

## Filialnetzqualität

# Standorte raumwirtschaftlich analysieren

von Norbert Lingen

Die Standortbewertung von Filialen und Filialnetzen braucht mehr als Betriebswirtschaft und Controlling. Vor allem externe Standortfaktoren bestimmen die Standortqualität. Mit einer raumwirtschaftlichen Standortanalyse lassen sich Filialnetz und Standorte fachlich und inhaltlich kompetent bewerten.



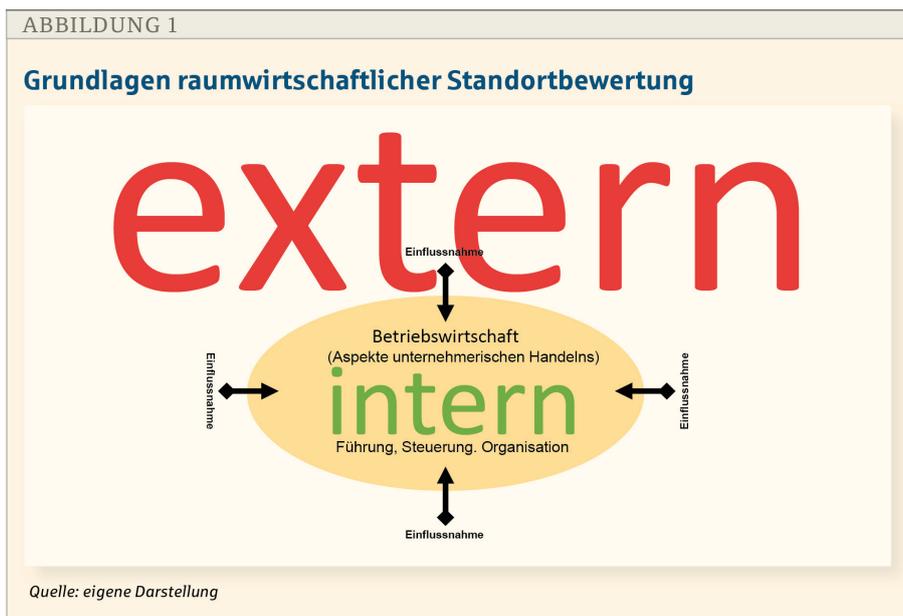
*Ein raumwirtschaftlich basiertes Konzept erlaubt eine detaillierte Analyse von Bankstandorten. (sdecoret/fotolia)*

Das Thema Standortqualität und Filialnetzgestaltung der Regionalbanken ist derzeit hochaktuell. Jedes Institut ist gezwungen, sich im Zuge der großen Umwälzungen (Online-Entwicklung und Kundenverhalten, Niedrigzinspolitik, Kostendruck) mit Zuschnitt und Struktur seines Filialnetzes auseinanderzusetzen.

Die klassische Filiale verliert innerhalb der Vertriebsstruktur an Gewicht. Onlinebanking hat Zukunft und wächst rasant. Internetberatung und -produktabschlüsse nehmen zu, der Online-Zahlungsverkehr entwickelt sich zum Standard. Kunden suchen ihre Filialen immer seltener auf und wenn für eher komplexe Beratungen.

Die Folge ist eine deutlich nachlassende Nachfrage nach stationären Dienstleistungen, verbunden mit einem geringeren Bedarf an Bankfilialen. Stationäre Angebote verlieren danach an Bedeutung. Die Ausdünnung des Filialnetzes ist die logische Folge. Daraus ergeben sich jedoch zunehmende Ansprüche an die Standortqualität der verbleibenden Filialen. Denn je geringer die Zahl der Filialen im Netz, umso besser sollte jede einzelne in die Raumstrukturen und Verflechtungen eingebunden sein. Das sicher zu stellen ist Aufgabe der raumwirtschaftlichen Standortanalyse, die eine fachlich und inhaltlich kompetente Bewertung des Filialnetzes und der Filialstandorte ermöglicht. Der Begriff „Raumwirtschaft“.

Abgeleitet aus der Wirtschaftsgeografie steht der Begriff Raumwirtschaft für das Betrachten des Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Raum. Raum ist definiert durch wirtschaftliche Strukturmerkmale einerseits und funktionale Verflechtungen andererseits. Neben den Raumstrukturen, die durch die verschiedensten raumgreifenden Nutzungen gebildet werden, sind also auch die Austauschbeziehungen zwischen den Nutzungen Gegenstand der Untersuchungen. Zu den Kerndisziplinen der raumwirtschaftlichen Forschung bzw. der Wirtschaftsgeografie gehören neben der klassischen Standortforschung weitere Forschungsgebiete wie regionale Strukturforschung, Erforschung des regionalen Strukturwandels sowie raumbasierte Verhaltensmuster.



(BBL)

Die raumwirtschaftliche Standortanalyse basiert auf der Kenntnis der spezifischen Umfeld- und Verhaltensstrukturen, verarbeitet betriebswirtschaftlich notwendige Voraussetzungen und verbindet so externe und interne Faktoren als Grundlage für Standortentscheidungen. Die Unterteilung in „intern“ und „extern“ macht die Anforderungen an gute Standortanalysen deutlich. In Kenntnis und Berücksichtigung der internen Notwendigkeiten, Konzepte und Vorgaben (Betriebswirtschaft) ist die Verbindung mit den externen, raumwirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren das entscheidende Qualitätsmerkmal für aussagekräftige und ertragsbringende Standortentscheidungen (s. Abb. 1).

## Der Begriff „Standortanalyse“

Um die notwendigen Anforderungen an Standortanalysen für Banken und Sparkassen zu definieren, muss man sich mit den Grundlagen der Standortwissenschaften auseinandersetzen. Was ist etwa unter dem Begriff Standort zu verstehen:

- › Standort ist im geographischen Sinn definiert als Ort von Aktivitäten innerhalb geographischer Bezugssysteme. Beschränken sich die Aktivitäten auf wirtschaftliche Tätigkeiten wie Erstellung, Verwertung oder Verkauf von Gütern und Dienstleistungen ist dies die wirtschaftsgeografische Umschreibung des Standorts.

Die Analyse von Standorten definiert sich wie folgt:

- › Die Standortanalyse stellt in der wissenschaftlichen Definition den Prozess der planvollen Erfassung und Bewertung gegebener Standortfaktoren dar. Standortanforderungen der Standortnutzer stehen folglich den Standortbedingungen am jeweiligen Standort gegenüber. Je höher die Übereinstimmung zwischen Standortanforderungen und -bedingungen, desto günstiger wirkt der Standort auf das Geschäftsergebnis des betrachteten Unternehmens.



(BBL)

Standortfaktoren zur Beschreibung von Standortbedingungen und -anforderungen können strukturiert und systematisch klassifiziert werden, wie Abbildung 2 verdeutlicht. Der Komplexität von Standortbewertungen werden die meisten einfachen Modelle nicht gerecht. Diese Systematisierung der Standortfaktoren macht darüber hinaus deutlich, dass sich Standortanalysen je nach Wahl der Maßstabsebene, der nutzungsspezifischen Differenzierung oder der Standortnutzung stark unterscheiden. Der Zusatz „raumwirtschaftlich“ ist essentiell. Raumwirtschaftliche Grundlagen stellen die wissenschaftliche Substanz aller Standortanalysen für Wirtschaftsunternehmen dar. Standortanalysen, die raumwirtschaftliche Aspekte vernachlässigen und gar nicht oder nur unzureichend verarbeiten, können im wissenschaftlichen Sinne nicht als solche bezeichnet werden.

Der Begriff „Standortanalyse“ wird zudem bei Untersuchungen für Banken und Sparkassen häufig falsch belegt und ist auch nicht geschützt. Beispielsweise sind folgende Untersuchungen keine Standortanalyse, weil ein ausreichender Raumbezug fehlt:

- > filialbezogene Kundenbefragung
- > Marktausschöpfungsberechnung für Filialen
- > Kosten-, Gewinn- und Verlustanalyse für Filialen
- > Fotodokumentation von Filialstandorten
- > Mietpreisanalyse von Filialstandorten
- > betriebswirtschaftliche Vergleichsrechnung von Filialstandorten
- > Zusammenstellung mikrogeografischer Daten
- > Distanzmessungen zur nächsten Filiale/zum nächsten Wettbewerber.

Die genannten Untersuchungsansätze können Teil einer Standortanalyse sein. Für sich allein dienen sie nur als Untersuchung spezifischer Teilaspekte eines Standorts. Wichtig ist die Frage, inwieweit man aus den vielfältigen, Banken und Sparkassen vorliegenden betriebswirtschaftlichen Analysen und Kundendaten zu Standortbewertungen kommen kann.

## Betriebswirtschaftliche Analysen lösen keine Standortprobleme

Filialbezogene Controlling- und Marketingauswertungen werden –manchmal verbunden mit Befragungsergebnissen – als Standortanalysen bezeichnet und auch als Entscheidungsgrundlage für Veränderungen im Filialnetz verwendet. Damit werden viele maßgeblichen Standortfaktoren, die zuvor skizziert worden sind, ausgeblendet. Der unverzichtbare Raumbezug geht verloren.

Das Filialnetz wird danach nicht auf Grundlage von Standortanalysen gestaltet und verändert, sondern ausschließlich aus der Basis betriebswirtschaftlicher Auswertungen – mitunter garniert mit Distanz- oder Bevölkerungszahlen. Das ist nicht sachgerecht und kann aus Sicht des Autors zu folgenreichen Fehlentscheidungen führen.

Die Schwäche vieler Filialnetzuntersuchungskonzepte, die etablierte Beratungsunternehmen vorlegen, ist die besondere Ausrichtung auf eine betriebswirtschaftlich basierte strategische Beratung. Da Filialnetzveränderungen immer eingebunden sind in grundlegende Überlegungen zur Betriebssteuerung und zum Multikanalmanagement, betonen die Untersuchungs- und Beratungsansätze oft den Vertriebsaspekt zu Lasten der Standortfragen.

Die Standortanalyse degeneriert dann zur Auflistung einfacher, leicht verfügbarer Kennziffern mit unscharfer räumlicher Zuordnung. Solche Beratungsansätze helfen der Organisation von Betrieb und Vertrieb, sind aber nicht zielführend, wenn wichtige Standortfragen beantwortet werden sollen. Diesen Ansätzen fehlt der Zugang zu den standortrelevanten Fakten und Gegebenheiten, die außerhalb der Datenwelt von Banken und Sparkassen liegt.

## Standortbewertung mit Raumbezug



(BBL)

ABBILDUNG 4

## Analyseschwerpunkte im vorhandenen Filialnetz (Stufe 1: raumwirtschaftliche Standortanalyse für Banken und Sparkassen)

Filialen und Filialnetz (Bank oder Sparkasse)
1.1 Marktposition und -potenziale
1.2 Zentralität und Überschneidungen
1.3 Standortqualität und Frequenzen
1.4 Tragfähigkeit
1.5 Kundenströme und Einzugsgebiete

Quelle: eigene Darstellung

(BBL)

Die Neugestaltung eines Filialnetzes von Regionalbanken muss grundsätzlich in zwei Stufen erfolgen. Die Bewertung vorhandener Filialstandorte auf der Basis aller wesentlichen Standortfaktoren ist die eine Säule. Die andere untersucht Gebietsstrukturen sowie räumliche Verflechtungen des Geschäftsgebiets (vgl. dazu Abb. 3). Die raumwirtschaftliche Standortanalyse für Banken und Sparkassen basiert einerseits stark auf raumrelevanten Informationen, nutzt aber auch die innerhalb der jeweiligen Institute verfügbaren betriebswirtschaftlichen Auswertungen und kundenbasierten Daten (s. Abb. 4).

### Marktposition und Marktpotenziale

Der Analysepunkt ist ein gutes Beispiel für die Verknüpfung dieser unterschiedlichen Daten-Pools. Die Ermittlung von Marktpotenzialen basiert auf raumbezogenen Marktanalysen<sup>1</sup> und bezieht sich auf konkret abgegrenzte Gebietseinheiten. Die kundenbezogenen Umsätze einer Bank oder Sparkasse stammen aus deren Daten-Pool und können den genannten Gebietseinheiten über die Geokodierung der Kundenadressen zugeordnet werden. Die Gegenüberstellung ergibt gebietsspezifische Marktauschöpfungen, die über die Marktposition des untersuchten Instituts in der bezeichneten Gebietseinheit Auskunft geben können.

Die Gebietseinheiten sind kleinräumig. Der jeweilige Beitrag zur Marktposition kann den untersuchten Filialstandorten zugeordnet werden. Voraussetzung dafür ist die saubere Abgrenzung eines filialbezogenen Einzugsbereiches – zusammengesetzt aus den genannten Gebietseinheiten – und ein Modell zum Umgang mit Kunden, die außerhalb des Einzugsbereiches wohnen bzw. aus dem zugeordneten Einzugsbereich andere Filialen aufsuchen. Die Abbildung dieser Verflechtungsstrukturen im Standort- und Filialnetzmodell (Kundenwanderungen) ist anspruchsvoll und eine zentrale Voraussetzung zur Bewertung eines Filialnetzes.

### Zentralität und Überschneidungen

Der Analysepunkt beschreibt genau diese Verflechtungsstrukturen, die umso komplexer werden, je vielschichtiger die Siedlungsstrukturen sind.<sup>2</sup> Die Anziehungskraft eines Standorts resultiert aus der Attraktivität seiner Nutzungen. Sie bestimmt die räumliche Reichweite eines Standorts und damit die Ausdehnung seines Einzugsbereichs. Wesentliches Merkmal zentraler Standorte ist darüber hinaus eine bedeutende Kundenbindung aus Gebieten außerhalb des Einzugsbereichs.

<sup>1</sup> Zur Ermittlung der Marktpotenziale wird die Bundesbankstatistik bezüglich der Produktnutzung von Bankkunden, regionalisiert mit Hilfe mikrogeographischer Daten, Marktforschung und Scoreverfahren ausgewertet.

<sup>2</sup> Die Vielschichtigkeit der Raumnutzungen nimmt mit der Komplexität des Siedlungsgefüges zu. Im ländlichen Raum sind Verflechtungen übersichtlicher und unkomplizierter als in den mannigfaltigen Siedlungs- und Nutzungsstrukturen der Verdichtungsräume.

Das typische Beispiel für einen zentralen Standort ist die Hauptstelle des Filialnetzes, die in der Regel Kunden aus dem gesamten Geschäftsgebiet anzieht. Zentrale Standorte sind aufgrund ihrer guten Erreichbarkeit und hohen Attraktivität besonders gut geeignet, hoch qualifizierte Dienstleistungen aufzunehmen.

Im System der Zentralität angelegt ist der Verlust von Kunden in anderen Einzugsbereichen. Zentralität setzt die Kundenumlenkung an anderer Stelle voraus. So ergibt sich innerhalb des Filialnetzes eine Verflechtungsstruktur der Kundenströme, die durch Kundengewinne und -verluste – bezogen auf den jeweiligen Filialeinzugsbereich – geprägt ist. Dies zu messen und zu bewerten ist eine wesentliche Aufgabe raumwirtschaftlicher Standortanalyse. Ohne die möglichst exakte Abgrenzung der jeweiligen Filialeinzugsbereiche ist eine solche Kundenstromanalyse unter Berücksichtigung raumwirtschaftlicher Aspekte nicht möglich.

Dieses Verflechtungssystem im Raum bedingt Überschneidungen in den Rekrutierungsgebieten der Kunden. Kunden stammen nicht nur aus dem eigenen Einzugsbereich der Filiale, sondern auch aus anderen Gebieten, selbst von außerhalb des Geschäftsgebiets der jeweiligen Regionalbank. Das hat Folgen für die Zuordnung von Marktpotenzialen zur Filiale.

Wie hoch ist der Anteil der „verlorenen Potenziale“ durch Überschneidung im Verhältnis zu den „gewonnenen Potenzialen“ durch Kundenzuwanderung? Das Verhältnis von Kundenzuwanderung zu Kundenverlust einer Filiale führt keineswegs immer zum „statistischen“ Ausgleich. Es gibt vor allem in Verdichtungsräumen das Problem von Überschneidungen. Übersteigt der Kundenverlust die Kundengewinne erheblich, ist die wirtschaftliche Tragfähigkeit der betreffenden Filiale gefährdet, selbst wenn der Einzugsbereich eine ausreichende Potenzialmenge aufweist.

## **Standortqualität und Frequenzen**

Der Analysepunkt gleicht die Standortgegebenheiten der Filialstandorte im Filialnetz mit den jeweiligen Standortanforderungen ab. Für die Attraktivität von Standorten ist die dort messbare Frequenz ein wesentlicher Indikator. Die Messung der Standortqualität kann weder ausschließlich über verfügbare Daten-Pools der Mikrogeografie oder der Institute selbst noch aus einer amtlichen Statistik erfolgen. Eine sorgfältige Analyse vor Ort ist zwingend erforderlich, um die maßgeblichen Standortfaktoren zu quantifizieren. Insbesondere Lage- und Zugangskriterien können ohne eine Untersuchung vor Ort nicht adäquat bewertet werden. Kundenbefragungen sind hier ebenso wenig dienlich wie Fachgespräche mit den jeweiligen Filialleitern.

Die Messung der Frequenzen in der Filiale vor Ort kann mit Hilfe elektronisch erfasster Kundenkontaktdaten erfolgen. Dazu gehören Beratungsgespräche, erfasste Serviceaktivitäten oder die Verfügungen an Geldausgabeautomaten. Die Erfassung der Kundenkontakte über einen begrenzten Zeitraum durch das Servicepersonal kann ebenso Erkenntnisse über die Frequenzstrukturen bringen wie eine Kundenbefragung in der Filiale. Frequenzzählgeräte können in den Filialen eingesetzt werden, um die Gesamtfrequenz in der Filiale zu ermitteln.

Die Frequenzen am Standort (Kfz- oder Passantenfrequenzen) können zum Teil aus vorhandenen elektronischen Zählungen der jeweiligen Verkehrsträger oder durch eigene Erfassung erfolgen. Hier ist die Einschätzung der Frequenzqualität<sup>3</sup> entscheidend für die zu berücksichtigenden Effekte für die untersuchte Filiale.

<sup>3</sup> Findet sich die eigene Zielgruppe in den Frequenzen in ausreichendem Maß wieder?

## **Tragfähigkeit**

Der Analysepunkt hat das Ziel, diejenigen Filialen im Filialnetz zu identifizieren, denen die wirtschaftliche Basis für eine effektive Geschäftstätigkeit fehlt oder künftig abhanden kommen wird. Entscheidend ist vor dem Hintergrund der beschriebenen Verflechtungsstrukturen die Erreichbarkeit von Marktpotenzialen für die Filiale. Die Erreichbarkeit der Potenziale ist bestimmt durch Zentralität, Überschneidungsgrad oder Größe der Einzugsbereiche. Die Frequenzen am Standort werden als Träger von Potenzial ebenso berücksichtigt wie Kennziffern zur Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Situation (z. B. Standortkosten, Personalbesatz, Deckungsbeiträge).

Die künftige Entwicklung des Standortumfelds und des betreffenden Teilmarkts wird unter Heranziehung vorliegender amtlicher Prognosen und mit Hilfe von Fachinformationen aus den jeweiligen kommunalen Verwaltungen eingeschätzt. Hier dienen Planungs- und Bautätigkeit, Auswertung von Flächennutzungs- und Bebauungsplänen, die Wertung von Marketing- und Wirtschaftsförderungsaktivitäten oder Berücksichtigung übergeordneter Maßnahmen (z. B. Bau von S-Bahn-Haltepunkten, Straßen) als Grundlage für die Ausarbeitung eines Zukunftsindex für jedes Filialumfeld. Die Definition eines Tragfähigkeitsgrenzwerts, der geschäftsgebietsspezifisch differenziert werden kann (z. B. Verdichtungsraum, ländlicher Raum) und von Bank zu Bank unterschiedlich ist, dient letztlich zur Bewertung der Tragfähigkeitssituation.

## **Kundenströme und Einzugsgebiete**

Der Analysepunkt ist in engem Zusammenhang mit „Zentralität und Überschneidungen“ zu sehen. Grundlage für diese Untersuchung sind Informationen über die Kunden der jeweiligen Bank. Die Wohnadressen der Kunden müssen ebenso verfügbar sein wie eine zuverlässige Zuordnung der Service- oder Beratungsfiliale, die vom Kunden aufgesucht wird. Diese Informationen sind in der Regel, wenn die eindeutigen Vorschriften des Datenschutzes (denn hier handelt es sich die Verarbeitung sensibler personenbezogener Daten) eingehalten werden, verfügbar.

Durch eine Geokodierung von Kundenadressen wird der Raumbezug hergestellt, sodass eine Wohnort- zu Filialstandortrelation räumlich modelliert werden kann. Mit Hilfe dieser räumlichen Beziehung können Einzugsbereiche abgegrenzt werden. Zwingende Voraussetzung ist die Verfügbar- und Nutzbarkeit entsprechend kleinräumiger Gebietseinheiten, die in der Regel von den Geografischen Informationssystemen (GIS) der Kommunen stammen. Diese werden entsprechend der Orientierung der Kunden zusammengefasst zu Einzugsgebieten. Topografische, infrastrukturelle und siedlungsspezifische Gegebenheiten (z. B. topografische Hindernisse) müssen dabei berücksichtigt werden. Eine sinnvolle und zielführende Wertung der Kundenströme ohne den Raumbezug zum Einzugsbereich ist nicht möglich.

Alle Analysepunkte zusammengenommen bieten die Möglichkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlich und raumwirtschaftlich basierten Standortbewertung. Auf dieser Basis können Standortentscheidungen gefällt werden, die nicht nur auf Kosten und Ertrag schauen, sondern auch die Nutzung der Marktpotenziale sicherstellen. Denn letztlich sollen nur einzelne Filialstandorte, aber keine Teilmärkte aufgegeben werden.

## Filialnetzgestaltung nach raumwirtschaftlichen Kriterien

ABBILDUNG 5

### Standort- und Filialnetzanalyse mit Raumbezug

#### Strukturen und Verflechtungen (Geschäftsgebiet und Umland)

- 2.1 Nutzungsstrukturen und deren Verteilung
- 2.2 Verkehrstransfersysteme und deren Standortrelevanz
- 2.3 Zielräume und deren Attraktivitätspotenzial
- 2.4 Räumliche Verflechtungsstrukturen als Ergebnis aus der Verteilung raumwirksamer Nutzungen
- 2.5 Identifizierung raumlogischer Standortbereiche für die Versorgung der Bevölkerung
- 2.6 Standorteignung für spezifische Nutzungen
- 2.7 Netzdichte und Netzqualität

Quelle: eigene Darstellung

(BBL)

Für die Gestaltung eines neuen und/oder reduzierten Vertriebsnetzes reichen diese Standortbewertungen allerdings nicht aus. Es liegt zwar auf der Hand, dass man sich von ineffektiven Standorten trennen sollte: Durch die Aufgabe von unzureichenden Standorten allein wird jedoch nicht zwangsläufig ein besseres Filialnetz generiert. Für die Gestaltung eines Filialnetzes sind neben der Standortqualität jeder einzelnen Filiale Fragen von Netzdichte, Raumabdeckung und Versorgungsgrad im Geschäftsgebiet zu klären. Die zweite Säule der raumwirtschaftlichen Standortanalyse für Banken und Sparkassen ist somit die Filialnetzanalyse. Hier geht es um die Besetzung der zwingend notwendigen Standorte, um die Qualifizierung der Standortangebote sowie den Abgleich des aus raumwirtschaftlicher Sicht „optimalen Filialnetzes“ mit den vorhandenen Standortstrukturen (s. Abb. 5). Der Grundgedanke der Filialnetzgestaltung basiert auf der Kenntnis raumwirtschaftlicher Strukturen und Verflechtungen im Untersuchungsgebiet.

#### Nutzungsstrukturen und deren Verteilung

Der Analysepunkt erfasst, quantifiziert und bewertet in ihrer Bedeutung für die angebotenen Bankdienstleistungen die Nutzungen und deren Verteilung im Raum. Zur Beschreibung der raumwirtschaftlichen Zusammenhänge hat sich die Systematisierung der Nutzungen in drei Bereiche bewährt:

- > Quellgebiete, denen Potenzial räumlich zugeordnet werden kann.
- > Zielgebiete, die Orientierungspunkte von räumlicher Interaktion sind.
- > Transferräume, die über die Verkehrssysteme Angebot und Nachfrage zusammenbringen.

So sind Wohngebiete offensichtlich Quellgebiete, deren Bedeutung durch die jeweilige Einwohnerdichte, dem dortigen Sozialstatus und der daraus resultierenden Kaufkraft bestimmt werden.

#### Zielräume und deren Attraktionspotenzial

Zielgebiete sind Orte, die sich als Orientierungspunkte verschiedenster Bewegungszwecke räumlich definieren lassen, seien es Versorgungsinteressen (z. B. Einkaufen, Arztbesuche, Inanspruchnahme verschiedenster Dienstleistungen), Arbeitsplätze (z. B.

Berufspendler), Freizeitaktivitäten (z. B. Kino, Theater, Sport, Gastronomie) oder touristische Hotspots (z. B. Museen, Vergnügungseinrichtungen, Altstädte). Verschiedene Ziele konzentrieren sich nicht selten an einem Standort, sodass vielfach attraktive Standortbereiche entstehen. Diese können letztlich multifunktionale Zentren bilden (z. B. Stadtteilzentren, Innenstadt).

## **Verkehrstransfersysteme und deren Standortrelevanz**

Der Transfer macht räumliche Interaktion erst möglich. Mehr oder weniger komplexe Verkehrssysteme wie Öffentlicher Personennahverkehr oder Individualverkehr sorgen für Austausch und machen Zielgebiete zugänglich und erreichbar. Diese Verkehrssysteme selbst können aufgrund der ihnen eigenen Frequenzen attraktive Standortbedingungen schaffen (z. B. Einfallstraßen, Umsteigeknoten, Bahnhöfe). Die systematische Erfassung und Untersuchung von Quellräumen, Zielräumen und Transferräumen ermöglicht die raumwirtschaftliche Aufbereitung eines Bankengeschäftsgebiets.

## **Räumliche Verflechtungsstrukturen als Ergebnis aus der Verteilung raumwirksamer Nutzungen**

Der Analysepunkt erarbeitet aus der Verknüpfung von Quell-, Ziel-, und Transferraumanalysen Standortbereiche, die für eine Filiale als Bestandteil eines neuen Filialnetzes geeignet sind. In der Regel haben sich an den Schnittpunkten der Verflechtungsstrukturen Nutzungskonzentrationen herausgebildet, die man auch als „Zentren“ bezeichnen kann. Diese Zentren haben je nach Ausstattung und Anziehungskraft Reichweiten unterschiedlicher Größe. Aus diesen Reichweiten wiederum lassen sich die Versorgungsgebiete der jeweiligen Zentren ermitteln, die sich je nach deren Versorgungsfunktion hierarchisch überschneiden können.

## **Identifizierung raumlogischer Standortbereiche für die Versorgung der Bevölkerung im Geschäftsgebiet**

Zentren und deren Versorgungsbereiche decken in der Regel das Geschäftsgebiet vollständig ab. Im Falle räumlicher Versorgungslücken, die sich aufgrund einer zu geringen Zentrendichte ergeben können, sind auf der Basis der bisher gezeigten Untersuchungsschritte weitere Nutzungskonzentrationen als potenzielle Standortbereiche herauszuarbeiten. Starke Überschneidungen von Versorgungsbereichen können sich aufgrund einer großen räumlichen Nähe einzelner Zentren zueinander ergeben. Auch hier ist ein Anpassungsbedarf in Form von „Zentrenfusionen“ zu erwägen.

## **Standorteignung für spezifische Nutzungen**

Dieser Analyseschritt prüft die abgeleiteten Zentren auf ihre Eignung für spezifische Nutzungen. Innerhalb des Filialnetzes einer Regionalbank sind abgestufte Nutzungskonzepte von der SB-Filiale über Servicefilialen und Beratungszentren bis zum Kompetenzcenter die Regel. Alle haben unterschiedliche Standortanforderungen, die den Standortangeboten in den Zentren angepasst werden müssen. Erster Hinweis auf die Eignung für qualifiziertere Dienstleistungen ist die räumliche Reichweite der ermittelten Zentren im Geschäftsgebiet. Aus der Anzahl der Versorgungsgebiete und deren jeweiligen Zentrenbereiche lässt sich durch raumlogische Ableitung die Zahl erforderlicher Standorte zur Erschließung des Geschäftsgebiets mit den unterschiedlichen Dienstleistungen des Bankwesens ermitteln.

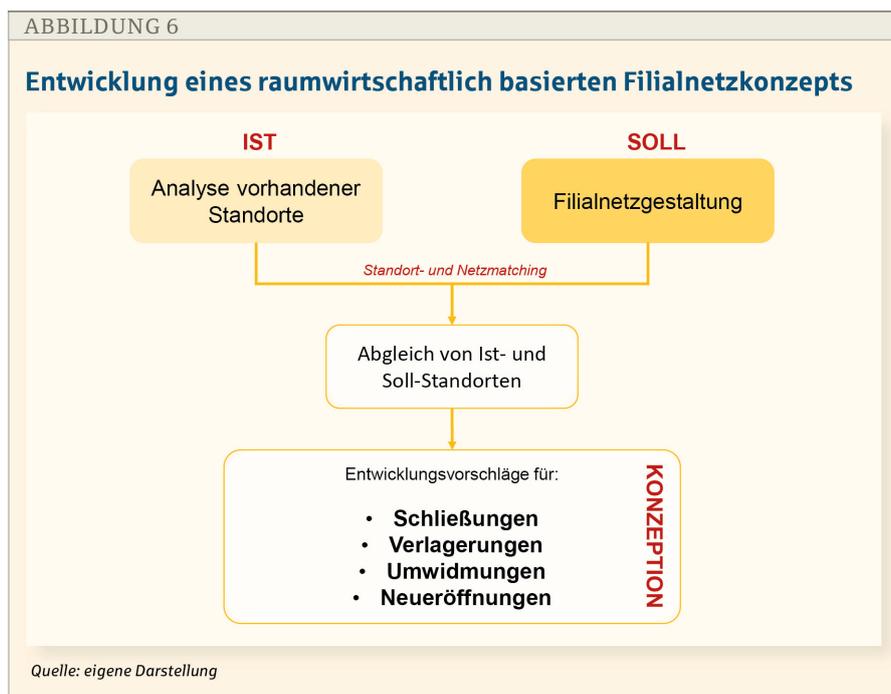
## **Netzdichte und Netzqualität**

Der Analysepunkt leistet die räumlich nachvollziehbare Darstellung der Zahl notwendiger Standorte zur Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung mit Bankdienstleistungen. Aus dem Abgleich der Standortanforderungen unterschiedlicher Dienstleistungskonzepte von Bankstandorten mit den Standortgegebenheiten unterschiedlicher potenzieller Standortbereiche lässt sich die Standorteignung der ermittelten Zentren beurteilen.

Das Ergebnis der sieben Analyseschritte ist letztlich die Entwicklung eines nachvollziehbaren Versorgungsansatzes für das Geschäftsgebiet mit stationären Bankdienstleistungen. Neben der Zahl notwendiger Standorte ist auch die Qualifizierung der standortgebundenen Angebote von SB-Nutzung bis zum Kompetenzcenter plausibel nachweisbar.

Dieser Ansatz basiert ausschließlich auf der räumlichen Analyse von Potenzialen, Standortgegebenheiten und Verflechtungen. Das vorhandene Filialnetz der untersuchten Bank oder Sparkasse bleibt außen vor. Im Prinzip entspricht das Vorgehen einer Unternehmensgründung in Verbindung mit dem Aufbau eines stationären Vertriebsnetzes. Bankspezifische Restriktionen können die Zahl notwendiger Standorte noch verändern. Die Veränderung des Kundenverhaltens, das in den letzten Jahren zu erheblichen Frequenzrückgängen in den stationären Filialnetzen geführt hat, ist grundsätzlich zu beobachten und für die Bestimmung der notwendigen Zahl von Filialen maßgebend.

## Raumwirtschaftliches Standortkonzept für Regionalbanken durch Standortbewertung und Filialnetzentwicklung



(BBL)

Die Verbindung der Ergebnisse aus beiden Ansätzen, der Analyse der bestehenden Filialen im Netz einerseits und der Filialnetzentwicklung andererseits, ergibt ein Standortkonzept, das sowohl den Wert vorhandener Standorte berücksichtigt, aber möglicherweise auch Standortbereiche identifiziert, die bislang noch nicht belegt sind (s. Abb. 6).

Entscheidendes Qualitätskriterium für das vorhandene Filialnetz ist eine möglichst große Überlappung mit dem konzipierten SOLL-Netz. Der Abgleich ergibt in der Regel bei Regionalbanken einen hohen Deckungsgrad zwischen IST- und SOLL-Netz. Anpassungsbedarf entsteht meist aus der Auflösung der zu hohen Filialnetzdichte. Die Anforderung, das stationäre Filialnetz an das Verbraucherverhalten anzupassen, reduziert die notwendige Zahl der Filialstandorte in einem Standortnetz für Regionalbanken zwangsläufig.

Die notwendigen Entwicklungsvorschläge für Schließungen und Umwidmungen ergeben sich häufig aus der zu großen Filialdichte, die sich im Abgleich des IST- mit dem SOLL-Netz zeigt. Hier sollten neben den negativ bewerteten Standorten aus der IST-Bewertung die Standorte, die außerhalb der ermittelten SOLL-Standortbereiche liegen, kritisch überprüft werden.

Die Zusammenlegung zweier oder mehr Standorte ist dann sinnvoll, wenn die Kundenstromanalyse enge Verflechtungen zwischen beiden Standorten ergeben hat oder ein neuer gut erreichbarer Standort die Einzugsbereiche der „Altstandorte“ effektiv erschließt. Standortverlagerungen sind dann notwendig, wenn sie keine optimale Standortfaktorenbewertung aufweisen, aber innerhalb der SOLL-Standortbereiche liegen. Standorte werden in vielen Fällen aus kommunalpolitischen Gründen umgewidmet.

Im Grunde macht es aus fachlicher Sicht keinen Sinn, negativ bewertete oder aus dem optimalen Filialnetz herausfallende Standorte durch die Umwandlung in einen SB-Standort am Leben zu erhalten. Wenn sie schon für den personenbesetzten Betrieb nicht geeignet sind, muss man ihnen in der Regel die Eignung als SB-Standort erst recht absprechen, weil eine Mindestfrequenz für die Erzeugung ausreichender Verfügungszahlen notwendig ist. Als Übergangskompromiss bieten solche SB-Lösungen die Möglichkeiten, politisch beruhigend zu wirken und den Kunden die Übergangsphase zu neuen Standorten zu erleichtern.

## Fazit

Sowohl der Bewertung von Filialstandorten als auch der Ableitung eines auf die Anforderungen der jeweiligen Bank oder Sparkasse angepassten Filialnetzes muss eine gründliche räumliche Analyse zugrundeliegen. Zur Konzeption eines Filialnetzes gehört mehr als nur die betriebswirtschaftliche Bewertung vorhandener Filialstandorte. Man ermittelt auf diese Weise zwar die Problemfilialen, deren Erträge nicht mehr im Verhältnis zum Aufwand am Standort stehen. Diese Erkenntnis kann aber bei weitem nicht ausreichen, eine Schließung problematischer Standorte zu begründen.

Grundsätzlich wird durch jede Standortschließung der verbleibende Rest des Filialnetzes gestärkt, weil sich die nun nicht mehr gebundenen Potenziale auf die verbleibenden Filialstandorte verteilen. Bei der Schließung mehrerer Filialstandorte wird die Verteilung des dortigen Geschäfts und der zugehörigen Potenziale auf das verbleibende Filialnetz komplexer. Es ist nicht auszuschließen, dass vorschnell geschlossene Filialstandorte durch die Schließung anderer Filialstandorte so gestärkt worden wären, dass man sie nicht hätte schließen müssen.

Liegt ein Analysesystem mit fundiert ermittelten Einzugsbereichen und darauf gründenden Kundenströmen und dem notwendigen räumlichen Bezug vor, können die Schließungsfolgen (z. B. Neuzuschnitt von Einzugsbereichen, Kundenorientierung nach Schließung) in das Filialnetzkonzept einbezogen werden. Dabei wechseln in der Regel die wenigsten Kunden aufgrund von Filialschließungen die Bank (vgl.: Norbert Lingen, Markus Epple, Bankfilialen und Standortqualität, Erlangen 2016). So entstehen optimierte Filialnetze, in denen das Geschäft der aufgegebenen Standorte realitätsnah auf die verbleibenden Standorte im Filialnetz verteilt wird und somit fehlerhafte, ausschließlich betriebswirtschaftlich begründete Standortaufgaben verhindert werden können.

Eine Standortanalyse ohne Raumbezug wäre wie Mathematik ohne Zahlen. Wie die Mathematik ohne ihre verschiedenen Zahlenräume sinnlos ist, ist die Analyse eines Standortes ohne den räumlichen Bezug zu seinen Standorteigenschaften, seiner Standortumgebung und seiner Frequenz und Reichweite wissenschaftlich unsinnig und ohne praktische Aussagekraft.

05.07.17

**Autor**

Dipl.-Ing. Norbert Lingen ist Geschäftsführer und Inhaber der Markt und Standort Beratungsgesellschaft mbH in Erlangen. Seine inhaltlichen Schwerpunkte liegen in der Beschäftigung mit der Einzelhandelsentwicklung in Städten, der Verbraucherorientierung bei Handel und Dienstleistungen sowie der Standort- und Vertriebsnetzanalyse für Banken und Sparkassen.