

## Die Filiale der Zukunft – die Zukunft der Filiale

Die Diskussion um die Zukunft der Bankfilialen ist in vollem Gang. Kaum eine Woche vergeht, in der nicht eine Trendstudie zu diesem Thema publiziert wird oder in der sich führende Köpfe der Finanzbranche dazu äußern.

Die Frage, ob die Bankfiliale zukünftig noch eine Daseinsberechtigung hat, lautet implizit, ob sich die Bankkunden der Zukunft ausschließlich über Apps, Communitys und Chats informieren und beraten lassen. Was wünscht sich der Kunde – heute, morgen, übermorgen?

Aktuelle Umfragen geben Auskunft über die Erwartungshaltung des Bankkunden von heute. Er will auf allen ihm verfügbaren Kommunikationskanälen mit seiner Bank kommunizieren; er will Online-banking, Mobile Banking, Banking-Apps, Telefonbanking und auch Retailbanking. Dabei entscheidet alleine der Kunde, welchen Kanal er wann bevorzugt. Nicht „Web oder Filiale?“ ist damit die Frage. Die Herausforderung lautet: „Web und Filiale“.

### Drei Standpunkte zur Diskussion um die Filiale der Zukunft

Die Positionen in der Diskussion um die Bankfiliale der Zukunft sind heterogen. Im Wesentlichen kristallisieren sich drei Standpunkte heraus.

**Die konservative Variante:** Sie bündelt Meinungen, die das Thema Digitalisierung als eine Entwicklung mit endlichem Einfluss betrachten und im Wesentlichen an den Fortbestand des Filialsystems als einen dominanten Kontaktpunkt glauben.

**Die Mainstream-Variante:** Unter diese Gruppe kann die Mehrheit der Aussagen zur Zukunft der Filiale subsumiert werden. Die Kernaussagen sind:

– Die Digitalisierung betrifft primär das Privatkundengeschäft, mit Ausnahme des Private Banking.

– Die Zahl der Filialen wird deutlich zurückgehen; die Filiale bleibt jedoch ein zentraler Kundenkontaktpunkt.

– Die Filiale steht gleichberechtigt neben anderen Kontaktpunkten. Sie dominiert nicht mehr, geht aber auch nicht unter, denn es gibt einige Themen, die nicht digitalisiert werden können und dafür braucht

es feste stationäre Anlaufpunkte (genannt werden hierbei oft weite Teile des Firmenkundengeschäfts, Private Banking, Baufinanzierungsberatungen).

– Die verbleibenden Filialen müssen jedoch grundlegend verändert werden.

Diese Meinung wird mehrheitlich auch in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe vertreten.

### Die radikale Variante, Ausbaustufe 1:

Sie sieht die Bankfiliale als ein Auslaufmodell. Es gelte, möglichst schnell von diesem „toten Pferd“ abzusteigen. Diese Position kann man weniger an den offiziellen Aussagen von Banken, aber sehr wohl an der erkennbaren Filialstrategie einiger Kreditinstitute festmachen. Denn wenn Kreditinstitute die Schließung von 50 Prozent ihrer Filialen in wenigen Jahren avisieren, dürfte der Glaube an die Zukunft dieses Kontaktpunktes erloschen sein – insbesondere wenn es keine offensiven, positiven Botschaften für die verbleibende zweite Hälfte gibt.

### Die radikale Variante, Ausbaustufe 2:

Alle Bankgeschäfte werden über kurz oder lang digitalisiert werden. Die Bankenbranche insgesamt werde das Schicksal der Dinosaurier teilen und die Filiale sei lediglich der erste aussterbende Part. Das ist die Position, die sich primär in den Aussagen diverser Fintechs findet. Ob sie aus einer Überzeugung resultiert oder primär als Kampfansage zu interpretieren ist, sei an dieser Stelle dahingestellt.

### Strategische Entscheidungen unter Unsicherheit

Welche Zukunft hat also die Filiale? Wenn derart unterschiedliche Positionen mit teilweise beachtenswerter Vehemenz propa-

*Peter Erlebach, Vorsitzender des Vorstands, Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, Wiesbaden, und Dr. Ralf Kölbach, Mitglied des Vorstands, Westerwald Bank eG, Hachenburg*

*In die Jahre gekommene Filialen einfach nach neuen Standards zu renovieren und zu modernisieren, wie man es hierzulande in allen Bankengruppen über viele Jahre gemacht hat, wird nach Ansicht der Autoren den grundsätzlichen Anforderungen an den Filialvertrieb nicht mehr gerecht. Wenn schon über die Stärke des Filialnetzes nachgedacht werden muss, dann plädieren sie auch für den Mut zu Experimenten, um aus den Filialen unter Einbeziehung der Kundenwünsche und der Vorstellungen der Mitarbeiter wieder echte Begegnungsorte zu machen, die möglichst den örtlichen Bedingungen und Anforderungen gerecht werden. Die Offenheit für neue Wege sehen sie auch in einer Testfiliale im Westerwald dokumentiert, mit der ab Ende dieses Jahres unter Anwendung modernster Methoden der Digitalisierung, der Psychologie und der Organisationsentwicklung, neue Standards für die Filialgestaltung entwickelt werden sollen. Bei aller Offenheit für individuelle Lösungen machen sie den Erfolg des Konzeptes letztlich an einer messbaren Steigerung der Erträge fest. (Red.)*

giert werden, deutet das vor allem auch darauf hin, dass es um strategische Entscheidungen unter Unsicherheit geht – mithin um hochriskante strategische Entscheidungen: Wie viele Ressourcen ordnet man in einem weitgehend gesättigten Markt, in einem Verdrängungswettbewerb, dem strategischen Geschäftsfeld Filialvertrieb noch zu? Die Autoren sind davon überzeugt, dass die „Zukunft der Filiale“ einerseits untrennbar mit der „Filiale der Zukunft“ und andererseits ebenso untrennbar mit einer erfolgreichen Transformation der Banken hin zu agilen Organisationen verbunden ist.

Klar ist: Bankfilialen nach alter Struktur haben keine Überlebenschance im digitalen Zeitalter. Die Filiale ist jedoch nicht tot, sie muss sich nur ändern. Wenn die Filiale in der aktuellen Phase der disruptiven Innovationen fit für die Zukunft gemacht werden soll, ist es unabdingbar, die Bankfiliale als Kundenkontaktpunkt, als Markenkontaktpunkt, als „Touchpoint“ zu verstehen und ernst zu nehmen. Statische Filialen mit dem Charme von Bahnhofshallen passen nicht zu agilen Organisationen des 21. Jahrhunderts und agile Filialen wiederum passen nicht zu Organisationsformen des Industriezeitalters.

### Erfolgsfaktoren einer zukunftsfähigen Filiale

Die Filiale wird dann eine Zukunft haben, wenn sie kundennah, kompetent, kontaktstark und interaktiv ist, wenn sie mit emotionalen Mehrwerten aufgeladen wird und Services bietet, die es auf den digitalen Kanälen so nicht gibt. Die Filiale muss die Marke Volksbanken und Raiffeisenbanken in Gestaltung und Aufmachung erlebbar machen. Das Markenversprechen einlösen heißt auch, die Botschaft der Genossenschaftsbanken konsequent zu inszenieren. Die Marke Volksbanken und Raiffeisenbanken ist eine nachweisbar starke Marke mit einem klarem Leistungsversprechen: Mitgliedschaft, Verbundenheit zum regionalen Mittelstand, ein klares Bekenntnis zur Region, zu den Menschen, die in der Region leben – Nähe, die sich auch in einer Filialstruktur ausdrückt. Die Filialstruktur ist untrennbar mit der Marke Volksbanken und Raiffeisenbanken verbunden und macht einen Teil der Markenstärke aus.

Werden diese Themen aktiv angegangen, haben Filialen sehr wohl eine positive Zu-

kunftsprognose. Geschieht das nicht, sind sie perspektivisch tote Räume, gebundenes und versunkenes Kapital. Dann entwickelt sich der Teufelskreis sich selbst erfüllender Prophezeiungen.

### Perspektivwechsel: die Kundenbrille

Die Gestaltung einer „Filiale der Zukunft“ als Teil einer agilen Organisation setzt vor allem eines voraus: den konsequenten Wechsel von der in der Branche immer noch dominierenden „Inside-out“-Perspektive hin zur kundenorientierten, rigorosen, „Outside-in“-Vorgehensweise. Diese Outside-in-Sichtweise gründet sich auf Michael Porters seit Jahrzehnten vorliegenden Analysen zur Strategieentwicklung in reifen Märkten und ist somit alles andere als neu, aber geradezu überfällig zur konsequenten Umsetzung in allen Teilbereichen. Die zentrale Konsequenz ist die aktive Einbindung der Kunden in die Filialentwicklung, und zwar von Anfang an. Denn die Kunden werden entscheiden, ob die Filiale als Konzept stirbt oder weiterlebt.

Der Deutsche Genossenschafts-Verlag eG, das Kartenkompetenzcenter der genossenschaftlichen Finanzgruppe und Spezialist für Lösungs- und Serviceangebote, die einen Beitrag zur Erhöhung des Marktanteils sowie zur Senkung der Cost Income Ratio der genossenschaftlichen Banken leisten, hat speziell für Banken ein Konzept für die Filiale der Zukunft entwickelt, das streng modulhaft aufgebaut ist und vor allem modernste Methodik beinhaltet.

### Neue Wege

„Geno-Filial-Concept“ bezieht Mitarbeiter und Kunden von Beginn des Vorhabens an in die Planung ein (Prototyping im Planungsstudio), realisiert eine modulare Bauweise mit höchstmöglicher Flexibilität,

setzt die Marke professionell in Szene und integriert lokale Handwerksunternehmen. Hinter dem Konzept steht eine professionelle ganzheitliche Beratung von Anfang an, kombiniert mit einer agilen Projektorganisation. Schlüsselbegriffe sind hier Mitarbeiterworkshops, Modellplanung sowie Integration von externem und internem Fachwissen.

Banken, die Geno-Filial-Concept einsetzen, gehen neue Wege – sei es bei der baulichen und räumlichen Gestaltung, beim Einsatz von zeitgemäßen Kommunikationsmedien am Point of Sale (wie zum Beispiel ein Filial-TV oder Videokonferenzmodule für die Kundenkommunikation) bis hin zur Integration neuer innovativer Zusatzservices. Ein Beispiel ist die Bereitstellung von Schnellladestationen für Elektrofahrzeuge im Umfeld der Bankfiliale: „Geno Mobilität“ ist ein Fullserviceangebot für Volksbanken und Raiffeisenbanken rund um das Zukunftsthema Elektromobilität. Es geht darum, Ideen umzusetzen, die dem Bankmitglied zeigen: Ich bin Teil einer modernen Gemeinschaft, einer „coolen Community“.

### Zweidimensionale Standortanalyse

Neben diesen grundlegenden Gedanken zum „Wie“ sind aber auch rein methodische Aspekte zum „Wo“ zwingend erforderlich. Es geht um professionelle Standortanalysen in den Dimensionen „heutige Rentabilität“ und „Perspektive des Standortes“. Moderne, agile Filialen in ein perspektivisch absterbendes Umfeld zu setzen, ist ebenso sinnlos, wie Filialen an guten Standorten lediglich in altem Stil zu renovieren. In beiden Fällen werden die Kunden nicht zurückkommen. In der Konsequenz werden alle bestehenden und möglichen Standorte bewertet und können in einer einfachen Vier-Felder-Matrix in den beiden Dimensionen dargestellt werden.

Der Trend rückläufiger Besucherzahlen kann nur gestoppt werden, wenn die Filiale mehr ist als nur ein Ort, um Bankgeschäfte zu erledigen. Es geht dabei nicht um Shop-in-Shop-Konzepte. Denn auch hier ist der für die Bank reservierte Bereich nur ein Bereich für Bankgeschäfte. Entscheidend ist, dass die Bank ein zentraler Ort der Begegnung im Alltag ist. Nur mit dieser grundlegenden Überzeugung macht es Sinn, zum Beispiel Lounges in die Bank zu integrieren.

**Beilagenhinweis**  
Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt der  
**62. Kreditpolitischen Tagung**  
bei.

Die beste Bankfiliale, die Filiale der Zukunft, ist die, die eben nicht wie eine klassische (kalte) Bankfiliale wirkt, nicht wie ein steriler, gelegentlich wegen anstehender Finanzthemen eben zu ertragender Ort. Vielmehr ist die Filiale der Zukunft einer Regionalbank für die Kunden und auch für andere Besucher ein angenehmer, wohnlicher Bestandteil ihrer Heimat, der gerne aufgesucht wird. Je nach Größe können zum Beispiel Konferenzräume angeboten werden oder auch Räumlichkeiten für Gründer.

Die zentrale Hypothese ist, dass die Wiederbelebung des Standortes auch zu mehr Geschäft führt. Hier liegt eine echte Chance. Die Alternative besteht in lieblos renovierten Filialen ohne grundsätzlich anderen Charakter, die im 21. Jahrhundert nicht mehr angenommen werden. Solche Filialen zeigen vor allem eines auf: den fehlenden Glauben der Banken an die Zukunft ihrer Filialen, der in einem pflichtbewussten Renovieren Ersatz findet.

### Die zentrale Bedeutung eines guten Services

Die Funktion Service wird häufig nur noch unter Kostengesichtspunkten diskutiert: Service kostet Geld, verdient keines und hat damit keine Zukunft. Viele Banken tendieren zu dieser Position und damit zu servicefreien Filialen. Wenn jedoch die genannte Hypothese zutrifft, nach der die Filiale dann – und nur dann – eine Zukunft hat, wenn sie ein gesuchter Ort der Begegnung ist, kann der Wegfall des persönlichen Services keine adäquate Antwort sein.

Servicetätigkeiten werden durch die Digitalisierung insgesamt zurückgehen. Und sie werden sich stark verändern müssen: Weg von der Dominanz der Bargeld- und transaktionsorientierten Themen und hin zu unterstützenden Themen, die dem Kunden ein positives Gefühl des sich Kümmerens vermitteln.

Die Westerwald Bank eG setzt zum Beispiel auf das Konzept der „Digiloten“ im Service: Kollegen, die eine digitale Grundkompetenz haben und Kunden direkt in Fragen rund um das E-Banking, die VR-Banking-App oder eine bankeigene App unterstützen können.

Richtig verstanden und konsequent gelebt, ist Service weder ökonomisch unvertretbar

noch zweitklassiger Vertrieb, sondern einfach „erstklassiger Service 2.0“.

### Mut zum Experiment

Ein Schlüssel zur erfolgreichen Filiale der Zukunft ist der Mut zum Experiment, der Mut, neue Ideen im Geschäftsbetrieb umzusetzen – und nicht nur darüber zu reden, welche Ideen es theoretisch gäbe. Denn nur, wenn immer wieder neue Ideen für Raum- und Contentmodule entwickelt und diese am Markt getestet werden, wird es gelingen, innovative Zukunftsfilialen am Markt zu positionieren. Mut zum Experiment heißt auch zu akzeptieren, dass sicherlich nicht jede umgesetzte Idee zu messbaren Erfolgen führen oder beim Kunden ankommen wird. Es braucht die Souveränität, Maßnahmen, die nicht den erwünschten Erfolg haben, nicht als Scheitern, sondern als Chance zu verstehen, es besser zu machen.

Unabdingbar ist eine professionelle Erfolgskontrolle. Es gilt, betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) zu definieren und nachzuhalten, wie Grundfrequenz in der Filiale, Kundenkontakt durch den Berater oder durch die Servicekraft. Die Auswertungen bilden dann die Basis für neue attraktive Lösungen.

Als Synthese lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung und das sich verändernde Kundenverhalten keineswegs den Tod der Filiale bedeuten müssen. Die Filiale wird aber nur dann überleben, wenn sie sich den Grundgedanken einer agilen, konsequent kundenfokussierten Organisation anpasst. Es geht nicht darum, einzelne Elemente der Kundenorientierung umzusetzen, die gerade en vogue sind. Es geht um ein in sich konsistentes Paket aus Steinen, Prozessen und befähigten und motivierten Menschen, das Lust auf einen Filialbesuch macht.

### Die Testfiliale in Bad Marienberg – eine strategische Entscheidung

Die Filiale Bad Marienberg, eine typische mittelgroße Filiale einer regionalen Genossenschaftsbank, stand zur Renovierung an. Diese Situation erforderte eine strategische Entscheidung: Sollte lediglich renoviert werden im üblichen Sinn und im Bewusstsein stetig sinkender Besucherzahlen? Oder sollte ein Versuch gestartet

werden, sich diesem Trend entgegen zu stellen? Die Entscheidung fiel zugunsten der zweiten Variante.

Die Grundhypothesen waren:

- Entwicklung der Stelle zum Anziehungspunkt im Ort,
- Einbindung von Kunden und Mitarbeitern in die Entwicklung,
- Verbindung von Tradition und Moderne: Integration der genossenschaftlichen Werte der Westerwald Bank.

Im weiteren Verlauf der Überlegungen fanden sich Partner zusammen, mit dem gemeinsamen Ziel, innovative Filialkonzepte und Marketingmaßnahmen zu testen: der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), die Westerwald Bank und der Deutsche Genossenschafts-Verlag entschlossen sich, eine Testfiliale zu errichten, die im Dezember 2016 in Bad Marienberg eröffnet wird.

Mit welchen Impulsen gelingt es, Menschen zu motivieren, in die Filiale zu kommen? In der Testfiliale wird beispielsweise die Auswirkung sogenannter Neuromarketingmaßnahmen gemessen werden, wie beispielsweise der Einsatz von Düften und Klängen auf das Kundenverhalten. Nachgehalten wird auch die Reaktion der Kunden auf den Einsatz von technischen Features, wie zum Beispiel die Beacon-Technologie. Darüber hinaus werden neue Arten der Gestaltung von Beraterplätzen und Schaufenster erprobt – um nur einige Beispiele zu nennen.

Das Ziel: Kundenreaktionen, Besucherfrequenz, die Erfolgsquote bei Beratungsgesprächen und andere Parameter messen, auswerten und dokumentieren – um die gewonnenen Erkenntnisse der genossenschaftlichen Finanzgruppe zugänglich zu machen.

Der Deutsche Genossenschafts-Verlag hat als Spezialist für moderne Filialkonzeption die Projektleitung für die Konzeption der Testfiliale übernommen. Mit der Systemlösung Geno-Filial-Concept wurden bereits mehrere erfolgreiche moderne Bankfilialen errichtet. Ein Beispiel ist das „Campus Banking“ der Mainzer Volksbank eG, ein Konzept, das die Zielgruppe Stu-

denen adäquat anspricht und dort abholt, wo sie steht. Die eingesetzten Bankberater sind selbst in einem Alter wie die Studenten – das ist authentisch.

### Eine neue Art der Kommunikation

Eine neue Belebung ihrer Filialen hat auch die Volksbank Wilhelmshaven eG mit ihrem Konzept „Bank mal anders“ erreicht. Durch Mikro-Meetings in den Geschäftsstellen ist eine neue Art der Kommunikation in den Filialen eingezogen. Es stehen nicht mehr ausschließlich Finanzprodukte im Vordergrund. Die Filiale wird zur echten Begegnungsstätte im Stadtteil: In kleinen Gruppen trifft man sich „zum Klönen“ oder geht gemeinsam Hobbys nach.

So verschieden diese Ansätze auch sind, sie haben folgende Erfolgsfaktoren gemeinsam: Der Dialog mit den Mitgliedern und Kunden erhält einen modernen Rahmen, der den Zeitgeist widerspiegelt. Das Gespräch mit Mitgliedern und Kunden er-

hält eine neue Qualität. Die Filiale wird zu einem echten Erlebnisraum, zu einem Meeting Point. Und die Banken nutzen die digitalen Kanäle, um ihre stationären Kontaktpunkte, die Filialen, wieder stärker in das Bewusstsein ihrer Kunden zu rücken.

### Erfolgsmessung

Um den Erfolg der Testfiliale zu ermitteln, wurde zunächst eine Ist-Aufnahme durchgeführt: Wie viele Menschen gehen pro Tag an der Filiale vorbei? Und wie viele davon besuchen die Filiale? Wenn die Hypothese gilt, dass mehr Besucher auch perspektivisch mehr Ertrag bedeuten (vergleichbar der Aktivitätensteuerung im Vertrieb), dann ist dies ein valider Erfolgsindikator. Nach Fertigstellung aller Umbaumaßnahmen und Inbetriebnahme wird wie folgt gemessen: Schritt 1, zeitnah: Gibt es mehr Besucher als vor dem Umbau? Schritt 2, zeitlich versetzt: Erwirtschaftet die Filiale an dieser Stelle mehr Ertrag als vorher?

Folgende Thesen lassen sich auf Basis der Analyse aufstellen:

- Die Filiale hat eine Zukunft, aber nur bei konsequent kunden- und mitarbeitergetriebener Entwicklung.

- Kundenorientierung meint alle Details und Gewinnung der „Lufthoheit“ am Standort.

- Losgelöste, von der Bank her gedachte (Inside-out-Denken) Filialkonzepte gehen am Kundenwillen vorbei und werden scheitern, auch weil sie statisch und in einem komplexen Umfeld schnell überholt sind.

Die Testfiliale ist der zentrale Versuch der genossenschaftlichen Finanzgruppe, unter Anwendung modernster Methoden der Digitalisierung, der Psychologie und der Organisationsentwicklung, neue Standards im Sinne von „Kundenfokus 2020“ zu entwickeln.

# Stärke im Verbund



## Gemeinsam unterwegs in die Zukunft

Die WL BANK gehört mit ihrer fast 140jährigen Geschichte zu den größten Pfandbriefemittenten in Deutschland. Unsere Partner in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe profitieren als Anleger und als Kunden vom Toprating unserer Pfandbriefe, weil wir unsere Refinanzierungsvorteile gern an sie weitergeben - mit attraktiven Konditionen, sicheren Investments und langfristiger Orientierung. Denn: Gemeinsam sind wir stärker!

[info@wlbank.de](mailto:info@wlbank.de)  
[www.wlbank.de](http://www.wlbank.de)

 **WL BANK**

Hauptsitz:  
Sentmaringer Weg 1  
48151 Münster

Münster | Berlin | Düsseldorf | Hamburg | München