

Die Filiale 2015+

STRATEGIE Die veränderten Rahmenbedingungen des Privatkundengeschäfts erfordern eine grundlegende Anpassung der Vertriebskonzeption der Banken. Vor allem die technologische Entwicklung sowie das geänderte Kundenverhalten haben die Kunde-Bank-Beziehung nachhaltig verändert. *Birte Quitt | Anton Schmoll*

Keywords: Privatkunden, Vertrieb, Customer Relation Management, Geschäftsmodell

Früher war für viele Kunden die Filiale der einzige wesentliche Zugangskontakt zu Bankdienstleistungen. Das historisch gewachsene Filialnetz hatte daher eher die Struktur eines Nahversorgers, d.h. es gab viele eher kleinere Filialen, die oftmals in Gehdistanz der Kunden lagen. Spätestens seit der Jahrtausendwende hat sich die Bankenlandschaft jedoch signifikant geändert. Lange Schlangen vor den Kassen, wo Menschen mit Erlagscheinen warten, sind weitgehend Geschichte. Die alte Formel „Mehr Filialen = mehr Marktanteil“ gilt vor allem im städtischen Umfeld nur mehr bedingt.

Die rasante technische Entwicklung der letzten Jahre brachte es mit sich, dass heute rund drei Viertel der Bevölkerung regelmäßig das Internet nutzen. Jeder zweite hat heute bereits ein mobiles Endgerät wie Smartphone oder Tablet. Derartige Trends haben naturgemäß unmittelbare Auswirkungen auf das Retailgeschäft der Banken. Mit passenden Apps wird die Bankfiliale gleichsam mobil. Der schnelle Check des Kontostandes, Infos über Kreditkartenabrechnungen, Überweisungen usw. werden von zu Hause aus erledigt oder am Weg zur Arbeit. In den letzten zehn Jahren hat sich daher die Anzahl der Online-Banking-Nutzer verdreifacht.

Wenn der digitale Vertrieb immer mehr zunimmt, benötigen die Kunden immer weniger den stationären Vertrieb, d.h. die

Kundenfrequenz in den Filialen geht spürbar zurück. Wie bankinterne Untersuchungen zeigen, sind lediglich 20 Prozent der Kunden hauptsächlich Filialnutzer. 40 Prozent der Kunden nutzen die Filiale überhaupt nicht mehr ▶ 1.

Der moderne Kunde sucht sich entsprechend seiner jeweiligen Nachfragesituation seine Zugangswege zur Bank aus und möchte zwischen verschiedenen Zugangskanälen nahtlos wechseln können. Gefordert ist heute ein integriertes Multikanalmanagement. Dabei müssen die Vertriebswege so konzipiert sein, dass die verschiedenen Kanäle nicht isoliert neben einander stehen, sondern integriert werden und untereinander kommunizieren, z. B. dass der Berater in der Filiale automatisch auch jene Informationen hat, die der Kunde dem Telefon Service Center übermittelt hat. Im modernen Retailvertrieb gibt es daher kein „Entweder-Oder-Denken“. Die Kunden brauchen beides: einwandfreie Selbstbedienungsgeräte und komfortable digitale Lösungen sowie Menschen, die in Filialen qualifizierte Beratung anbieten.

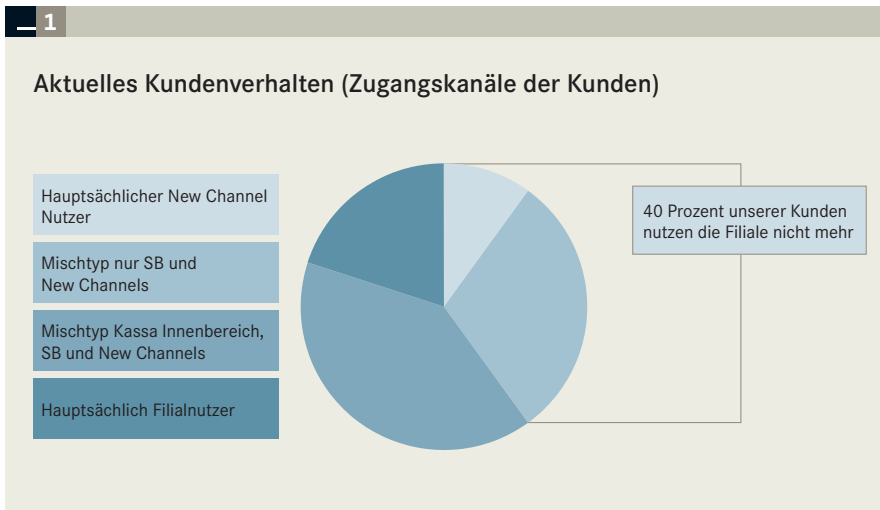
Um diesen Herausforderungen zu begegnen hat die Erste Bank ihren Filialvertrieb komplett auf den Prüfstand gestellt und sämtliche Vertriebs Elemente (Vertriebsstruktur, Vertriebsprozess, Vertriebssteuerung usw.) kritisch hinterfragt. Das Ergebnis war eine grundlegend strategische Neuausrichtung des Retailbankings (vgl. hierzu die Beiträge im Heft 9/2011 und Heft 6/2014). Das führte u. a. zu einer neuen Vertriebsorganisation, einer neuen Kundensegmentierung, einer

neuen Beratungssystematik, neuen Wegen im digitalen Vertrieb sowie zu neuen Filialformaten.

Die Zukunft der Bankfiliale

Wenn die Kunden immer mehr über die medialen Vertriebswege (z.B. Internet) mit der Bank in Kontakt treten, stellen sich vermehrt wichtige Fragen, etwa wie die Zukunft der Bankfiliale aussieht, wie das Selbstverständnis der Filiale ist und welchen Mehrwert kann eine Filiale den Kunden bieten. Auch wenn heute ein Großteil des Bankgeschäfts online stattfindet, gibt es Lebenssituationen, in denen fachliche Beratung für den Kunden sehr wichtig ist. Das ist beispielsweise der Kauf einer Immobilie, die Vorsorge für das Alter oder Umbruchssituationen wie Scheidung oder Erbfall. Diese Entscheidungen will man nicht am Telefon oder im Internet treffen. Dazu braucht es intensive Gespräche mit Experten, die einem helfen, die nächsten 20 bis 25 Jahre finanziell zu planen. In solchen Situationen brauchen Kunden eine seriöse und qualifizierte Beratung (Baufinanzierung, Kreditberatung, Beratung über Veranlagungsmöglichkeiten usw.).

In der Filiale muss daher wieder mehr Zeit sein für Beratung und ausführliche Gespräche mit Menschen. Das erfordert einen Umdenkprozess, ein neues Selbstverständnis und auch neue Raumkonzepte. Um den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, muss die Attraktivität des Vertriebswegs Filiale spürbar gesteigert werden. Die Filiale als Stätte der Begegnung sollte auf jeden Fall



mehr hergeben als nur einen Kassenraum und eine konventionelle Bankatmosphäre. Der Kunde soll sich in der Filiale wohlfühlen und der Bankbesuch wieder zum Erlebnis werden. Neben diesen emotionalen Aspekten sollte auch die Art der Beratung einen echten Mehrwert bringen und die persönliche Beratung spürbar mehr bringen als die Recherche im Internet.

Die Bedürfnisse der Kunden

Da die Neukonzeption des Filialnetzes eine langfristige, strategische Entscheidung ist, sind viele Analysen und Marktstudien sowie entsprechende Pilotierungsphasen erforderlich. Im Mittelpunkt aller Überlegungen muss aber der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen stehen. Dabei gilt es, unterschiedliche Kundenbedürfnisse zu erkennen und darauf entsprechend zu reagieren. Die bankinternen Untersuchungen haben ergeben, dass man vereinfacht von drei unterschiedlichen Bedürfniskategorien ausgehen kann:

Bargeldversorgung

Auch wenn der generelle Bargeldbedarf mittelfristig sinken wird, wird das Bedürfnis, Bargeld mit sich zu führen in Österreich in nächster Zeit nicht so schnell verschwinden. Kunden möchten es zu je-

der Zeit möglichst schnell verfügbar haben, sodass die Bargeldversorgung in unmittelbarer Gehdistanz sein muss.

Schnelle Serviceleistungen

Durch innovative Serviceangebote und durch die neuen Technologien auf neuen Kanälen werden in Zukunft Wegzeiten vermieden. Dennoch wird es auch in Zukunft notwendig sein, bestimmte Dinge (z. B. das Verlängern eines Bausparvertrages) vor Ort in der Filiale zu erledigen. Und das am besten entlang der täglichen Route wie zum Beispiel beim Einkaufen.

Echte Beratungsanlässe

In bestimmten Situationen (z. B. Hauskauf) ist eine persönliche Beratung, die mit hohen Qualitätsansprüchen verbunden ist, erforderlich. Da solche Situationen nicht so häufig vorkommen, werden für solche Beratungen Termine vereinbart und auch längere Wegzeiten in Kauf genommen.

Stärkere Differenzierung der Vertriebsformate

Diese unterschiedlichen Bedürfnissituationen begründen unterschiedliche Ansprüche an die Vertriebsformate. Das wird zu wesentlichen Änderungen beim bestehenden Filialnetz führen und erfor-

dert eine stärkere Differenzierung der Vertriebsformate als bisher. Ausgehend von den oben genannten Bedürfniskategorien wird es im Wesentlichen drei Vertriebsformate geben:

Bankomatstandorte

Diese Standorte entsprechen den Gedanken der Nahversorgung in der Fläche. Im Mittelpunkt dieser Strategie stehen die Sicherstellung und der Ausbau einer flächendeckenden Bargeldversorgung. Die Anzahl dieser Standorte soll in Zukunft durch Kooperationen mit dem Handel (z.B. Bankomatstandorte bei Tankstellen oder in Einkaufszentren) vergrößert werden.

Moderne Kleinstfilialen

Bei den Servicefilialen handelt es sich um moderne Kleinstfilialen an stark frequentierten Standorten (hot spots), an denen täglich viele Menschen vorbeikommen. Die Qualität der Lage spielt dabei eine ganz entscheidende Rolle, so dass die Standortwahl eine wichtige strategische Entscheidung darstellt.

Große Beratungszentren

Neben den kleinen Servicefilialen soll es Beratungszentren im großen Stil geben. Derartige Flagships zeichnen sich durch ein Höchstmaß an Beratungskompetenz aus – es handelt sich um eine Art Homebase für die Kunden mit Bezug zum jeweiligen Bezirk. Das Beratungszentrum deckt das komplette Leistungsspektrum der Bank ab. Im Mittelpunkt steht die qualifizierte Beratung in einer angenehmen Atmosphäre.

Emotionales Raumkonzept schafft Wohlfühlatmosphäre

Für die Kundenzufriedenheit spielt neben der Beratungs- und Servicequalität das Wohlfühlen in einer Filiale eine nicht zu unterschätzende Rolle. Alle überflüssigen Barrieren, die früher das Erscheinungsbild einer Bankgeschäftsstelle geprägt haben, soll es in Zukunft nicht



In der neuen Servicefiliale im Wiener Hauptbahnhof wurde das neue Design das erste Mal umgesetzt.

mehr geben. Die Kassa rückt in den Beratungszentren weit in den Hintergrund, in den Servicefilialen fällt sie ganz aus dem Konzept.

Diese offene Architektur macht die sprichwörtliche „Nähe zum Kunden“ sofort erlebbar. Der Kunde sucht ein Beratungszentrum in erster Linie wegen der qualifizierten Beratung auf. Daher muss die Beratung auch optisch und räumlich im Mittelpunkt stehen. Viel Fläche in den neuen Filialen ist daher Kundenfläche. Diese Atmosphäre wird durch verschiedene Gestaltungselemente, definierte Materialien und neue Raumaufteilung erreicht. Ein Beispiel für ein solches Element ist die Green Wall, eine Wand mit natürlichen Pflanzen, die durch die Wand bewässert werden und für ein angenehmeres Raumklima sorgen.

Um die aktive Kundenansprache zu erleichtern soll die Brand Wall den Dialog anstoßen. Hier stellt sich die Bank vor, zeigt wofür sie steht und welche Aktivitä-

ten sie unterstützt. Die Lounge und die Kaffeebar unterstreichen das Ziel, die Filiale zu einem „Ort der Begegnung“ zu machen. Wer sich über Finanzthemen informieren oder sich weiterbilden möchte (Financial Literacy), dem stehen gratis W-Lan, Magazine sowie eine Kundenbibliothek zur Verfügung. An der Demostation

Bei der SB-Zone geht der Kunde neue Wege. Die Trennung zur Filiale wird aufgehoben und die Distanz zwischen Berater und Kunden verringert.

können auch Kunden, die noch unsicher mit digitalen Anwendungen sind, allein oder mit dem Berater in aller Ruhe die neuesten Apps testen und kennenlernen. So wird aktiv eine mögliche Hemmschwelle abgebaut.

Eine weitere Möglichkeit, mit den Kunden ins Gespräch zu kommen, sind Informationsabende, Referate oder Podiums-

diskussionen. Dafür kann ein Teil der Filiale leicht zum multifunktionalen Eventforum umgestaltet werden. Derartige Aktivitäten erhöhen nicht nur die Frequenz in der Filiale, sondern sind gleichzeitig auch Ansätze zur Optimierung der räumlichen Nutzung.

Neue Wege im Foyer

Bereits beim Betreten der Filiale sollte sich der Kunde rasch orientieren können. Den ersten Anlaufpunkt stellt ein markantes Empfangsmöbel, die Theke, dar. Hier findet man schnell einen Ansprechpartner für Fragen bei der Erledigung diverser Transaktionen an den verschiedenen Selbstbedienungsgeräten wie Ein- und Auszahlungsautomat, Münzzähler oder Überweisungsterminals.

Auch bei der SB-Zone selbst geht der Kunde neue Wege. Die Trennung zur Filiale wird aufgehoben und die Distanz zwischen Berater und Kunden verringert. Die Bankmitarbeiter sehen daher direkt, wer sich gerade im SB-Bereich aufhält. Das erleichtert wesentlich den Kontakt zwischen Bank und Kunde und kann somit intensiver für den Verkauf genützt werden. Dadurch passiert es viel öfter, dass Bankmitarbeiter mit den Kunden ins Gespräch kommen und ungezwungen verschiedene Themen ansprechen können. Das fördert nicht nur die Beziehungspfle-

ge, sondern eröffnet wertvolle Chancen zur unmittelbaren Beratung oder bietet die Möglichkeit, einen Beratungstermin mit dem Kunden vereinbaren zu können.

Individualität im Beratungsgespräch

Für Kunden wird das Gefühl, individuell behandelt und beraten zu werden, immer wichtiger. Das beginnt schon bei der

Wahl der Beratungsumgebung. Daher ist auch dieser Aspekt in der Filialkonzeption wesentlich. In Abhängigkeit vom jeweiligen Thema wird der Ort für das Beratungsgespräch ausgewählt. Ziel der neuen Raumkonzeption ist es, Begegnungen besser zu gestalten. Je nach Beratungssituation gibt es dafür verschiedene Möglichkeiten: direkt an der Empfangstheke für schnelle Serviceleistungen, kurze Gespräche in semidiskreten Sitzmöbeln oder wie gewohnt im Beratungszimmer für diskrete Anliegen. Der Kunde entscheidet, in welcher Umgebung das Gespräch stattfinden soll.

Damit die Berater überall in der Filiale sehr flexibel beraten können ohne an einen fixen Standort gebunden zu sein, werden sie mit mobilen Endgeräten wie Laptop oder Tablet ausgestattet. Per Videokonferenz können auswärtige Ansprechpartner (z. B. Produktspezialisten aus der Zentrale) kurzerhand dazu geschaltet werden.

Erfahrungen aus dem Test im Echtbetrieb

Die meisten dieser Aspekte wurden bereits in einer Testfiliale, dem Future Lab, im Echtbetrieb getestet. Dadurch konnten im direkten Gespräch mit den Kunden zusätzliche Erkenntnisse zu den üblichen Marktforschungen gewonnen werden. Bewusst wurde die Testfiliale sehr modern angelegt und hat dadurch auch in einigen Bereichen polarisiert, in sehr vielen aber große Zustimmung gefunden.

Elemente wie der „Walk of Life“, eine interaktive Fläche mit aktuellen Themen, wurden mit den Rückmeldungen der Kunden weiterentwickelt und finden sich in einer abgewandelten Form in den neuen Filialformaten als Brand Wall wieder. Das Future Lab ist aber kein einmaliges Experiment. Laufend werden neue Ausstattungselemente, Geräte und Beratungsszenarien getestet. Somit kann eine laufende Weiterentwicklung diverser Neuerungen und Ideen sichergestellt werden.

Im Echtbetrieb konzentriert sich die Servicierung bzw. persönliche Beratung durch die Mitarbeiter auf eine einfache klar definierte Produktpalette (z.B. Kontoführung, Sparbücher, Bausparen). Bei Gesprächen, die über diese Standardthemen hinausgehen, kann der Kontakt mit einem Spezialisten per Videokonferenz hergestellt werden oder es erfolgt eine Überleitung in das nächste Beratungszentrum.

Die Mitarbeiter müssen eine für den Kunden spürbare Servicekultur leben und auch zeitlich flexibel sein. Es gibt verlängerte Öffnungszeiten, sodass der Einsatzplan der Mitarbeiter an die Kundenfrequenz angepasst ist. Wie die bisherigen Erfahrungen zeigen, bieten Servicefilialen neben der Betreuung von Bestandskunden vor allem interessante Chancen für die Akquisition. Weil eben an städtischen Frequenzpunkten viele Menschen vorbeikommen, gibt es wertvolle Ansatzpunkte für die Neukundengewinnung.

Fazit

Mit dem Future Lab hat die Erste Bank bereits viele neue Innovationen auf den Weg gebracht. Die Weiterentwicklung dieser Ideen zu einem neuen Filialkonzept ermöglicht nun die Eröffnung der ersten neuen Standorte und macht dieses Konzept für die Kunden auch breitenwirksam spürbar. Die neuen Filialen sollen als Kontaktpunkt für die Kunden wieder attraktiver werden und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden abdecken. Dadurch rückt die persönliche Beratung wieder in den Mittelpunkt und wird klar von der Transaktionsabwicklung getrennt. Bei aller Differenzierung müssen ein einheitlicher Auftritt und ein fließender Wechsel zwischen allen Kanälen sichergestellt sein, damit individuelles Banking auch tatsächlich gelebt werden kann. ■

Autoren: Birte Quitt, Bereichsleiterin Geschäftsfeld Filialen Österreich der Erste Bank, Wien. Prof. Dr. Anton Schmoll, Konsulent der Erste Bank und Dozent an der Fachhochschule für Bank- und Finanzwirtschaft, Wien.



Im „Future Lab“ testet die Erste Bank Innovationen und bringt sie auf den Weg.

