



Interview mit den Gestaltern der Sparkasse Forchheim

Gibt es ein Erfolgsgeheimnis?

Die Hauptstelle der Sparkasse Forchheim wurde auf der CeBIT zur Bankgeschäftsstelle des Jahres 2004/2005 gewählt. Nach dem Erfolg mit der SEB-Regionalgeschäftsstelle Frankfurt im Jahr 2002 und der Hauptgeschäftsstelle der KSK München-Starnberg im Jahr 2000 wurde somit zum dritten Mal in Folge eines der Planungsprojekte von COMunicate als beste deutsche Geschäftsstelle ausgezeichnet. 'gi' wollte deshalb wissen: Welches Rezept steht hinter dieser Leistung? Hier Auszüge eines Gesprächs mit den „Machern“ Peter Beyerlein und Werner Klingelhöfer.

? Was ist das Besondere an Ihrer Vorgehensweise?

Peter Beyerlein: Unsere Beratungsleistungen sind für einige Banken zunächst einmal Neuland. Eine externe Projektsteuerung und die Einbindung von Fachplanern für bestimmte Bereiche sind inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden. Das aber erst durch ein projektbegleitendes Innovationsmanagement optimale Ergebnisse erzielt werden können, dokumentiert unsere Erfolgsstory. Sie ist in jedem Fall aber auch das Ergebnis einer Teamarbeit im Zusammenspiel mit einem zukunftsorientierten Vorstand, engagierten Entscheidern bei unseren Kunden und hochqualifizierten Architekten.

? Was ist unter dem Begriff „Innovationsmanagement“ zu verstehen?

Peter Beyerlein: In Großkonzernen beschäftigen sich eigene Abteilungen mit der Beobachtung neuester Techniken und Konzepte, um ihre Einsatzmöglichkeiten zur Erzielung besserer Ergebnisse in Produktion und Verkauf zu prüfen.

Bei Banken und Sparkassen muss dieser Bereich von der Betriebsorganisation im Tagesgeschäft mit abgedeckt werden. Und die Grenzen des Machbaren werden sehr schnell vom Rechenzentrum oder dem fest umrissenen Portfolio der am Markt bekannten Lieferanten gesetzt. Unser Ansatz geht nicht von Produkten aus – wir verkaufen keine!

Wir analysieren die Ist-Situation und beschreiben in einem Kommunikationskonzept die Ziele, die in der Kundenhalle umgesetzt werden sollen. In allen Bereichen geht es letztendlich um Kommunikation.

? Wie muss man sich die Form eines Kommunikationskonzeptes vorstellen?

Werner Klingelhöfer: Es ist eine Zeichnung, die beim ersten Hinsehen wie der Vorentwurf eines Architekten wirken könnte. Auch wir stellen den Grundriss dar – der besseren Verständlichkeit wegen als räumliches 3D-Bild –, jedoch ist der Raum nicht mit Möbeln, Schrankwänden und Theken bestückt – also Bekanntem, Machbarem, Bewährtem –, sondern mit Gestaltungsanforderungen an das Raummodell, den Beziehungen der verschiedenen Bereiche zueinander, ihren optimalen Positionen und den Bedingungen, die dort herrschen. Sehr schnell zeigt sich anhand dieses virtuellen Raumes, wo Bewährtes zum Einsatz kommen kann und wo es neuer Lösungen bedarf.

? Und wenn der Markt diese neuen Lösungen nicht anbietet?

Werner Klingelhöfer: Dann müssen sie von uns erfunden werden! Doch meist sind unsere Recherchen sehr erfolgreich, denn wir suchen auch in fremden Gefilden. Die Bank der Zukunft hat unserer Meinung nach viel mehr mit einem Einzelhandelsunternehmen oder einem Tagungshotel zu tun und sie muss



in der Lage sein, in viel kürzeren Zeiten, wie man sie bisher kannte, auf sich verändernde Märkte mit angepassten Geschäftsstellenkonzepten zu reagieren.

? Sie sprechen im Projekt Forchheim von einer „Finanzbühne“?

Werner Klingelhöfer: Zum einen geht es um eine adäquate Inszenierung der angebotenen Dienstleistungen einer Bank. Aber wir sehen den Begriff auch als Ausdruck der leichten Veränderlichkeit für neue, noch unbekannte Anforderungen. Der Bezug zur Theaterbühne zeigt sich auch in den verwendeten Materialien. Bedruckte Stoffe bilden die Architektur, wo bisher Glas, Stein und Möbelwände vorherrschten. Eine weitere Ableitung des Begriffes „Bühne“ zeigt sich in Forchheim in der Möglichkeit, den Großteil der Kundenhalle in weniger als

'gi'-Chefredakteur Erwin Ströbele im Gespräch mit Peter Beyerlein (links) und Werner Klingelhöfer (rechts) in der TESTA ROSSA caffèbar der SK Forchheim.

einer Stunde zu einem Veranstaltungsraum für bis zu 450 Gäste umrüsten zu können. Diese Flexibilität bietet sonst nur eine Theaterbühne.

? *Ein wichtiger Baustein Ihrer Konzepte scheint die Espresso-Bar zu sein, die von Projekt zu Projekt größer wird?*



Die „Macher“ von COMunicate: Werner Klingelhöfer und Peter Beyerlein.



Peter Beyerlein: Unter Kommunikationsgesichtspunkten erreicht man mit einem solchen Treffpunkt eine Menge. Dass Banken diesem Thema einem immer größer werdenden Platz einräumen, ist einfach mit dem nachweisbarem Erfolg zu begründen.

In den ersten Projekten mussten wir noch mit Auftraggeber und potentiellen Betreibern nach Mailand fahren, um das beabsichtigte Ambiente und den Nutzen demonstrieren zu können. Heute sind wir im ständigen Kontakt mit interessanten Franchisegebern, empfehlen die geeigneten Partner und begleiten unsere Kunden bis zur Vertragsgestaltung. Aber eine Espresso-Bar ist nur ein Anfang. Neue Ideen werden jetzt noch so skeptisch beurteilt wie die Kaffee-Idee vor 10 Jahren.

? *Was sind die wichtigsten innovativen Meilensteine, die Sie im Projekt Forchheim eingebracht haben?*

Peter Beyerlein: Es handelt sich hierbei um Neuentwicklungen und Weiterentwicklungen aus unseren früheren Projekten, die sich bereits in der Praxis bewährt haben. Lassen Sie mich die Positionen kurz aufzählen:

- ▶ Große, speziell bedruckte, semitransparente „Stoffvorhänge“, die den Raum in Bereiche unterteilen und dennoch die Transparenz wahren. In wenigen Minuten können sie verschoben oder ausgewechselt werden.
- ▶ Der vollkommen offen gestaltete Service-Bereich, der allen Befürchtungen zum Trotz von den Kunden als ausreichend diskret angenommen wird.
- ▶ Die Integration so genannter Kompetenz Shops zur Visualisierung des umfassenden Angebotes.
- ▶ Die erstmalige Einrichtung non-territorialer Mitarbeiterarbeitsplätze in großen offenen Teamwelten.
- ▶ Die Integration einer großzügig gestalteten Lounge mit einer einzigartigen Medienkunst-Installation,

für deren Bespielung ein jährlicher Kunstpreis ausgeschrieben wird.

▶ Eine Veranstaltungsbühne, die sich hinter professionellen Anforderungen nicht verstecken muss.

▶ Ein vernetztes Mediensystem, das es ermöglicht, mit geringem Aufwand die jeweiligen Bereiche mit topaktuellen Inhalten zu versorgen.

▶ Luftkissen-unterstützte SB-Inseln, die den Service jeweils dort anbieten, wo er tageszeitgemäß am Sinnvollsten ist.

? *Lohnt es sich denn überhaupt noch, derart in die Filialen zu investieren?*

Werner Klingelhöfer: Trotz Multi-Channel-Banking wird nach wie vor der mit Abstand größte Teil des Umsatzes über die Filiale generiert. Bisher standen Filialschließungen und der Mitarbeiterabbau im Vordergrund, wenn es darum ging, den Ertrag einer Bank zu verbessern. In unseren Gesprächen bei Banken wird uns oftmals bestätigt, dass zu wenig darüber nachgedacht wird, wie die Verkaufsaktivitäten gesteigert werden können. Meist befinden sich die Geschäftsstellen einer Bank bereits an 1A-Standorten, die es zu beleben gilt. Im Mittelpunkt unserer Planungen steht der Verkauf – wie aktiviere ich die Mitarbeiter und schaffe eine positive Verkaufsumgebung, in der sich der Kunde wohl fühlt.

? *Auch für die Mitarbeiter der Bank eine anspruchsvolle Aufgabe. Wie können Sie hierbei unterstützen?*

Werner Klingelhöfer: Dass der Mitarbeiter den wichtigsten Faktor für das Gelingen neuer Konzepte darstellt, muss von uns meist nicht mehr erwähnt werden. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter rechtzeitig in Änderungsprozesse eingebunden werden und professionell geschult und begleitet werden. Wir sehen hier die zwingende Notwendigkeit, allerdings nicht unsere Kernkompetenz. Erforderlich sind hier Firmen, die wir bei Bedarf empfehlen können und die sich auf Mitarbeiterschulung und Coaching spezialisiert haben.

? *Sie konzentrieren sich auf Ihre Kernkompetenz und bauen auf die Zusammenarbeit mit Partnern?*

Peter Beyerlein: Bei der Entwick-

lung erfolgreicher Geschäftsstellenkonzepte sehen wir viele Vorteile in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit eines professionellen Teams mit Spezialisten. Aus diesem Grund gehören wir auch als Gründungsmitglied dem Kompetenzteam [new bank] an.

Das ist ein Verbund von Fachleuten mit wissenschaftlicher Begleitung durch die Fraunhofer-Gesellschaft in Stuttgart, der sich regelmäßig austauscht und sich Gedanken macht, wie Bank und Zukunft zu vereinen sind.

? *Welche Trends sind in den nächsten Jahren zu erwarten?*

Werner Klingelhöfer: Bestehende Konzepte wie FDL, 2010 ..., sind allgemein bekannt und werden auch in den nächsten Jahren bei Standard-Geschäftsstellen eine Rolle spielen. Auch die Fraunhofer-Gesellschaft IAO hat hier einen interessanten Leitfaden für mittelständische Filialbanken veröffentlicht. Wir sind der Meinung, dass die Flexibilität bei der Einrichtung und die Verkaufsorientierung den wesentlichsten Bestandteil bei einem zukunftsorientierten Geschäftsstellenkonzept einnehmen sollte. Nur dann können sich die Banken schnell und ohne großen Aufwand den Marktgegebenheiten permanent anpassen.

? *Interessante Aspekte, die – und wir kennen die Banken – idealerweise mit Zahlen zu belegen sind. Haben Sie Erkenntnisse aus Ihrer Praxis?*

Peter Beyerlein: 2002 wurde die bereits erwähnte und von uns konzipierte Hauptgeschäftsstelle der SEB in Frankfurt eröffnet. Diese wurde nicht nur zur Geschäftsstelle des Jahres gekürt, sondern hat sich seither im internen Ranking aller SEB-Geschäftsstellen deutlich gesteigert und liegt mit großem Vorsprung an der Spitze bei der Neukundengewinnung.

Auch bei der 2000 eröffneten Geschäftsstelle der KSK München-Starnberg liegen ähnliche Ergebnisse vor.

! *Wir sind gespannt auf Ihre nächsten Projekte und wünschen Ihnen auch weiterhin viel Erfolg bei Ihren Aktivitäten!*