

FILIALEFFIZIENZ

Besser steuern, mehr Ertrag

Die deutsche Bankenlandschaft ist von starkem Wettbewerb geprägt. Besonders das Retail-Geschäft wandelt sich mehr und mehr vom Verkäufer- hin zum Käufermarkt. Gefördert wird diese Entwicklung durch steigende Transparenz und besser informierte Kunden.

➤ Steffen Rogge / Manuela Koch / Georg Westermann

Der Konkurrenzdruck durch neue Wettbewerber im Bankensektor nimmt zu. So ist in den vergangenen Jahren der Marktanteil der Direktbanken kontinuierlich gestiegen. Deren Wettbewerbsvorteil liegt vor allem in der Kostenstruktur, da das Vorhalten teurer Filialen für den Vertriebsweg Internet nicht nötig ist. Filialbanken wiederum können ihren Aufwand für den Erhalt des Filialnetzes (wie Servicepersonal und Sachmittel) nicht vollständig auf den Preis umlegen. Gleichzeitig stellen die kostenintensiven Filialen jedoch den größten Wettbewerbsvorteil für die Filialbanken dar, denn sie versprechen Kundennähe und persönliche Beratung – Dienstleistungen, die Direktbanken nur schwer erbringen können. Um langfristig am Markt zu bestehen, müssen die Filialbanken die Kosten für das Serviceangebot in Filialen daher vor allem über Effizienzgewinne finanzieren.

KRITERIEN ZUR BERECHNUNG DER FILIALEFFIZIENZ

Die Beurteilung, ob eine Filiale effizient arbeitet oder nicht, stellt Controller und Entscheidungsträger in der Praxis häufig vor große Probleme. Traditionelle Methoden beschränken sich dabei oft auf reine Output-Betrachtungen, also beispielsweise die Fragestellung, wie viele Bausparverträge die Filialen abgeschlossen haben oder welchen Zinskonditionenbeitrag sie erwirtschaften. Dabei bleibt der zur Zielerreichung notwendige Mitteleinsatz, wie Perso-

nalressourcen oder Sachmittel, häufig unberücksichtigt. Doch erst aus der Relation von eingesetzten zu erwirtschafteten Faktoren (Input-Output-Relation) lässt sich der tatsächliche Effizienzwert einer Filiale ableiten.

FILIALEFFIZIENZ FUSST AUF MEHREREN FAKTOREN

Da die Dienstleistung einer Filiale zudem häufig durch eine Kombination mehrerer Inputfaktoren entsteht, greift eine eindimensionale Input-Output-Betrachtung oft zu kurz. In Fällen, in denen diese Größen nicht in der gleichen Einheit gemessen werden (zum Beispiel Sachkosten in Euro, Fläche in Quadratmetern) gibt es bisher keine zufriedenstellenden Lösungsansätze. Auch eine Gewichtung dieser Faktoren erfolgt – falls überhaupt – zumeist subjektiv und führt so zu eher willkürlichen Ergebnissen.

Eine weitere Herausforderung bei der Effizienzbeurteilung stellt die Vergleichbarkeit der Filialen untereinander dar. So scheint es kaum gerechtfertigt, eine Filiale in einem Neubaugebiet einer zentral gelegenen Filiale gegenüberzustellen, da diese sich hinsichtlich ihrer Struktur (zum Beispiel Personal, Einzugsgebiet, Kaufkraft, nachgefragte Produkte) deutlich unterscheiden. Daher sollte sichergestellt werden, dass nur Filialen verglichen werden, die strukturell ähnlich sind, also mit einer ähnlichen Input-Output-Kombination arbeiten.

FALLSTRICKE BEI MESSVERFAHREN

Wie diese Bestandsaufnahme zeigt, bergen traditionelle Verfahren viele Fallstricke, die einer objektiven Effizienzmessung im Weg stehen. Wenn jedoch bereits die Messergebnisse „zweifelhaft“ sind, kann es nicht gelingen, auf dieser Grundlage tragfähige Strategien und individuelle Handlungsempfehlungen für eine integrierte Filialnetzsteuerung abzuleiten. Das Institut für Dienstleistungs- und Projektmanagement (IfDP) in Wernigerode hat ein Verfahren entwickelt, das ohne Durchschnittswerte und subjektive Gewichtungen auskommt. Zudem können simultan mehrere Inputs unterschiedlichen Outputs gegengestellt werden. Dabei werden Filialen mit ähnlichen Strukturen bestimmt, Clustern zugeordnet und verglichen. Die Basis bildet eine mathematische Methodik der linearen Optimierung, die seit mehr als 30 Jahren eingesetzt wird.

EFFIZIENZMESSUNG IN DER PRAXIS

Das folgende Praxisbeispiel, in dem 24 Filialen einer Bank untersucht wurden, soll einen Überblick über die Möglichkeiten des Verfahrens und die daraus abzuleitenden Strategieempfehlungen geben. Da der Dienstleistungsprozess einer Bank in der Regel sehr komplex ist, bietet es sich an, diesen in Teilprozesse mit unterschiedlichen Zielstellungen zu zerlegen:

- ▶ Akquiseeffizienz: Wie gut wird das bereits vorhandene Kundenpotenzial am

aktuellen Standort einer Filiale akquiriert?

- ▶ Beratungseffizienz: Wie gut wird das Potenzial in Erträge umgewandelt?
- ▶ Produktivität: Welche Filialen verschwenden dabei Teile der zur Verfügung gestellten Ressourcen?

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse für den Teilprozess „Beratungseffizienz“ vorgestellt und interpretiert. Für jeden dieser Teilprozesse wurden geeignete Input- und Outputgrößen festgelegt. In der Spalte „Score“ (siehe Tabelle unten) wird die erreichte Effizienzkennzahl dargestellt, wobei der Effizienzwert 100 alle effizienten Filialen kennzeichnet. Werte, die kleiner als 100 sind, geben das durchschnittliche Steigerungspotenzial einer nicht effizienten Filiale bezüglich ihrer objektiv gewichteten Outputs exakt an. Die Spalte „Referenz“ weist für jede nicht effiziente Filiale die ähnlichste effiziente Filiale aus.

Die Ergebnisse des Teilschrittes Beratungseffizienz zeigen, dass zwei Filialen (V und G) den Effizienzwert 100 aufweisen. Es gelingt also diesen Einheiten, effizient – jedoch mit unterschiedlichen Input-Output-Kombinationen – Erträge zu generieren. Für Filiale „T“ ist zu erkennen, dass sie ineffizient arbeitet, also im Vergleich zur ähnlich strukturierten Filiale „G“ ein zu niedriges

TIPPS ZUR FILIALEFFIZIENZ

- ▶ Klare Zielstellung festlegen: Was soll mit der Effizienzmessung erreicht werden? Erst können Rechenlogik und Konsequenzen aufgebaut werden, etwa Zielvereinbarungen auf Grundlage der Voraussetzungen oder Filialzusammenschlüsse.
- ▶ Die gewählten Input- und Outputgrößen sollten den untersuchten Bereich (zum Beispiel Beratungseffizienz) möglichst genau abbilden.
- ▶ Zuerst sollten Banken einen internen Effizienzvergleich durchführen (eigenes Filialnetz) und auf Basis der Ergebnisse Strategien ableiten, um alle Filialen auf ein ähnliches Effizienzniveau zu heben. Danach kann ein Vergleich mit Filialen anderer Banken sinnvoll sein.

Quelle: Eigenrecherche der Autoren

Ergebnis erzielt. Filiale „G“ kann konkrete Hinweise auf Verbesserungsmaßnahmen liefern. Filiale „T“ müsste das Aktivgeschäft um 31 % und die Provisionen aus Bausparverträgen um 15 % steigern, um so effizient zu sein wie Filiale „G“. Das Problemfeld (Quelle der Ineffizienz) der Filiale „T“ liegt also hauptsächlich im Aktivgeschäft.

Auf Grundlage der Ergebnisse können Strategien für die Filialnetzsteuerung abgeleitet werden. Um filialspezifische Vertriebsstrategien zu erarbeiten, bietet es sich an, die Ergebnisse der Teilprozesse „Beratungseffizienz“ und „Produktivität“ in ein Portfolio zu übertragen. Anhand eines Vier-Felder-Portfolios können strategische Ableitungen getroffen werden. So werden beispielsweise diejenigen Filialen sichtbar, die einerseits

kaum Überkapazitäten aufweisen, andererseits es allerdings nicht schaffen, ausreichend Erträge zu erwirtschaften. In diesen Fällen muss die ganzheitliche Beratung verstärkt und die Abschlussquote erhöht werden. Weiterhin können die Filialen identifiziert werden, die ausreichend Erträge generieren, allerdings Ressourcen verschwenden und damit Überkapazitäten aufweisen. Diese Filialen können verkleinert werden.

FAZIT

Eine Filialeffizienzmessung sollte auf objektiven Messergebnissen beruhen, die traditionelle Verfahren häufig nicht liefern können. Das vorgestellte Verfahren löst die Probleme bei der Beurteilung von Filialeffizienz mithilfe eines mathematischen Verfahrens sehr praxisorientiert. Die steigende Bedeutung des Filialvertriebs in Flächenbanken erfordert eine aktive Planung und Steuerung und rechtfertigt den höheren methodischen Aufwand im Vergleich zu einem klassischen, eindimensionalen Filialranking. ↩

RANKING UND SCOREWERTMODELL FÜR FILIALEN

| Rang | Filiale | Score | Referenz | Steigerung Aktivgeschäft in % | Steigerung Provisionen Bauspar in % |
|------|---------|-------|----------|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | V | 100 | | 0 | 0 |
| 2 | G | 100 | | 0 | 0 |
| 4 | A | 97,89 | G | 12,94 | 2,18 |
| 6 | T | 86,47 | G | 31,4 | 15,67 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 23 | W | 43,71 | V | 33,19 | 68,91 |
| 24 | X | 31,02 | G | 53,14 | 47,23 |

Quelle: Institut für Dienstleistungs- und Prozessmanagement (IfDP)

AUTOREN: Steffen Rogge ist Partner im Institut für Dienstleistungs- und Prozessmanagement (IfDP) GmbH; Manuela Koch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschaft an der Hochschule Harz; Georg Westermann ist Professor für Unternehmensberatung und Prozessmanagement an der Hochschule Harz.