

Filialkonzepte müssen sich mehr an den **Erwartungen** der Kunden ausrichten

Von Oliver Mihm



Obwohl die Zahl der Filialen seit Langem schrumpft, sind sich Banken und ihre Kunden einig: Die Filiale wird auch in Zukunft eine zentrale Rolle im Privatkundengeschäft spielen. Doch dafür sieht Oliver Mihm Handlungsbedarf über moderne Einrichtungskonzepte hinaus. Sichtbarkeit der Filialen ist wichtiger als schiere Frequenzbringer wie integrierte Cafés. In den Filialen ist die Preisdurchsetzung ein zentraler Ertragshebel. Und die Integration von Finanzprodukten in den Einzelhandel sollte von den Banken zumindest mitgeprägt werden. Red.

„Bankfilialen sind wie Telefonzellen im Handy-Zeitalter – sie werden immer überflüssiger“ prophezeite ING-Diba-Chef Ben Tellings 2003. Tatsächlich ist seit 1999 jede dritte Bankfiliale verschwunden: Gab es 1999 noch knapp 59 000 Filialen, so sind es inzwischen nur noch rund 39 500. Allein von 2002 bis 2009 ging die Zahl der Filialen um 22 Prozent zurück¹⁾.

Nicht vom Aussterben bedroht

Es lohnt sich jedoch ein zweiter Blick: Von den 11 500 seit 2002 geschlossenen Bankfilialen entfielen allein mehr als 7 000 auf die Postbank, die sich aus den Zweigstellen des einstigen Mutterunternehmens

Deutsche Post zurückzog, was nicht direkt einer Filialschließung entspricht. Knapp 4 200 Filialschließungen entfielen auf Sparkassen und Landesbanken sowie Genossenschaftsbanken. Bei den Sparkassen ging die Zahl der Institute seit 2002 um 17 Prozent zurück, die Zahl der Filialen jedoch nur um 14 Prozent. Die Zahl der Genossenschaftsbanken ging sogar um 22 Prozent zurück bei rund 14 Prozent weniger Filialen. Selbst im Zuge von Fusionen wurden also die Filialnetze der Verbünde – auch im Hinblick auf deren impliziten Versorgungsauftrag in der Fläche – eher vorsichtig angepasst.

Bei den anderen Bankengruppen wie Großbanken, Regionalbanken oder Bausparkassen fällt der Rückgang mit gerade mal 174 Zweigstellen kaum ins Gewicht. Es sieht also nicht danach aus, als wäre die Institution Filiale akut vom Aussterben bedroht, zumal sich der Rückgang in den vergangenen Jahren deutlich verlangsamt hat. Berücksichtigt man die angekündigte und absehbare Straffung der Filialnetze von Commerzbank und Postbank (im Zuge der Übernahme durch die Deutsche Bank) sowie weitere Fusionen in den Ver-

bänden, so wird die Zahl der Filialen zum Ende dieses Jahrzehnts voraussichtlich bei mehr als 30 000 liegen. Das ist zwar deutlich weniger als vor 20 Jahren, aber die Filialdichte in Deutschland wird damit im europäischen Vergleich immer noch im Mittelfeld liegen.

Eins ist klar: Die Mehrheit der Kunden legt auch in Zukunft großen Wert auf die Filiale. In unserer aktuellen und bundesweit repräsentativen Privatkundenstudie 2010²⁾ gaben 56 Prozent der befragten Finanzentscheider an, dass sie selbst für günstigere Preise und Konditionen nicht auf Filialen verzichten wollen.

Preisindifferente Kunden legen Wert auf die Filiale

Hinter dieser scheinbar breiten Zustimmung verbergen sich jedoch Kundensegmente mit sehr differenzierten Einstellungen und Nutzungsverhalten. Rund 30 Prozent der 49 Millionen Finanzentscheider in der deutschen Gesamtbevölkerung gehören zu den preisindifferenten Kunden, die sich in Finanzdingen nicht sicher fühlen, die Beratung suchen, in vielen Fällen auch kein Gegenangebot einholen und am Ende nicht nach dem Preis entscheiden, auch wenn sie betonen, wie wichtig ihnen ein guter Preis eigentlich ist.

Gerade Preisindifferente legen hohen Wert auf Filialen: 91 Prozent wollen auch für

Zum Autor

Dr. Oliver Mihm ist Vorsitzender des Vorstands der Investors Marketing AG, Frankfurt am Main.

günstige Preise und Konditionen nicht auf Filialen verzichten. 73 Prozent nutzen die Filiale meistens oder gelegentlich für ihre alltäglichen Bankgeschäfte, 55 Prozent sind sogar reine Filialkunden. Bei Sparkassen (35 Prozent) und Genossenschaftsbanken (31 Prozent) ist dieser Kundentyp überdurchschnittlich häufig vertreten.

Nur 18 Prozent sind „Preisentscheider“

Dagegen sind nur rund 18 Prozent der Befragten sogenannte Preisentscheider, die sich also in Finanzdingen gut auskennen, die häufig selbst und tatsächlich vornehmlich nach dem Preis entscheiden. Preisentscheider haben eine extrem geringe Affinität zur Filiale: 89 Prozent sind grundsätzlich bereit, für günstige Preise und Konditionen auf Filialen zu verzichten. 81 Prozent nutzen die Filiale selten oder nie für alltägliche Bankgeschäfte, 67 Prozent sind reine Online-Kunden.

Preisentscheider findet man denn auch häufig bei Direktbanken (38 Prozent) und bei der Postbank (33 Prozent).

Die Hälfte ist zwiespältig

Der Großteil der Kunden lässt sich in der Mitte zwischen diesen beiden Extremen einordnen: 52 Prozent sind Preissensible, die zum Beispiel ein Tagesgeldkonto bei einer Direktbank abschließen und trotzdem auf ihre Hausbank um die Ecke nicht verzichten möchten. Ihre Einstellung zur Filiale ist zwiespältig: Nur 49 Prozent können sich vorstellen, für günstige Preise und Konditionen darauf zu verzichten. 43 Prozent nutzen die Filiale, 79 Prozent das Internet „meistens oder gelegentlich“ für alltägliche Bankgeschäfte. 62 Prozent sind Multikanal-Kunden. Diese Kunden sind etwa bei der Commerzbank (58 Prozent) und der Deutschen Bank (56 Prozent) stark vertreten.

Die Bedeutung der Filiale für Privatkunden hat also in den vergangenen zehn

Jahren einen tiefgreifenden Wandel erfahren. Der Anteil derjenigen Kunden, für die die Filiale im Mittelpunkt ihrer Bankbeziehung steht, wird immer kleiner und liegt nach unseren Untersuchungen nur noch bei zirka 26 Prozent. Rund 24 Prozent sind reine Online-Kunden und nutzen das Internet in allen Phasen des Kaufzyklus bis hin zum Abschluss. Die Mehrzahl der Privatkunden, nämlich rund 50 Prozent, sind heute Multikanal-Kunden, die für Information und Banking überwiegend das Internet, für Beratung und

Abschluss jedoch bevorzugt die Filiale nutzen.

Angesichts der rückläufigen Bedeutung der Filiale für alltägliche Bankgeschäfte ist die Bargeldversorgung über alle Zielgruppen der häufigste Anlass für den Filialbesuch. Konzepte ohne Bargeldversorgung wie Agenturfilialen oder Bankshops haben sich deshalb im deutschen Markt nicht durchgesetzt. Information, Beratung oder Produktabschluss sind nicht einmal bei jedem zehnten Filialbesuch der Anlass.³⁾

Abbildung 1: Nur Preisindifferente haben eine klare Präferenz für die Filiale – Preissensible und Preisentscheider nutzen Filialen selektiv (Angaben in Prozent)

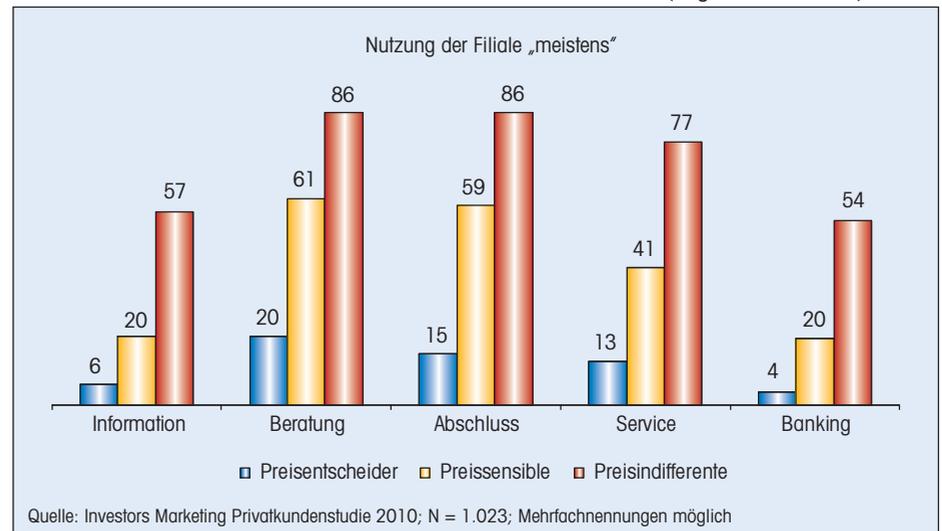
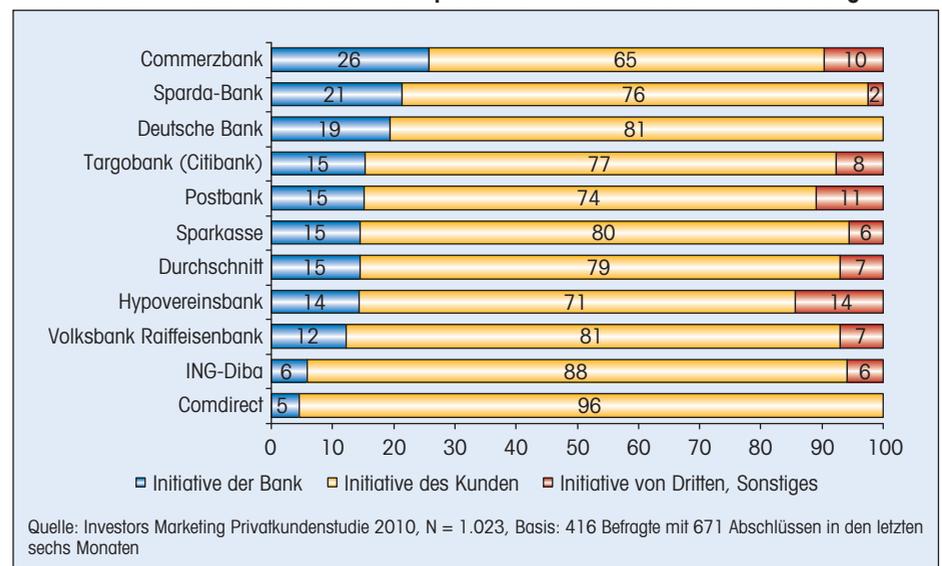


Abbildung 2: Privatkunden erleben wenige vertriebliche Impulse von ihrer Bank: Initiative beim Abschluss eines Finanzprodukts – nach Hausbank-Verbindung



Diese Erkenntnis bestätigt sich, wenn man Kunden fragt, welches für sie die wichtigsten Qualitätsmerkmale einer Bank sind: Mit 56 Prozent ist die flächendeckende und kostenlose Bargeldversorgung das meist genannte Qualitätsmerkmal aus Kundensicht, 45 Prozent nennen günstige Preise und Konditionen. Individuelle Beratung (30 Prozent) und viele Filialen mit guter Ausstattung und Erreichbarkeit (28 Prozent) werden dagegen als wichtige Qualitätsmerkmale deutlich seltener genannt.

Der entscheidende Grund, warum Kunden nicht auf Filialen verzichten, ist jedoch ein anderer: Vor allem für Preisindifferente und Preissensible stellt die Filiale eine wichtige Rückversicherung dar. Ihnen ist es wichtig, einen persönlichen Ansprechpartner zu haben, „wenn mal was ist“.

Professionalisierung von Filialkonzepten

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich also für die Filiale der Zukunft? In den vergangenen Jahren gab es eine eindrucksvolle Weiterentwicklung und Professionalisierung von Filialkonzepten. Vom reinen Cash-Point über die Agenturfiliale und den „Shop-im-Shop“ bis zur Erlebnisfiliale Q110 der Deutschen Bank gibt es bereits eine Vielzahl von Ansätzen für unterschiedliche Ziele und Zielgruppen.

Entscheidend wird sein, die Filiale in Zukunft gezielter auf ihre Funktion für den Kunden auszurichten, sei es als Transaktions- oder Beratungszentrum oder auch als Begegnungsstätte. Die Spreizung der Konzepte kann dabei sehr weit sein, die Möglichkeiten reichen von der Zwei-Mitarbeiter-Filiale (die durchaus auch als Franchiseunternehmen betrieben werden kann, wie Beispiele im Ausland zeigen) über die Finanzboutique mit gezielter Beratung bis hin zum Finanzcenter, das ähnlich einem modernen Ärztehaus alle Themen rund um die Finanzen abdeckt und vielleicht auch über den reinen Fi-

nanzbereich weitere Mehrwerte für den Kunden bietet.

Sichtbarkeit statt Frequenz

Die geringe Besucherfrequenz ist ein zentrales Manko vieler Filialen. Cafés und Shops, ja sogar Reisebüros und Apotheken wurden als Frequenzbringer in Filialen integriert. Diese Konzepte tragen zwar in teuren Innenstadtlagen zur Finanzierung der Filialflächen bei – eine Steigerung des Vertriebs Erfolgs wird jedoch selten erreicht, da der Verwendungszusammenhang zum Bankprodukt aus Sicht des Kunden nicht gegeben ist.

Statt um jeden Preis nur auf Frequenz zu setzen, sollte daher die Sichtbarkeit von Filialen – vor allem in frequenzstarken Lagen – optimiert werden. Filialen schaffen Bekanntheit und Vertrauen und geben bestehenden und potenziellen Kunden Orientierung. Für die Neukundengewinnung der wenig onlineaffinen Preisindifferenten ist sie sogar entscheidend. Banken mit weniger dichtem Filialnetz oder außerhalb von 1-A-Lagen werden deutlich weniger – und weniger kompetent – wahrgenommen. Ein Blick auf die Werbebudgets der Direktbanken gibt einen Eindruck, welchen Wert die Sichtbarkeit für Bekanntheit und Image hat.

Neue Zuführungsstrategien: Trennung von Vertrieb und Produktion

Um tatsächlich abschlussbereite Kunden in die Filialen zu bringen, sind heute andere Zuführungsstrategien erforderlich. Die Response von Direktmailings ist in den vergangenen Jahren stark gesunken, der telefonischen Kundenansprache hat der Gesetzgeber enge Grenzen gesetzt (Opt-In). Daher wird die Vernetzung zwischen Internetauftritt und stationärem Vertrieb immer wichtiger, vor allem für die online-affinen Zielgruppen der Preisentscheider und Preissensiblen. Der Filialbesuch kann nicht mehr als selbstverständ-



bank und markt
Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,
Telefon 069/970833-0, Telefax 069/7078400,
www.kreditwesens.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,
Philipp Otto

Redaktion: Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel,
Frankfurt am Main.

Redaktionssekretariat: Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlagsleitung: Uwe Cappel

Anzeigenleitung: Ralf Werner, Tel. 069/970833-43.

Anzeigendisposition: Anne Guckes, Tel. 069/970833-26,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 39 vom 1.1.2010.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 361,44, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 185,92, Ausland: jährlich € 368,80. Preis des Einzelheftes € 19,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbandabonnent mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 697,68, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 366,84. Ausland: jährlich € 714,00.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Tel.-Nr. 069/970833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Haszmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt

ISSN 1433-5204



lich im Kaufprozess vorausgesetzt werden, sondern muss gerade diesen Zielgruppen aktiv verkauft, sein Mehrwert transparent gemacht werden. Dieser Aufgabe werden die Homepages traditioneller Banken bei weitem noch nicht gerecht. Leistungen und Beratungsangebote werden bestenfalls in groben Zügen dargestellt, Produktberechnung und Beratungstools stehen nur punktuell zur Verfügung. Meist besteht nur die Möglichkeit zu einer sehr allgemeinen Kontaktanfrage, Ergebnisse einer Produktberechnung können in den seltensten Fällen übergeben werden. Nicht zuletzt ist eine zeitnahe Reaktion auf E-Mail-Anfragen nicht immer sichergestellt.

Zu den neuen Zuführungsstrategien gehören auch Ansätze, Finanzprodukte unabhängig von Filialen verfügbar zu machen, also Produktion und Vertrieb zu trennen: Konsumentenkredite am PoS und Bargeld an Tankstellen sind schon Realität. Handelsketten wie Ikea und C&A integrieren Finanzprodukte in ihre Verkaufsstellen – eine Entwicklung, die Banken zumindest verfolgen, wenn nicht mitgestalten sollten.

Höhere Abschlussorientierung

Nach wie vor sind Filialen der mit Abstand wichtigste Vertriebsweg für den Verkauf von Finanzprodukten an Privatkunden. Umso erstaunlicher ist, dass nur 15 Prozent der Kunden angeben, ihr zuletzt getätigter Produktabschluss sei auf Initiative der Bank zustande gekommen. Tatsächlich erleben wir beim Mystery Shopping im Rahmen diverser Projekte immer wieder, dass Mitarbeiter in der Filiale nicht in der Lage sind, wesentliche Produktvorteile des wichtigsten Neukunden-Produktes Girokonto schlüssig zu erläutern.

Mit Einführung der Beratungsprotokolle Anfang 2010 wurden in vielen Banken die Beratungsrichtlinien so sehr verschärft, dass die einfache Frage nach interessanten Anlagemöglichkeiten in der Terminvereinbarung für ein zweistündiges Beratungsgespräch mündet. Banken tun daher gut

daran, zu überprüfen, ob die Rahmenbedingungen in der Filiale die Abschlussorientierung schon optimal unterstützen.

Preisdifferenzierung und -durchsetzung

Die Erkenntnis, dass Filialnutzung und Preissensibilität korreliert sind, hat weitreichende Implikationen. Kunden, die ihre Bankgeschäfte überwiegend in der Filiale erledigen, sind deutlich weniger preissensibel. Das Vorhandensein von Filialen ist für sie ein geldwertes Leistungsmerkmal, für das sie höhere Preise in Kauf nehmen. Damit ist die Preisdurchsetzung in der Filiale ein zentraler Ertragshebel. Die Berater müssen dafür sensibilisiert werden, Ertragsspielräume auszunutzen. Um den Anteil der Kundentypen in der Filiale transparent zu machen, kann anhand von Kundenstammdaten und Kundenverhalten (wie Onlinebanking, Onlineabschluss, Inanspruchnahme von Sonderkonditionen oder Reaktion auf Zinsänderungen) auf die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kundentyp geschlossen werden. Diese Daten aus den operativen Systemen oder dem Data Warehouse werden mit statistischen Verfahren analysiert, sodass jeder Kunde einem Segment zugeordnet werden kann. In Verbindung mit Besucherstromanalysen in den Filialen wird damit die Basis für eine zielgruppengerechte Beratung gelegt.

Auch in Zukunft spielt die Filiale im Privatkundengeschäft eine zentrale Rolle. Sie muss jedoch zunehmend dem veränderten Kundenverhalten Rechnung tragen. In den vergangenen Jahren wurde eine ganze Reihe von innovativen Konzepten entwickelt, Die Zukunft der Filiale zeichnet sich jedoch nicht nur durch ihre Gestaltung, sondern insbesondere durch eine intelligente Einbindung in den Vertriebsprozess aus.

Literatur:

¹⁾ Deutsche Bundesbank: Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2009, Frankfurt am Main, September 2010 (und Vorjahre)

²⁾ Investors Marketing: IM-Privatkundenstudie 2010 – Differenzierungsstrategien im Preis- und Qualitätswettbewerb, Frankfurt am Main, Juni 2010

³⁾ Engstler, M., Keller, B.: Was Bank und Kunden erwarten, Geldinstitute, 01/2009