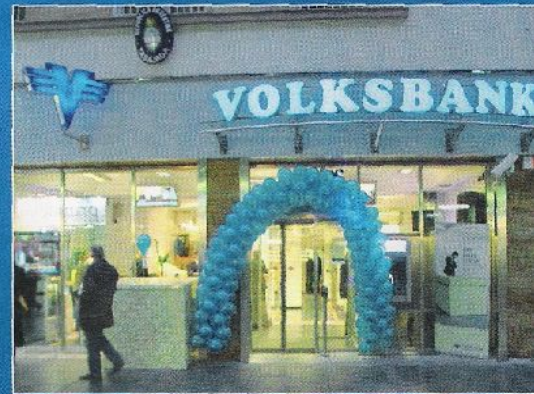


Volksbank in Serbien: Filialgestaltung als Differenzierungsfaktor

Von Klaus Schuster



Mit der Expansion in den jugoslawischen Raum hat die österreichische Volksbanken-Gruppe 2003 im dortigen Retail-Geschäft Neuland betreten. Wo sich herkömmliche Bankfilialen durch „finstere Außenfassaden“ und Warteschlangen auszeichnen, konnte sich die Volksbank in Serbien mit dem Konzept der Bedienten Selbstbedienung, mit persönlicher Begrüßung, Hintergrundmusik und einem Spielautomaten für Kinder deutlich vom Wettbewerbsumfeld abheben. Innerhalb eines Jahres stieg die Bekanntheit des Instituts auf 16 Prozent. Red.

Die österreichische Volksbanken-Gruppe ist seit mehr als zehn Jahren erfolgreich im CEE-Bereich tätig. Was den ex-jugoslawischen Raum betrifft, so hat man im Frühjahr 2003 den Entschluss gefasst, nach Slowenien, Kroatien, Bosnien und Herzegowina nun auch in den serbischen Markt einzutreten; einem Markt mit rund acht Millionen Einwohnern (ohne Montenegro und Kosovo), wobei etwa ein Viertel der Bevölkerung in der Hauptstadt Belgrad lebt, mit einem – nach offiziellen Statistiken – monatlichen Durchschnittsnettogehalt von rund 180 Euro, mit einer 30-prozentigen Arbeitslosigkeit und mit nach wie vor bestehenden, strukturellen Problemen, die großteils auf Kriege, Sanktionen und die damit verbundene

internationale Isolation zurückzuführen sind.

Da die serbische Nationalbank zu diesem Zeitpunkt allerdings keine Banklizenzen mehr begeben hat, war man gezwungen, eine bestehende Bank mit einer Vollbanklizenz zu erwerben. Die Wahl fiel auf eine kleine Handelsbank mit etwas mehr als 40 Mitarbeitern, die sich primär mit Dokumentengeschäft und internationalem Zahlungsverkehr beschäftigte. Weil aber das Risiko mit dem Erwerb dieser Bank überschaubar war, haben die Investoren, die Österreichische Volksbanken AG und die EBRD, in Kauf genommen, dass hier weder ein Privatkundengeschäft betrieben wurde noch Strukturen nach westlichem Muster (Vertriebsorganisation, Marketing, Organisation, IT) vorhanden waren.

Im Zuge der Übernahme im Herbst 2003 wurde sodann die Volksbank in Serbien gegründet und die strategische Ausrichtung festgelegt: Es sollte eine Volksbank nach österreichischem Vorbild entstehen, deren Zielgruppen sowohl im Firmen- als auch im Privatkundengeschäft zu finden sind.

Zum Autor

Klaus Schuster ist Vorstandsmitglied der Volksbank in Serbien, Belgrad.¹

Die besondere Herausforderung lag in der richtigen Positionierung des Privatkundengeschäftes, zumal es neben einer Vielzahl lokaler Banken auch bereits ein ansehnliches Netz von Auslandsbanken als Wettbewerber gab. So sind neben Société Générale auch Raiffeisen, HVB/Bank Austria, Hypo Alpe Adria und einige griechische Banken seit einigen Jahren erfolgreich in Serbien tätig. Und die entscheidende Frage war damals: „Wie kann sich die Volksbank in Serbien von ihren Konkurrenten unterscheiden?“

Der Antwort auf diese Frage lag eine Analyse zugrunde, die sich unter anderem mit Produkten und Zielgruppen, aber auch mit Distributionswegen auseinandersetzte. Zu diesem Zweck sah man sich das Filialgeschäft der als mögliche Konkurrenz in Frage kommenden Banken näher an.

Wettbewerbsumfeld: Kennzeichen Warteschlangen

Eine herkömmliche serbische Bankfiliale muss man sich wie folgt vorstellen: Vor der Filiale, deren finstere Außenfassade sich meist nur durch das Schild „menjavnica“ (deutsch: Wechselstube) von den vielen kleinen Handelsgeschäften in den jeweiligen Einkaufsstraßen unterscheidet, steht in der Regel ein Sicherheitsmann. Dieser sondiert die Kunden mit sorgfältigem und teils misstrauischem Blick und teilt sie gegebenenfalls auch in Warteschlangen ein.

In der Filiale finden sich sehr häufig neben protziger Architektur den herkömmlichen Schaltertresen mit Schaltermitarbeitern, die hinter großen Glasscheiben sitzend die Kundengeschäfte abwickeln.

Wer bereits einmal als Ausländer in einer serbischen Bank Geld gewechselt hat, hat vermutlich auch die Erfahrung vom Anstellen in zwei unterschiedlichen Reihen gemacht: Zuerst geht man zum ersten Schalter, wo ein Schaltermitarbeiter die Zahlungsbelege für die Transaktion ausfüllt. Dann geht man zum zweiten Schalter, der eigentlichen Kasse, an der die Euro sodann gegen Dinar gewechselt werden.

Neudefinition der Bankfilialen

Dieses und eine Vielzahl ähnlicher Beispiele veranlasste das Management der Volksbank in Serbien daher, die Bankfiliale in Serbien neu zu definieren und sich so als „late comer“ zu differenzieren. Die ausgezeichnete Erfahrung, die man mit dem Konzept der „Betreuten Selbstbedienung“ in Österreich bereits gemacht hat, war die Basis für das „Volks Centar“ in Serbien.

Damit verbunden war aber eine große Portion Risiko, zumal in den meisten Fällen weder eine technische Infrastruktur vorhanden

war – wir sprechen hier von elementaren Einrichtungen wie Telefonleitungen oder einer Heizung – noch es Mitarbeiter mit entsprechender Erfahrung gab – sowohl für die lokale Entwicklung und Umsetzung der Filialprojekte als auch im Vertrieb für die Betreuung der Kunden nach diesem Konzept.

Trotz dieser ausgesprochen hohen Anforderungen hat man sich dieser Herausforderung gestellt: In nur drei Monaten ab Übernahme des ersten Filialstandortes

wurden Ende März 2004 drei „Volks Centars“ in Belgrad am selben Abend eröffnet. Und die Öffentlichkeit war begeistert!

Dreistufiges Bedienungskonzept

Das Besondere am „Volks Centar“-Konzept der Volksbank in Serbien ist zum einen der infrastrukturelle Bereich: den Kunden erwartet ein dreistufiges Bedienungskonzept.

- Eine 24-Stunden-Zone ist mit Selbstbedienungsgeräten wie Indoor-Bankomat, Überweisungsterminal und Nachttresor sowie dem „emotional“ Bereich ausgestattet und – wie der Name bereits sagt – 24 Stunden pro Tag an sieben Tagen der Woche für Volksbank-Kunden geöffnet. Hier befinden sich neben modernen TV-Flachbildschirmen auch ein Internet-Kiosk, ein Getränkeautomat und ein Kids-Terminal, um den Kunden den Aufenthalt in der Bank so angenehm wie möglich zu gestalten. Besonders der „Volks Meda“ (deutsch „Volks-Bär“), ein Spielcomputer, der auf einem Touch Screen bedient wird, gilt als der Hauptanziehungspunkt für die jüngsten Besucher. An der Außenfassade der 24-Stunden-Zone befinden sich dann noch der Outdoor-Bankomat für Laufkunden sowie ein Valutenwechsler.



Der „Volks-Bär“: ein Spielcomputer für Kinder

- Falls der Kunde seine Finanzgeschäfte an den Selbstbedienungsgeräten in der 24-Stunden-Zone nicht erledigen kann, gelangt er in die so genannte Cash-Zone. Hier geht es primär um die Abwicklung von Bar- und Unbar-Transaktionen, wie beispielsweise Bareinzahlungen von größeren Geldbeträgen, Wechseln von Valuten zu Sonderkonditionen oder Überweisungen von Auslandszahlungen. Auch das Outfit dieses Bereiches unterscheidet sich wesentlich von jenem gewöhnlicher serbischer Banken: den herkömmlichen Schal-

tertresen mit der Glasfront gibt es hier nicht mehr, jeder Mitarbeiter bedient „seinen“ Kunden hinter einem eigenen, sehr modern ausgestatteten Bedienpult. Ziel ist es jedoch, so viele Transaktionen wie möglich auf automatischem Wege in der 24-Stunden-Zone durchzuführen, um dadurch die Mitarbeiter von administrativen Aufgaben zu befreien und ihnen wertvolle Zeit für qualitative Kundenbetreuung zu ermöglichen.

- In der dritten Zone des Volks Centars, der Beratungszone, werden die Kunden von ihren Volksbank-Beratern erwartet. Auf offenen, aber dennoch diskret gestalteten Beraterplätzen werden hochqualifizierte Finanzberatungen angeboten. Aber auch einfache Serviceleistungen wie bei-



Beratungszone

spielsweise Kontoeröffnungen, deren Abwicklung in der vorgelagerten Cash-Zone zu einem Engpass in der Durchlaufgeschwindigkeit führen würde, werden hier in aller Ruhe gemeinsam mit den Kunden durchgeführt.

Wohlfühlatmosphäre durch Hintergrundmusik

Diese Art der Logistik hat dazu geführt, dass die Kunden der Volksbank Serbien unauffällig und dennoch bewusst je nach Art des Finanzgeschäftes durch die einzelnen Zonen geführt werden: von einfachen Bar- und Unbar-Transaktionen in der 24-Stunden-Zone über komplexere Transaktionen in der Cash-Zone bis hin zu Beratungen in der so genannten Beratungs-

zone. Eine Hintergrundmusik soll den Kunden überdies hinaus – trotz der vorhin beschriebenen Technik – das Gefühl von Wärme und Wohlfühlen verleihen.

Ein weiterer, zentraler Erfolgsfaktor dieses Konzeptes ist der Mitarbeiter und die Art und Weise, wie der Kunde im Volks Centar betreut wird. Zu diesem Zweck wurde ein Großteil des serbischen Retail-Teams in der Volksbank in Leoben/Österreich mit diesem Konzept vertraut gemacht und entsprechend ausgebildet. Erst danach war es möglich, das „Erlebnis Bank“ in die Köpfe der Berater zu transferieren und sie vom Gelingen des „Volks Centar“-Konzeptes zu überzeugen.

Persönliche Begrüßung

Die Rollen der Mitarbeiter eines Filialteams der Volksbank in Serbien sind den Geschäftsprozessen des Privatkundengeschäftes entsprechend ausgerichtet. Wenn ein Kunde eine Filiale während der Öffnungszeiten betritt – in der Fußgängerzone von Belgrad ist dies wochentags bis 21 Uhr und samstags bis 15 Uhr der Fall –, so wird er bereits in der 24-Stunden-Zone von einem Filialmitarbeiter begrüßt. Von dort wird er dann entweder zu einem der Automaten geführt oder zu einem der Mitarbeiter der anderen beiden Zonen begleitet.

Diese Form der Begrüßung finden Sie üblicherweise nur in sehr guten Restaurants und natürlich zu Hause, wenn Sie Ihre Gäste empfangen. Und genau dieses Gefühl des Willkommen-Seins soll den Kunden der Volksbank in Serbien vermittelt werden.

Eventmarketing: Streetbasketball vor der Filiale

Unterstützt wird das „Volks Centar“-Konzept von kreativem Event-Marketing, das derzeit in Serbien noch als einzigartig bezeichnet werden kann: Serbien ist die

Heimat des regierenden Basketball-Weltmeisters. Und bei Spielen der lokalen Spitzen-Clubs Partizan oder Roter Stern Belgrad kann man die vermutlich verrücktesten Basketball-Fans der Welt kennen lernen.

Diese Erkenntnis hat sich die Volksbank in Serbien zunutze gemacht. Der wohl beste Standort einer Bank in Serbien, jener der Volksbank-Filiale inmitten der Fußgängerzone von Belgrad, dient seit geraumer Zeit als Austragungsort von Streetbasketball-Events.



■ So konnten heuer beispielsweise mehrfach Schüler und Schülerinnen ihr Geschick unter Beweis stellen und direkt vor der Volksbank-Filiale gegen lokale Basketball-Stars antreten. Zu gewinnen gab es Spargbücher und Werbegeschenke verschiedenster Art.

■ Ein Erlebnis der besonderen Art hatten Basketball-Fans an einem Freitag im Sommer, als NBA-Star Vlade Divac, der wohl bekannteste und weitaus populärste Basketball-Export Serbiens, eigene gelbblaue Volksbank-Basketbälle in der Filiale signierte und an Kunden verschenkte.

Den Höhepunkt dieser Event-Marketing-Aktivitäten bildete ein Charity Streetbasketball-Turnier im September dieses Jahres. Zahlreiche Größen aus dem öffentlichen Leben Serbiens, wie der ehemalige Wirtschaftsminister Goran Pific und der österreichische Botschafter Hannes Porias, sowie bekannte Journalisten „erspielten“ einen Reinerlös von 5 000 Euro, der anschließend „Nasa Srbija“, einer Einrich-

tung für bedürftige Kinder aus Serbien und dem Kosovo, gewidmet wurde.

200 Kontoeröffnungen pro Woche

Nach etwas mehr als einem halben Jahr kann das Management der Volksbank in Serbien bereits ein erstes, positives Resümee aus der Strategie, die für das Privatkundengeschäft gewählt wurde, ziehen.

So konnten in den vier Filialen, davon drei in Belgrad (diese wurden Ende März 2004 eröffnet) und einer in Cacak im Süden Serbiens (die Eröffnung fand Ende Juni 2004 statt) bereits rund 4 000 Privatkunden mit mehr als 5 000 Konten gewonnen werden. Nach einem heißen und eher ruhigen Sommer wurden in den letzten drei Monaten zwischen 200 und 300 Konten pro Woche eröffnet.

Bekanntheitsgrad von 16 Prozent

Die Medien reagierten ausgesprochen positiv, was sich letztendlich in einer sehr schnellen Steigerung des gestützten Bekanntheitsgrades in Belgrad auf 16 Prozent niederschlug (laut GfK Studie vom Juni 2004).

Das Fazit ist daher: Die Volksbank in Serbien wollte von Beginn an denselben Weg wie die österreichischen Volksbanken gehen: den der Kundenpartnerschaft, und nicht den als Technologie- oder Preisführer. Und die erzielten Resultate des ersten halben Jahres haben uns Recht gegeben.

Mit dem Volks Centar-Konzept wurde Privatkundengeschäft in Serbien neu definiert. So war die Bank in der Lage, sich dem Wettbewerb gegenüber zu differenzieren, was auch zu den entsprechenden Erfolgen geführt hat. Wir werden diese Strategie auch weiterhin fortsetzen, um auch in Serbien – wie in Österreich – die Nummer eins der Kundenpartnerschaft zu werden.

1 Kontakt: klaus.schuster@volksbank.co.yu oder klaus.schuster@eovag.volksbank.at