

# PROLOG

## Alle Wege zum Kunden nutzen

Die Kunden erwarten heute ganz selbstverständlich, dass sie auf ganz unterschiedlichen Kanälen mit ihrer Bank oder Sparkasse kommunizieren können. Dadurch steigt die Komplexität für die Kreditinstitute immer weiter. Eines ist dabei allerdings unbestreitbar: Auch in Zukunft bleibt die Filiale der wichtigste Weg zum Kunden.

**6.04 Uhr, zu Hause:** Auf dem Handy kommt per SMS eine Mitteilung der Bank an, die über den Eingang der Gehaltszahlung informiert.

**7.59 Uhr,** auf dem Weg ins Büro: Ein kurzer Stop an der SB-Zone der Filiale, um Geld abzuheben.

**12.32 Uhr,** Mittagspause: Zeit und Ruhe, um einige Überweisungen per Online-Banking zu veranlassen.

**16.43 Uhr,** Bankfiliale: Gespräch mit dem persönlichen Berater zum Thema „Altersvorsorge“.

**„Gespräche sind nötig, um das Vertrauen der Kunden wieder zu gewinnen.“**

*Dr. Johannes Bussmann, Partner, Booz & Company*

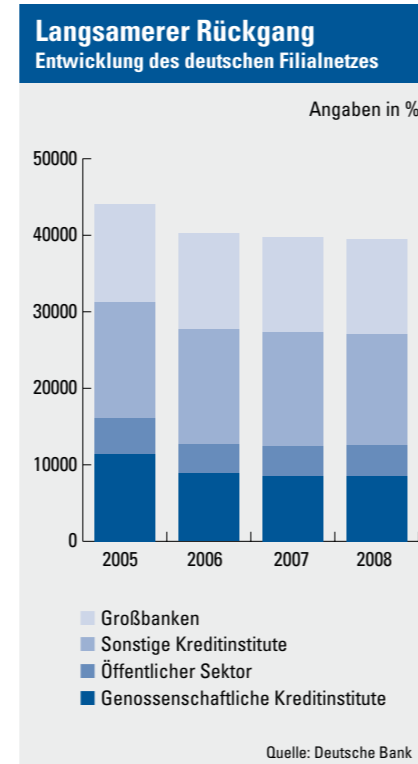
**22.17 Uhr,** zu Hause: Nachfrage beim Call Center der Bank, ob eine angekündigte Überweisung bereits gutgeschrieben wurde.

So könnte der Tagesablauf eines Kunden aussehen, der alle unterschiedlichen Vertriebswege seiner Bank oder

Sparkasse nutzt. Was im fiktiven Beispiel noch unrealistisch wirkt, ist tatsächlich nur eine Zeitraffer-Aufnahme. Denn die meisten Bankkunden nutzen inzwischen zumindest zwei oder drei Zugangswege zu ihrem Kreditinstitut. Und sie wählen dabei ganz genau aus, welche Geschäfte sie mit welchem Vertriebskanal erledigen.

Damit steigt nicht nur die Komplexität bei den Banken und Sparkassen, die ihre Vertriebswege so verknüpfen müssen, dass über jeden Kanal die gleichen Informationen für den Kunden zur Verfügung stehen. Gleichzeitig nehmen auch die Ansprüche der Kunden zu.

So wünschen sich Online-Bankkunden beispielsweise bessere Beratungssysteme für das Online-Brokerage. Das ist das Ergebnis der Studie „Online-Brokerage im Jahr 2015“ der Nielsen + Partner Unternehmensberatung. Während Berater in den Filialen



gemeinsam mit ihren Kunden in einem kontinuierlichen und zielgerichteten Prozess die richtige Anlagestrategie erarbeiten können, ist das Online-Kunden noch weitgehend verwehrt. „Einen solchen Nachteil können und wollen die Kunden in Zukunft nicht mehr einfach hinnehmen, weil der Wunsch nach einer Art Selbstbedienungsbank immer stärker werden wird“, erklärt Kai Fürderer, Managing Consultant bei Nielsen + Partner. Um selbstständig handeln zu können, brauchen die Kunden der Zukunft vor allem auch mobile Dienste, um das Online Banking jederzeit und überall in Anspruch nehmen zu können.

Dass Bequemlichkeit jedoch noch vor Mobilität kommt, zeigt eine Studie des Consulting- und Softwarehauses PPI in Kooperation mit Handelsblatt.com und dem IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung. Zwar ist die uneingeschränkte Mobilität nach wie vor für 83 Prozent der Kunden von entscheidender

Bedeutung, wenn es um die Auswahl der Bank geht. Die Echtzeitanzeige von Konto- und Depotständen sowie eine einfache Kontoübersicht stehen mit jeweils 95 Prozent ganz oben auf der Wunschliste der Kunden.

Die persönliche Beratung wird allerdings die Optimierung des Online-Bankings nicht ersetzen können. „Gerade jetzt sind gut vorbereitete persönliche Gespräche notwendig, um das Vertrauen der Kunden wiederzugewinnen“, betonte Dr. Johannes Bussmann, Partner bei Booz & Company, in einem Vortrag beim Finance Forum Germany Anfang Juni. Solche Gespräche sind aber nur beim Kunden zu Hause oder in einer Filiale möglich.

Angesichts dessen scheint es fast prophetisch, dass das ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung bereits im Mai 2008, also noch vor der Finanzmarktkrise, der von ihr so genannten Beratungsfiliale eine zunehmende Bedeutung vorhersagte. In der Studie „Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Bankexperten“ kommen die Autoren zu der Schlussfolgerung, dass „im hohen Marktanteil der Beratungsfiliale die stärkere Ausrichtung der Institute auf die Kundenberatung und die größere Nachfrage nach umfassender Beratung zum Ausdruck kommt“.

Insgesamt unterscheiden die Wissenschaftler derzeit sechs Filialtypen, die zum großen Teil bereits heute von Banken und Sparkassen umgesetzt wurden:

- ◆ **Beratungsfiliale:** In solchen Filialen erhalten Kunden eine umfangreiche Beratung durch qualifizierte Berater. Um die Erreichbarkeit zu verbessern, haben die Filialen längere Öffnungszeiten und sind auch am Wochenende geöffnet. Zielgruppe sind in erster Linie vermögende Privatkunden.
- ◆ **Erlebnisfiliale:** Das Leistungsangebot richtet sich bei diesem Filialtyp nach den lokalen Marktpotenzialen.

Neben Bankprodukten und -dienstleistungen werden auch banknahe Produkte von Verbund- und Kooperationspartnern, bankferne und bankfremde Leistungen angeboten. Darüber hinaus sollen Sitzgruppen oder Bank-Cafés die Verweildauer in der Filiale erhöhen.

◆ **Banking-Shop:** Er ist das Gegenstück zur Beratungsfiliale. Zwar haben diese Filialen – die in der Regel an Standorten mit hoher Kundenfrequenz errichtet werden – längere Öffnungszeiten und auch an den Wochenenden geöffnet, es steht allerdings nicht die Beratung im Vordergrund, sondern der Vertrieb von Produkten. Deshalb werden im Banking-Shop auch keine beratungsintensiven Produkte angeboten. Die Mitarbeiter sind weniger gut ausgebildet als in den Beratungsfilialen. Zielgruppe dieser Shops ist die Laufkundschaft.

◆ **Selbstbedienungsfiliale:** Diese Filialen sind ausschließlich mit SB-Automaten ausgestattet und kommen ohne Personal aus. Die SB-Filiale wird vor allem an Standorten mit geringer Kundenfrequenz eingesetzt. Das Leistungsspektrum einer solchen Filiale ist begrenzt und beschränkt sich überwiegend auf die Kontoverwaltung und den Zahlungsverkehr. Um den Vertrieb zu stärken, sollten die Kunden aktiv an den SB-Geräten angesprochen werden. Durch Mehrwertdienste am Automaten kann zudem die Kundenbindung verstärkt werden.

- ◆ **Zielgruppenzweigstelle:** Sie verfügen über eine begrenzte Leistungspalette, die auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet ist. Ergänzt wird das Angebot durch die kundenspezifische Gestaltung des Innenraums sowie ausgewählte Zusatzangebote. Beispiele für Zielgruppenzweigstellen sind Jugendfilialen oder Frauenzweigstellen.
- ◆ **Vollservice-Filiale:** Sie wird auch in Zukunft der häufigste Filialtyp sein,

denn sie kommt der klassischen Filiale am nächsten. Allerdings werden auch in der Vollservice-Filiale neue Konzepte umgesetzt.

Viele dieser Filialkonzepte gibt bereits heute bei den Kreditinstituten. Dabei wird die Vollservice-Filiale mit 40 Prozent wohl auch in Zukunft den größten Marktanteil aller Filialtypen haben. Auf einen Anteil von 20 Prozent kommen – so das Ergebnis der ZEW-Befragung – in Zukunft sowohl

**„Der Wunsch nach einer Selbstbedienungsbank wird stärker werden.“**

*Kai Fürderer, Managing Consultant, Nielsen+Partner*

die SB- als auch die Beratungsfiliale. Banking-Shops könnten langfristig einen Marktanteil von zehn Prozent erreichen, sieben Prozent die Erlebnisfilialen. Demgegenüber bleiben mit drei Prozent Marktanteil die anderen Filialtypen, zu denen auch die Zielgruppenzweigstelle gehört, in Zukunft relativ unbedeutend.

*Margaretha Hamm*

