

Filiale der Zukunft – das Gesamtkonzept muss stimmen

Von Berthold te Vrügt und Siegbert Hövelbrinks



Integraler Bestandteil der Vertriebsstrategie einer Bank kann die Filiale sein, wenn das Gesamtkonzept stimmig darauf ausgerichtet ist. Die „Filiale der Zukunft“ der Genossenschaftsorganisation ist auf Service und Beratungsqualität ausgerichtet. Als erforderlich wurde es daher empfunden, die Berater in der Filiale von allen Sachbearbeitungstätigkeiten freizuhalten. Bei der Einrichtung der Zweigstellen spielten Gemütlichkeit und Stil eine Rolle, aber auch Details wie die Wiedereinführung der Bargeldkasse und der ungezwungene Einsatz neuester Technologien. Red.

Was hat die VR-Bank Westmünsterland eG dazu bewogen, sich der Herausforderung „Filiale der Zukunft“ zu stellen? Es sind natürlich einerseits die völlig neuen Anforderungen des Marktes: Die konsequente Ausrichtung auf die initiative, qualitative Beratung ihrer Mitglieder und Kunden ebenso wie deren steigende Anforderungen an die Angebots- und Dienstleistungsprofile ihrer Bank. Auf der anderen Seite aber war es auch die Erkenntnis, dass eine Bankstelle mehr ist als die Summe aus Steinen und Möbeln. Sie ist organischer Bestandteil der Bank, wird nicht nur benutzt, sondern stiftet Nutzen, sie hat eigenes Potenzial, die Bankziele zu unterstützen!

So entstand die Idee der Filiale der Zukunft. Es galt, die Erwartungen der Kunden genau zu ermitteln und sie zu übertreffen. In internen Kreativkreisen wurden diese diskutiert. Erst danach wurden die Ergebnisse mit ausgewählten Experten des Fraunhofer-Institutes erörtert. Erlebnisse und Erfahrungen in Gebäuden und Räumen außerhalb der Bank, in denen man sich einfach wohlfühlt, flossen ein. Was ist für den Kunden wirklich wichtig? Worauf kommt es ihm tatsächlich an? Was ist nicht so wichtig, vielleicht sogar überflüssig? Und die Erwartungen der Bank vervollständigten das Bild: Was muss beachtet werden, damit auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne dort arbeiten? Wie kann die Filialgestaltung die Vertriebsprozesse unterstützen?

Auf diese Weise beeinflussten schon die Planungen auch die vertriebliche Strategie der Bank und brachten bereits auf diesem Wege Mehrwerte. Entstehen sollte eine Bankfiliale, die in aller Konsequenz auf den Kunden ausgerichtet ist, die ihn regelrecht „erwartet“. Klar wurde: Der Kunde wünscht keine neutrale, austauschbare

Bürolandschaft, die den Eindruck erweckt, sie sei dahingehend optimiert worden, seine Aufenthaltszeiten möglichst zu reduzieren, damit sich die Mitarbeiter wieder effizient der Sachbearbeitung widmen können.

Beratungsräume sind Wohnzimmernachempfunden

Wesentliches Merkmal des neuen Filialtyps sind daher die neuen Beratungszimmer, die eben keine „Büros“ mehr sind, sondern stattdessen Wohnzimmernachempfunden wurden. Stationäre Bildschirme und PCs wird man dort nicht mehr finden. Die Räume sind unterschiedlich eingerichtet, um den verschiedenen Kundentypen gerecht zu werden: Moderne Einrichtungen finden sich ebenso wie eher konservative Stile. Der Kunde hat die Wahl: Er entscheidet selbst, in welchem „seiner“ Wohnzimmer er beraten werden möchte. Schließlich ist es „seine“ Bankfiliale!

Das spürt er auch an zahlreichen individuellen Noten: So tragen beispielsweise die Räume Namen mit regionalem Bezug, und sonst eintönige Diskretionsfolien wurden durch kreative Gestaltung mit Bildern lokaler Sehenswürdigkeiten zu etwas Besonderem.

Der Kunde ist herzlich willkommen in der Filiale und damit selbstverständlich ein guter Gast. Und um einen solchen küm-

Zu den Autoren

Berthold te Vrügt ist Bankdirektor und **Siegbert Hövelbrinks** ist Bereichsdirektor Filialvertrieb bei der VR-Bank Westmünsterland eG, Coesfeld

merkt man sich: Daher ist Kernelement der Kundenhalle ein kombinierter Service- und Lounge-Bereich, der von einem professionellen Serviceteam gesteuert wird. Es hat die einzige Aufgabe, sich um jeden einzelnen Kunden intensiv zu bemühen und ihm seine Wünsche von den Lippen abzulesen. Die Raumorganisation muss dabei unterstützen und ist entsprechend aus- und eingerichtet. Zum Beispiel wurden spezielle Thekenelemente mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konzipiert und bis ins Detail entwickelt.

Bargeldkasse wieder eingeführt

Nicht nur für viele ältere Kunden und Geschäftsleute interessant: Die Wiedereinführung der Bargeldkasse. Während diese bei vielen anderen Banken wegrationalisiert wurde, erlebt sie in der „Filiale der Zukunft“ eine Renaissance. Die Kunden assoziieren diese noch immer direkt mit einer Volksbank-Filiale und honorieren ihr Angebot.

Das früher eingeworfene Argument der hohen Personal- und Sachkosten zählt heute nicht mehr, da moderne Kassen auch von nur einem Mitarbeiter betreut werden können. Begriffe wie „Geldschleuse“ schrecken dabei zunächst oft ab. Zu Unrecht, denn durch geschickte Einbauplanung lassen sie sich hervorragend integrieren. Natürlich ergänzen

sie lediglich die breite Palette der etablierten SB-Elemente. Letztere dominieren aber nicht mehr die Filiale und deren Eingangsbereiche; sie sind unauffällig integriert.

„Flirten“ in einer Bankfiliale? Kein Problem, Raum ist vorhanden! So wurden offene Aktionsflächen eingerichtet, die sogenannte Flirtzonen, um mit dem Kunden auf eine neue Art ins Gespräch zu kommen. Dieses in der Nähe des Eingangs gelegene „Spielfeld“ bietet Raum für die spontane, emotionale Ansprache des Kunden. Mit Hilfe spielerischer und eventbezogener Elemente treten hier die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der VR-Bank mit den Kunden in Kontakt und machen auf die Produkte und Leistungen aufmerksam.

Wo fühlt man sich wohler als an einem lodernen Kamin? Was zuhause gilt, ist auch in der Filiale der Zukunft gültig: Die Lounge mit integriertem Kamin bietet in angenehmer Atmosphäre Zeit und Raum zur entspannten Information und zum lockeren Gespräch. Der Kunde ist eingeladen, hier gerne etwas länger zu verweilen, als es sein konkretes Bankgeschäft erforderlich machen würde.

Die Filialen werden zu Begegnungsorten für den direkten, kommunikativen Austausch. Der Kunde, nicht die Bank, die Sachbearbeitung oder die Technik steht im

Vordergrund: Er merkt, dass die Filiale für ihn gestaltet wurde.

Die Filiale als integraler Bestandteil der Vertriebsorganisation

Trotz allem: Wie schon erwähnt ist auch die Filiale der Zukunft kein Selbstzweck! Sie ist dazu da, die Vertriebsstrategie der Bank zu unterstützen. Anders formuliert: Das Konzept umfasst mehr als die eigentliche Filiale. Daraus folgt, dass sie – bei aller eigenen Bedeutung – nicht „einfach so“ funktionieren kann. Die beschriebenen Gestaltungsaspekte ergeben nur auf dem Hintergrund weiterer Überlegungen einen Sinn. Drei wesentliche davon sollen im Folgenden beschrieben werden. Es wäre falsch, sie „Voraussetzungen“ zu nennen, es sind mehr Bestandteile des Gesamtkonzepts, wie eben auch die Filiale selbst.

Die wohl wichtigste Komponente dabei war zweifellos, es dem Filialteam zu ermöglichen, sich ausschließlich auf den Kunden konzentrieren zu können. Denn der administrative Aufwand für die Kundenberater war in der Vergangenheit enorm. Zahlreiche Sachbearbeitungstätigkeiten verhinderten früher, dass genug Zeit für die Beratungssituationen verblieb. Ablenkungen in und Unterbrechungen von Kundengesprächen waren die Normalität. Dann nützt auch das beste Filialkonzept nichts!

Die Filiale unterstützt die Vertriebsstrategie der Bank



Der Kunde kann zwischen unterschiedlich gestalteten Beratungsräumen wählen



Daher war es erforderlich, zunächst in aller Konsequenz sämtliche Sachbearbeitung aus der Filiale zu entfernen. Das wurde über die Einführung eines „Ticketsystems“ realisiert. In der Filiale werden lediglich noch minimale Eingaben in spezielle Erfassungsmasken getätigt. Das so erzeugte elektronische „Ticket“ geht zur VR-Retail Processing GmbH, dort erledigen Spezialisten alles Weitere. In der Filiale selbst können somit alle bisher in der Sachbearbeitung gebundene Ressourcen, die personellen wie auch die räumlichen, für den Vertrieb genutzt werden. Denn nur in einem ausschließlich vertriebslich geprägten Umfeld kann dauerhaft ein qualitativ hohes Beratungsniveau entstehen.

Beratungsprozess bestimmt die räumliche Ausgestaltung

Darüber hinaus wurde der eigentliche Beratungsprozess völlig neu gestaltet. Die hauseigenen Prozessmanager definierten daraus entstehende Anforderungen an die räumliche Filialkonzeption: Vom Beratungsraum über (nur noch in geringem Maße erforderliche) Ablagesysteme bis hin zur technischen Ausstattung wie über W-Lan vernetzte Laptops.

Der zweite wichtige Ansatz war die aktive Steuerung der Kundentermine. Die Berater planen diese mit bis zu 14-tägigem Vorlauf und steuern damit – neben den eige-

nen Kapazitäten – auch die Belegungen der Beratungsräume. Diese aktive Vorausplanung ermöglicht eine deutlich effizientere Nutzung auch der Raumkapazitäten der Filialen, ein nicht zu unterschätzender Aspekt. Das Filialteam – Servicemitarbeiter und Berater – kann sich insgesamt auf die Kunden einstellen: Man weiß schon morgens im Wesentlichen, wer zu Beratungsgesprächen kommt und ist in Gänze vorbereitet. Die Terminvereinbarungen für die Niederlassungen laufen dabei zentral über das Telefonteam der VR-Retail Processing GmbH.

Schließlich war es von Bedeutung, die Funktionen der Filialmitarbeiter in Form spezifischer „Rollen“ festzulegen – für die Service-Mitarbeiter und die Berater. Der Servicemitarbeiter kümmert sich als Visitenkarte der Bank um alle Servicebelange im Kundengeschäft. Er gewährleistet die stetige, sichtbare Präsenz in der Filiale und hält dem Berater so den Rücken frei. Dieser kann sich so komplett auf die Beratung seiner Kunden konzentrieren. Die Filialgestaltung unterstützt dabei – wie bereits ausführlich beschrieben – beide „Rollen“ bei der Wahrnehmung in ihren Aufgaben.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden beim Start einer Filiale der Zukunft intensiv bezüglich der Besonderheiten dieses Konzeptes geschult: Jeder Neueröffnung gehen intensive Schulungstage

voraus. Denn nicht nur die Beratungskonzepte und Produkte müssen beherrscht werden, auch die Prozesse und die Nutzung der räumlichen Unterstützung in der Filiale müssen trainiert werden.

Filiale auf Nutzenstiftung ausrichten

Geänderte Anforderungen des Marktes erfordern immer wieder eine Anpassung der eigenen Strategie und Ausrichtung. Eine wesentliche Voraussetzung für deren erfolgreiche Umsetzung ist dabei der Einbezug der Filiale als wichtigsten Vertriebskanal. Bauliche, einrichtungsmäßige und prozessuale Kriterien sind dabei elementare Erfolgsfaktoren und daher spezifisch auf ihre Nutzenstiftung auszurichten.

Die Planung einer Filiale ist daher kein Selbstzweck. Im Gesamtkonzept der Filiale der Zukunft ist sie wesentlicher, aber nicht alleiniger Konzeptteil und dabei sowohl innovative Antwort auf die Anforderungen des Kunden als auch der Bank.

Die Erfahrung und vor allem die Zahlen haben es klar aufgezeigt: Alle diese Schritte lohnen sich, da der Kunde die gemachten Änderungen registriert und das Versprechen der VR-Bank Westmünsterland eG erlebt, ihn in den Mittelpunkt aller Bemühungen zu stellen!