

Filiale der Zukunft – Zukunft der Filiale

Ein Viertel aller Bankzweigstellen sind in den letzten zehn Jahren geschlossen worden. Der Trend flacht inzwischen jedoch deutlich ab. Wie aber die Filiale der Zukunft aussehen wird, wie sie sich erfolgreich am Markt positioniert, darüber sprach Report Spezial mit Martin Engstler vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Zentrum Finanzdienstleister.

„Stichwort: Revitalisierung der Geschäftsstelle. Das heißt ein emotionales Erlebnis bieten, Offenheit transportieren, die Menschen neugierig machen, Spontankontakte inszenieren, Anlässe für Begegnungen schaffen.“

Martin Engstler, Fraunhofer Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation

? *Wer sich aus der Fläche zurückzieht, verliert nach vorliegenden Erfahrungen Marktanteile. Andererseits sind Filialen teuer im Unterhalt, was angesichts des anhaltenden Kostendrucks ihre Existenz weiterhin bedroht. Wo liegen die Überlebenschancen?*

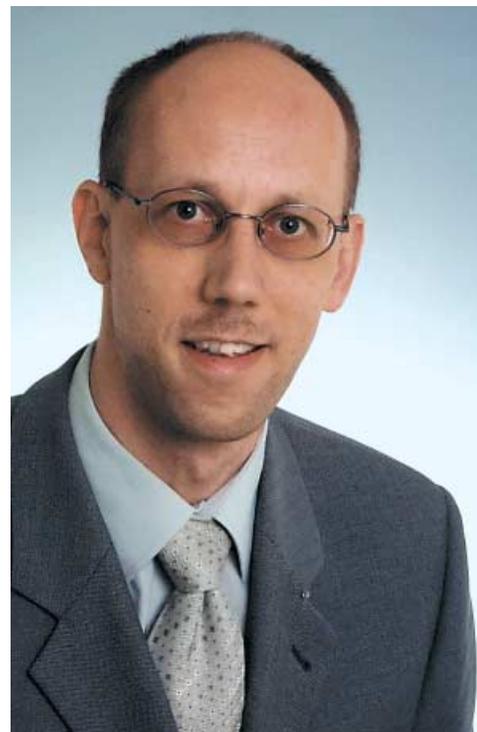
Engstler: Mit jeder geschlossenen Filiale verliert eine Bank oder Sparkasse in der Tat Präsenz im Markt und Sichtbarkeit oder vielmehr das persönliche Gesicht. Sie wird austauschbar. Andererseits: eine Filiale zu haben ist noch lange keine Strategie. Sie muss zur Brücke zum Kunden und zum potenziellen Kunden werden, eine Art Begegnungsstätte und Ort der persönlichen Interaktion.

? *Noch vor kurzem galt sie jedoch sogar fast als Auslaufmodell, oder sehen wir das falsch?*

Engstler: Auslaufmodell würde ich nicht sagen. Richtig aber ist, dass 60 Prozent der von uns befragten Bankführungskräfte in 2000 der Filiale abnehmende Bedeutung beigemessen haben, in 2002 waren es noch 30 Prozent, die die Entwicklung eher negativ sahen. Seit 2005 hat sich die Sichtweise umgekehrt. Ihr wird sogar wachsende Bedeutung zugesprochen. Das ist gerechtfertigt, vorausgesetzt, die Filiale wird zur Kommunikationsdrehscheibe und zeigt Kompetenz. Stichwort: Revitalisierung der Geschäftsstelle.

? *Wie ist das zu verstehen?*

Engstler: Ganz einfach: emotionales Erlebnis bieten, Offenheit transportieren, die Menschen neugierig machen, Spontankontakte inszenieren, Anlässe für Begegnungen schaffen.



? *Davon wird schon länger gesprochen. Offensichtlich aber ist das Erlebnisbanking nicht auf fruchtbaren Boden gefallen, wenn das weiterhin die Erfolgskriterien sind!*

Engstler: Wir verstehen darunter, die heute immer noch vorhandenen Zugangsbarrieren durch persönliche Ansprache zu beseitigen. Ein Beispiel: Anstatt die Kunden im Windfang der Bank vom Beraterkontakt bereits auszugrenzen, sollten die SB-Terminals in die Verkaufsfläche integriert werden. Wie das mit technischer Unterstützung zu schaffen ist, selbst im Hinblick auf die Bedingungen des 24-Stunden-Betriebs, zeigt sehr eindrucksvoll die Sparkasse Forchheim. Oder nehmen Sie den Standort. Die Bank ist oft nicht mehr dort, wo der Kunde spontan mit ihr in Kontakt kommen kann. Man hat verpasst, sich daran zu orientieren, wo die Kunden sind. Ganz zu schweigen von der äußeren Anmutung. Die weißen Lamellenvorhänge, dazu ein paar verstaubte Plakate, das schafft bestimmt keine Erlebniswelt.

? *Das sind für uns sehr pauschale Hinweise. Geht es nicht etwas konkreter?*

Engstler: Die Standorte sind viel gezielter darauf auszurichten, wo die Menschen wirklich sind, wo sie die Bankleistungen brauchen und abrufen können. In den USA zum Beispiel sind SB-Systeme zu über 70 Prozent abseits der Geschäftsstellenstandorte aufgestellt. Bei uns finden Sie die Banken aus der Tradition heraus oft in den zunehmend verwaisten Stadtzentren. Warum soll eine Bank nicht auf einem Firmencampus angesiedelt sein? Warum soll sie nicht nur dann geöffnet sein, wenn auch die Menschen da sind? Nämlich abends und am Wochenende, wenn die Pendler da sind. Dann kommen die Leute auch spontan in ihre Bank, was heute ja überhaupt nicht mehr der Fall ist.

? *Heißt das etwa, dass die Mehrzahl der Filialen nicht mehr zeitgemäß ist?*

Engstler: Das heißt zumindest, dass sie nicht für die Ewigkeit gebaut sind, dass sie sich flexibler auf die gewandelten Anforderungen einstellen müssen, durch intelligente Kundenwegplanung ähnlich wie im Handel, durch Raumgestaltung mit Elementen aus dem Ladenbau und entsprechende Möblierung. Eines wird zudem immer offensichtlicher: Viele Filialen sind zu groß.

? *Nun lassen sie sich nur bedingt verkleinern, wie die Erfahrung zeigt.*

Engstler: Das ist nicht unbedingt erforderlich, wenn die Institute den Anforderungen der Kunden nach Bequemlichkeit und Mehrwert für sie durch ergänzende Dienstleistungen und regionale Angebote entsprechen. Das können Dienstleistungszentren sein, in denen kommunale Dienste angeboten werden, davon gibt es bereits ein knappes Dutzend, aber auch Retail-Mehrwertfilialen gemeinsam mit Anbietern wie zum Beispiel Tchibo als Frequenzbringer, oder regionale Schaufenster, in denen Firmen sich mit ihrem Leistungsspektrum darstellen. Der Auftritt kann sich ohne Weiteres von Filiale zu Filiale unterscheiden.

? *In Ihrer Studie „Bank & Zukunft 2005“ haben Sie auch nach geplanten Maßnahmen zur Steigerung der Vertriebsleistung in der Filiale gefragt. Schon an vierter Stelle wird der Ausbau der Nutzungsmöglichkeiten der SB-Technologie genannt. Wie ist das zu interpretieren?*

Engstler: Die Geschäftsmodelle im stationären Vertrieb müssen weitaus enger als bisher mit den Vertriebsprozessen der medialen Vertriebswege gestaltet werden. Nur so lässt sich eine individualisierte aktive Kundenansprache verwirklichen, lassen sich innovative Interaktionsstrategien umsetzen. Anders gesagt: Die Banken müssen ihre Aktionen verstetigen und über mehrere Kanäle an den Kunden herantreten. Multikanal ist daher nicht nur eine Kanalmehrung, sondern eine Frage der konsequenten Integration der Vertriebsprozesse. Das alles steckt noch in den Kinderschuhen. Integrative Interaktionsstrategien aber setzen voraus, dass die Kanäle als gleichwertig betrachtet werden, was den Beitrag zur Kommunikation mit den Kunden betrifft. Das muss vor allem intern so verstanden werden. Betreuer müssen Kunden also auch an Fachleute im Call Center verweisen, die SB auf Aktionen in der Filiale hinweisen.

? *Wo ist der Handlungsbedarf am akutesten?*

Engstler: Wichtig ist aus unserer Sicht die Grundhaltung, mit der Selbstbedienung Mehrwert erwirtschaften zu wollen, nicht noch mehr damit zu automatisieren. Das muss die Stoßrichtung sein, wenn sie zu einem echten Vertriebskanal ausgebaut wird.

? *Was bietet sich dafür besonders an?*

Engstler: Es gibt genug Ansatzpunkte, zeitlich entkoppelte Dienstleistungen anzubieten, wie das Ausland eher zeigt. Dort werden Lottoscheine und Tickets verkauft, Briefmarken und Bücher, auch ein Abholservice ist dort in den Banken angesiedelt und sorgt für Publikumsverkehr. Und warum nicht auch aktuelle Informationen am SB-Gerät liefern, ähnlich wie im Internet? Es gibt arbeitswissenschaftliche Untersuchungen, die belegen, dass der Kunde für ihn interessierende Themen Wartezeiten durchaus akzeptiert. Dafür nimmt er sich freiwillig einige Sekunden Zeit.

? *Heute ist der Beratungsanteil in den Filialen mit 20 bis 30 Prozent noch sehr gering. Wie kann sich eine Geschäftsstelle in Richtung Beratungsstelle am schnellsten neu positionieren?*

Engstler: Im Rahmen eines Gesamtvertriebskonzepts wird die virtuelle Geschäftsstelle einen ganz neuen Stellenwert erhalten, weit über das hinaus, was sie heute hat – via Telefon, Internet und seit neuestem auch über das Video – oder Beratungsterminal. Praktisch alle Bankdienstleistungen können auf die virtuelle Filiale übergeleitet werden, und zwar 1:1. Die Tendenz dazu wird sich verstärken, je mehr die Serviceleistung vor Ort zurückgeht. Wir sehen aber auch: Vielen Kunden ist das Leistungsspektrum der virtuellen Geschäftsstelle kaum bewusst und wenig transparent. Darum werden die darin schlummernden Potenziale bislang nur unzureichend ausgeschöpft. Daran muss dringend gearbeitet werden.

? *Wenn vieles virtuell wird, wo bleibt der Mensch?*

Engstler: Egal ob reale oder virtuelle Geschäftsstelle – Menschen und ihr Engagement prägen das Erscheinungsbild der Bank und die Kommunikation Bank-Kunde. Das sind keine getrennten Welten. ■