

## Zielgruppe Filialkunden: eine Rarität im Markt?

Bernhard Keller



Jan Borchering



erschienen in:

### **Handbuch Zielgruppenmanagement**

S. Duttenhöfer, B. Keller, S. Vomhoff (Hrsg.)

Fritz Knapp Verlag GmbH,

Frankfurt 2009



# Zielgruppe Filialkunden: eine Rarität im Markt?

von Jan Borchering und Bernhard Keller

- 1 Einleitung
- 2 Stellenwert der Filiale: Instituts- und Kundensicht
- 3 Mythos Filiale?
- 4 Ausblick

## 1 Einleitung

Bankfilialen wird auch in den Zeiten des Online- und Automatenbanking noch immer eine herausragende Rolle in der Kommunikation mit den Kunden zugeschrieben. Die Nähe zur Wohnung oder zum Arbeitsplatz bestimmt für die meisten Kunden die Wahl oder besser Bestätigung ihrer ohnehin schon bestehenden primären Bankverbindung. Denn gut drei Viertel der Bankverbindungen kommen in der Jugendzeit via Sozialisation im Elternhaus zustande<sup>1</sup>. Und hier dominieren Sparkassen und Genossenschaftsbanken, weil sie überall anzutreffen sind, ein dezidiertes Jugendmarketing betreiben und von den Jugendlichen keine Gebühren verlangen. Und auch wenn in der ausgehenden Teenager-Phase die Absatzbewegungen von den Instituten, die schon die Eltern ausgesucht haben<sup>2</sup>, einsetzen, so gewinnen diese Institute auch enttäuschte Kunden der Wettbewerber, gerade weil sie flächendeckend Kommunikationsbegegnungen bieten<sup>3</sup>.

## 2 Stellenwert der Filiale: Instituts- und Kundensicht

Um den Stellenwert einer Filiale deutlich zu machen, muss man sich den immensen Informationsverarbeitungsdruck vorstellen, dem Otto Normalverbraucher ausgesetzt ist, wenn er Finanzdienstleistungen beanspruchen will. Er kann nicht nur unter einer schier unendlichen Anzahl bekannter wie unbekannter Institute wählen, er hat auch eine große Bandbreite an Kommunikationsmöglichkeiten zur Auswahl. Fast zwangsläufig reduziert sich die Suche nach Beratung zu komplexen Produkten auf die wenigen Institu-

---

<sup>1</sup> Vgl. Keller, Bernhard / Lammers, Mark: Entwicklungen im Jugendmarkt, in: Sparkassenmarkt 4, 2008, Seite 20-22

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch den Beitrag von Ladewig & Braner in diesem Band

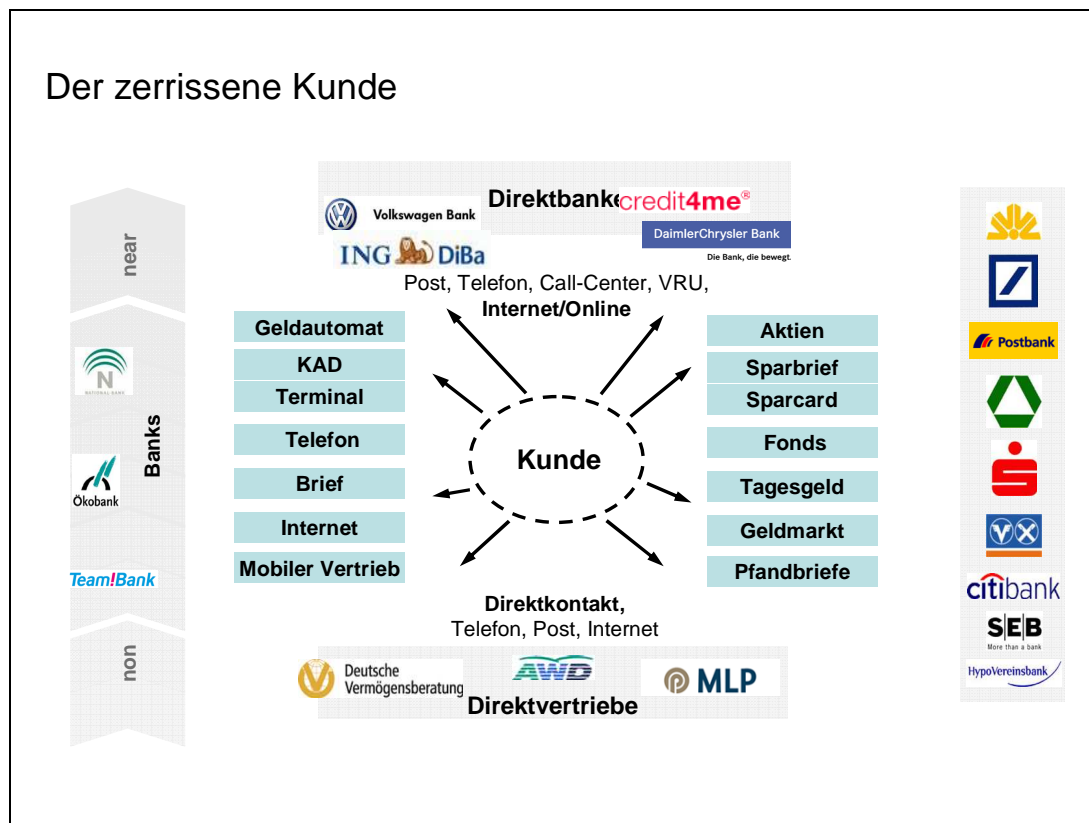
<sup>3</sup> Vgl. Keller, Bernhard / Pohle, Andreas: Was sagen die Kunden, in: Sparkassenmarkt Sonderheft 1, 2008, Seite 6-7

te, die der Bürger kennt und denen er ein hohes Maß an Vertrauen zubilligt. Dieser „Power in the mind“ wird vor allem durch klassische Kommunikation wie auch "word of mouth" getrieben.

Aber auch ein dichtes Filialnetz spielt in vielen Fällen eine wichtige Rolle ("Power in the Market"), da es den Bedürfnissen der Kunden nach kurzen Wegen deutlich entgegenkommt und auf diese Weise auch Kundenkontakte und Kundenbeziehungen generiert.

Die Sparkassen haben es am deutlichsten geschafft, die Stärke im Kopf ("Power in the Mind") auch mit einer Stärke im Markt („Power in the Market“) zu verbinden – et vice versa (neben der oben schon angesprochenen Sozialisation der Bankverbindung via Elternhaus, die aber auch die Marktstärke in der vorhergehenden Generation widerspiegelt).

Abbildung 1: Banking heute: Der zerrissene Kunde



Quelle: TNS Infratest

In dem „Konglomerat an Vertriebsformenalternativen“<sup>4</sup>, das als Multikanalstrategie der Finanzdienstleister den Kunden ein optimales Angebot an Kommunikations- und Informationswegen bieten will, sticht die Filiale immer noch hervor, weil sie einen für die Kunden optimalen Mix bietet: Er kann in der vertrauten persönlichen Situation von

<sup>4</sup> Vgl. Dinauer, Josef: Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarktes, München 2008, Seite 79

Angesicht zu Angesicht alle Fragen sofort klären und besitzt gleichzeitig die Entscheidungshoheit, das Gespräch jederzeit zu beenden und den Ort der Situation zu verlassen. An einem Kundenterminal oder per Internet / online mag zwar bei (den sehr seltenen) Videobegegnungen ein Gegenüber eingeblendet sein, die persönliche Note fehlt allerdings. Der telefonische Kontakt wird nur beim (ungebräuchlichen) Bildtelefon auch zu einem visuellen mit dem gleichen Nachteil wie bei einer Online-Kommunikation. Die persönliche Begegnung ist nur bei einem Besuch des mobilen Vertriebes, des Außendienstmitarbeiters, beim Kunden zuhause möglich. Einem solchen Zusammentreffen in den eigenen vier Wänden stimmen die Kunden jedoch nur zögerlich zu - 40 Prozent aller Kunden sind nach einer KPMG-Studie<sup>5</sup> bereit, den mobilen Berater einer Bank zu sich nach Hause einzuladen.

Allen betriebswirtschaftlich bedingten Filialschließungen der etablierten Banken und allen Statements zum Trotz, die Deutschland als overbanked bezeichnen, werden zunehmend neue Filialen eröffnet<sup>6</sup>. Zum einen will eine Reihe von Banken ihre Internetpräsenz im deutschen Markt mit einer Stätte der direkten persönlichen Begegnung komplettieren (Fortis, ING Diba, Cortal Consors), zum anderen suchen die Institute nach einer neuen, moderneren Ausgestaltung ihrer Filialen, die das gewandelte Kundenbeziehungsverständnis aufnimmt und andere laborieren gezielt mit Kommunikationspräsentationen, die sie sich in der Zukunft als erfolgreich vorstellen. Auf der einen Seite gibt es also die als „walk-in“ Verkaufsshops gestalteten Filialen wie beispielsweise von Fortis, auf der anderen Seite die als Dialogfilialen bezeichneten Konzepte der Sparkassenorganisation und die als Zukunftsfiliale konzipierte „Q110“ der Deutschen Bank.

Hinter den Modernisierungskonzepten der Geldinstitute stehen die Erfahrungen im Handelsmarkt: Fraglich ist, wie weit die Erfahrungen dort auf den Bankenmarkt übertragen werden können. Sicherlich gibt es Einrichtungen, die nicht in eine beziehungsweise nicht in jede Filiale passen. Zudem steht außer Zweifel, dass die Kommunikation von „Erlebnissen“ mit dem Geschmack von Abenteuer und Überraschung überhaupt nicht zu der von den Kunden geforderten und von den Banken artikulierten Seriosität passt. Aus diesem Grund kann das Konzept aus dem Einzelhandel nicht einfach übertragen werden, sondern muss innerhalb der banktypischen Parameter Vertrauen, Seriosität und Kompetenz gelebt werden.

Inhaltlich zuschreibungsfähiger ist sicherlich der Begriff „Lebendigkeit“, da er ein Auflockern der schon in die Jahre gekommenen Organisation einer Filiale mit gesicherter Kasse und streng getrennten Beratungsräumen signalisiert. Entsprechend sehen die neuen Konzepte eher den offenen Raum vor, in dem sich Angestellte der Bank und Kunden auf Augenhöhe begegnen – ohne störende, weil trennende Barrieren wie einen Schalter. Zudem sollen die Kundenräume zum Verweilen und zum Entdecken von Neuem einladen, denn „Leben heißt erleben“<sup>7</sup>. Die Emotionalisierung der Bankbezie-

<sup>5</sup> Vgl. KPMG (Hrsg.): Mythos Filiale – was Bankkunden wirklich erwarten, Frankfurt 2007

<sup>6</sup> Laut IAO-Trendstudie Bank & Zukunft 2008, S. 17 planen rund 2/3 der Banken in Deutschland derzeit einer Modernisierung des Filialnetzes in der Fläche, siehe IAO-Trendstudie Bank & Zukunft (Hrsg. Dieter Spath), Stuttgart 2008, S. 17

<sup>7</sup> Vgl. Opaschowski, H. W.: Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Folgen des Wertewandels, in: Oliver Nickel (Hrsg.): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1998, Seite 25-38

hung steht im Mittelpunkt: „Dem Bankkunden wird ein emotionaler Zusatznutzen durch erlebnisorientierte Filialgestaltung, soziale Kompetenz der Mitarbeiter und qualitativ hochwertige persönliche Beratung geboten“<sup>8</sup>.

Die Gründe für die Modernisierung der Filialen sind vielfältig und ebenso ausgiebig beschrieben<sup>9</sup>. Ein Hauptargument aus unserer Forschung ist, dass die Distanzierung der Kunden durch konsequente Prozessautomatisierung einerseits und die Annahme dieser Prozesse durch die Kunden, ihre Sozialisation hin zu Automaten- und Online / Internet-technik, zu einer so starken Verdrängung der Kunden raus aus dem persönlichen Kontakt und damit raus aus der aktiven Ansprechbarkeit geführt hat, dass Banken aufgrund der extern reduzierten Wahrnehmbarkeit auf Logos oder Internetseiten nun neue Wege suchen müssen, den Kunden wieder auf der persönlichen Ebene zu begegnen. Kampagnenmanagement allein kann den ungefilterten Augenkontakt nicht ersetzen. Interessant ist dabei, dass auch die „jungen Kunden“ trotz ihrer hohen Nutzungsquoten von Internet und SB das Interesse an der Bankfiliale (noch) nicht verloren haben<sup>10</sup>. Sie erwarten aber einen vereinfachten Zugang und auch eine Einladung im Sinne einer „offenen Tür“ zum Eintreten.

Konsequenterweise werden – der Höhe der Investitionen und der Adressierung einer hohen Kundenzahl entsprechend fast ausschließlich in den Hauptgeschäftsstellen einer Stadt – die Attribute und Einrichtungen in eine Geschäftsstelle hereingenommen, die dem urbanen Leben entsprechen. Kurz: Der Marktplatz oder die Lounge finden ihren Platz.

Entsprechend den lokalen Umsetzungen findet sich eine Reihe von Einrichtungen wie:

- ein Stand der Stadtwerke für Strom oder Nahverkehr
- ein Café oder Bistro
- ein Buch- und Zeitungsstand
- ein Laden für Büro-, Mode- oder Geschenkartikel
- ein Stand für Veranstaltungstickets
- ein Reisebüro
- ein Schlüsseldienst
- ein Friseur
- eine Parfümerie
- eine Apotheke
- Kunst-Ausstellungen
- Präsentationen anderer Händler
- Präsentationen und Informationen von Vereinen

---

<sup>8</sup> Vgl. Zanger, Cornelia / Klaus, Kerstin: *Erlebnisorientierte Filialgestaltung*, Stuttgart 2004, Seite 32

<sup>9</sup> Vgl. stellvertretend: Zanger, Cornelia/ Kerstin Klaus: *Erlebnisorientierte Filialgestaltung*, S. 27 ff

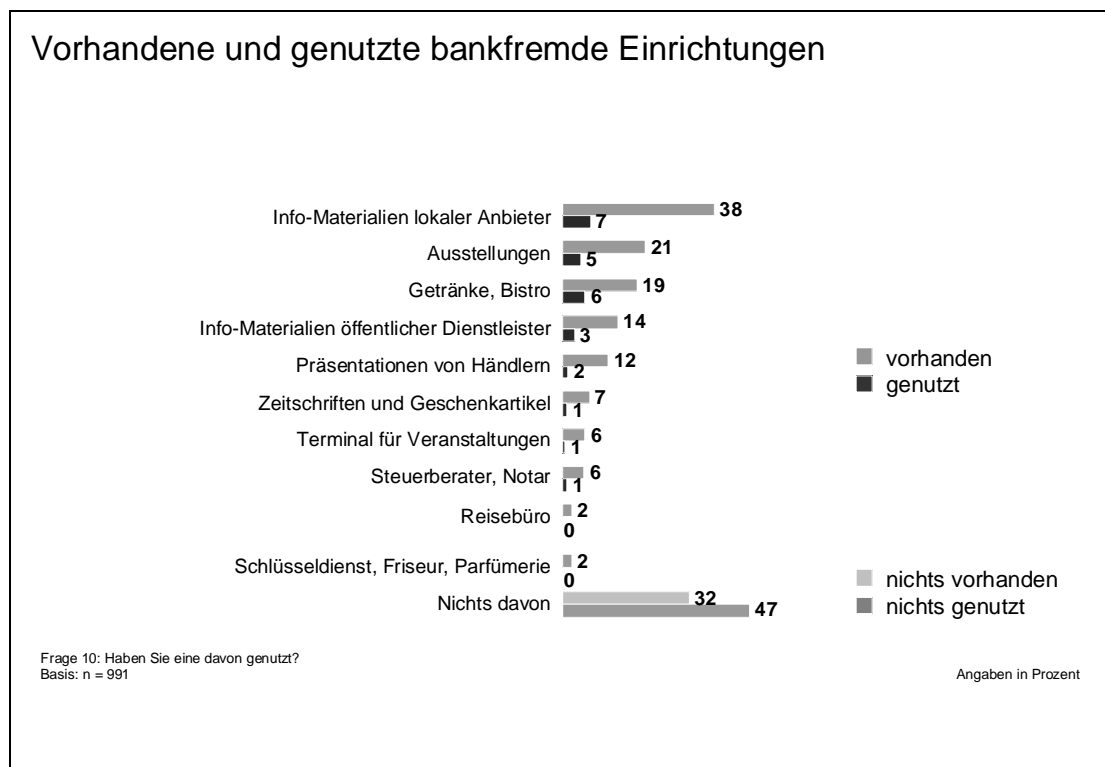
<sup>10</sup> Vgl. dazu: *IAO-White Paper: Soviel Bank will ich haben*, Fraunhofer IAO, Stuttgart 2008

Fraglich ist allerdings, ob die Kunden diese Einrichtungen überhaupt bemerken und ob sie sie nutzen. Oder ob sie diese als für eine Bank unpassend empfinden und ignorieren.

Zu diesem Thema haben wir im Oktober 2008 knapp 1.000 Personen befragt. Als Ergebnis können wir festhalten, dass diese Angebote – obwohl die meisten von ihnen bislang eher die Ausnahme sind - durchaus wahrgenommen werden. Die größte Aufmerksamkeit erzielen hier die Informationsmaterialien jeglicher Art, insbesondere die Materialien von lokalen Anbietern und Dienstleistern. Aber auch ein Bistro oder Getränkeangebote sowie Ausstellungen werden durchaus bemerkt und erzeugen offenbar den gewissen „Aha-Effekt“ (Abbildung 2: Vorhandene und genutzte bankfremde Einrichtungen).

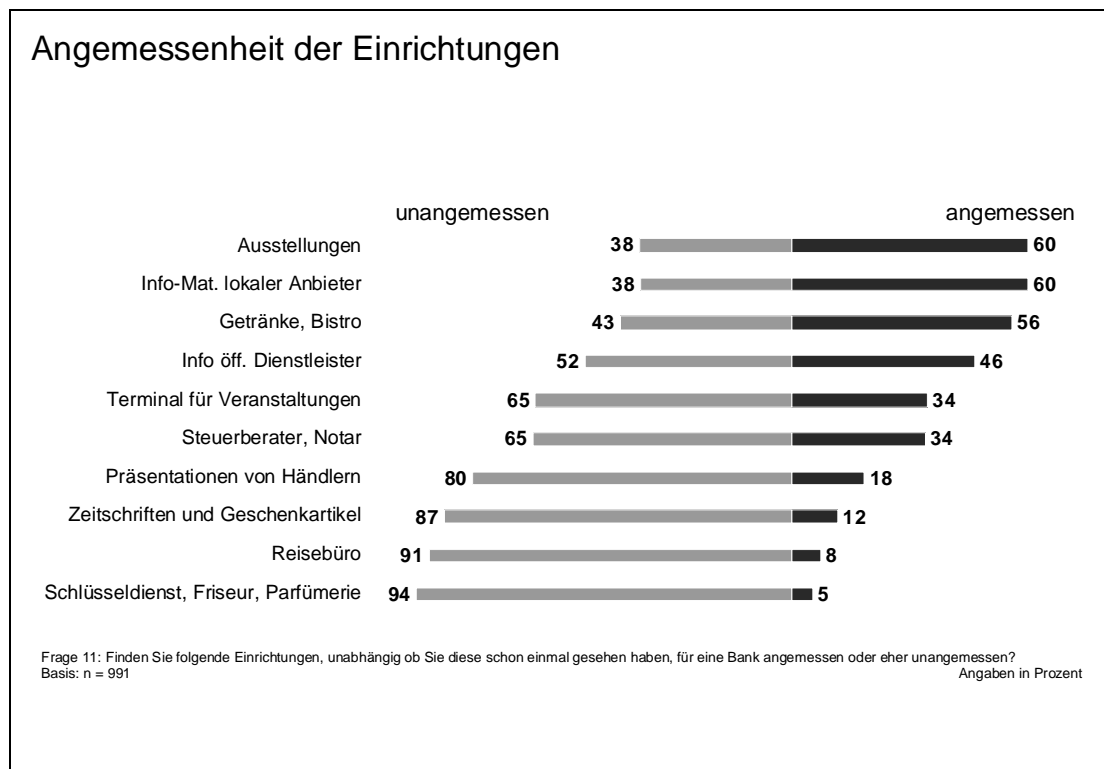
Werden diese Einrichtungen aber auch genutzt? Ja, aber sehr zögerlich: Die Nutzung dieser Angebote weicht deutlich hinter der Wahrnehmung zurück. Nur weniger als ein Fünftel nutzt wahrgenommene Informationsmaterialien von lokalen Anbietern und Dienstleistern, Ausstellungen werden von einem Viertel angeschaut. Noch knapper fällt die Resonanz bei allem aus, was mit „Verkaufen“ zu tun hat – Angebote lokaler Händler, Zeitschriften, Geschenkartikel, aber auch Reisebüros oder Schlüsseldienste, Friseure et cetera werden nur minimal genutzt. Der geringe Nutzungsgrad liegt gar nicht mal so sehr daran, dass diese Einrichtungen nicht benötigt werden, sondern eher daran, dass sie als unangemessen wahrgenommen werden (Abbildung 3: Angemessenheit der Einrichtungen).

Abbildung 2: Vorhandene und genutzte bankfremde Einrichtungen



Quelle: TNS Infratest

Abbildung 3: Angemessenheit der Einrichtungen



Quelle: TNS Infratest

Insbesondere Angebote, die Publikum anziehen, welches in dem Moment nichts mit dem Thema Finanzen zu tun hat, werden sehr skeptisch beurteilt: Schlüsseldienst, Friseur, Parfümerie, aber auch Reisebüros, Zeitschriften und Geschenkartikel werden von sehr wenigen Personen als überhaupt passend zu einer Bank bewertet. Hingegen ist die Akzeptanz von Ausstellungen oder Infomaterialien, aber auch von den - im Übrigen gerne angenommenen - Getränken oder der Bistro-Ecke vergleichsweise hoch.

Ergebnisse unserer qualitativen Forschung zeigen, dass als Folge der Etablierung von bankfremden Dienstleistungen vor allem Unruhe und Indiskretion befürchtet wird, viele der Kunden können sich auch nicht vorstellen, solche Angebote spontan wahrzunehmen.

### 3 Mythos Filiale?

Laut einer jüngeren Untersuchung von KPMG ist die Filiale ein Mythos<sup>11</sup>. Denn: „Heute ist die Filiale für den Kunden, so wie er sie vor Ort antrifft, mehr oder weniger ein austauschbarer Geldautomatenstandort mit prinzipieller Möglichkeit zum Mitarbeiterkontakt, eine Leerstelle, die mit Qualitäten aufzufüllen ist“<sup>12</sup> Die Kunden hätten eine dezidierte Abneigung ... „gegen „offene“ Filialkonzepte wegen neugieriger Nachbar-

<sup>11</sup> KPMG (Hrsg): Mythos Filiale – was Bankkunden wirklich erwarten, Frankfurt 2007

<sup>12</sup> Ebd. Seite 3

schaft oder gegen jegliche Formen von „Erlebnis“-Banking wegen störendem „Gewusel.“ .... Auch Reanimationsversuche der Kundenkontaktquoten in Form eines Ausbaus der Filiale zum Shopping-Center, Dienstleistungszentrum oder Bankcafé werden vom Kunden überwiegend abgelehnt<sup>13</sup>.

Nach unseren Forschungen kommt für 84 Prozent aller Kunden ein Geldinstitut nur in Frage, wenn sie auch die Möglichkeit haben, sich in einer Filiale in ihrer Nähe beraten zu lassen<sup>14</sup>. Für die Kunden ist diese Aussage allerdings der Eventualitätsanker – wenn sie also eine Beratung bräuchten, dann sollte die Filiale nicht allzu weit entfernt sein. Wobei Kunden durchaus bereit sind, für qualifiziertere Beratungen einen längeren Weg in Kauf zu nehmen, denn sie wissen, dass sich die Kompetenzcenter der Banken (Hauptstellen, Finanzcenter) in der Regel in den Innenstädten befinden.

Mit der Filiale scheint es so zu sein wie mit Versicherungen – man hat gerne eine für die raren Eventualitäten, aber man braucht sie im täglichen Leben nicht. Denn die Kunden gehen kaum in das Innere einer Filiale – zumindest nicht für ihre täglichen Geschäfte.

Zum Verständnis, welchen Stellenwert der Besuch von Bankfilialen im täglichen Leben einnimmt, ist es wichtig zu wissen, dass ein großer Teil der Bankkunden in der Tat die Bankfiliale recht häufig aufsucht. So war zum Zeitpunkt unserer Befragung (Oktober 2008) der letzte Filialbesuch bei einer deutlichen Mehrheit der Befragten innerhalb der letzten Woche. Und diese Filiale wird von mehr als einem Viertel der Befragten auch mindestens einmal in der Woche aufgesucht. Eigentlich erfreulich für die Filiale, möchte man meinen – immerhin sind mehr als zwei Drittel der Kunden innerhalb einer recht kurzen Zeitspanne am Berührungspunkt zwischen Kunde und Bank gewesen - die Vision einer komplett online gestützten Bankwelt scheint also vorerst nicht eingetreten zu sein.

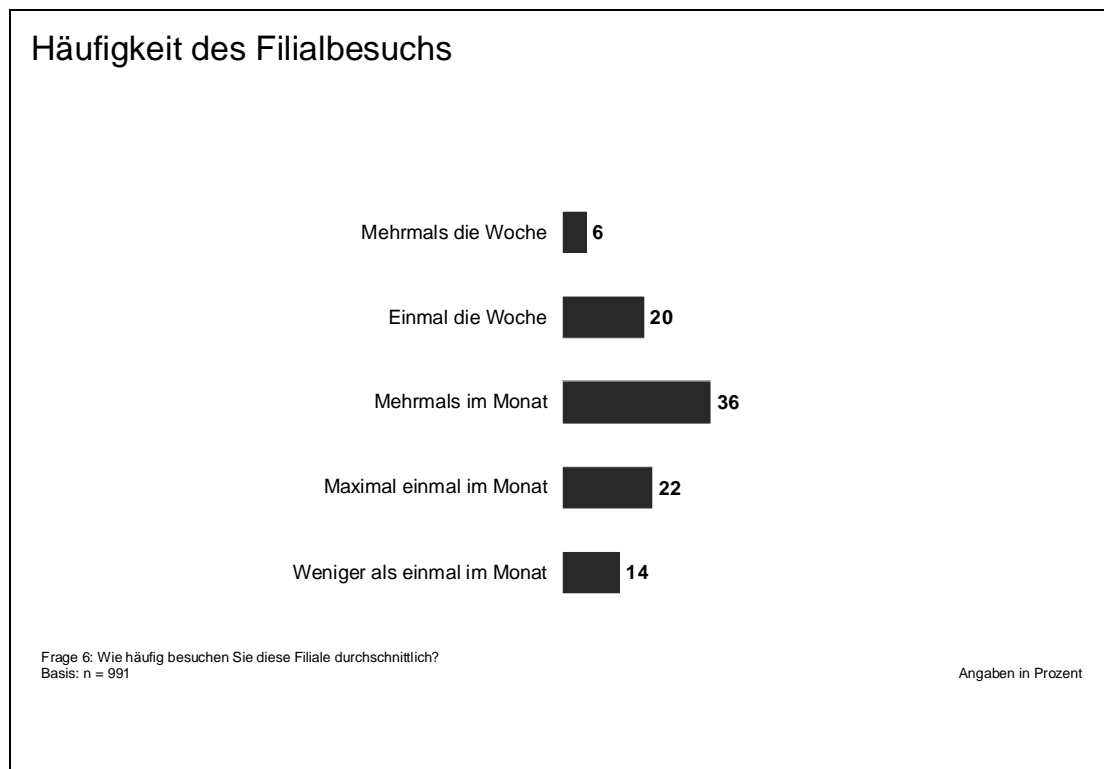
---

<sup>13</sup> Ebd. Seite 6

<sup>14</sup> TNS Infratest Finanzforschung Trendletter Januar 2008



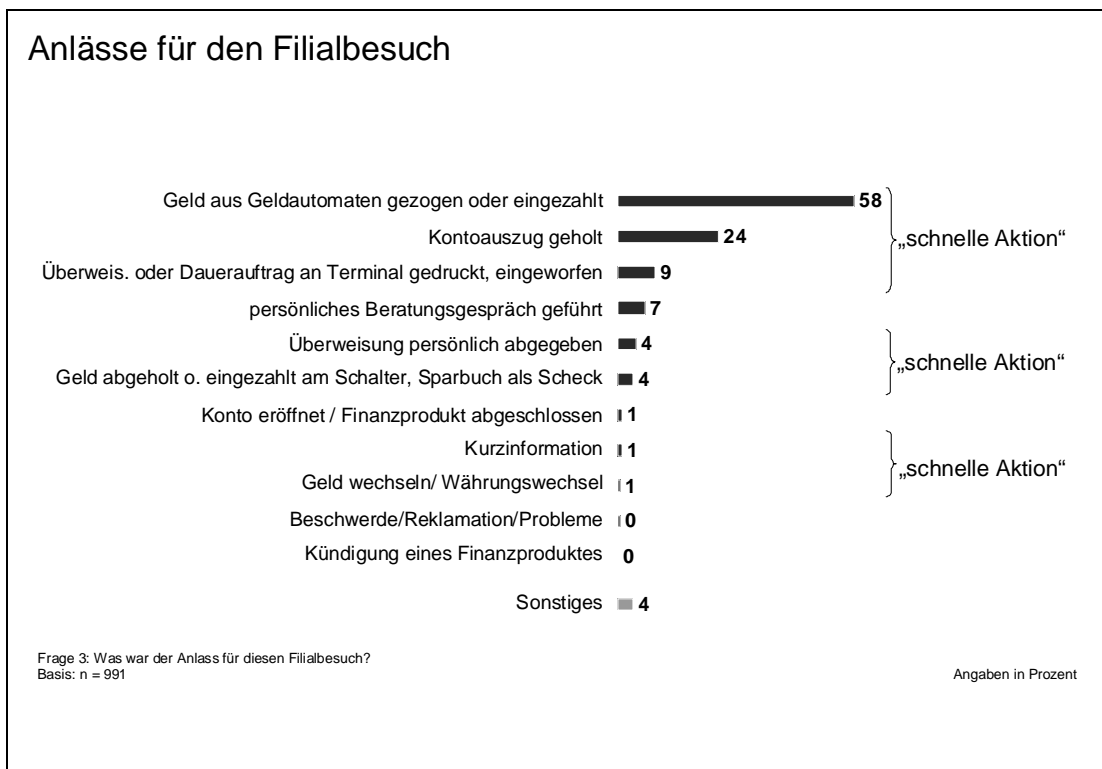
Abbildung 4: Häufigkeit des Filialbesuchs



Quelle: TNS Infratest

Es ist allerdings notwendig zu wissen, zu welchem Anlass die Kunden die Filiale aufgesucht haben. Und hier zeigt sich auch schon ein Problem: Die teure, hochmoderne, bisweilen mit großem Aufwand eingerichtete Filiale wird von der überwiegenden Zahl der Kunden nur für sogenannte „schnelle Aktionen“ besucht, nämlich vornehmlich für das Benutzen der Automaten und des Selbstbedienungsbereichs. Informationsrecherche, Gespräche mit den Beratern oder auch das sicherlich für die Bank interessanteste – der Neuabschluss – sind für nicht einmal jeden Zehnten ein Anlass für diesen Filialbesuch gewesen.

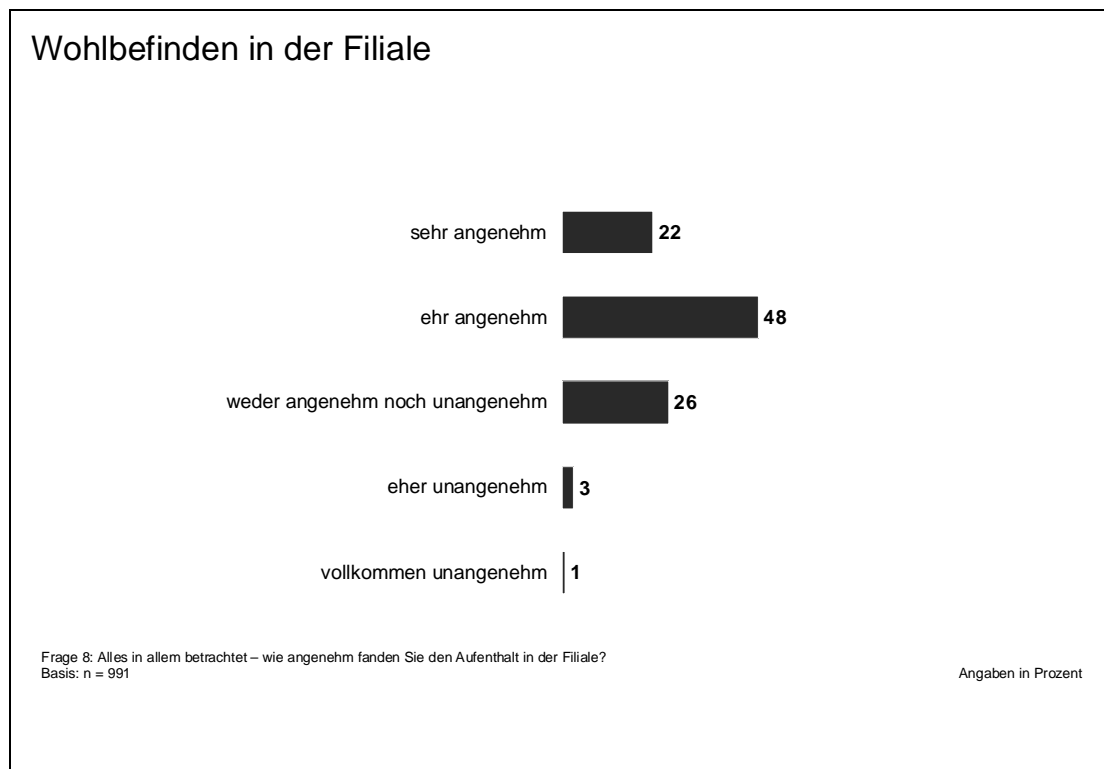
Abbildung 5: Anlässe für den Filialbesuch



Quelle: TNS Infratest

Insgesamt zeigt sich also, dass die Kunden durchaus die Filiale aufsuchen – wenn auch nicht zu dem Zweck, einen Betreuer zu treffen. Dieses ist allerdings auch eine Folge des – positiven – Drucks, den Banken ausüben, wenn sie die Nutzung ihrer Automaten anstelle der Berater für Routinegeschäfte fördern, teilweise durch Gebührenermäßigung, teilweise sogar durch Incentivierung.

Abbildung 6: Wohlbefinden in der Filiale

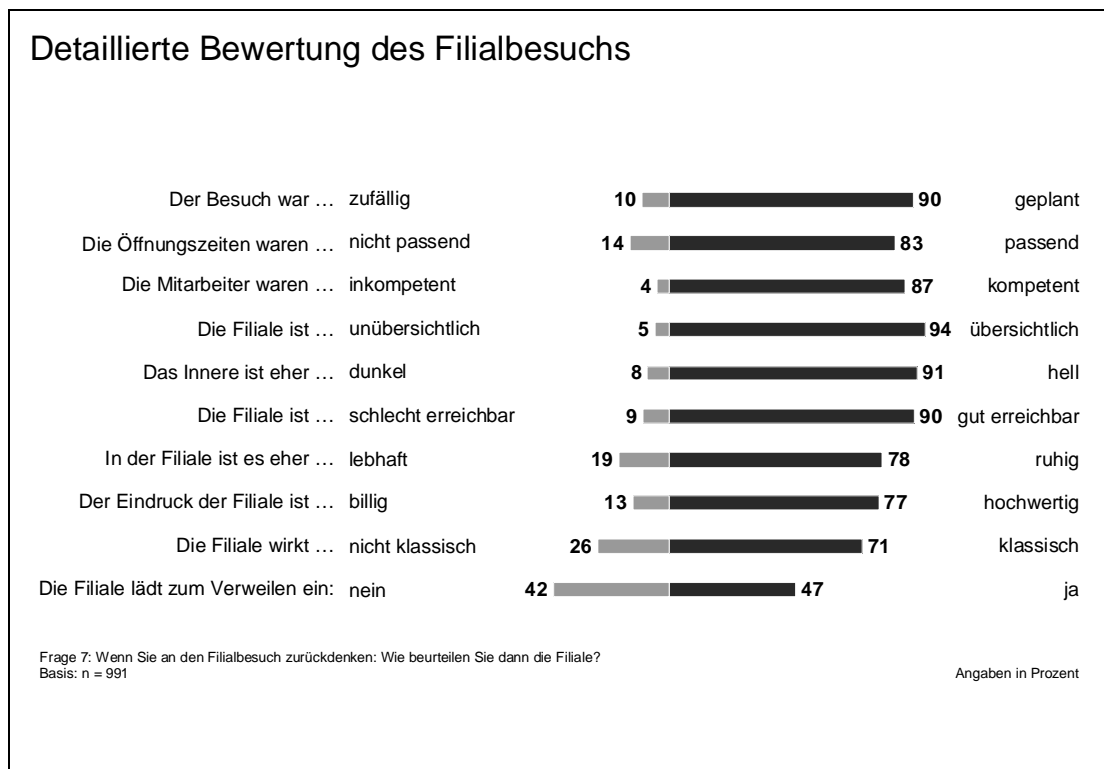


Quelle: TNS Infratest

Dennoch gibt es kein Gefühl der „Anonymisierung“ oder ein Gefühl der „Kälte“. Im Gegenteil, mehr als zwei Drittel der Filialbesucher empfindet den Besuch als angenehm, jeder fünfte sogar als „sehr angenehm“. Ein Gefühl des „Nicht-Willkommen-Seins“ kann es also nicht sein, was die Kunden lediglich zu einer „schnellen Aktion“ und danach wieder aus der Filiale hinaustreibt.

Ungeachtet der Häufigkeit oder des Anlasses, weswegen die Kunden in eine Filiale gehen – wie bewerten die Kunden die Filiale im Detail?

Abbildung 7: Detaillierte Bewertung des Filialbesuchs



Quelle: TNS Infratest

Auch hinsichtlich der von uns gebildeten Polaritätenpaare zeigt sich ein deutlich positives Bild: Übersichtlichkeit, Helligkeit und gute Erreichbarkeit werden der gewählten Filiale sehr häufig zugeschrieben.

Auch in den anderen Punkten gibt es eine ganz überwiegende Zustimmung. Ausnahme ist der Punkt „Die Filiale lädt zum Verweilen ein“, wo es ein unklares Antwortbild gibt.

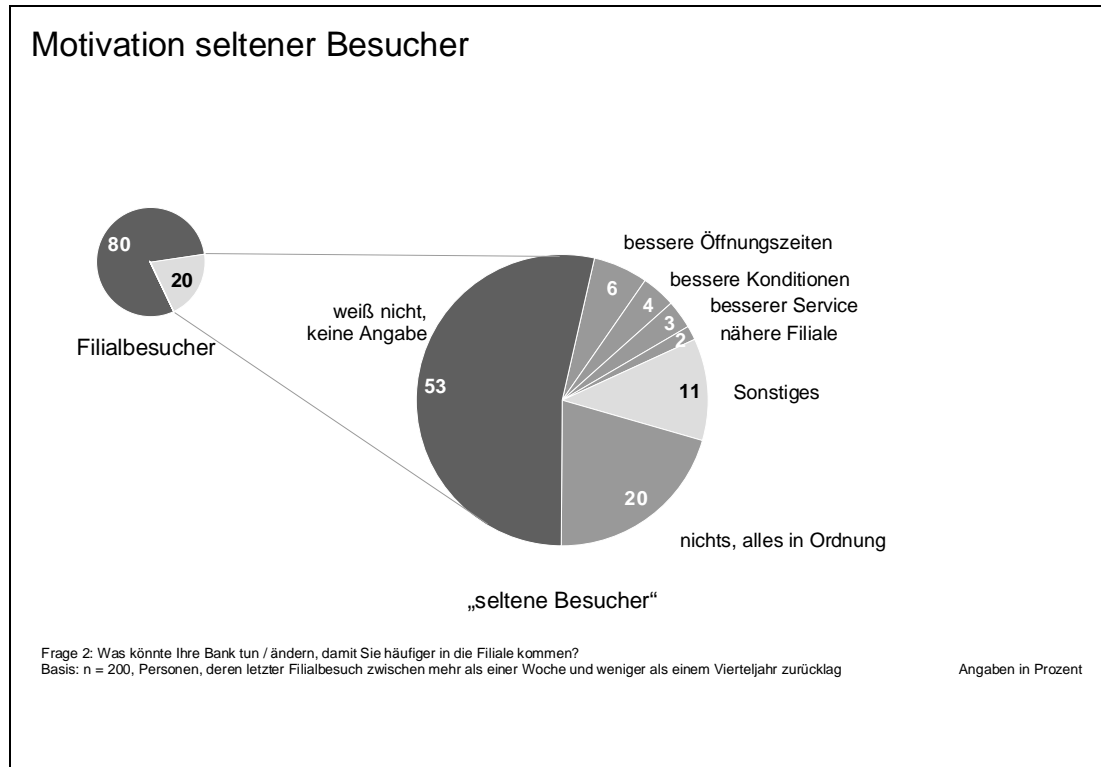
In der qualitativen Forschung hörten wir auf diese Frage die Antwort, „warum soll ich in einer Bankfiliale verweilen wollen?“, was darauf hinweist, dass es kein Bedürfnis bezüglich des Verweilens gibt und offensichtlich die Bankfiliale selbst auch nicht entsprechend so geändert werden kann, dass sich dieses Bedürfnis einstellt.

Auch Menschen, die ihre Filiale nur selten besuchen, sehen die Filiale nicht als Problem: Ihr Verhalten ist nicht auf die Bank als solche zurückzuführen. Fast drei Viertel der Personen, deren Filialbesuch mehr als zwei Wochen her ist, sehen dementsprechend keine Möglichkeiten seitens ihrer Bank, sie zu einem häufigeren Besuch zu motivieren. Eine ebenfalls häufig genannte Möglichkeit sind die Öffnungszeiten und gegebenenfalls bessere Konditionen, ansonsten handelt es sich überwiegend um individuelle Vorstellungen, die eher mit der persönlichen Situation der Befragten zu tun haben.

Insgesamt betrachtet birgt die Filiale durchaus eine Menge Innovationspotenzial – Banken müssen dazu aber gemeinsam mit den Kunden den „neuen“ Umgang miteinander

der lernen und zum Nutzen beider erschließen. Vor allem spielt dabei die persönliche Begegnung – ob offen oder gefühlt diskret – eine zentrale Rolle<sup>15</sup>.

Abbildung 8: Motivation seltener Besucher



Quelle: TNS Infratest

## 4 Ausblick

Mit den im Self Service angebotenen Möglichkeiten haben die Banken es in den letzten Jahren geschafft, dem Kunden ein Stück mehr Selbständigkeit zu geben und ihm die Abhängigkeit von den Filial-Öffnungszeiten zu nehmen. Die Angebote werden offenbar gerne angenommen und – zumindest in von uns durchgeführten Fokusgruppen – nicht als negativ bewertet. Viele Kunden schätzen gerade die positiven Eigenschaften wie erhöhte Flexibilität und Kostenersparnis. Die oftmals durch die Medien verbreitete Einschätzung, dass die Arbeitsleistung der Bank-Mitarbeiter auf den Kunden übertragen wird ohne dem Kunden dafür monetäre Vorteile zu gewähren, teilen jüngere Kunden offenbar nicht. Im Gegenteil sehen sich zumindest die jüngeren Kunden bereits durch die Flexibilisierung als ausreichend entschädigt. Bei der älteren Zielgruppe hingegen wird dieses durchaus kritisch gesehen und in Fokusgruppen bemängelt.

<sup>15</sup> Siehe umfassende Darstellungen in Spath, Dieter / Bauer, Wilhelm / Engstler, Martin (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft, Wiesbaden 2008

Bei den jüngeren Kunden können wir also von einem „gut erzogenen Kunden“ sprechen, der sein Möglichstes tut, die Mitarbeiter zu entlasten und die eingeschränkten Öffnungszeiten akzeptiert.

Diese Verschiebung des Bankkontaktes in den „Vorraum“ ist betriebswirtschaftlich sicher von Vorteil, hinsichtlich der Kundenbeziehung aber auch wieder nachteilig. Der Kunde kommt nicht mehr in die Bank hinein, das Innere der Bank ist „zur Höhle des Löwen“, in der Wahrnehmung mancher zum Hoheitsgebiet für „Leute mit Geld“ geworden. Das Verkaufsgespräch, der aktive Abschluss kann aber meistens nur in der Bank, im persönlichen Kontakt stattfinden. Die Kunden stehen dem Abschluss am Automaten, so unsere Fokusgruppen, eher skeptisch gegenüber und die wenigen vereinzelt Angebote, etwa ein Sparbuch am Automaten zu eröffnen, sind seit Jahren allein auf weiter Flur.

Das Internet kann nicht als einzige Plattform für Vertriebsaktivitäten und Vertragsabschlüsse genutzt werden. In diesem Kanal fehlen den Kunden, wie wir aus unserer Forschung wissen, die persönliche Beratung sowie die direkte Möglichkeit, Fragen stellen zu können. Vor allem ist immer das Gefühl vorhanden, etwas falsch zu machen oder gar ein Produkt abzuschließen, was man nicht in letzter Konsequenz versteht.

Daher ist es wichtig und gleichzeitig eine Chance, den Kunden aus dem Vorraum in die Filiale zu holen. Wie kann das geschehen? Einerseits durch die aktive Ansprache. Aber eine persönliche, zu aufdringliche Ansprache im Vorraum der Bank kann dazu führen, dass der Kunde sich nun auch nicht mehr in den Vorraum traut, sondern den Straßen- oder Tankstellenautomaten nutzt. Ein Mitarbeiter im Vorraum, der unaufdringlich bei Fragen und Hilfestellungen zur Verfügung steht, kann ein erster Anlaufpunkt sein.

Wir finden aber im Self-Service-Bereich einen starken Berührungspunkt, den der Kunde benutzt: der Geldautomat, der Kontoauszugsdrucker, und auch das SB-Terminal. Hochwertige Geräte, die, mittlerweile überwiegend mit einem Bildschirm ausgestattet, Möglichkeiten bieten, den Kunden direkt anzusprechen. Warum nicht die Sekunden nutzen, die der Kunde auf den Bildschirm des Geldautomaten schaut oder vor dem Kontoauszugsdrucker wartet, um ihm eine persönliche Nachricht zukommen zu lassen?

Wir wissen, dass den Kunden wichtig ist, persönlich und proaktiv angesprochen zu werden. Wenn der Kunde aber keine Chance für die persönliche – im Sinne einer personalen - Ansprache lässt, so besteht die Chance, ihn mit einer unaufdringlichen Nachricht, einer kurzen Einblendung (wichtig auch: seinem Namen!) am Bildschirm zu begrüßen und ihn darauf hinzuweisen, dass sein Depot nicht optimal strukturiert oder seine Altersvorsorge noch nicht geklärt ist oder dass ihm aufgrund seiner langjährigen Kundenbeziehung nun deutlich bessere Konditionen zur Verfügung stehen. Wenn er dann am SB-Terminal gleich noch einen Termin – am Besten auch außerhalb der regulären Öffnungszeiten oder gar bei sich zuhause – vereinbaren kann, „traut sich“ dieser Kunde sicher gerne auch einmal ins Innere der Filiale. Vielleicht kann der Drucker ihm auch gleich noch den Termin auf einen Merkzettel drucken oder das Terminal eine E-Mail an seinen persönlichen E-Mail-Account verschicken.

Auch hier ist es natürlich wichtig, diskret und unaufdringlich vorzugehen. Persönliche Ansprache und passende Angebote sind ebenso wichtig wie das Gefühl, hier eine Einladung zu erhalten, die keine weiteren Bedingungen mit sich bringt.

Und wenn der Kunde dann in der Filiale ist, sollte man ihm das Gefühl geben, ein geschätzter Kunde zu sein. Aus unseren Fokusgruppen wissen wir, dass es vielen Leuten sehr wichtig ist, auf „gleicher Augenhöhe mit dem Berater“ zu sitzen. Die klassische Tresensituation ist vollkommen „old fashioned“, ist keine Situation in der man gerne ist. Zu groß das Gefühl, dass man Bittsteller ist, zu groß die Angst, sich rechtfertigen zu müssen und auch zu groß die Angst, dass ein Dritter mithört.

Ideal ist die Situation im individuellen Beratungszimmer: Beide, sowohl Kunde als auch Berater, können sehen, was auf dem Bildschirm des Beraters geschieht, sitzen eher nebeneinander als gegenüber und – vielen Kunden wichtig – sitzen auf gleichwertigen Stühlen, will heißen „in einem Boot“.

Angebote von Getränken und eine angenehm gestaltete Warteatmosphäre tun ihr übriges und so wird der Kunde die Filiale sicher mit einem positiven Gefühl verlassen – und bei Bedarf gerne wieder kommen.

Denn schließlich ist die Filiale ein Ort der Begegnung, der als solcher (re)aktiviert werden kann beziehungsweise muss. Vertrauen entsteht zu Menschen, dazu sind Barrieren einer persönlichen Begegnung zu beseitigen, ohne den Nutzen der Bankautomation für die Kunden und die Bank gänzlich in Frage zu stellen. Der Umgang mit „kundigen“ Kunden stellt dabei vielfach noch eine prozessuale sowie oft auch psychologische Herausforderung dar<sup>16</sup>. Denn die Kunden wünschen sich eine Beratung auf Augenhöhe ohne Hierarchien, keine Beantragung von Leistungen.

## Literatur

- DINAUER, JOSEF: Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarktes, München 2008  
 ENGSTLER, MARTIN ET AL.: Soviel Bank will ich haben, Stuttgart 2008, IAO White Paper  
 KELLER, BERNHARD / LAMMERS, MARK: Entwicklungen im Jugendmarkt, in: Sparkassenmarkt 4, 2008  
 KELLER, BERNHARD / POHLE, ANDREAS: Was sagen die Kunden, in: Sparkassenmarkt Sonderheft 1, 2008  
 KPMG (HRSG.): Mythos Filiale – was Bankkunden wirklich erwarten, Frankfurt 2007  
 OPASCHOWSKI: H.W.: Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Folgen des Wertewandels, in: Nickel, Oliver (Hrsg.): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, 1998  
 SPATH, DIETER (HRSG.): Trendstudie Bank & Zukunft 2008, Stuttgart, IAO  
 SPATH, DIETER / BAUER, WILHELM / ENGSTLER, MARTIN (HRSG.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft, Wiesbaden 2008  
 TNS INFRATEST FINANZFORSCHUNG: Trendletter Januar 2008  
 ZANGER, CORNELIA / KLAUS, KERSTIN: Erlebnisorientierte Filialgestaltung, Stuttgart 2004

<sup>16</sup> Vgl. umfassende Darstellungen in Spath, Dieter / Bauer, Wilhelm / Engstler, Martin (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft, Wiesbaden 2008