanden durch die Umsetzung des Konzepts? Sie haben beispielsweise die Standorte umgebaut und sie auch neu ausgestattet. Auch ins Marketing mussten Sie investieren.

Klink: Für einen bemannten Finanzpunkt belaufen sich die Kosten auf jeweils rund 250.000 Euro. Insgesamt sind rund fünf Millionen Euro an Investitionen angefallen. In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung sind die Finanzpunkte im operativen Geschäft jedoch seit dem ersten Tag profitabel.

Durch die Initiative sind Ihre Institute an jeweils vier neuen Standorten vertreten. Sie beide sind jeweils rund zehn Jahre an der Spitze Ihrer Banken: Können Sie sich daran erinnern, wann Sie das letzte Mal eine neue Filiale eröffnet haben?

Wunsch-Weber: Wir haben in den letzten Jahren einige Filialen neu eröffnet, insbesondere im östlichen Teil unseres Geschäftsgebiets. Wir gehen dahin, wo unsere Kunden uns brauchen.

Klink: Als Taunus Sparkasse renovieren wir unsere Standorte regelmäßig, und ab und zu gibt es auch eine räumliche Verlegung, insofern habe ich einige Neueröffnungen

»Unsere Mitarbeiter bezeichnen sich selbst als Finanzpunktlter.«

Eva Wunsch-Weber,
Frankfurter Volksbank

mitgemacht. In meiner Amtszeit haben wir im Übrigen nur eine Filiale dauerhaft geschlossen, ohne dass nicht zumindest SB-Infrastruktur dort geblieben wäre. Da war ich auch am letzten Tag vor Ort und habe gemeinsam mit den Mitarbeitern das Licht ausgemacht. Neue Finanzpunkte eröffnen macht jedoch definitiv mehr Spaß. Wir folgen natürlich den Kundenströmen, beispielsweise eröffnen wir bald am Kellereiplatz in Hofheim eine neue Filiale. Wenn man Multikanal will, muss man sich dauernd kümmern.

KURZ-VITA: Eva Wunsch-Weber

Die Bankkauffrau und Betriebswirtin kam 1993 zur Frankfurter Volksbank. Sie leitete unter anderem den Vorstandsstab, das Dezernat für Grundsatzfragen sowie den Personalbereich. 2008 wurde Wunsch-Weber in den Vorstand berufen, 2012 übernahm sie den Vorsitz des Gremiums.

Nicht alle Banker sind von Ihrer Idee begeistert. Der Vorstandschef einer nordrhein-westfälischen Sparkasse lehnt das Modell für sein Haus mit folgenden Worten ab: „Wir sind Marktführer in unserem Geschäftsgebiet, warum soll ich mir die Konkurrenz buchstäblich ins eigene Haus holen?“ Wie stehen Sie zu dieser Aussage?
Wunsch-Weber: Wir haben immer betont, dass Finanzpunkte eine Alternative sein können – und eben nicht zwingend sind. Wir haben den Mut, über die Nähe den Wettbewerb weiterzuentwickeln. Wir können uns jetzt unmittelbar messen, da können beide Häuser nur daran wachsen. Innovative und tragfähige Ideen auszuprobieren gehört seit jeher zur genossenschaftlichen Verbundidee dazu.

Klink: Wir erleben einen hohen gegenseitigen Respekt. Die Finanzpunkte werden von den jeweiligen Mitarbeitern gehegt und gepflegt, und es wird geschätzt, dass man mit modernster Technik arbeiten kann. Vorab machten wir alle Teams miteinander bekannt, dadurch ist der Respekt voreinander noch einmal gestiegen. Auch von unseren Gremien wird das Konzept begrüßt. Zumal jetzt, ein Jahr nach der ersten Eröffnung, klar ist: Finanzpunkte stärken den Markenkern beider Häuser.

Herr Klink, Verwaltungsräte bei Sparkassen sind oft mit Politikern und Bürgermeistern besetzt. Mussten Sie in diesem Gremium viel Überzeugungsarbeit leisten?

Klink: Dazu eine kleine Anekdote, die mir ein Sparkassenvorstandskollege, der auch die Finanzpunkt-Idee aufgenommen hat, berichtete: Als er das Konzept in der Verwaltungsratssitzung vorgestellt hat, erhielt er Applaus. Das erste Mal überhaupt in seiner gesamten Amtszeit. Als Taunus Sparkasse haben wir das Glück, dass unser Verwaltungsrat eine innovative und auch kundenorientierte Einstellung besitzt. Es war eine einstimmige Entscheidung. Insbesondere die Bürgermeister verstanden schnell, dass sie mit diesem Konzept die Infrastruk-



tur sichern können – und zwar aus dem Interesse der Institute und nicht aufgrund ihrer Eigentümerrechte.

Welche Bedenken nahmen Sie im Kreise der Mitarbeiter wahr? Gab es beispielsweise Sorge um den langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze?

Klink: Es war genau andersherum. Wenn Sie an einem „alten“ Standort sitzen, nichts zu tun haben und Ihnen langweilig ist, machen Sie sich – wenn Sie wirtschaftlich denken – Sorgen um den Erhalt Ihres Arbeitsplatzes. Jetzt in den Finanzpunkten, die gut ausgelastet sind und ausreichend Frequenz haben, gibt es für die jeweiligen Kolleginnen und Kollegen – je zwei Angestellte sind unter der Woche an drei Standorten tätig – diese Sicherheit.

Wunsch-Weber: Unser Betriebsratsvorsitzender stand voll und ganz hinter uns. Die Idee bietet ja auch Perspektiven. Die Mitarbeiter in den gemeinschaftlichen Filialen sind Mitinnovatoren: Sie besitzen ein Handy, einen Laptop und einen E-Dienstwagen. Und sie arbeiten in einem papierlosen Büro ohne Ablage. Die Mitarbeiter wissen, wie das Bankgeschäft in der Zukunft sein

»Unsere Bankvorväter hätten sich gefreut, wenn sie so viele Kontakte mit den Kunden gehabt hätten wie wir derzeit.«

Oliver Klink, Taunus Sparkasse

wird. Und sie identifizieren sich sehr stark mit der Idee: Sie bezeichnen sich selbst als die „Finanzpunkter“:

Konnten Sie andere Institute für Ihr Konzept begeistern? Gibt es bereits Nachahmer?

Klink: Nachdem vor Kurzem in Weiden in der Oberpfalz ein Finanzpunkt der Raiffeisenbank Oberpfalz Nordwest und der Sparkasse Oberpfalz Nord erfolgreich dem Kundengeschäft übergeben wurde, startete

KURZ-VITA: Oliver Klink

Der studierte Betriebswirt ist seit 2012 Vorstandsvorsitzender der Taunus Sparkasse. Zuvor war der gelernte Bankkaufmann für die Allianz Bank, die Deutsche Bank sowie die Dresdner Bank / Commerzbank tätig.

zuletzt der Austausch mit mehr als 20 interessierten Instituten aus ganz Deutschland. In den Gesprächen geht es um die Übernahme der „Blaupause“ – also Verträge, die bereits den Landes- und Bundeskartellbehörden, aber auch Bundesbank und Bafin bekannt sind. Wir konzipierten von Anfang an alle Verträge so, dass sie ohne weitere Prüfungen für alle Institute offen gestaltet sind. Damit entfallen aufwendige Informations- und Abstimmungsrunden mit den verschiedenen zuständigen Behörden.

Kann das Konzept der Finanzpunkte in Deutschland flächendeckend umgesetzt werden?

Klink: An dieser Stelle möchte ich gern den Experten Dr. Hans-Martin Kraus, der Partner bei Deloitte Consulting ist, zitieren. Seinen Analysen zufolge sind Finanzpunkte für rund ein Drittel der Geschäftsstellen, die Sparkassen und Genossenschaftsbanken betreiben, nicht nur denkbar, sondern auch wirtschaftlich. Bundesweit könnte das Konzept für 6.000 von rund 18.000 Standorten in Frage kommen. Seinen Hochrechnungen zufolge wäre eine Kostenersparnis bundesweit in einer Größenordnung von zwei Milliarden Euro pro Jahr denkbar.

Frau Wunsch-Weber, die Frankfurter Volksbank fusioniert gegenwärtig mit einer Volksbank aus dem benachbarten Bayern. Können Sie sich vorstellen, dass Sie das Konzept der geteilten Filiale künftig auch mit einer bayrischen Sparkasse umsetzen?

Wunsch-Weber: Ich war von Anfang an überzeugt von der Idee. Jetzt – nach der ersten Bilanz – haben wir auch die empirische Evidenz, dass unsere Kunden die Idee annehmen. Wo immer sich also eine Möglichkeit ergeben sollte, mit den Finanzpunkten langfristig die Präsenz in der Fläche zu sichern, werden wir darüber nachdenken.

Wunsch-Weber: Ich war von Anfang an überzeugt von der Idee. Jetzt – nach der ersten Bilanz – haben wir auch die empirische Evidenz, dass unsere Kunden die Idee annehmen. Wo immer sich also eine Möglichkeit ergeben sollte, mit den Finanzpunkten langfristig die Präsenz in der Fläche zu sichern, werden wir darüber nachdenken.

Vielen Dank für das Gespräch.

MARCUS HIPPLER **FP**