

Analyse von Filialkonzepten vor dem Hintergrund des digitalen Wandels

Ergebnisse des Management-Integrationsseminars 2016 des Studiengangs
Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Mosbach



Herausgegeben von Jens Saffenreuther und Veronika Boes

ISBN: 978-3-943656-04-6

Vorwort

Die Finanzbranche steht derzeit zahlreichen Herausforderungen gegenüber, wie dem anhaltend niedrigen Zinsniveau, einer verschärften Regulierung und massivem Kostendruck. Eine sich weiter verstärkende Herausforderung stellt die fortschreitende Digitalisierung dar. Der digitale Wandel hin zu mehr Vernetzung und Transparenz hat veränderte Kundenbedürfnisse zur Folge. Banken müssen bei digitalen Technologien und mobilen Kommunikationsformen Schritt halten – ansonsten besteht die Gefahr, dass Wettbewerber und branchenfremde Anbieter die Bedürfnisse der Bankkunden besser und/ oder kostengünstiger erfüllen.

Die exponentiell steigende Geschwindigkeit bei der Entwicklung neuer Technologien und die daraus resultierende notwendige Anpassungsfähigkeit der Geschäftsmodelle erfordern ein schnelles Handeln der Banken. Daher ist es notwendig, dass sich die Banken strategisch sowie operativ neu aufstellen und den Kunden innovative Filialkonzepte anbieten.

Im Rahmen des Management-Integrationsseminars 2016 des Studiengangs Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Mosbach wurden von den Studierenden verschiedene innovative Filialkonzepte als Alternative zur klassischen Bankfiliale analysiert. Hierzu wurden die Filialkonzepte in Bezug auf Anforderungen, Konzeption und ökonomischer Betrachtung untersucht.

Das vorliegende Gemeinschaftswerk konnte aus Seminararbeiten der Studierenden erstellt werden. An dieser Stelle möchten wir den Autoren für Ihr Engagement danken.

Mosbach, Juli 2016
Jens Saffenreuther und Veronika Boes

Inhaltsübersicht

Innovative Filialkonzepte vor dem Hintergrund des digitalen Wandels – eine Übersicht	5
Die Discounterfiliale – Konzeption und ökonomische Analyse.....	23
Die Digitale Filiale – Konzeption und ökonomische Analyse.....	41
Die Wohlfühlfiliale – Konzeption und ökonomische Analyse	55
Der Flagshipstore – Konzeption und ökonomische Analyse	73

Jana Schreiner

Innovative Filialkonzepte vor dem Hintergrund des digitalen Wandels – eine Übersicht

Einführende Worte	7
Digitaler Wandel als Herausforderung für die klassische Bankfiliale	8
<i>Grundlagen des digitalen Wandels als Herausforderung für die klassische Bankfiliale</i>	8
<i>Entwicklung des Filialbankennetzes in Deutschland</i>	9
<i>Chancen und Risiken für Filialbanken aus der Digitalisierung</i>	13
Innovative Filialkonzepte	17
<i>Die Discounterfiliale</i>	17
<i>Die Digitale Filiale</i>	17
<i>Die Wohlfühlfiliale</i>	18
<i>Der Flagshipstore</i>	18
Literaturverzeichnis	19

Einführende Worte

"There is no reason for any individual to have a computer in his home."¹ Dieses Zitat des CEO des Computerunternehmens Digital Equipment Corp. Ken Olsen stammt aus dem Jahre 1977 – und stellt sich heute als absolute Fehleinschätzung heraus.² Die Digitalisierung hat Einzug in die Gesellschaft gehalten und verändert sowohl diese als auch die Wirtschaft nachhaltig.³

Der digitale Wandel hin zu mehr Vernetzung und Transparenz betrifft die unterschiedlichsten Märkte. Ein Beispiel für einen Markt, welcher durch den digitalen Wandel stark verändert wurde, ist der Büchermarkt. Aufgrund der Digitalisierung und der damit einhergehenden Möglichkeiten, können Bücher heute direkt visualisiert und beliebig oft kopiert werden. Für den Vertrieb dieser E-Books ist kein Präsenz- oder Versandhandel mehr nötig.⁴ Zwar liegen die gedruckten Bücher weiterhin, laut einer Studie des Börsenvereins des deutschen Buchhandels zum Thema E-Books aus dem Jahr 2014, für den privaten Gebrauch in der Gunst der Leser,⁵ aber dennoch konnten die E-Books im Jahr 2013 ein Wachstum von 60% auf 21,5 Millionen verkaufte Exemplare generieren und somit ihren Umsatzanteil am deutschen Buchmarkt auf 3,9% erhöhen.⁶ Auch weitere Branchen, wie beispielsweise der Einzelhandel, wurden durch den digitalen Wandel stark beeinflusst. Insgesamt wurden seit 2004 insgesamt 40% der Warenhausfilialen geschlossen, während beispielsweise die Anzahl der monatlichen Amazon-Besucher auf 25 Millionen anstieg. Ein ähnliches Szenario ist auch in der Reise- und Verkehrsbranche zu finden. Während seit dem Jahr 2004 circa ein Drittel der Reisebüros in Deutschland geschlossen wurden, konnte beispielsweise Expedia seine Besucheranzahl auf über 40 Millionen pro Monat erhöhen.⁷ Diese Entwicklungen zeigen, wie stark unterschiedlich Märkte durch den digitalen Wandel betroffen sind. Auch die Bankenbranche kann schlussfolgernd dieser „Digitalisierungswelle“ nicht trotzen. Beispielsweise alltägliche Bankgeschäfte wie Konto- und Depotstände überprüfen oder auch Überweisungen durchführen werden heute schon von über 50% der Kunden online erledigt.⁸

Aber wie ist nun der digitale Wandel in der Bankenbranche vorangeschritten und wie hat sich im Zuge dessen das Bankenfilialnetz verändert? Welche Gründe führten neben dem digitalen Wandel zu dieser Entwicklung und was bedeutet diese für die klassische Bankfiliale, die ihre Bankdienstleistungen lokal in Filialen anbietet?⁹ Ist die klassische Bankfiliale im Zeitalter der Digitalisierung überhaupt noch tragbar, oder gibt es vielleicht sogar Chancen, welche sich aufgrund der dargestellten Entwicklungen für Filialbanken bieten?

1 Henning, P. (2012), S. 4.

2 Vgl. Henning, P. (2012), S. 4.

3 Vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH/ Visa Europe Services Inc. (2015), S. 3.

4 Vgl. Janello, C. (2010), S. 83.

5 Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2014), S. 5.

6 Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2014), S. 2 f.

7 Vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH/ Visa Europe Services Inc. (2015), S. 5.

8 Vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH/ Visa Europe Services Inc. (2015), S. 3 f.

9 Vgl. Springer Gabler (2016b), S. 1.

Und welche neuen Konzepte könnten weiterhin die Bankfiliale für den Kunden attraktiv machen?

Genau diese Fragen werden im Folgenden beantwortet. Dazu werden zunächst die Entwicklung des Zweigstellennetzes in Deutschland und die dazugehörigen Ursachen dargestellt. Anschließend werden die Folgen für Filialbanken, welche aus dem digitalen Wandel resultieren, erörtert und abschließend innovative Filialkonzepte als Alternative zur klassischen Bankfiliale vorgestellt.

Digitaler Wandel als Herausforderung für die klassische Bankfiliale

Grundlagen des digitalen Wandels als Herausforderung für die klassische Bankfiliale

Der digitale Wandel beschreibt den ab den 1990er-Jahren beginnende Wandel hin zu digitalen Medien. Initiiert wurde diese Entwicklung vor allem durch den Erfolg des Computers in Verbindung mit dem Internet.¹⁰ Der digitale Wandel bedeutet eine zunehmende Vernetzung von Marktteilnehmern sowie deren Informationen. Darüber hinaus steigt die Transparenz dieser Informationen im Netz aufgrund ihrer mobilen Verfügbarkeit ständig an.¹¹ Die Digitalisierung hat sich in den letzten Jahren als Megatrend herauskristallisiert. Bei Megatrends handelt es sich um einen Wandel, der sich über einen sehr großen Zeitrahmen von 30 bis 50 Jahren hinzieht und welcher sowohl das soziale Leben, als auch die Wirtschaft und die Politik nachhaltig verändert. Dies bedeutet, dass es zu keinem Rückschritt auf die Ausgangsbasis kommen wird. Somit sind Megatrends vor allem in der strategischen Planung mit einzubeziehen.¹²

Das Bankensystem in Deutschland wird aufgrund statistischer Zwecke im Meldewesen in Bankengruppen aufgeteilt. Die Zuteilung zur jeweiligen Bankengruppe ist einerseits abhängig von der jeweiligen Rechtsform des Kreditinstituts. Im Deutschen Bankensystem finden sich somit zum einen der öffentlich-rechtliche Sektor, der Genossenschaftssektor sowie der Sektor der privaten Kreditbanken. Diese drei Sektoren bilden die sogenannten „Drei Säulen“ des deutschen Bankensystems. Andererseits ist die Einteilung in die jeweilige Bankengruppe auch von der Bilanzstruktur der jeweiligen Bank abhängig. Somit ergeben sich für den deutschen Bankenmarkt folgende Bankengruppen: Großbanken, Landesbanken, genossenschaftliche Zentralbanken, private Regionalbanken sowie sonstige Kreditbanken, Kreditgenossenschaften und Sparkassen.¹³

Eine klassische Filialbank ist laut Definition ein Kreditinstitut, welches seine Bankdienstleistungen lokal anbietet, indem es mit Filialen präsent ist.¹⁴ Diese Definition erfüllen in erster Linie Kreditgenossenschaften, Sparkassen und private Regionalbanken. Auch einige Großbanken erfüllen diese Definition, allerdings stellen diese aufgrund ihres Ge-

¹⁰ Vgl. Brock, H. (2015), S. 45.

¹¹ Vgl. Henk, A./ Holthaus, J. (2015), S. 62.

¹² Vgl. Gatterer, H. (2012), S. 26.

¹³ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 34.

¹⁴ Vgl. Springer Gabler (2016b), S. 1.

schäftsmodells und ihrer Bilanzstruktur eher einen Sonderfall und keine klassische Filialbank dar. Sparkassen, Kreditgenossenschaften und private Regionalbanken verfolgen tendenziell ähnliche Geschäftsmodelle, bei welchen der Fokus ihrer Geschäftstätigkeit überwiegend auf der Kreditvergabe an nichtfinanzielle Unternehmen und private Haushalte liegt. Die Refinanzierung ihrer Geschäftstätigkeit erfolgt bei diesen Bankengruppen hauptsächlich über Kundeneinlagen. Die Konzepte dieser Bankengruppen sind dabei hauptsächlich auf Kundennähe ausgerichtet. Dies erfordert eine hohe Flächenabdeckung ihrer Geschäftsgebiete mit Filialen.¹⁵

Die Vorteile derartiger Geschäftsmodelle, wie sie die meisten Sparkassen, Kreditgenossenschaften und private Regionalinstitute verfolgen, haben sich vor allem während der Finanzkrise offenbart. Da der Schwerpunkt dieser Institute auf dem einlagenfinanzierten Kreditgeschäft liegt, waren sie meist durch die direkten Auswirkungen der Finanzkrise kaum betroffen. Nachteile zeigen sich allerdings in den späteren Auswirkungen der Finanzkrise, welche sehr wohl Auswirkungen auf diese Bankengruppen ausüben. Da ihre Geschäftsmodelle überwiegend stark vom Zinsertrag abhängig sind, stellt die aktuelle Phase mit historischen niedrigen Zinsen sehr wohl eine Bedrohung für diese Bankengruppe dar.¹⁶ Auch die regionale Nähe zum Kunden durch ein dichtes Filialnetz stellt, aufgrund der hohen Kosten und der sinkenden Bedeutung der Bankfiliale als Vertriebskanal, derzeit eine Herausforderung für die klassischen Filialbanken dar.¹⁷

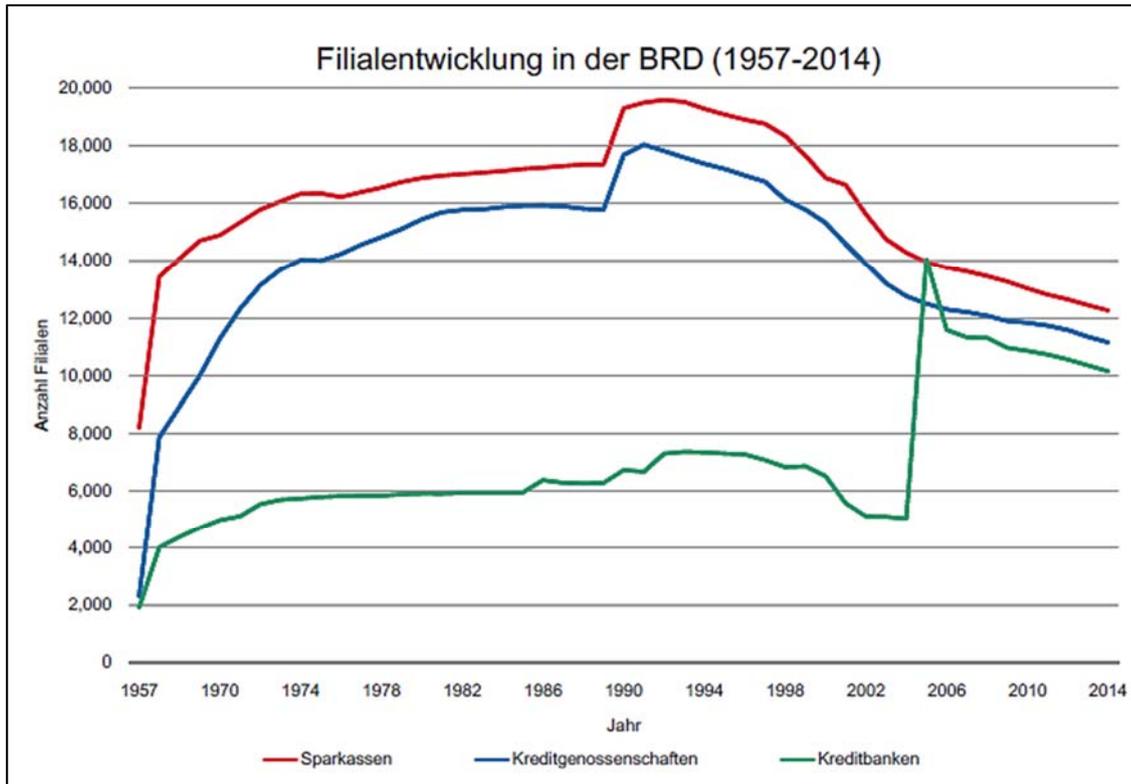
Entwicklung des Filialbankennetzes in Deutschland

Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung des Filialnetzes in der Bundesrepublik Deutschland in dem Zeitraum 1957-2014.

¹⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 34 f.

¹⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 53.

¹⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 35.



Grafik 1: Entwicklung des stationären Filialvertriebs.¹⁸

Diese Abbildung zeigt, dass vor allem im Jahre 1958 ein regelrechter Expansionsboom des Filialvertriebs in der Bundesrepublik Deutschland zu verzeichnen war. Dieser ist vor allem auf ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahre 1958 zurückzuführen. Vor diesem Urteil war es Pflicht, vor Eröffnung einer neuen Zweigstelle einen Antrag an die Bankenaufsichtsbehörde zustellen. Diese führte daraufhin eine Bedürfnisprüfung durch. Je nach Ausgang dieser Prüfung wurde dem jeweiligen Kreditinstitut eine Genehmigung erteilt oder verweigert. Durch das sog. Apothekerurteil vom 10.07.1958 wurde diese Verfahrensweise beendet.¹⁹ Denn das Bundesverfassungsgericht sah in dieser Bedarfsprüfung im Rahmen des Zulassungsverfahrens einen Verstoß²⁰ gegen Art. 12 GG²¹, dem Grundrecht der freien Berufswahl. Ab diesem Urteil konnte eine Filiale aus rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eröffnet werden. Neben diesem Urteil waren weitere Faktoren, wie beispielsweise die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlungen, an dieser expansiven Entwicklung beteiligt.²²

In den darauf folgenden Jahren, bis Ende der 1980er-Jahre, setzte sich die Expansion der Bankfilialen mit moderaten Wachstumsraten fort. Dieses weiterhin stetige Wachstum ist unter anderem sowohl geprägt durch das steigende Geldvermögen der deutschen Bevölkerung und der damit steigenden „Bankfähigkeit“, als auch veränderten sozioökonomischen Faktoren. Das Konsumverhalten der Deutschen Bevölkerung änderte sich langsam

¹⁸ Vgl. Brock, H. (2015), S. 30.

¹⁹ Vgl. Hellenkamp, D. (2006), S. 14.

²⁰ Vgl. Brock, H. (2015), S. 33.

²¹ Vgl. Grundgesetz.

²² Vgl. Brock, H. (2015), S. 33.

zu einem Massenkonsum hin. Dies führte dazu, dass sich die deutsche Bevölkerung über den alltäglichen Bedarf hinaus mit langlebigen Konsumgütern eindeckte, welches zu einer höheren Nachfrage nach Privatkrediten führte.²³ In dieser Zeit wurden auch die ersten Technologien in die Filialen eingebaut, welche das Personal von einfachen Banktätigkeiten entlasten sollten, um sich noch intensiver um die Beratungs- und Vertriebstätigkeit in der Filiale kümmern zu können. So wurde 1975 der erste Kontoauszugsdrucker und 1981 der erste Geldautomat installiert. In dieser Phase entstanden auch die ersten Ansätze einer Differenzierung der Vertriebswege indem unter anderem einige Kreditinstitute Sparten, wie die Baufinanzierung oder auch die Firmenkundenberatung, aus den einzelnen Filialen entnahmen und diese Sparten in Hauptstellen bzw. Beratungszentren ansiedelten.²⁴ Der nächste Anstieg der Anzahl an Filialen (1990) resultiert aus der deutsch-deutschen Wiedervereinigung und der damit verbundenen Integration des ostdeutschen Bankensektors hinein in die westdeutsche Bankenlandschaft.²⁵

Anfang der 2000er-Jahre kam es zu einem großen Einbruch der Filialanzahl in Deutschland. Zwar nahmen die Kreditbanken stark zu, aber durch den Einbruch im Sparkassen- und Genossenschaftssektor hat sich insgesamt ein deutlicher Rückgang an Zweigstellen ergeben. Dieser Rückgang, vor allem im Sparkassen- und Genossenschaftssektor, erfolgte besonders im Zuge von Fusionen.²⁶ Die Bundesbank berichtete bereits in ihrem Bankstellennetzbericht 2000 von dieser Entwicklung und führte diese auf die schnelle Verbreitung des Internets und des damit verbundenen immer stärker werdenden Konsolidierungsdrucks zurück. Des Weiteren stellt die deutsche Bundesbank in diesem Bericht auch die Prognose auf, dass sich die Entwicklung der abnehmenden Bankfilialen in der Bundesrepublik Deutschland auch in Zukunft weiter fortführen wird.²⁷

Wie die Grafik darstellt hat sich diese Prognose in den folgenden Jahren bestätigt. Die Anzahl der Filialen in Deutschland nahm seither kontinuierlich ab. Auch für die Zukunft sieht die Bundesbank einen weiterhin zunehmenden Bedeutungsverlust der Bankfiliale als Vertriebskanal.²⁸ Diese Entwicklung basiert auf unterschiedlichen, vielzähligen Gründen. Einer dieser Gründe ist, wie bereits erläutert, der digitale Wandel, welcher in einer zunehmenden Vernetzung von Marktteilnehmern und deren Informationen besteht. Darüber hinaus sind diese Informationen aufgrund der wachsenden Anzahl an Smartphones und Portables, welche aufgrund neuer Technologien stets leistungsfähiger werden, ständig verfügbar. Dies führt aus Kundensicht zu einer Vereinfachung, Beschleunigung in allen Lebensbereichen und zu einer zunehmenden Transparenz aller Aktivitäten im Netz.²⁹ Dieser Trend zur Vereinfachung führt dazu, dass es für das Kundenmanagement von Kreditinstituten immer wichtiger wird, die Komplexität für den Kunden zu reduzieren und die Anzahl die Flexibilität der Zugangskanäle zu erhöhen, da sich viele Kunden

²³ Vgl. Brock, H. (2015), S. 34.

²⁴ Vgl. Brock, H. (2015), S. 41 f.

²⁵ Vgl. Hellenkamp, D. (2006), S. 15.

²⁶ Vgl. Hellenkamp, D. (2006), S. 23.

²⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2001), S. 2.

²⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 35.

²⁹ Vgl. Henk, A./ Holthaus, J. (2015), S. 62.

nicht mehr an feste Öffnungszeiten halten wollen und darüber hinaus alternative Wege zu ihrem Berater geboten bekommen wollen. Dies stellt die Rolle der Bankfiliale als primären Vertriebskanal in Frage.³⁰

Des Weiteren spielen auch branchenspezifische Rahmenbedingungen einen Grund für die rückläufige Entwicklung der Filialbanken, dazu zählen beispielsweise stagnierende Ertragspotentiale, welche unter anderem auf die globale Finanz- und Staatsschuldenkrise zurückzuführen sind. Die aus dieser Krise entstandene „Niedrigzinsphase“, gekennzeichnet durch ein historisch niedriges Zinsniveau, schränkt die Ertragsmöglichkeiten im Bereich der Zinsspanne deutlich ein. Dies stellt vor allem für stark vom Zinsergebnis abhängige Kreditinstitute eine problematische Situation dar.³¹ Der Zinsüberschuss der Kreditinstitute lag vor der Krise im Jahre 2006 bei 89,1 Mrd. €³², während der Finanzkrise im Jahr 2008 bei 90,6 Mrd. €³³ und im Jahr 2014 im Umfeld von niedrigen Zinsen bei 90,4 Mrd. € Bei diesem Wert ist allerdings zu beachten, dass dies eine deutliche Steigerung um 4,1 Mrd. € im Vergleich zum Vorjahr 2013 darstellt, welche durch erhöhte Fristentransformationen, einer Volumenausweitungen bei der Kreditvergabe und gesunkenen Refinanzierungskosten begründet ist. Darüber hinaus geht auch die Bundesbank in ihrem jährlichen Bericht zu Ertragslage der Kreditinstitute davon aus, dass der Spielraum für zukünftige Margenstabilisierung aufgrund des sehr niedrigen Niveaus der Zinsaufwendungen begrenzt sein dürfte und die Zinsen nahe der Nullprozentgrenze aus wettbewerbspolitischen Gründen nicht mehr viel Spielraum für eine weitere Absenkung gewähren.³⁴ Des Weiteren ist derzeit ein Trend der Großbanken hin zu dem traditionellen Kreditgeschäft zu vernehmen. Deshalb wird es wahrscheinlich auch im Kreditbereich, folglich im Bereich des Zinsertrages, zu einem erhöhten Wettbewerb kommen, welcher die Margeneinengung der meisten deutschen Bankengruppen vorantreibt.³⁵

Darüber hinaus ist die Finanzbranche seit je her stark reguliert. Allerdings hat sich der regulatorische Druck in den letzten Jahren durch neue Verordnungen, wie beispielsweise Basel III und MiFiD, enorm erhöht. Vereinfacht lassen sich aus diesen Verordnung zwei grundlegende Konsequenzen ableiten. Einerseits kommt es durch erhöhte Eigenkapitalanforderungen in Bezug auf die risikogewichteten Aktiva zu einer Reduzierung der Rentabilität auf Gesamtbankenebene und andererseits kommt es zu einem Mehraufwand im Vertrieb aufgrund gestiegener Informations- und Dokumentationspflichten.³⁶ Diese Informations- und Dokumentationspflichten dienen vor allem dem Verbraucherschutz. Beispiel hierfür ist das 2010 eingeführte Beratungsprotokoll mit dem die Verpflichtung für alle Wertpapierdienstleister einhergeht, über jede Anlageberatung für Privatkunden ein schriftliches Protokoll zu führen und dieses dem Kunden auszuhändigen.³⁷ Dies bedeutet einen erheblichen Mehraufwand in der Kundenbetreuung sowie in der Abwicklung und

³⁰ Vgl. Kern, H. (2015), S. 234.

³¹ Vgl. Henk, A./ Holthaus, J. (2015), S. 64 f.

³² Vgl. Deutsche Bundesbank (2007), S. 16.

³³ Vgl. Deutsche Bundesbank (2009), S. 38.

³⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 43 f.

³⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 57 f.

³⁶ Vgl. Henk, A./ Holthaus, J. (2015), S. 65.

³⁷ Vgl. Fleischer, K. (2014), S. 23 f.

darüber hinaus ist auch eine höhere Qualifikation der Kundenberater von Nöten.³⁸ Die Umsetzung all dieser Regulierungspakete und deren Anwendung haben bereits in der Vergangenheit hohe Kosten verursacht, werden auch in Zukunft erhebliche Implementierungs- und Verwaltungskosten herbeiführen und stellen somit eine weitere Belastung der Ertragssituation der Kreditinstitute dar.³⁹

Aufgrund all dieser Rahmenbedingungen und des damit verbundenen Ertrags- und Regulationsdrucks stehen die Institute vor der Aufgabe, sich mit der Zukunft ihres Geschäftsmodells zu beschäftigen und eventuelle Neupositionierungen vorzunehmen.⁴⁰ Für die perspektivische Überlebensfähigkeit eines Kreditinstituts ist ein tragfähiges Geschäftsmodell, welches ausreichende Ertragsquellen in der Zukunft bietet, von Nöten.⁴¹ Somit ist auch die Filialstruktur, aufgrund der abnehmenden Bedeutung der Bankfiliale als Vertriebskanal und der Notwendigkeit Kosten einzusparen, zu optimieren.⁴²

Chancen und Risiken für Filialbanken aus der Digitalisierung

Aus dem Megatrend der Digitalisierung resultieren unterschiedliche Risiken für Filialbanken, welche die negative Entwicklung des Filialnetzes beeinflussen. Beispielsweise wurden, bedingt durch den anhaltenden Preiskampf, vor allem im Bereich der standardisierten Produkte, in der Vergangenheit Investitionen im medialen Vertrieb getätigt, die die Abwicklung von Standardprodukten möglichst kostengünstig ermöglichen sollten. Durch diese Standardisierung ist der Kunde schrittweise daran gewöhnt worden einfache Standardprozesse alleine durchzuführen und somit aus Bankensicht effizienter.⁴³ Dies führte dazu, dass online mittlerweile 57% der Bankkunden ihre Überweisungen durchführen, 53% ihre Konto- und Depotstände prüfen, 43% Änderungen und Verwaltung persönlicher Daten durchführen und 38% der Bankkunden bereits ihre Kontoauszüge bzw. Kontoinformationen einsehen.⁴⁴ Zwar ist diese Form der Abwicklung von Standardprozessen einerseits effizient für die Bank, aber andererseits wird es durch den sinkenden direkten und persönlichen Kontakt immer schwieriger für die Bank den eigenen individuellen Unterschied deutlich zu machen.⁴⁵ Darüber hinaus führt diese Selbstständigkeit sogar soweit, dass vielfach Kunden Finanzentscheidungen ohne Bankberatung treffen. Mittlerweile zählen circa 40-50% der Bankkunden zu der Gruppe der Selbstentscheider.⁴⁶ Diese Selbstständigkeit birgt neben dem fehlenden persönlichen Kontakt ein weiteres Risiko für die Finanzinstitute, denn durch die zunehmende Selbstständigkeit hat sich auch das Wissen der Kunden über Finanzprodukte erhöht. In Verbindung mit der zunehmenden Markttransparenz führt dieses Wissen dazu, dass vor allem junge und technikaffine Menschen leicht abzuwerben sind. Dies führt dazu, dass die Kundenloyalität im Bankbereich

³⁸ Vgl. Henk, A./ Holthaus, J. (2015), S. 65.

³⁹ Vgl. Fleischer, K. (2014), S. 20.

⁴⁰ Vgl. Henk, A./ Holthaus, J. (2015), S. 61.

⁴¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 58.

⁴² Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b), S. 35.

⁴³ Vgl. Engstler, M./ Vocke, J. (2008), S. 24.

⁴⁴ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH/ Visa Europe Services Inc. (2015), S. 13.

⁴⁵ Vgl. Engstler, M./ Vocke, J. (2008), S. 24.

⁴⁶ Vgl. Henk A./ Holthaus J. (2015), S. 63.

seit Jahren kontinuierlich sinkt und es für die klassischen Filialbanken immer schwieriger wird, Kundenzufriedenheit als Kundenbindungsfaktor herzustellen.⁴⁷ Durch die neue Autonomie des Kunden wird es darüber hinaus immer schwieriger für Banken die Beratungssituation selbst zu bestimmen. Der Kunde selbst entscheidet wann und von wem er beraten werden möchte.⁴⁸

Als weiteres Risiko treten aus dem digitalen Wandel die neuen Konkurrenten hervor, die das klassische Geschäftsmodell der Filialbanken angreifen. Um die Bedeutung für die Filialbanken deutlich zu machen, werden nun die unterschiedlichen Konkurrenten anhand von Beispielunternehmen erläutert.⁴⁹ Als Konkurrenz treten beispielsweise die Direktbanken auf. Dies sind Banken ohne eigene Zweigstellen oder Filialen. Bankgeschäfte abschließen kann man mit einer Direktbank zumeist telefonisch, postalisch, per Fax oder über das Internet. Durch die Einsparung des Filialnetzes und den damit verbundenen geringeren Verwaltungsaufwendungen, können diese Banken attraktivere Konditionen als Filialbanken bewerben.⁵⁰ Meist bieten Direktbanken weniger beratungsintensive Produkte an, wie beispielsweise Girokonten, Depots oder auch Ratenkredite. Allerdings können auch Produkte wie Baufinanzierung online abgeschlossen werden.⁵¹ Diese Bankengruppe fokussiert in erster Linie das Geschäft mit privaten Haushalten.⁵² Als Beispiel für die Gruppe der Direktbanken wird nun die ING-DiBa AG vorgestellt. Gegründet wurde diese am 11. Oktober 1965 unter dem Namen „Bank für Sparanlagen und Vermögensbildung“ und begann ihre Geschäftstätigkeit als Spezialinstitut für die Anlage von vermögenswirksamen Leistungen. Ab dem Jahre 1998 begann die niederländische ING Gruppe sukzessive die Anteile dieser Bank zu erwerben. Bis schließlich der Name am 01. Juli 2005 in ING-DiBa AG geändert wurde. Heute ist die ING-DiBa AG eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Ihr Kerngeschäftsfeld beschränkt sich auf Sparanlagen, Baufinanzierungen, Wertpapiergeschäfte, Verbraucherkredite und Girokonten für Privatkunden. Dabei konzentriert sich die Bank auf wenige und transparente Produkte sowie günstige Konditionen. Heute ist die ING-DiBa AG als Direktbank mit acht Millionen Kunden die drittgrößte Privatkundenbank in Deutschland.⁵³

Ein weiterer Konkurrent besteht in den sogenannten Nonbanks, bei welchen es sich um bankfremde Anbieter, welche im Markt für Finanzdienstleistungen auftreten und Substitutionsprodukte zu den klassischen Bankprodukten anbieten. Im Bereich der Nonbanks sind vor allem Warenhausketten, Versandhäuser oder auch Autohäuser zu finden.⁵⁴ Ein Beispiel hierfür ist das Versandhaus Baur, welches Produkte rund um Mode, Schmuck

⁴⁷ Vgl. Engstler, M./ Vocke, C. (2008), S. 23 f.

⁴⁸ Vgl. Dümmler, M./Steinhoff, V. (2015), S. 86.

⁴⁹ Vgl. Effert, D. (2010), Seite 13.

⁵⁰ Vgl. Springer Gabler (2016a), S. 1 f.

⁵¹ Vgl. Effert, D. (2010), S. 15 f.

⁵² Vgl. Deutsche Bundesbank (2006), S. 29.

⁵³ Vgl. ING-DiBa (2016), S. 1-2.

⁵⁴ Vgl. Springer Gabler (2016e), S. 1.

und Wohnen anbietet.⁵⁵ Das Versandhaus Baur bietet seinen Kunden als Zahlungsmethode einen Ratenkauf an, bei dem die Kunden die Auswahl von drei bis 48 Monatsraten haben. Gegen einen Zinsaufschlag kann nun jeder Kunde, Bonität vorausgesetzt, den Ratenkauf von Zuhause aus als Zahlungsvariante angeben.⁵⁶

Des Weiteren ist auf dem Substitutionsmarkt für Banken ein weiterer Unternehmenstyp, die Nearbanks zu finden. Nearbanks oder sogenannte „Quasibanken“, sind banknahe Institute, welche zwar Anbieter von Finanzdienstleistungen sind, allerdings nach §1 KWG nicht zu Kreditinstituten zählen. Hierzu zählen beispielsweise Kreditkartengesellschaften oder auch Versicherungen.⁵⁷ Eine typische Nearbank ist somit beispielsweise die Allianz Deutschland AG, welche als Versicherungsgesellschaft auch Baufinanzierungen anbietet.⁵⁸

Darüber hinaus sind auch die Fin-Tech-Unternehmen gewachsen. Fin-Tech setzt sich aus den Begriffen Financial Services und Technology zusammen. Die operative Tätigkeit von Fin-Techs besteht aus Technologien, Finanzdienstleistungen oder deren Bereitstellung.⁵⁹ Fin-Techs gelten als die „technologiegetriebenen Newcomer“ der Finanzbranche. Sie greifen in Bereiche ein, die eine traditionelle Bank bietet und suchen sich dabei meist kleine Teile der traditionellen Wertschöpfungskette einer Bank heraus, um in diesem Bereich der klassischen Bank Konkurrenz zu bieten.⁶⁰ Ein typisches Fin-Tech stellt dabei beispielsweise das Unternehmen „Number 26“ dar, welches sich auf Zahlungsverkehrsdienstleistungen spezialisiert hat. Es bietet seinen Kunden die Möglichkeit rund um die Uhr ein Konto innerhalb von acht Minuten mit Hilfe von Video-Verifizierung zu eröffnen. Darüber hinaus können die Kunden von „Number 26“ an allen MasterCard Automaten weltweit und in über 6.000 Shops kostenloses Bargeld abheben. Überweisungen können schnell und unkompliziert per E-Mail und SMS, ohne die Nutzung von PIN und TAN, ausgeführt werden. Daneben kann der Kunde einen Dispositionskredit mit nur einem Klick abschließen und erhält dabei einen Dispositionsrahmen von 2.000 €⁶¹ Somit greift „Number 26“ das Girokonto an, welches ein Ankerprodukt und Ertragsbringer für viele Banken darstellt.⁶²

Trotz der rückläufigen Entwicklung der Bankfilialen, gibt es aber auch Chancen für die klassischen Filialbanken, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Ein Wandel bietet auch immer die Chance sein Geschäftsmodell zu überdenken und anzupassen. Zwar führt das veränderte Kundenverhalten dazu, dass der stationäre Vertrieb seine ursprüngliche Bedeutung zwischen Bank und Kunde verloren hat, und dass alltägliche Bankgeschäfte mittlerweile zunehmend ohne Bankfiliale abgewickelt werden. Somit hat die Kernfunktion der Bankfiliale an Bedeutung verloren. Dennoch wäre eine Filialschließung aus einer

⁵⁵ Vgl. Baur Versand (2016b), S. 1.

⁵⁶ Vgl. Baur Versand (2016a), S. 1-3.

⁵⁷ Vgl. Springer Gabler (2016d), S. 1.

⁵⁸ Vgl. Allianz (2016), S. 1.

⁵⁹ Vgl. Springer Gabler (2016c), S. 1.

⁶⁰ Vgl. Burgmaier, S./ Hüthig, S. (2015), S. 102.

⁶¹ Vgl. Number 26 (2016).

⁶² Vgl. Mihm, O./ Wollmann, T. (2014), S. 60.

reinen Defensivhaltung heraus der falsche Weg, da dies zu Verunsicherung bei Kunden führen und somit der Kontakt zu den Kunden noch weiter abnehmen könnte. Vielmehr besteht die Aufgabe einer Filialbank nun darin die Chancen des Wandels zu ergreifen und die derzeitigen Ressourcen zu nutzen, weiterzuentwickeln und anzupassen. Dazu zählt auch ein Konzept für das Filialnetz zu erarbeiten und die nötigen Umsetzungen durchzuführen.⁶³ Dabei sollte sich die klassische Filialbank auch über die Chancen, welche der digitale Wandel mit sich bringt, bewusst sein.

Ein gutes Beispiel wie dicht Risiken und Chancen beieinander liegen stellt die abnehmende Kundenloyalität dar. Dieses Risiko bietet allerdings auch die Chance neue Kunden für das Institut zu gewinnen und seine Bestandskunden von sich zu überzeugen. Dazu ist Eigeninitiative der Kreditinstitute gefragt, indem sie beispielsweise das eigene Leistungsprofil, die Prozesse, die Unternehmenssteuerung und den Außenauftritt an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Darüber hinaus ist auch die Bereitschaft der Bankberater wichtig, sich intensiv mit neuen Medien auseinanderzusetzen und neue Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zu nutzen.⁶⁴ Kunden legen zunehmend Wert auf Leichtigkeit und Komfort bei der Abwicklung von Finanzangelegenheiten. Um neue Kunden zu werben und um die Kundenverbindung zu Bestandskunden zu intensivieren, ist es wichtig den Kunden genau diese Leichtigkeit und diesen Komfort zu bieten. Dies beginnt schon damit, den Hauptkontakt- und Abschlusspunkt zu verändern. Derzeit ist der Abschluss eines Bankprodukts überwiegend ein Ergebnis aus einer Beratung in der Bankfiliale. Allerdings nimmt die Kundenfrequenz in der Bankfiliale ab. Hingegen prüfen viele Kunden mehrfach wöchentlich ihren Finanzstatus über Tablets oder Smartphones. Die Chance der Filialbank liegt somit nun darin diesen hochfrequentierten Kanal für sich zu nutzen.⁶⁵ Möglich wäre beispielsweise medial dem Kunden auf einfache Art und Weise zu vermittelnde Produkte dem Kunden online anzubieten. Für komplexe Produkte wäre es beispielsweise eine Möglichkeit online und mobil Vertriebsimpulse zu setzen. Die persönliche Beratung vor Ort in der Bankfiliale bleibt dadurch dennoch in komplexen Fragestellungen weiterhin in hoher Qualität nötig. Dies zeigt, dass es bei einem heutigen Multikanalansatz darum gehen muss dem Kunden nicht alternative Vertriebskanäle aufzuzeigen, sondern die vorhandenen Vertriebskanäle intelligent miteinander zu verknüpfen.⁶⁶

Eine weitere Chance für die Filialbanken besteht darin, die Personalkosten zu reduzieren, indem die Mitarbeiter von Routinearbeiten entlastet werden.⁶⁷ Der Personalaufwand liegt bei der Gruppe der Regionalbanken bei 28,8% im Verhältnis zu den operativen Erträgen, bei den Sparkassen, ohne Landesbanken, bei 43,3% und bei Kreditgenossenschaft, ohne genossenschaftliche Zentralbanken, bei 39,7%. Somit liegt der Personalaufwand bei den typischen Filialbanken zwischen knapp 30% und deutlich über 40%.⁶⁸ Dies macht deutlich, dass der Personalaufwand somit eine sehr große Aufwandsposition für Filialbanken

⁶³ Vgl. Dümmler, M./ Steinhoff, V. (2015), S. 82 f.

⁶⁴ Vgl. Dümmler, M./ Steinhoff, V. (2015), S. 79 f.

⁶⁵ Vgl. Dümmler, M./ Steinhoff, V. (2015), S. 79 f.

⁶⁶ Vgl. Dümmler, M./ Steinhoff, V. (2015), S. 86.

⁶⁷ Vgl. Dümmler, M./ Steinhoff, V. (2015), S. 80.

⁶⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a), S. 48.

darstellt. Allerdings steigen, wie bereits erläutert, die Anforderungen der Kunden an eine Bankberatung. Für eine individuelle und qualitativ hochwertige Beratung sind gut ausgebildete Berater notwendig. Dennoch könnten dadurch, dass Kunden zunehmend selbstbestimmt Routinevorgänge selbst abhandeln, Personalkosten eingespart werden. Denn die Filialbanken können somit das hoch standardisierte Routinegeschäft mit weniger Personaleinsatz abarbeiten. Dies kann zu erheblichen Kosteneinsparungen führen⁶⁹, welche gerade in Zeiten, in denen Kreditinstitute unter einem enormen Ertrags- und Kostendruck stehen, eine große Chance für Filialbanken darstellen.⁷⁰

Innovative Filialkonzepte

Die herausgearbeiteten Chancen zeigen, dass eine Filialbank aus dem Megatrend Digitalisierung durchaus auch Nutzen für sich ziehen können. Allerdings ist es dafür notwendig, dass sich die Filialbanken auf den digitalen Wandel einlassen und dem Kunden neue und innovative Filialkonzepte anbieten.⁷¹ Im Folgenden werden nun vier innovative Filialkonzepte, die Discounterfiliale, der Flagshipstore, die Digitale Filiale und die Wohlfühlfiliale vorgestellt. Diese vier Filialkonzepte werden anschließend in Bezug auf Anforderungen, Konzeption und ökonomischer Betrachtung genauer untersucht.

Die Discounterfiliale

Unter einer Discounter-Filiale versteht man einen Verkaufsstandort, der sich besonders durch ein begrenztes und einer Mindestqualität entsprechendes Sortiment mit einer schnellen Umschlagshäufigkeit auszeichnet. Wichtige Merkmale dieser Filiale sind eine standardisierte Filialstruktur, kleine und intensiv genutzte Verkaufsflächen sowie eine einfache Warenpräsentation. Auf zusätzliche Nebenleistungen für den Kunden, wie z.B. Beratungen und umfassenden Service, wird in der Regel verzichtet. Der Verkauf wird durch Selbstbedienung sehr einfach gehalten. Als primäres Ziel wird eine konsequente Niedrigpreispolitik angestrebt. In allen Betriebsbereichen werden Kosteneinsparungen durchgeführt, welche durch Verrechnung mit dem Verkaufspreis auch an den Kunden weitergegeben werden.

Die Digitale Filiale

Digitale Filialen setzen das traditionelle Kreditgeschäft, Anlagegeschäft sowie den Zahlungsverkehr rein durch technische Lösungen in physischen Filialen um, ohne hierbei auf direkte menschliche Service- oder Beratungsleistungen zurückzugreifen. Dabei werden u.a. Ziele wie keine Wartezeiten sowie kostenreduzierte automatisierte Prozesse verfolgt. Die Umsetzung erfolgt durch Benutzung digitaler Endgeräte sowie Kommunikationskanäle. Berater können im Vergleich zum klassischen Bankengeschäft beispielsweise per Chat oder Videokonferenz kontaktiert werden sowie Finanzdienstleistungen rund um die Uhr in Anspruch genommen werden können.

⁶⁹ Vgl. Dümmler, M./ Steinhoff, V. (2015), S. 80.

⁷⁰ Vgl. Henk, A./ Holthaus, J. (2015). S. 61.

⁷¹ Vgl. Dümmler, M./ Steinhoff, V. (2015), S. 82 f.

Die Wohlfühlfiliale

Eine Wohlfühlfiliale ist ein Wohlfühlort, an welchem Bankgeschäfte für den Kunden mit einem spürbaren Wohlfühlfaktor verknüpft werden. Der Kunde soll sich gerne in der Bankfiliale aufhalten und eine emotionale Beziehung zu ihr aufbauen. Dies soll über eine multisensuale Kommunikationsstrategie geschehen, welche sich an den fünf Sinnen des Menschen orientiert. Das Ziel ist es, durch ein hohes Maß an Serviceleistungen, die klassische Bankberatung optimal in den Einklang mit sich wandelnde Kundenbedürfnissen zu bringen und dabei alle menschlichen Sinne positiv zu stimulieren.⁷² Diese Sinne sind: Das Hören, das Sehen, das Riechen, das Schmecken und das Fühlen.⁷³

Der Flagshipstore

Ein Flagshipstore ist eine Filiale, die sich deutlich von der branchenübergreifenden Gesamtheit aller Filialen abgrenzt. Die Abgrenzung erfolgt durch eindeutig bestimmte Merkmale. Die Merkmale sind jeweils genau einer von insgesamt zwei Gruppen zuordnenbar: Erstens die Gruppe physiologisch wahrnehmbarer Objekte mit bestimmten Eigenschaften (qualitative Merkmale) und zweitens die Gruppe der Hauptfunktionen des Flagshipstores selbst (funktionelle Merkmale). Die qualitativen Merkmale erfüllen ihrerseits wiederum Unterfunktionen, die aus den Hauptfunktionen abgeleitet sind.

⁷² Vgl. Esch, F. / Krieger, K. (2009), S. 10.

⁷³ Vgl. Bernstein, Julius (1875), S. 1.

Literaturverzeichnis

- Allianz (2016): Baufinanzierung, „online im Internet“, <https://www.allianz.de/recht-und-eigentum/baufinanzierung/>, Abfrage vom 17.03.2016.
- Baur Versand (2016a): Ratenzahlung, „online im Internet“, https://www.baur.de/te-refit.service_payment_raten/service/baur-t-de;sid=TXci0jl6MxQn0m_FZ-op3VJwhyFBnPnpJyDiQVMtjeRItheo8OPM, Abfrage vom 12.03.2016.
- Baur Versand (2016b): Zahlungsmodalitäten, „online im Internet“, https://www.baur.de/versandhaus/baur-t-de#lmPromo=la,2,hk,Navigation,Header-Navi,BAUR_Logo, Abfrage vom 12.03.2016.
- Bernstein, Julius (1875): Die fünf Sinne des Menschen, 1. Aufl., Brockhaus Verlag, 1875.
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2014): Verankert im Markt – Das E-Book in Deutschland 2013, „online im Internet“, http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Kurzversion_E-Book-Studie2014.pdf, Abfrage vom 18.03.2016.
- Brock, Harald (2015): Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten, in: Brock, Harald/ Bierstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen – Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S. 29-54.
- Brock, Harald/Bierstein, Ingo (Hrsg.) (2015): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen – Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- Burgmaier, Stefanie/ Hüthing, Stefanie (2015): Kampf oder Kooperation – Das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten, in: Brock, Harald/Bierstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen – Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S. 101-114.
- Deutsche Bundesbank (2001): Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2000, Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank, Presse und Information, 2001.
- Deutsche Bundesbank (2006): Monatsbericht Mai 2006. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank, 2006.
- Deutsche Bundesbank (2007): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2006, Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank, 2006.
- Deutsche Bundesbank (2009): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2008, Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank, 2009.
- Deutsche Bundesbank (2015a): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2014, Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank, 2014.
- Deutsche Bundesbank (2015b): Monatsbericht April 2015, Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank, 2015.

- Dümmler, Michael/ Steinhoff, Volker (2015): Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten, in: Brock, Harald/Bierstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen – Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S.75-92.
- Effert, Detlef (2010a): Die Doppelstrategie: Qualitäts- und Preisstrategie, in: Effert, Detlef (Hrsg.), Qualitäts- und Preisimage bei Banken – Strategien zu mehr Ertrag, Wiesbaden: Gabler, 2010, S.11-48.
- Effert, Detlef (Hrsg.) (2010b): Qualitäts- und Preisimage bei Banken – Strategien zu mehr Ertrag, Wiesbaden: Gabler, 2010.
- Engstler, Martin/ Vocke, Christian (2008): Erlebniswelt Bankfiliale, in: Spath, Dieter/ Bauer, Wilhelm/ Engstler, Martin (Hrsg.), Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft – mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen, Wiesbaden: Gabler, 2008, S.23-44.
- Esch, Frank-Rudolf/ Krieger, Kai (2009): Multisensuale Markenkommunikation - Marken mit allen Sinnen erlebbar machen, usp- Menschen im Marketing, Heft 3, 2009.
- Fleischer, Klaus (2014): Der regulatorische Tsunami und seine Auswirkungen auf Private Banking , in: Fleischer, Klaus (Hrsg.), Trends im Private Banking 2014, München: Die Bank, 2014, S. 15-38.
- Fleischer, Klaus (Hrsg.) (2014):Trends im Private Banking 2014, München: Die Bank, 2014.
- Gatterer, Harry (2012): Megatrends bezeugen den Wandel, in: Graning, Peter/ Hartlieb, Erich (Hrsg.), Die Kunst der Innovation – von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012, S. 25-40.
- Graning, Peter/ Hartlieb, Erich (Hrsg.) (2012): Die Kunst der Innovation – von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- Hellenkamp, Detlef (2006): Bankvertrieb – Privatkundengeschäft der Kreditinstitute im Wandel, Lohmar - Köln: Josef Eul Verlag GmbH, 2006.
- Henk, Alexander/ Holthaus, Jens-Uwe (2015): Herausforderungen – zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen, in: Brock, Harald/Bierstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen – Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S. 61-73.
- ING-DiBa (2016): Investor Relations, „online im Internet“, https://www.ing-diba.de/ueber-uns/unternehmen/investor-relations/#!klapper_10_16_2, Abfrage vom 17.03.2016.
- Janello, Christoph (2010): Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt, Dissertation, München, 2010.
- Kern, Holger J. (2015): Kundenzentrierung – Kundenmanagement im Kontext eines innovativen Multikanalvertriebs, in: Brock, Harald/Bierstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und

- Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen – Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S. 227-238.
- Mihm, Oliver/ Wollmann, Thomas (2014): Digitaler Wandel bedroht das klassische Geschäftsmodell, in: Die Bank, 09/2014, 2014, S. 60-64.
- Number 26 (2016): Dein Girokonto wie es sein sollte, „online im Internet“, https://number26.de/?_sp=34ddc2c6b42afbf6.1457262755923, Abfrage vom 17.03.2016.
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH / Visa Europe Services Inc. (2015): Digitale Revolution im Retail-Banking – Chancen in der neuen Multikanal-Welt aus Kundensicht, Frankfurt am Main: Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2015.
- Spath, Dieter/ Bauer, Wilhelm/ Engstler, Martin (Hrsg.) (2008): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft – mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen, Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Springer Gabler (2016a): Gabler Wirtschaftslexikon – Stichwort: Direktbank, „online im Internet“, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/direktbank.html>, Abfrage vom 14.03.2016.
- Springer Gabler (2016b): Gabler Wirtschaftslexikon – Stichwort: Filialbank, „online im Internet“, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/filialbank.html>, Abfrage vom 12.03.2016.
- Springer Gabler (2016c): Gabler Wirtschaftslexikon – Stichwort: Fintech, „online im Internet“, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fintech.html>, Abfrage vom 12.03.2016.
- Springer Gabler (2016d): Gabler Wirtschaftslexikon – Stichwort: Near-Banks, „online im Internet“, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/near-banks.html>, Abfrage vom 12.03.2016.
- Springer Gabler (2016e): Gabler Wirtschaftslexikon- Stichwort: Non-Banks, „online im Internet“, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/non-banks.html>, Abfrage vom 12.03.2016.
- Süddeutsche Zeitung (2010): Berühmte Fehlerprognosen, „online im Internet“, <http://www.sueddeutsche.de/digital/beruehmte-fehlprognosen-computer-sind-nutzlos-1.935972-4>, Abfrage vom 24.03.2016.

Julia Carl

Die Discounterfiliale – Konzeption und ökonomische Analyse

Einleitung	25
Anforderungen	27
<i>Kosteneinsparungen</i>	27
<i>Niedrigpreisstrategie</i>	28
Konzeption	29
<i>Filialorganisation</i>	29
<i>Produktangebot</i>	30
<i>Personalstruktur</i>	31
Ökonomische Betrachtung	32
<i>Wirtschaftlichkeit</i>	32
<i>Chancen</i>	33
<i>Risiken</i>	34
Fazit	35
Literaturverzeichnis	37

Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung wird künftig nicht nur im Bereich der High-Tech Industrie bzw. Technologie eine immer größere Rolle einnehmen, sondern auch in sämtlichen Bereichen des alltäglichen Lebens. Dazu gehört mitunter der regelmäßige Bankbesuch, welcher bereits jetzt durch wegweisende Technologien gekennzeichnet ist. Von der Überweisung per Smartphone bis hin zum online beantragten Kredit; der Kunde kann heutzutage einen sehr großen Teil seiner Bankgeschäfte online und ohne größeren Personalaufwand erledigen.¹ Erste Kreditinstitute eröffneten bereits digitale Filialen, um dem Trend der neuen Technologien zu folgen. Kunden können hier per Videogespräch mit dem persönlichen Ansprechpartner kommunizieren oder die Angebote der Bank per Tablet durchscrollen.² Doch stellt sich die Frage, ob ein rein digitales Filialkonzept die einzig erfolgreiche Lösung für die Banken in der Zukunft darstellt, oder ob es auch andere Möglichkeiten gibt, die den künftigen Anforderungen an Kreditinstitute entsprechen.

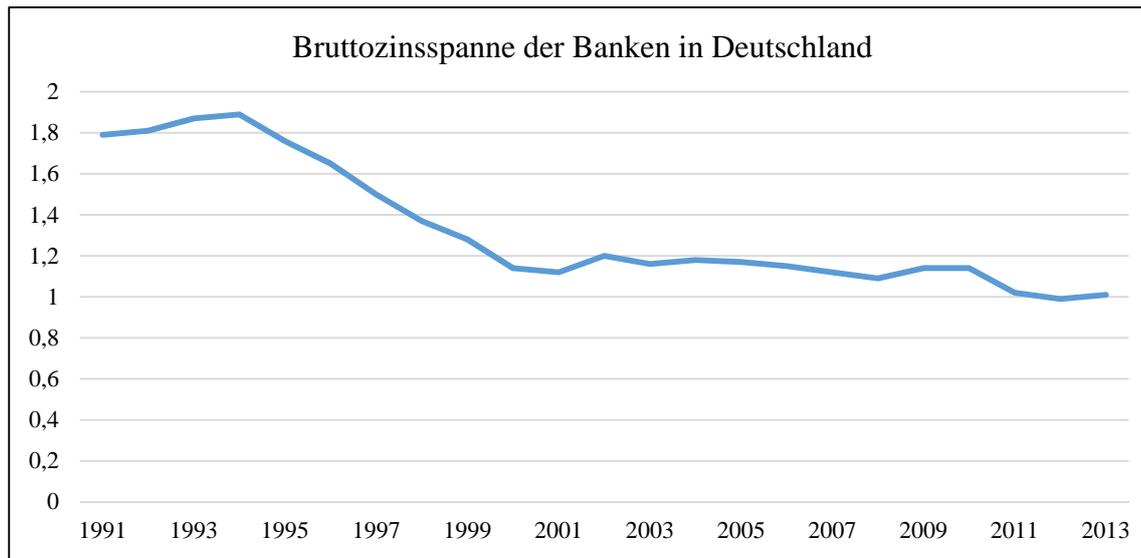
Neben der genannten Digitalisierung stellt aktuell vor allem die sinkende Zinsspanne eine Herausforderung für die Bankenbranche dar. Aufgrund der Niedrigzinspolitik durch die Europäische Zentralbank befinden sich sowohl Einlagen- als auch Refinanzierungszinsen auf einem sehr niedrigen Niveau, d.h. Kunden können zu einem geringen Zinssatz ein Darlehen aufnehmen, jedoch erhalten sie dementsprechend für ihre Einlagen ebenfalls einen niedrigeren Zins.³ Grundsätzlich wäre dies für ein Kreditinstitut unproblematisch, wenn die Bruttozinsspanne, d.h. die Differenz zwischen Einlagen- und Darlehenszins bezogen auf die Bilanzsumme⁴, gleich bleiben würde. Diese ist aber in den letzten Jahrzehnten gesunken, was folgende Grafik aufzeigt.

¹ Vgl. Dombret, A. (2015), o.S.

² Vgl. Franke, M. (2014), o.S.

³ Vgl. Weidmann, J. (2013), o.S.

⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2014a), S. 38.



Grafik 1: Bruttozinsspanne deutscher Banken⁵

Eine Option dieser Entwicklung entgegenzuwirken, besteht in der Durchführung von Kosteneinsparungen in sämtlichen Betriebsbereichen. D.h. durch geringere Personal-, Sach- und Verwaltungsaufwendungen wird versucht, den sinkenden Erträgen ebenfalls sinkende Aufwendungen gegenüberzustellen.⁶ Eine weitere Möglichkeit der Kostenoptimierung wäre eine Komprimierung des Produktangebotes, da zu viele Produkte und Prozesse auf der Effizienz der Banken lasten.⁷ Unter diesen Gesichtspunkten lohnt es sich, ein besonderes Augenmerk auf ein bereits erfolgreiches Filialkonzept des Lebensmittelhandels zu werfen, und zwar das des Discounters.

Unter einer Discounter-Filiale versteht man einen Verkaufsstandort, der sich besonders durch ein begrenztes und einer Mindestqualität entsprechendes Sortiment mit einer schnellen Umschlagshäufigkeit auszeichnet. Wichtige Merkmale dieser Filiale sind eine standardisierte Filialstruktur, kleine und intensiv genutzte Verkaufsflächen sowie eine einfache Warenpräsentation. Auf zusätzliche Nebenleistungen für den Kunden, wie z.B. Beratungen und umfassenden Service, wird in der Regel verzichtet. Der Verkauf wird durch Selbstbedienung sehr einfach gehalten. Als primäres Ziel wird eine konsequente Niedrigpreispolitik angestrebt. In allen Betriebsbereichen werden Kosteneinsparungen durchgeführt, welche durch Verrechnung mit dem Verkaufspreis auch an den Kunden weitergegeben werden.

Innerhalb der Lebensmittelbranche verzeichnen Discounter wie ALDI oder LIDL mit ihrer Strategie bereits große Erfolge.⁸ Doch stellt sich die Frage, ob ein solches Discountermodell auch in der Bankenbranche umsetzbar wäre. Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich folgender wissenschaftlicher Aufsatz. Hierzu werden die Anforderungen, welche eine Discounter-Filiale erfüllen muss, aufgezeigt und ein Konzept zur Umsetzung in der

⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutsche Bundesbank (2014b), o.S.

⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 30.

⁷ Vgl. Handelsblatt (2004), o.S.

⁸ Vgl. EHI handelsdaten.de (o.J.), o.S.

Praxis erarbeitet. Zum Schluss wird innerhalb einer ökonomischen Betrachtung kritisch hinterfragt, ob eine Discounter-Filiale innerhalb des Bankensektors rentabel wäre.

Anforderungen

Um das Konzept einer Discounter-Filiale umsetzen zu können, muss diese bestimmte Anforderungen erfüllen. Die zwei Wichtigsten werden im Folgenden näher erläutert.

Kosteneinsparungen

Discounter weisen innerhalb einer Branche die günstigsten Kostenstrukturen auf, um daraus resultierend auch niedrige Preise an ihre Kunden weitergeben zu können. Das bedeutet, Discounter verfolgen eine Kostenführerschaft.⁹ Um diese realisieren zu können, werden Kosteneinsparungen in sämtlichen Betriebsbereichen durchgeführt, wie beispielsweise bei Personal, Verwaltung, IT und Kommunikation oder durch kostenoptimierte Prozesse.¹⁰

Gegenüber den Discountern in der Lebensmittelbranche ergeben sich bei Banken jedoch Einschränkungen bezüglich der Kosteneinsparungen. Während z.B. ALDI bei der Beschaffung der Produkte, im Logistikbereich als auch bei den Betriebsmitteln Kosten senken kann, besteht für Kreditinstitute lediglich die Möglichkeit, Kosteneinsparungen bei deren Betriebsmitteln durchzuführen. Folgende Grafik soll den Grund hierfür am Beispiel der Kreditzinskalkulation näher erläutern.

<u>Kalkulation Kreditzinssatz</u>	
	Refinanzierungskosten
+	Risikokosten
+	Betriebsmittelkosten
+	Gewinn
=	Zinssatz Kunde

Grafik 2: Kalkulation Kreditzinssatz¹¹

Um den Kreditzinssatz für einen Kunden berechnen zu können, müssen sämtliche Kosten, die bei der Herausgabe des Kundenkredits anfallen, berücksichtigt werden. Hierzu zählen die Kosten für Refinanzierung, anfallendes Risiko und Betriebsmittel, sowie der erwünschte Gewinn für die Bank.¹²

Die Refinanzierungskosten eines Kreditinstitutes sind vergleichbar mit den Produktionskosten in der Lebensmittelbranche. Es handelt sich hierbei um die Kapitalbeschaffung

⁹ Vgl. Gleißner, W. (2004), S. 231.

¹⁰ Vgl. Porter, M. E. (2014), S. 95ff.

¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schmeiser, W. / Mauschk, C. (2005), S. 298.

¹² Schmeiser, W. / Mauschk, C. (2005), S. 298.

zur Finanzierung von Kreditgeschäften. Der Zinssatz, welcher für diese Kapitalbeschaffung gezahlt werden muss, stellt die Refinanzierungskosten dar. Diese sind beispielsweise durch andere Kreditinstitute vorgegeben und können durch die Bank nicht verändert werden.¹³

Da mit einer Kreditvergabe stets das Risiko verbunden ist, dass Zinsen oder Kreditbetrag nicht durch den Kunden zurückgezahlt werden, berechnet eine Bank Risikokosten in die Kalkulation des Kreditzinssatzes mit ein. Je schlechter die Bonität des Kunden, desto höher fallen diese auch aus. Da das Risiko, dass der Kunde seine Zins- oder Tilgungszahlungen nicht leisten kann, durch eine Bank nicht beeinflusst werden kann, stellen die Risikokosten ebenfalls eine unveränderbare Größe dar.¹⁴

Der einzige Bereich, in welchem ein Kreditinstitut Kosteneinsparungen durchführen kann, ist der der Betriebsmittel. Hierzu zählen beispielsweise Personal- und Materialkosten.¹⁵ Durch geringeren Personaleinsatz, Einsparungen in Verwaltung und Vertrieb oder kostenoptimierte Prozesse kann eine Bank bei gleichbleibendem Kundenzinssatz höhere Gewinne erzielen. Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, die erzielten Kostenvorteile als Preisvorteile an den Kunden weiterzugeben.

Niedrigpreisstrategie

Discounter verfolgen eine Niedrigpreisstrategie, d.h. die Produkte des Unternehmens werden mit vergleichsweise geringen Preisen am Markt angeboten, um sich dadurch von der Konkurrenz abzuheben. Die Preise liegen deutlich unter denen des Wettbewerbes, weshalb diese das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens bilden.¹⁶ Durch den niedrigen Preis soll eine breite Kundengruppe angesprochen werden. Ziel hierbei ist eine hohe Marktdurchdringung sowie das Erzielen großer Absatzmengen in kurzer Zeit, um Marktanteile zu gewinnen. So besteht die Möglichkeit, eine starke Marktposition aufzubauen.¹⁷ Durch den Absatz großer Produktmengen profitiert das Unternehmen von Skaleneffekten, d.h. durch höhere Absatzmengen sinken die jeweiligen Stückkosten, wodurch ein höherer Deckungsbeitrag bzw. Gewinn bei gleich bleibenden Preisen erwirtschaftet wird.¹⁸ Der Gewinn wird hierbei nicht durch eine hohe Marge pro verkauftem Stück erzielt, sondern aufgrund großer Absatzmengen.¹⁹

Durch die geringen Preise können zudem Markteintrittsbarrieren errichtet werden, welche potentiellen Konkurrenten den Markteintritt erschweren, da diese nicht in der Lage sind, die niedrigen Preise am Markt anzubieten.²⁰ Das Qualitätsniveau der Produkte ist unterdurchschnittlich, aber keinesfalls schlecht.²¹

¹³ Vgl. Schierenbeck, H. / Lister, M. / Kirmße, S. (2014), S. 80 f.

¹⁴ Vgl. Schierenbeck, H. (2001), S. 256 ff.

¹⁵ Vgl. Peters, S. / Brühl, R. / Stelling, J. N. (2005), S. 123.

¹⁶ Vgl. Hermann, S. / Fassnacht, M. (2009), S. 37 ff.

¹⁷ Vgl. Bühner, R. (1985), S. 104.

¹⁸ Vgl. Porter, M. E. (2014). S. 105f.

¹⁹ Vgl. Nagle, T. T. / Holden R. K. (2002), S. 49.

²⁰ Vgl. Lippold, D. (2015), S. 213.

²¹ Vgl. Diller, H. (2008), S. 260.

Um eine Niedrigpreisstrategie verfolgen zu können, ist der Aufbau und die Sicherung einer Kostenführerschaft von Bedeutung, da das Unternehmen dauerhaft sonst keinen Gewinn erzielen kann.²² Zudem sollte der Markt eine hohe Preiselastizität aufweisen, d.h. bereits geringe Preisänderungen führen zu starken Nachfrageänderungen.²³

Konzeption

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, sind die wichtigsten Anforderungen an einen Discounter, dass dieser eine Niedrigpreispolitik verfolgt, welche durch Kosteneinsparungen begünstigt wird. Da es aktuell keine Discounter-Filiale in der Bankenbranche gibt, stellt sich die Frage, wie ein solches Konzept aussehen könnte. Im folgenden Kapitel werden Vorschläge zur möglichen Ausgestaltung einer Discounter-Filiale eines Kreditinstitutes aufgezeigt.

Filialorganisation

Der Standort der Filiale ist relativ verkehrsgünstig gelegen, befindet sich jedoch in keiner zentralen Lage, sondern außerhalb von Innenstädten, um die Kosten geringer zu halten. Zudem besitzt der Standort ausreichende Parkmöglichkeiten, sodass möglichst viele Bestandskunden, aber auch potentielle Neukunden, schnellen und einfachen Zugang zur Filiale haben können. Dies ist vor allem im Sinne der Kundenzufriedenheit, da so die Bequemlichkeit der Kunden berücksichtigt wird und Stress und Hektik, die durch mangelhafte Parkmöglichkeiten entstehen können, vermieden werden.

Durch vergleichsweise lange Öffnungszeiten von 8 - 20 Uhr soll möglichst vielen Kunden die Möglichkeit eröffnet werden, ihren Bankbesuch flexibel an ihren Alltag anzupassen. Ziel ist es, möglichst viele Kunden mit den Öffnungszeiten anzusprechen, um damit eine Voraussetzung für das Generieren hoher Absatzmengen zu schaffen. Zudem können Neukunden geworben werden, denen der Filialbesuch bislang – beispielsweise aufgrund von Berufstätigkeit – verwehrt blieb bzw. dadurch erschwert wurde. Öffnungszeiten, die an den Kunden, dessen Bedürfnisse und dem damit verbundenen Alltag angepasst werden, könnten die Wahrscheinlichkeit des Neukundenerwerbs steigern. Längere und somit flexiblere Öffnungszeiten sind jedoch nicht nur für die Kunden als wichtig zu beurteilen, sondern auch für die Mitarbeiter der entsprechenden Filiale. Beispielsweise kann hierbei der Arbeitstag in verschiedene Schichten eingeteilt und auf die jeweiligen Mitarbeiter zugeschnitten werden. Eine weitestgehend flexibel gestaltbare Arbeitswoche ist somit auch im Sinne der Mitarbeiter und könnte sich auf deren Motivation und Engagement auswirken.

²² Vgl. Hermann, S. / Fassnacht, M. (2009), S. 38.

²³ Vgl. Freyer, W. (2011), S. 509.

Beim Aufbau der Discounterfiliale ist stets der Aspekt der Kosteneinsparungen zu beachten. Die Innenausstattung ist standardisiert und kostengünstig gehalten. Im Vordergrund steht hierbei die Funktionalität und nicht die Attraktivität der Einrichtung. Aufgrund des Wegfalls von Beratungsleistungen werden geringere Bürokapazitäten benötigt, jedoch sollte ein Kundenshalter vorhanden sein, um die anfallenden Serviceaufgaben erledigen zu können. Da auf zusätzliche Nebenleistungen für den Kunden weitestgehend verzichtet und der Verkauf durch Selbstbedienung einfach gehalten wird, können Kundenanliegen, wie beispielsweise Überweisungen oder Geldeinzahlungen, an Selbstbedienungsautomaten in der Geschäftsstelle oder teilweise online erledigt werden. So kann der Kunde seine Bankgeschäfte selbstständig und ohne Hilfe durch das Personal abwickeln.

Um die Serviceaufgaben der Filialmitarbeiter weitestgehend zu reduzieren, werden eingehende Anrufe auf ein Servicecenter umgeleitet. Das hierbei eingesetzte Personal sollte darauf geschult werden, die häufigsten Problem- und Fragestellungen der Kundschaft schnell und einfach telefonisch zu klären.

Produktangebot

Das Produktangebot der Filiale unterliegt dem Aspekt der Einfachheit und ist sehr begrenzt und flach gehalten. Das Kreditinstitut bietet lediglich standardisierte Leistungen an. Alternativprodukte sowie Sonderkonditionen werden ausgeschlossen. Als Ziel gilt die Ansprache einer breiten Kundengruppe.

Beispielsweise kann sowohl für den privaten, als auch für den geschäftlichen Bereich jeweils nur ein Kontomodell etabliert werden, welches einer einheitlichen Bepreisung unterliegt und dafür ein Mindestspektrum an Leistungen bietet. Im Aktivbereich wird jeweils ein Produkt für den kurz-, mittel- und langfristigen Bereich angeboten, d.h. der Kunde kann zwischen 1, 5 und 10 Jahren Laufzeit wählen. Der Zinssatz für den Kredit ist geringer als bei anderen Banken, da die Discounterfiliale eine Niedrigpreisstrategie verfolgt, doch sind lediglich Standardkonditionen für den Kunden möglich. Förderdarlehen diverser Kreditinstitute fallen komplett aus dem Produktangebot. Im Passivbereich wird auch ein Produkt mit jeweils kurz-, mittel- und langfristiger Laufzeit angeboten. Ebenfalls im Produktangebot der Discounterfiliale befinden sich Wertpapiere. Verbundprodukte, wie Bausparverträge oder Versicherungen, werden auch angeboten, doch erfolgt wie bei den anderen Produktparten keine Beratung durch Mitarbeiter der Discounterfiliale.

Der Verkauf der Produkte erfolgt ebenfalls auf einfachem, wie direktem Weg. Eine ganzheitliche und kundenorientierte Beratungsleistung wird von vorneherein ausgeschlossen, lediglich Servicekräfte führen den Produktabschluss mit dem Kunden durch. Um sich über das Produktangebot der Discounterfiliale informieren zu können, werden alle Leistungen online präsentiert und genau erläutert. Angesichts der Kosteneinsparungen sowie der Forderung nach steigender Selbstbedienung durch den Kunden, können alle Produkte auch rund um die Uhr online abgeschlossen werden. Dem Kunden werden bei Abschluss der Leistung über die Homepage etwas günstigere bzw. bessere Konditionen angeboten, mit dem Ziel eines selbstständigen Produktabschlusses durch den Kunden, um weitere Personalkosten einzusparen.

Um ein breites Kundenspektrum anzusprechen und das Ziel der hohen Absatzmengen zu erreichen, wird zu Beginn der Konzeptumsetzung aktiv für die niedrigen Preise, speziell bei Onlineabschlüssen, geworben. Sobald die Discounterfiliale einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht hat, wird die Werbung weitestgehend eingestellt, um die Kosten in diesem Bereich gering zu halten.

Zur Arbeitsentlastung der Mitarbeiter werden diverse Apps angeboten, über welche der Kunde seine Finanzgeschäfte erledigen kann oder sämtliche Auskünfte zu seinen vorhandenen Bankprodukten erhält. Dabei kann es sich beispielsweise um eine App handeln, die sämtliche Vermögensgegenstände und Darlehen des Kunden auflistet mit entsprechenden Detailinformationen, wie Zinssatz, Laufzeit oder monatlicher Rate. So kann der Kunde selbstständig die wichtigsten Informationen zu seinen Bankverträgen erhalten, wodurch der Arbeitsaufwand der Mitarbeiter verringert wird, da häufige Rückfragen vermieden werden.

Personalstruktur

Die Discounterfiliale weist nur eine geringe Anzahl von Mitarbeitern auf, da auf die Beratungsleistung für den Kunden verzichtet wird und viele Aktivitäten online oder per Automaten durch diesen erledigt werden können. Lediglich einzelne Servicekräfte stehen dem Kunden als Ansprechpartner zur Verfügung. Diese benötigen zwar geringere Fachkenntnisse, doch sollten sie in ihrem Aufgabenbereich gut qualifiziert sein und gewisse EDV-Kenntnisse zur Bedienung der vorhandenen Automaten aufweisen, um ihren Service schnell und gut durchführen zu können, sodass die Kundenzufriedenheit gewährleistet ist.

Die Entlohnung der Mitarbeiter ist deren Qualifikation angepasst und aufgrund der fehlenden Beratungskräfte geringer, doch sollte diese über dem Branchendurchschnitt liegen, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und damit auch die Qualität des Services. Um weitere Einsparungen im Personalbereich verzeichnen zu können, ist die Hierarchie innerhalb der Discounterfiliale flach gehalten, d.h. es gibt nur wenige Führungskräfte.

Zudem wird durch jährliche Schulungen die persönliche Einstellung der Mitarbeiter hinsichtlich der Kostenführerschaft des Kreditinstitutes optimiert. Durch das Aufzeigen von möglichen Kosteneinsparungspotentialen und der daraus resultierenden Vorteile, soll eine möglichst kostenoptimierte Grundeinstellung bei den Mitarbeitern geschaffen werden.

Durch die geringere Mitarbeiteranzahl, vor allem bei höher qualifiziertem Personal, einer flachen Hierarchie, sowie dem Schaffen einer kostenorientierten Grundeinstellung, können sowohl bei Personal-, als auch Materialaufwand Kosteneinsparungen erzielt werden, um das Verfolgen einer Niedrigpreisstrategie zu gewährleisten.

Ökonomische Betrachtung

Nachdem ein mögliches Konzept für eine Discounterfiliale in der Bankenbranche erstellt wurde, stellt sich die Frage, ob dessen Umsetzung in der Praxis überhaupt rentabel wäre. Deshalb wird im folgendem Kapitel die Wirtschaftlichkeit einer Discounterfiliale kritisch hinterfragt und mögliche Chancen und Risiken, die sich aus der Umsetzung ergeben könnten, aufgezeigt.

Wirtschaftlichkeit

Bei der Berechnung der Wirtschaftlichkeit werden Mitteleinsatz sowie Mittelbeschaffung gegenübergestellt. Die Wirtschaftlichkeit ist dann gegeben, wenn die erzielten Erträge größer sind als die dafür benötigten Aufwendungen.²⁴

Da es aktuell kein Vergleichsmodell zur Discounterfiliale im Bankenbereich gibt, ist es schwierig, eine genaue Betrachtung der Wirtschaftlichkeit durchzuführen. Jedoch können aus den vorangegangenen Aspekten bestimmte Ertrags- und Aufwandspositionen aufgezeigt werden, die im Vergleich zu einer klassischen Bankfiliale auffallen.

Aufgrund der geringen Preise soll eine breite Kundenmasse angesprochen werden, um möglichst hohe Absatzmengen und dementsprechend hohe Erträge zu erzielen. Durch die zu erwartende steigende Kundenanzahl soll gleichzeitig durch vermehrte Transaktionen ein erhöhter Umsatz im Vergleich zu anderen Modellen generiert werden.

Im Bereich der Aufwendungen werden hohe Kosteneinsparungen im Betriebsmittelbereich durchgeführt, das heißt die Verwaltungsaufwendungen, welche Posten wie Personal- und Materialaufwand enthalten, sind bei einer Discounterfiliale wesentlich geringer als bei klassischen Geschäftsmodellen. Jedoch können, wie bereits erläutert, lediglich Kosteneinsparungen in diesem Bereich erzielt werden und beispielsweise nicht bei den Refinanzierungskosten der Bank, welche den größten Kostenfaktor darstellen. Laut einer zusammengefassten Gewinn- und Verlustrechnung deutscher Kreditinstitute nehmen aktuell die Verwaltungsaufwendungen nur rund 30% der gesamten Aufwandspositionen einer Bank ein. Das bedeutet, 70% der Aufwendungen können durch ein Kreditinstitut durch Discounter-Filialen kaum bis gar nicht reduziert werden.²⁵

Dementsprechend kritisch ist deshalb auch die Wirtschaftlichkeit einer Discounterfiliale im Bankenbereich zu hinterfragen. Auf der einen Seite sind zwar die Betriebsmittelkosten geringer, doch nehmen diese lediglich einen geringen Anteil an den Gesamtaufwendungen ein und können auch nicht komplett reduziert werden, da aufgrund von notwendigem Filialgebäude und benötigtem Personal stets ein bestimmter Sockelbeitrag an Betriebsmitteln vorhanden sein muss. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, ob durch einen geringeren Preis überhaupt so hohe Absatzmengen erzielt werden können, dass der Ertrag der Bank enorm steigt.

²⁴ Vgl. Weber, J., in: Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (o.J.), o.S.

²⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2016), S. 3.

Chancen

Innerhalb der tatsächlichen Umsetzung von Modellen der Discounterfiliale im Bankenbereich zeichnet sich ein mögliches Chancenfeld ab, auf das im Folgenden differenziert und alltagsorientiert eingegangen werden soll.

Aufgrund der niedrigen Preise, die deutlich unter denen des Wettbewerbs liegen, kann ein sehr breites Kundenspektrum angesprochen werden. Durch die Gewinnung vieler Kunden und dadurch dem Erzielen hoher Absatzmengen, können in bereits kurzer Zeit die Marktanteile des Kreditinstitutes wesentlich erhöht werden. Dementsprechend erhöhen sich Umsatz sowie Gewinn der Discounterfiliale. Bei zukünftig weiter steigenden Absatzzahlen werden zudem Skaleneffekte erreicht. Das bedeutet, durch höhere Absatzmengen sinken die jeweiligen Stückkosten, wodurch ein höherer Deckungsbeitrag bzw. Gewinn bei gleich bleibenden Preisen erwirtschaftet wird.²⁶

Ebenfalls kann eine sinkende Loyalität der Kunden gegenüber dem bisherigen Kreditinstitut als Chance gesehen werden. Das Zugehörigkeitsgefühl zu nur einer Bank nimmt immer mehr ab, d.h. der Wechsel zu einem anderen Kreditinstitut fällt Kunden leichter.²⁷ Hiervon kann vor allem die Discounterfiliale profitieren. Durch die geringen Preise wird versucht, eine breite Kundenmasse anzusprechen und diese letztendlich als Kunden zu gewinnen. Eine Voraussetzung hierfür ist aber, dass diese auch bereit sind, zu einem neuen und anderen Kreditinstitut zu wechseln und keine Hemmschwelle besteht, die klassische Hausbank zu verlassen. Durch die sinkende Loyalität der Kunden ist diese Voraussetzung gegeben. Angesichts dessen besteht die Möglichkeit, eine größere Kundenmasse zu gewinnen und somit höhere Absatzmengen zu erzielen.

Eine weitere Chance könnte sich durch den Aspekt der Einfachheit ergeben, welcher sich durch das gesamte Konzept der Discounterfiliale zieht. Aufgrund des begrenzten und standardisierten Produktangebotes besteht die Möglichkeit, weitere Kunden zu gewinnen. Durch die Vermeidung von Komplexität sowie steigender Transparenz hinsichtlich der angebotenen Leistungen erhält der Kunde einen genauen Überblick über die Angebote der Bank. So kann die Entscheidung für den Kunden erleichtert werden und er sieht sich nicht einer Vielzahl komplexer Produkte gegenübergestellt.

Dem schließt sich an, dass das Modell einer Discounterfiliale im Bankensektor bislang als völlig konkurrenzlos zu betrachten ist. Es gibt aktuell keine Alternativmodelle von anderen Anbietern, die eine alleinige Vormachtstellung – die mit einer Umsetzung einhergehen würde – gefährden könnten. Die Discounterfiliale wäre somit als völlig autonomes Instrument innerhalb der Bankenwelt anzusehen. So könnte zu Beginn eine Art Monopolstellung eingenommen werden, die solange unbedroht ist, bis Konkurrenten das Modell der Discounterfiliale nachahmen.

²⁶ Vgl. Porter, M. E. (2014), S. 105f.

²⁷ Vgl. IBM (2015), o.S.

Risiken

Risiken, die mit einer Umsetzung des Geschäftsmodells der Discounterfiliale einhergehen, sind in erster Linie im Bereich der Reputation zu finden. Das heißt, es besteht die Gefahr, dass das Image der Discounterfiliale als negativ angesehen wird bzw. sich verschlechtert.²⁸ Kunden erwarten häufig Seriosität und Vertrauen von einem Kreditinstitut. Aufgrund der geringen Preise der Discounterfiliale könnte diese durch die Kunden als „Billigbank“ wahrgenommen werden und dadurch weder Seriosität noch Vertrauen ausstrahlen. Zudem werden die Serviceleistungen für die Kunden aufgrund der hohen Kosteneinsparungen bis auf ein Minimum reduziert, was ebenfalls negative Auswirkungen auf das Image der Discounterfiliale haben kann, da viele Kunden eine ganzheitliche und personenbezogene Beratung gewohnt waren. Die Gefahr der steigenden Kundenunzufriedenheit bedroht die Erreichung von hohen Absatzmengen, welche zur Gewinngenerierung jedoch notwendig ist. Auf der einen Seite kann die Unzufriedenheit zum Verlust der Kunden führen. Auf der anderen Seite kann durch die Kommunikation nach außen die Generierung von Neukunden gefährdet werden.

Ein weiteres Risiko der Discounterfiliale kann durch den Wegfall der Beratungsleistung entstehen. Bankprodukte und Finanzdienstleistungen sind nicht vergleichbar mit den angebotenen Produkten der Lebensmittelbranche. Es handelt sich hierbei um erklärungsbedürftige Produkte, die in der Regel einer Beratung bedürfen.²⁹ Das Produktspektrum einer Bank beinhaltet sämtliche Komponenten, die durch einen Mitarbeiter erklärt bzw. beraten werden sollten. Bei einer Discounterfiliale entfällt dieser Aspekt, das heißt der Kunde erhält wenig bis keine Hilfestellung hinsichtlich der richtigen Produktwahl. Zudem soll durch eine ganzheitliche Beratung der Bedarf des Kunden und vor allem die darin vorhandenen Lücken erkannt werden. Aufgrund der fehlenden Beratungsleistung müsste der Kunde selbstständig erkennen, wo eine Bedarfslücke besteht und welche Bankprodukte zum Schließen dieser notwendig sind. Angesichts der fehlenden Beratung bei Bankprodukten, die im Normalfall erklärungsbedürftig sind, kann die Folge davon steigende Kundenunzufriedenheit sein, die, wie bereits erläutert, die Erzielung hoher Absatzmengen gefährdet.

Neben einer möglichen Kundenunzufriedenheit, ist durch den Wegfall der Beratungsleistung zudem kein Cross Selling möglich. Beim Cross Selling versucht ein Kreditinstitut durch eine ganzheitliche Beratung ergänzende und passende Produkte bzw. Leistungen an bestehende Kunden zu verkaufen.³⁰ Dies geschieht in der Regel während eines Verkaufsgesprächs mit dem Kunden, da sich hierbei häufig weitere Ansatzpunkte zum Anbieten zusätzlicher Produkte oder Leistungen für die Bank ergeben. Durch die fehlende Möglichkeit des Cross-Selling bei der Discounterfiliale entgeht der Bank eine Option, weitere Produkte an Kunden zu verkaufen und dadurch höhere Erträge zu erzielen.

Ebenfalls stellt sich die Frage, ob durch die niedrigen Preise überhaupt eine Kostendeckung möglich ist. Die Kosten der Bank sind aufgrund der Einsparungen zwar geringer,

²⁸ Vgl. Kaiser, T. / Köhne, M. F. (2004), S. 29.

²⁹ Vgl. Schmölz, A. S. (2001), S. 344.

³⁰ Vgl. Swoboda, U. C. (2004), S. 94f.

es ist aber immer noch ein großer Kostenblock vorhanden, der durch den Umsatz aus den niedrig bepreisten Produkten gedeckt werden muss. Es besteht das Risiko, dass trotz der niedrigen Preise zu wenige Kunden gewonnen werden können. In diesem Fall kann durch die generierten Umsätze kein Gewinn erzielt werden. Es steht demnach in Frage, ob eine effiziente Kostendeckung der Filiale nicht gewährleistet werden kann und dementsprechend das Geschäftsmodell der Discounterfiliale von vorneherein als Verlustgeschäft bewertet werden muss.

Hinzu kommt, dass die Discounterfiliale aufgrund der hohen Kosteneinsparungen zwar innerhalb des Sektors der Kreditinstitute mit Filialbetrieb die niedrigsten Stückkosten erreichen kann. Doch ist eine große Konkurrenz auch bei den Onlineanbietern von Finanzdienstleistungen zu finden. Diese weisen keinen stationären Vertrieb und somit auch kein Filialnetz auf. Das heißt, ein großer Kostenblock, den die Discounterfiliale tragen muss, fällt bei den Onlineanbietern komplett weg, sodass diese kostenmäßig viel günstiger aufgestellt sind. Angesichts dessen können bessere bzw. günstigere Konditionen an den Kunden weitergegeben werden, wodurch die Niedrigpreisstrategie der Discounterfiliale bedroht wird.

Fazit

Das Modell der Discounterfiliale bietet einige interessante Ansätze, die sich auf konzeptioneller Ebene darstellen. Durch Standardisierung und Einfachheit wird das klassische Bankgeschäft, welches für den Kunden unübersichtlich und komplex sein kann, transparenter und übersichtlicher gestaltet. Zudem werden veraltete oder zu umfangreiche Prozesse angesichts der Notwendigkeit von sämtlichen Kosteneinsparungen ständig optimiert. Hierin können Aspekte gesehen werden, die für das zukünftige Filialkonzept der Banken als interessant erscheinen. Dennoch muss in diesem Zusammenhang explizit erwähnt werden, dass eine Vielzahl an möglichen Risiken – die mit der Umsetzung dieses Geschäftsmodells einhergehen – beachtet werden müssen. Diese könnten das gesamte Konzept gefährden, sodass als Folge keine Gewinne damit erwirtschaftet werden können und die Discounterfiliale von vorneherein als mögliches Verlustgeschäft bewertet werden muss.

Ebenfalls stellt sich die Frage, ob die zu erfüllenden Anforderungen an die Discounterfiliale überhaupt einzuhalten sind. Grundsätzlich müssen Kosteneinsparungen in sämtlichen Bereichen des Unternehmens durchgeführt werden, um eine Niedrigpreispolitik verfolgen zu können. Doch ist dies bei Kreditinstituten nur bedingt möglich. Deshalb ist es kritisch zu sehen, ob das Modell der Discounterfiliale im Bankenbereich aufgrund fehlender Voraussetzungen überhaupt umsetzbar ist oder sich nur in anderen Sparten, wie beispielsweise der Lebensmittelbranche, rentiert.

Die angesprochenen Aspekte können den Grund aufzeigen, warum das Geschäftsmodell der Discounterfiliale aktuell noch nicht in der Praxis umgesetzt wurde. Die genannten Punkte sprechen größtenteils dafür, dass eine solche Konzeption innerhalb der Bankenbranche zu unrentabel und mit zu vielen Risiken behaftet ist. Einige Finanzdienstleister, wie Cosmos Direkt, verfolgen bereits eine Art Discountkonzept³¹, jedoch ohne Filialnetz vor Ort. Viele Aspekte sprechen dafür, dass diese Variante, die auf einem reinen Onlinevertrieb basiert, für die Bankenbranche sinnvoller ist und aufgrund des geringeren Kostenaufwandes eine höhere Rentabilität hätte als der vorgestellte Filialtyp.

³¹ Vgl. Diller, H. (2008), S. 261.

Literaturverzeichnis

- Bühner, Rolf (1985): Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1985.
- Deutsche Bundesbank (2014a): Finanzstabilitätsbericht 2014, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Finanzstabilitaetsberichte/2014_finanzstabilitaetsbericht.pdf?__blob=publicationFile vom 25.11.2014, Abfrage vom 20.02.2016.
- Deutsche Bundesbank (2014b): Statistiken: Zinsspanne der Banken in Deutschland (FSB 2014), online im Internet, https://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen_Datenbanken/Makrooekonomische_Zeitreihen/its_details_value_node.html?https=1&https=1&https=1&https=1&https=1&https=1&https=1&tsId=BBQFS.A.DE.BANK.PL_INT_MRG._X.0000, Abfrage vom 20.02.2016.
- Deutsche Bundesbank (2015): Finanzstabilitätsbericht 2015, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Finanzstabilitaetsberichte/2015_finanzstabilitaetsbericht.pdf?__blob=publicationFile vom 25.11.2015, Abfrage vom 20.02.2016.
- Deutsche Bundesbank (2016): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute: Februar 2016, online im Internet, http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken_Und_Andere_Finanzielle_Institute/Banken/GuV_Statistik/guv_tab9.pdf?__blob=publicationFile, Abfrage vom 20.02.2016.
- Diller, Hermann (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2008.
- Dombret, Andreas (2015): Aussitzen ausgeschlossen – Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland?, Eröffnungsvortrag beim Bundesbank Symposium „Bankenaufsicht im Dialog“ in Frankfurt am Main am 08.07.2015, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_07_08_dombret.html vom 08.07.2015, Abfrage vom 20.02.2016.
- EHI handelsdaten.de (o.J.): Nettoumsatz der führenden Lebensmittel-Discounter in Deutschland im Jahr 2013 (in Milliarden Euro), online im Internet, <http://www.handelsdaten.de/lebensmittelhandel/umsatz-der-fuehrenden-lebensmittel-discounter-deutschland-2013>, Abfrage vom 19.03.2016.
- Franke, Michael (2013): Erste digitale Filiale in Berlin: Commerzbank-Chef: „Unsere neue Videokasse ist auch am Wochenende geöffnet“, in: FOCUS-Money, online im Internet, http://www.focus.de/finanzen/banken/erste-digitale-filiale-in-berlin-commerzbank-chef-das-internet-ersetzt-nicht-die-filiale_id_3766244.html vom 13.04.2014, Abfrage vom 20.02.2016.

- Freyer, Walter (2011): *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 7. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2011.
- Gleißner, Werner (2004): *Future Value: 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- Handelsblatt (2004): *Zu viele Produkte und Prozesse lasten auf der Effizienz: Banken müssen Abläufe stärker optimieren*, online im Internet, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/zu-viele-produkte-und-prozesse-lasten-auf-der-effizienz-banken-muessen-ablaeufe-staerker-optimieren/2360068.html> vom 09.04.2004, Abfrage vom 20.02.2016.
- Hermann, Simon / Fassnacht, Martin (2009): *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- IBM (2015): *Neue IBM Studie: Kundenloyalität gegenüber Banken sinkt*, online im Internet, <http://www-03.ibm.com/press/de/de/pressrelease/47921.wss> vom 23.10.2015, Abfrage vom 19.03.2016.
- Kaiser, Thomas / Köhne, Marc F. (2004): *Operationelle Risiken in Finanzinstituten: Wege zur Umsetzung von Basel II und CAD 3*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- Lippold, Dirk (2015): *Die Marketing-Gleichung: Einführung in das prozess- und wertorientierte Marketingmanagement*, 2. Aufl., Berlin: De Gruyter, 2015.
- Nagle, Thomas T. / Holden, Reed K. (2002): *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, 3. Aufl., New York: Prentice Hall, 2002.
- Peters, Sönke / Brühl, Rolf / Stelling, Johannes N. (2005): *Betriebswirtschaftslehre*, 12. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2005.
- Porter, Michael E. (2014): *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 8. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2014.
- Schierenbeck, Henner (2001): *Ertragsorientiertes Bankmanagement: Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung*, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.
- Schierenbeck, Henner / Lister, Michael / Kirmße, Stefan (2014): *Ertragsorientiertes Bankmanagement: Band 1: Messung von Rentabilität und Risiko im Bankgeschäft*, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014.
- Schmeiser, Wilhelm / Mauschk, Carola (2005): *Kalkulation des Risikos im Kreditzins nach Basel II*, in: *Finanz Betrieb*, Heft 5, S. 296-310.
- Schmölz, Anton S. (2001): *Strategisches Bankcontrolling: Steuerung nationaler und internationaler Bankaktivitäten anhand der Strategietafel*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.

Swoboda, Uwe C. (2004): Retail-Banking und Private Banking: zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, 3. Aufl., Frankfurt am Main: Bankakademie Verlag, 2004.

Weber, Jürgen (o.J.): Wirtschaftlichkeit, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftlichkeit.html#definition>, Abfrage vom 29.02.2016.

Weidmann, Jens (2013): Herausforderungen des Niedrigzinsumfelds. Rede beim Wirtschaftstag der Volks- und Raiffeisenbanken in Frankfurt am Main am 13.11.2013, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2013/2013_11_13_weidmann.html#doc160360bodyText7 vom 13.11.2013.

Vanessa Keicher

Die Digitale Filiale – Konzeption und ökonomische Analyse

Einleitung	43
Anforderungen	43
Konzeption	45
<i>Beispiel 1: Citibank</i>	46
<i>Beispiel 2: Allied Irish Bank</i>	47
Ökonomische Betrachtung	48
Fazit	50
Literaturverzeichnis	51

Einleitung

„Banken sehen sich mit einem disruptiven Wandel in ihrem Geschäftsfeld konfrontiert. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung und der Erwartungshaltung ihrer Kundschaft sind althergebrachte Geschäftsmodelle mittlerweile schwierig geworden.“¹

Kreditinstitute stehen heutzutage unter einem enormen Innovationsdruck. Zum einen findet nach und nach ein Rückgang des Filialgeschäfts statt, zum anderen geraten die Banken unter Druck aufgrund der Erwartungen ihrer Kunden. Diese möchten ihre Bankgeschäfte vermehrt digital abwickeln und verlangen somit neue, digitale Formate von ihren Banken. Die notwendige Grundlage für eine moderne, digitale Ausrichtung des Bankengeschäfts sowie für die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle bildet die Umsetzung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien.² Die anhaltende Digitalisierung kann neben einer Bedrohung durch Konkurrenz für Kreditinstitute als Chance angesehen werden, wenn diese sich darauf ausrichten.³ Kreditinstitute sind nun gefordert, die vorhandenen Geschäftsmodelle durch Digitalisierungsstrategien weiterzuentwickeln.⁴

Eine Variante stellt dabei die digitale Filiale dar. Digitale Filialen setzen das traditionelle Kreditgeschäft, Anlagegeschäft sowie den Zahlungsverkehr rein durch technische Lösungen in physischen Filialen um, ohne hierbei auf direkte menschliche Service- oder Beratungsleistungen zurückzugreifen. Dabei werden u.a. Ziele wie keine Wartezeiten sowie kostenreduzierte automatisierte Prozesse verfolgt. Die Umsetzung erfolgt durch Benutzung digitaler Endgeräte sowie Kommunikationskanäle. Berater können im Vergleich zum klassischen Bankengeschäft beispielsweise per Chat oder Videokonferenz kontaktiert werden sowie Finanzdienstleistungen rund um die Uhr in Anspruch genommen werden können.

Anforderungen

Der digitale Wandel ist seit Einführung von Internet und E-Mail immer mehr auf dem Vormarsch. Er stellt eine zentrale Herausforderung für die Bankenwelt dar. Auf den Finanzmärkten wirkt die Digitalisierungswelle auf drei verschiedenen Stufen. Zum einen treten innovative Dienstleister, sogenannte FinTechs-Unternehmen, mit Konkurrenzvorteilen in den Wettbewerb ein.⁵ FinTechs-Unternehmen verdrängen die klassischen Kreditinstitute oder gehen Kooperationen ein. Sie bieten neue digitale Angebote an, weshalb

¹ o.V. (2015), S. 64-65.

² Vgl. o.V. (2015), S. 64-65.

³ Vgl. Freitag, R. (2015), S. 30-32.

⁴ Vgl. Palgrave, F. (2015), S. 64-65.

⁵ Vgl. Lister, M. (2016), S. 28-29.

der Druck auf die etablierten Bankinstitute weiter gesteigert wird. Die heutigen Bankkunden möchten darüber hinaus immer schneller Informationen und Beratungsangebote von ihren Banken erhalten, auch über das Internet oder per App.⁶ „Die Digitalisierungswelle trifft auf geschwächte Spieler auf den Finanzmärkten.“⁷ Zu beachten ist, dass sich vor allem das Verhalten der jüngeren Generation drastisch gewandelt hat. Sie geben ihre Erfahrungen und Informationen über Finanzdienstleister an ihre Mitmenschen weiter und empfehlen Anbieter, mit denen sie zufrieden sind. Laufend treten neue, innovative Anbieter in den Markt ein und können eine Konkurrenz darstellen. Hinzu kommt das Image des Bankensektors, das nach der jüngsten Krise sehr gelitten hat. Kreditinstitute kämpfen außerdem mit kostenintensiven Regulierungen, gelten aus Kundensicht als unflexibel und teuer und haben Probleme mit internen Organisationsstrukturen sowie bei der Analyse von Kundeninformationen.⁸

Im Hinblick auf die andauernde Digitalisierung stehen der Kunde mit seinen Bedürfnissen und das Verständnis für ihn im Mittelpunkt. Die Kreditinstitute müssen herausfinden, welche Rolle digitale Produkte für den Kunden spielen. Im Laufe der letzten Jahre stiegen immer mehr Kunden auf Online Banking um und kommen kaum noch in die Bankfiliale vor Ort.⁹ Der durchschnittliche Bankkunde kommt nur einmal pro Jahr in seine Hausbank. Er nutzt dagegen mehr als 100 Mal sein Online Banking und ruft 192 Mal die App seiner Hausbank auf.¹⁰

In der heutigen Welt basieren die Erwartungen der Kunden auf deren positiven Serviceerlebnissen von anderen Anbietern wie beispielsweise Amazon oder Google. Derartige Anbieter nehmen durch Optimierung ihrer Vorgänge stetige Verbesserungen vor und perfektionieren somit die Kundenerlebnisse. Die Kunden bauen im Laufe der Zeit eine Mindestexpectation auf, im Hinblick auf das Kundenerlebnis, Service und somit ihrer Zufriedenheit. Kreditinstitute müssen deshalb darauf achten, nicht nur die Erwartungen des Kunden zu erfüllen, sondern auch positiv in Erinnerung zu bleiben.¹¹ Der digitale Kunde von heute bevorzugt das Handy oder das Internet statt den Besuch in der Filiale. Obwohl die Digitalisierungswelle nicht von jetzt auf nachher durchgedrungen ist, wird das mobile Internet mit immer moderneren Anwendungen auf dem Smartphone oder Tablet die Bankenwelt verändern. Vor allem dem Privatkunden ist die persönliche Beratung für das einfache Geldgeschäft kaum noch von Bedeutung. Der digitale Kunde informiert sich heutzutage über Apps oder das Internet, weshalb er immer weniger die Hilfe der Bankmitarbeiter vor Ort in der Filiale benötigt und sich den Weg sparen kann.¹² Um sich dieser Entwicklung anzupassen, müssen die Banken den Kontakt zu ihren Kunden über mehrere Kommunikationswege halten. Dadurch verändern sich die Banken selbst, ihre Angebote

⁶ Vgl. Berghaus, U. (2015), S. B24.

⁷ Lister, M. (2016), S. 28-29.

⁸ Vgl. Lister, M. (2016), S. 28-29.

⁹ Vgl. Lister, M. (2016), S. 28-29.

¹⁰ Vgl. Delonge, H.-J./ Barth, A. (2015), S.7.

¹¹ Vgl. Mihm, O. (2015), S. 33.

¹² Vgl. Siebenhaar, H.-P. (2015), S. 25.

sowie die vorhandene Technik. Auf diesem Weg können Kreditinstitute wieder attraktiver für den Kunden werden.¹³ Sie sind mittlerweile über verschiedene Kanäle erreichbar: per Telefon, im Internet, per Videochat und weiterhin in den Geschäftsstellen vor Ort. Um jedoch den Kunden ein positives einheitliches Erlebnis bieten zu können, stellt sich eine Omni-Channel-Strategie für Kreditinstitute als hilfreich dar. Diese bildet die Basis dafür, dass alle wichtigen Kontaktdaten des Kunden mit seiner Hausbank bekannt sind, unabhängig über welchen Kommunikationsweg. Dabei ist es wichtig, dass sich die Banken noch mehr nach den digitalen Lebensweisen der Kunden richten. Bisher mussten sich die Kunden an den Abläufen ihrer Bank orientieren, mit der Digitalisierungswelle wird es genau umgekehrt in Zukunft stattfinden. Diese Strategie ist für die Bankenwelt von großer Bedeutung um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Stärken der Kreditinstitute, wie die langjährige Kundenbeziehung und der regelmäßige Kontakt, sollten von ihnen ausgenutzt werden.¹⁴ Die größte Schwierigkeit besteht darin, erfolgreiche digitale Innovationen einzuführen. Der größte Feind eines Kreditinstitutes im Hinblick der Digitalisierung ist somit nicht der Kunde, sondern das eigene Institut selbst mit seinen gewohnten Strukturen.¹⁵

Die Kunden wünschen sich beispielsweise eine einfache Abwicklung bei der Kontenanlage oder bei Adressänderungen. Sie möchten ihre Bankgeschäfte kanalunabhängig und abschließend erledigen.¹⁶ Die Kreditinstitute sollten deshalb moderne, digitalisierte Angebote umsetzen, um sich auch von anderen Wettbewerbern abzuheben. Wenn die Banken sich der Digitalisierung nicht stellen, werden sie durch das veränderte Kundenverhalten zu sogenannten Backend-Dienstleistern. Wählen sie hingegen eine für sich passende Strategie, verfügen Kreditinstitute über alle wichtigen Komponenten wie Kunden, Ressourcen oder Vertrauen um von der Digitalisierung zu profitieren und es könnten neue Geschäftsfelder erschlossen werden.¹⁷

Konzeption

Die Kreditinstitute müssen umdenken um weiterhin bestehen zu können, ihre Kunden zu behalten und den Umsatz zu erhalten. Viele Kunden erwarten beispielsweise, dass sie zukünftig eine einfache Kontoeröffnung selbstständig ohne Bankmitarbeiter abschließen können. Sie werden die besten Produkte in Anspruch nehmen, wobei es egal ist, von welchen Banken diese kommen.¹⁸ Vor allem die jüngeren Kundengruppen fordern die Kreditinstitute heraus, indem sie digital vernetzt, mobil und oft online sind. Sie nutzen den

¹³ Vgl. Schaefer, E. (2015), S. 40-43.

¹⁴ Vgl. Sackmann, J. (2015), S. 50-51.

¹⁵ Vgl. Meyer, J.-U. (2016), S. 19-20.

¹⁶ Vgl. o.V. (2015), S. 54-58.

¹⁷ Vgl. Reich, R. (2015), S. 64-65.

¹⁸ Vgl. Dömer, A./ Wiebe, F. (2015), S. 35.

digitalen Kontakt und erwarten schnelle Reaktionen. Kreditinstitute besitzen bereits ein breites Angebot von unterschiedlichen Leistungen. Sie müssen sich nun überlegen, wie sie diese Angebote in digitale Services umsetzen um Mehrwerte schaffen zu können. Zukünftig werden nicht mehr die Banken entscheiden, wann und auf welchem Weg ihre Kunden mit ihnen Kontakt aufnehmen werden, sondern die Kunden. Der lineare Push-Vertrieb mit den Filialen im Mittelpunkt wird zu einem multidimensionalen Pull-Prozess über viele Beratungsquellen, abhängig von den Kundenentscheidungen, umgewandelt. Banken müssen bereits bestehende Lösungen nutzen und ihre Angebote einbringen. Bestehende Vorgehensweisen müssen geändert werden. Es ist also eine organisatorische, technologische sowie kulturelle Wandlung notwendig zugunsten von neu entwickelten Leistungen, die auf strategisch integrierte IT-Prozesse basieren.¹⁹

Die digitale Filiale besitzt Potenziale, die die Möglichkeit bieten, die Vertriebskanäle sowie die Kommunikationswege neu auf die Bankkunden anzupassen. Es entsteht ein Leitbild mit schmalen sowie industrialisierten Wertschöpfungsketten. Die digitale Filiale richtet sich auf die Kunden aus. Darunter fallen zum einen Kernbanksysteme für alle vorhandenen Kanäle und Endgeräte. Bei ihr stehen Tablets, Bildschirme mit Touchscreens sowie Terminal-Videoberatung im Mittelpunkt. Die digitale Filiale stellt somit ein neuartiges auf Selbstbedienung ausgerichtete Filialkonzept dar. Sie basiert auf einem webbasierten Front-Office-Systems, welches die verschiedenen Prozesse in der Selbstbedienungszone sowie in der Beratung unterstützt.²⁰ Seit März 2015 ist es durch die veröffentlichte Neuauslegung des §6 Abs. 2 (2) Geldwäschegesetz durch das Bundesministerium der Finanzen beispielsweise bereits möglich, eine digitale Identifizierung der Kunden per Video-Chat vorzunehmen. Dies erfolgt durch vorzeigen des Personalausweises und der Kunde erhält per Mail oder SMS eine Transaktionsnummer, die bestätigt werden muss. Ebenfalls ist es bereits möglich, eine Kundenunterschrift an einem Point of Sale digital einzuholen. Formulare müssen somit nicht mehr ausgedruckt, unterschrieben und wieder eingescannt werden. Kreditverträge sind hiervon jedoch ausgeschlossen. Die digitale Unterschrift könnte somit in jeder digitalen Filiale genutzt werden um beispielsweise eine schnelle Kontoeröffnung gewährleisten zu können.²¹

Die digitale Filiale ist eine Variante, für die sich die Banken entscheiden können. Folgende Banken nutzen bereits dieses Konzept:

Beispiel 1: Citibank

Ein neuartiges auf Selbstbedienung ausgerichtete Filialkonzept besteht bereits bei der Citibank, bei der Tablets sowie Touchscreens im Mittelpunkt stehen.²² Die Citigroup hat in den USA eine digitale Bank eröffnet, in der große Servicezonen, eine Wand mit 16 Flachbildschirmen sowie Hightech von großer Bedeutung sind. Sie investiert Milliarden US-Dollar in die Umstrukturierung der Filialen, die an mehreren Standorten in den USA

¹⁹ Vgl. Kern, A. (2015), S. 33-37.

²⁰ Vgl. Wagner, A. (2014).

²¹ Vgl. Ehlerding, A. /Bräutigam, A. (2015), S. 54-58.

²² Vgl. Dlugosch, O. (2013).

vertreten sind. Die Citigroup verfolgt dabei das Ziel, den Kundenbedürfnissen, wie Banking überall und zu jeder Uhrzeit, gerecht zu werden. Sogenannten Sale Walls mit Touchscreens ersetzen einfache Informationsbroschüren. In dieser Filiale ist ein 24-Stunden-Video-Chat-Terminal vorhanden, der rund um die Uhr an jedem Tag benutzt werden kann.²³

Beispiel 2: Allied Irish Bank

Die irische Allied Irish Bank (AIB) gilt als eine der vier größten Banken in Irland. Sie hat sich den digitalen Veränderungen gestellt und hat im Jahr 2014 eine digitale Bankfiliale, The Lab, eröffnet. Der Begriff Lab steht für „Learn About Banking“. Die AIB vertritt die Meinung, dass moderne Bankfilialen einladend und gut erreichbar für die Kunden sein müssen, weshalb die Filiale offen gestaltet und von mehreren Seiten betretbar ist. Die Filiale befindet sich deshalb auch in einem Einkaufszentrum von Dublin und ist sieben Tage die Woche durchgängig geöffnet. Die Kunden besitzen nun die Möglichkeit, ihre Bankangelegenheiten neben dem Einkaufen rund um die Uhr zu tätigen und dabei ein digitales Erlebnis kennenzulernen. Die Kunden werden hierbei durch sehr moderne Selbstbedienungszonen dazu eingeladen, diese zu nutzen und kennenzulernen. Neben kostenlosem WLAN sowie benutzbare iPads und iMacs soll ein digitales Bankenerlebnis ohne Personal vor Ort geboten werden. Die Kunden können digitale Bankprodukte kennenlernen und ausprobieren. Verschiedene Technologien sollen den Kunden näher gebracht werden und neue Möglichkeiten des digitalen Bankings aufgezeigt werden. Diese Filiale soll jedoch auch dabei helfen, die Finanzleistungen weiter an den Kunden anzupassen. Sie ist mit einer Großzahl von Selbstbedienungsgeräten ausgestattet.²⁴

The Lab ist u.a. ausgestattet mit:

- Videokabinen, in denen per Video-Chat Kontakt zu einem Berater aufgenommen werden kann;
- Tablets und Leinwände, über die sich der Kunde Bankleistungen anzeigen lassen kann;
- Selbstbedienungsgeräte wie Geldautomaten und Service Terminals, bei denen u.a. auch eine Umsatzanzeige möglich ist;
- Phone-Banking-Kabinen, in denen per Telefon verschiedene Bankgeschäfte abgewickelt werden können;
- Touchscreens, über die Transfers durchgeführt werden können;
- Community-Wall, die aus mehreren Displays besteht und die Community sowie lokale Aktivitäten der Bank aufzeigt;

²³ Vgl. Wenzel, E. (2011), S. 105-115.

²⁴ Vgl. Leichsenring, Dr. H. (2014).

- Interaktive Touchscreen-Tische, über die Informationen zum Mobile-Banking gegeben werden;
- Computer und weitere Endgeräte, mit denen Onlinebanking durchgeführt werden können;
- Relax- und Browse-Bereich, in dem in angenehmer Atmosphäre in Sesseln per Tablet das W-LAN genutzt werden kann;
- Learning Wall im Relax- Bereich, über die vorhandene sowie neue Produkte per Video präsentiert werden;
- Business-Zone im 2. Stock, in der per Video Business Produkte und Leistungen präsentiert werden, die auch einen Relax-Bereich besitzt, Tablets zur Verfügung stehen sowie Besprechungszimmer für Videokonferenzen genutzt werden können.²⁵

Ökonomische Betrachtung

Um die digitale Filiale aus ökonomischer Sicht betrachten zu können, befinden sich die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Fokus.

Die Digitalisierungswelle wird weiterhin anhalten. Für Kreditinstitute bringt dieser Wandel auch Vorteile mit sich. Sie müssen sich jedoch auf das veränderte Verhalten ihrer Kunden vorbereiten und den vorhandenen Konkurrenzvorteil des Vertrauens der Kunden in deren Kreditinstitut sowie der Sicherheit im Fokus behalten.²⁶ Ein entscheidender Vorteil der Digitalisierung besteht darin, dass die Kundenbetreuung der Bankberater einfacher stattfinden kann. Digitale Beratungsformen ermöglichen es, mehr Zeit mit jedem einzelnen Kunden verbringen zu können. Auf diesem Weg werden die Berater von irrelevanten Tätigkeiten befreit.²⁷ Ein weiterer Vorteil stellt die Einsparung von Betriebskosten dar, indem das Selbstbedienungsangebot in der Filiale erhöht wird und die Kundenanfragen dadurch auf digitale Kanäle umgeleitet werden. Außerdem wird das Cross-Selling-Potenzial der Banken durch die Nutzung digitaler Kanäle gesteigert. Ebenso kann aufgrund der Digitalisierung die Markenpräsenz der einzelnen Banken verbessert werden und der Kundenstamm könnte dadurch an Zunahme gewinnen.²⁸

Die bereits erwähnte Identifizierung der Kunden per Video-Chat stellt für Banken sowie für Kunden eine vorteilhafte Alternative zum bisherigen Postident-Verfahren dar. Der Kunde muss seinen Personalausweis nicht zur Bank bringen, sondern kann die Identifizierung schneller per Video-Chat erledigen. Auch die genannte digitale Unterschrift per Point of Sale bringt Vorteile mit sich. Gerade bei Massenprozessen kann eine Bank Kosten sparen, da sie die Formulare nicht mehr drucken und einscannen muss. Für den Kunden hingegen bietet die digitale Unterschrift eine prompte Abwicklung seiner Bankgeschäfte.²⁹

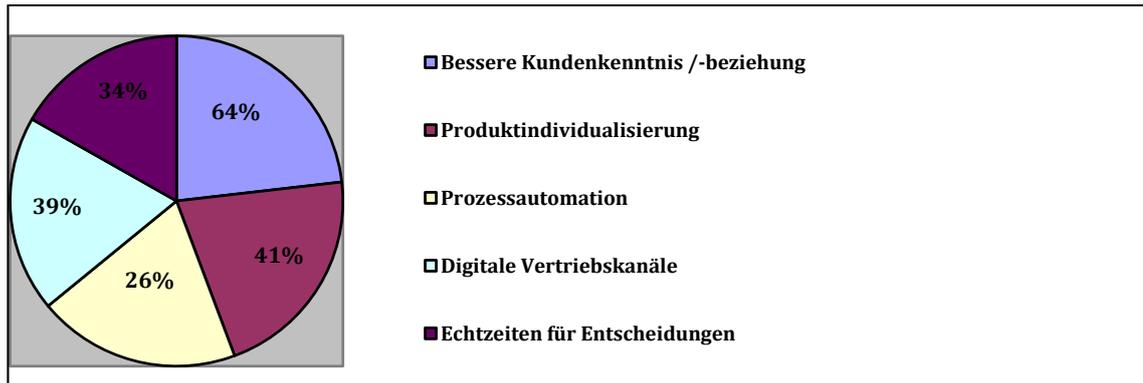
²⁵ Vgl. AIB (2016).

²⁶ Vgl. Lister, M. (2016), S. 31.

²⁷ Vgl. o.V. (2015), S. 6.

²⁸ Vgl. BearingPoint GmbH (2012).

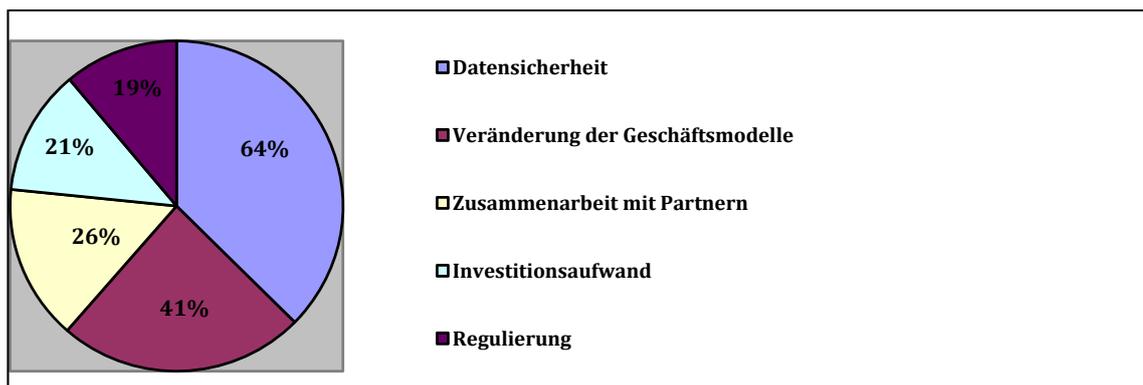
²⁹ Vgl. Ehlerding, A. / Bräutigam, A. (2015), S. 54-58.



Grafik 1: Chancen der Digitalisierung aus Bankensicht³⁰

Rund 650 Menschen wurden bei einer Jugendstudie 2015 durch den Bankenverbund zum Thema Digitalisierung befragt. Drei Viertel der 14- bis 24-Jährigen sehen Vorteile durch das Internet und die Digitalisierungswelle. Für die eigene Person sehen 85% der Befragten eine Chance. 53% der Befragten halten ein sicheres Online Banking für ein sehr wichtiges Entscheidungskriterium für die Wahl des passenden Kreditinstitutes. Wobei Online Banking nur ein minimaler Bruchteil des digitalen Bankings darstellt.³¹

Den genannten Vorteilen gehen auch Nachteile einher. Hinter digitalen Lösungen können sich enorme Risiken verbergen. Die sogenannten Cyber-Risiken haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Nicht nur Geldvermögen, sondern auch persönliche Daten und somit auch der Zugang zu Dienstleistungen werden im „Cyberspace“ gespeichert. Heutzutage können Angriffe auf IT-Systeme von überall gestartet werden mithilfe von nur einem Laptop. Banken müssen somit zukünftig ihre IT-Systeme sowie ihre Kundendaten besser schützen.³²



Grafik 2: Risiken der Digitalisierung aus Bankensicht³³

³⁰ Vgl. Leichsenring, H. (2016).

³¹ Vgl. Kühner, A. (2015), S. 6.

³² Vgl. Dombret, A. (2015).

³³ Vgl. Leichsenring, H. (2016).

Fazit

Die genannten Risiken der Digitalisierung sollten von jedem Kreditinstitut beachtet werden. Kreditinstitute müssen sich jedoch auf die fortschreitende Digitalisierung einlassen und umdenken um weiter im Wettbewerb bestehen zu können. Die digitale Filiale ist dabei ein Filialkonzept, das den Erwartungen vieler Bankkunden, nämlich die Nutzung digitaler Endgeräte und prompte Bearbeitung von Bankgeschäften, entspricht. Sie können ihr Bankgeschäft vor Ort selbstständig erledigen ohne jeglichen Mitarbeiter und falls Hilfe benötigt oder eine Beratung gewünscht wird, ist diese über vorhandene Beratungszimmer mit Videokonferenzen oder dem Telefon-Kabinen möglich. Durch die Bereitstellung von Tablets oder weiteren Endgeräten lernen die Kunden die digitale Finanzwelt kennen und können diese Endgeräte kostenfrei in der Filiale nutzen um ihr Bankgeschäfte abzuwickeln oder sich über Angebote der Bank zu Geldanlage, Finanzierung oder auch Vorsorge zu informieren. Es ist nun möglich, ohne einen Mitarbeiter rund um die Uhr beispielsweise ein Konto zu eröffnen. Bisher bestehen jedoch nur wenige solcher Filialen, die vollständig auf Selbstbedienung umgestellt sind. Filialen hingegen mit Selbstbedienungszonen mit SB-Geräten, aber auch Tablets oder Touchscreens und gleichzeitig mit Mitarbeitern vor Ort bestehen bereits, wie beispielsweise die Flagship-Filialen der Commerzbank in Berlin und Stuttgart. Die ältere Generation darf hierbei nicht in Vergessenheit geraten, denn diese meidet vorwiegend in zunehmenden Alter die Nutzung digitaler Endgeräte und bevorzugt die Abwicklung ihrer Bankgeschäfte vor Ort in der Filiale mit Hilfe eines Bankmitarbeiters. Jede Bank muss für sich selbst entscheiden, welches Filialkonzept zu ihr und ihren Kunden passt und sollte dieses zukünftig umsetzen um ihre jeweiligen Kunden zu behalten und neue hinzuzugewinnen.

Literaturverzeichnis

- AIB (2016): Ways to Bank with The Lab, online im Internet, <http://personal.aib.ie/ways-to-bank/the-lab/ways-to-bank-at-the-lab>, Abfrage vom 18.03.2016
- BearingPoint GmbH (2012): Wettbewerbsvorteile durch digitale Innovationen, online im Internet, http://www.bearingpoint.com/ecomaXL/files/BEDE12_0655_CA_DE_Barc_laycard_final_web.pdf&download=0, 2012, Abfrage vom 13.03.2016.
- Berghaus, Uwe (2015): Digitale Angebote für Firmenkunden auf dem Vormarsch, in: Börsen-Zeitung, 191 (10), 2015, S. B24.
- Delonge, Hermann-Josef / Barth, Alexander (2015): Der lange Abschied von der Dorf-Filiale, in: Aachener Nachrichten, 293 (12), 2015, S.7.
- Dlugosch, Oliver (2013): Dem Omnikanal-Banking gehört die Zukunft, online im Internet, <http://www.die-bank.de/news/dem-omnikanal-banking-gehört-die-zukunft-4550/> vom 11.06.2013, Abfrage vom 18.03.2015.
- Dömer, Astrid / Wiebe, Frank (2015): Die Universalbank hat keine Chance, in: Handelsblatt, 226 (11), 2015, S. 35.
- Dombret, Dr. Andreas (2015): Aussitzen ausgeschlossen – Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland?, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_07_08_dombret.html vom 08.07.2015, Abfrage vom 20.03.2016.
- Ehlerding, Dr. André / Bräutigam, Andreas (2015): Digitalisierung – der erste Schritt zu mehr Effizienz, in: die bank, 1 (01), 2015, S. 54-58.
- Freitag, Robert (2015): Digitalisierung als Chance, in: die bank, 7 (07), 2015, S. 30-32.
- Kern, Andrea (2015): Konkurrenz oder Kooperation?, in: die bank, 7 (07), 2015, S. 33-37.
- Kühner, Anja (2015): Junge wünschen modernes und sicheres Onlinebanking, in: BANK-MAGAZIN, 9 (09), 2015, S. 6.
- Leichsenring, Dr. Hansjörg (2014): Von mehreren Seiten erreichbarer Empfangsbereich der Bankfiliale, online im Internet, <https://www.der-bank-blog.de/bildimpressionen-zum-digital-banking-der-zukunft/fotostrecke/13333/> vom 21.07.2014, Abfrage vom 19.03.2016.
- Leichsenring, Hansjörg (2016): Banken suchen nach digitalen Strategien, online im Internet, <https://www.der-bank-blog.de/banken-suchen-nach-digitaler-strategie/studien/>

digitalisierung-finanzdienstleistung/20532/ vom 02.02.2016, Abfrage vom 20.03.2016.

Lister, Prof. Dr. Michael (2016): Perspektiven deutscher Kreditinstitute 2016, in: die bank, 1 (01), 2016, S. 28-29.

Lister, Prof. Dr. Michael (2016): Perspektiven deutscher Kreditinstitute 2016, in: die bank, 1 (01), 2016, S. 31.

Meyer, Dr. Jens-Uwe (2016): Neue Horizonte, in: Bankinformation, 1 (01), 2016, S. 19-20.

Mihm, Dr. Oliver (2015): Banken droht Bedeutungsverlust, in: die bank, 8 (08), 2015, S. 33.

o.V. (2015): Banken stehen vor einer Evolution, in: BANKMAGAZIN, 9 (09), 2015, S. 6.

o.V. (2015): Digitalisierung konsequent zu Ende gedacht, in: die bank, 1 (01), 2015, S. 54-58.

o.V. (2015): Helfer der digitalen Transformation, in: die bank, 9 (09), 2015, S. 64-65.

Palgrave, Frances (2015): Die Zukunft der digitalen Bank, in: die bank, 2 (02), 2015, S. 64-65.

Reich, Ralf (2015): Der digitale Weg vorwärts, in: die bank, 2 (02), 2015, S. 64-65.

Sackmann, Johannes (2015): Kunden verändern die Bankenwelt, in: die bank, 6 (06), 2015, S. 50-51.

Schaefer, Edmund (2015): Neue Technologien fördern digitale Vernetzung, in: die bank, 2 (02), 2015, S. 40-43.

Siebenhaar, Hans-Peter (2015): Handy statt Filiale, in: Handelsblatt, 204 (10), 2015, S. 25.

Wagner, Arnold (2014): Innovationsstrategien im Retail Banking, online im Internet, <http://www.av-finance.com/geldinstitute/newsdetailsgi/artikel/271/innovationsstrategien-im-retail-banking/> vom 02.06.2014, Abfrage vom 18.03.2016.

Wenzel, Eike (2011): Trendwärts - Die Zukunft des Geldes: 12 Schlüsseltrends aus der Finanzbranche, München: Redline Verlag, 2011.

Felix Schell

Die Wohlfühlfiliale – Konzeption und ökonomische Analyse

Einleitung	57
Anforderungen	58
Konzeption	61
Ökonomische Betrachtung	63
Fazit	68

Einleitung

Seit der globalen Finanzkrise im Jahr 2008 gibt es vier große Themengebiete, welche das existierende Finanzsystem und insbesondere Aspekte wie Kosten- und Vertriebsstrukturen von Filialbanken belasten. Gestiegene regulatorische und aufsichtsrechtliche Anforderungen, ein niedriges Zinsniveau, welches Margen und Erträge schmelzen lässt, die Nebenwirkungen des demographischen Wandels, insbesondere in strukturschwachen Gebieten sowie der digitale Gesellschaftswandel tragen dazu bei, dass sich Banken neue Vertriebswege erschließen, oder bereits Existierende optimieren müssen.¹

Insbesondere der Markteintritt von Direktbanken, Fin-Techs und anderer Online-Anbieter für Finanzdienstleistungen verschärft den Wettbewerbsdruck im Bankensektor enorm. Die innovativen Finanzintermediäre werben primär mit einer kostengünstigeren, schnelleren und komfortableren Abwicklung der Kundenaufträge.² Dem Kunden wird die Möglichkeit offeriert, Bankgeschäfte bequem von zuhause zu erledigen und auf den Weg in die Filiale zu verzichten. Die klassische Filiale scheint ein kostenintensives Auslaufmodell zu sein. Aus diesem Grund finden sich in der Presse in letzter Zeit vermehrt Schlagzeilen zu Filialschließungen und Mitarbeiterentlassungen. Beispielweise verkündete John Cryan bei seinem ersten großen öffentlichen Auftritt als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, dass in den kommenden Jahren bis zu 200 Bankfilialen geschlossen werden sollen.³

Ihm gegenüber steht die im Jahr 2012 geänderte Privatkundenstrategie der Commerzbank, welche Filialschließungen nicht als Kernaspekt zur Bewältigung der Anforderungen des digitalen Wandels definiert. Vielmehr soll unter Behalt der bestehenden Filialstruktur der Wandel zur Multikanalbank vollzogen werden.⁴

Die persönliche Beratung in einer Bankfiliale vor Ort soll mit den Vorteilen zunehmender Digitalisierung verknüpft werden. Ein Wandel von standardisierten Filialstrukturen hin zu unterschiedlichen innovativen Filialkonzeptionen mit sichtbarem Mehrwert für den Kunden soll zukünftig den Kunden wieder in die Filiale holen. Ähnlich wie im Einzelhandel existieren am Markt bereits individuelle Filialtypen, die genau diesen Mehrwert zu schaffen versuchen. In der Presse sind Begriffe wie Flagship-Store,⁵ Erlebnisfiliale⁶ und Wohlfühlfilialen⁷ omnipräsent.

Der folgende Abschnitt wird sich mit dem Konzept der Wohlfühlfiliale auseinandersetzen. Hierbei soll zunächst ein Überblick über die aktuelle Situation des Filiallebens in Deutschland geschaffen werden. Im Anschluss daran folgen eine Konzeption einer möglichen Wohlfühlfiliale, sowie eine ökonomische Betrachtung. Ziel ist es, die Frage zu beantworten, ob eine flächenmäßige Ausgestaltung des Filialkonzepts Wohlfühlfiliale

1 Vgl. Vater D. / Cho, Y. / Sidebottom, P. (2012), S.4.

2 Vgl. Hahn, M. / Keck, M. (2006), S.40.

3 Vgl. Online im Internet, Faz.net, (2015).

4 Vgl. Online im Internet, Handelsblatt.com, (2015).

5 Vgl. Online im Internet, Commerzbank, (2014).

6 Vgl. Online im Internet, Berliner Zeitung, (2013).

7 Vgl. Online im Internet, Post.at, (2015).

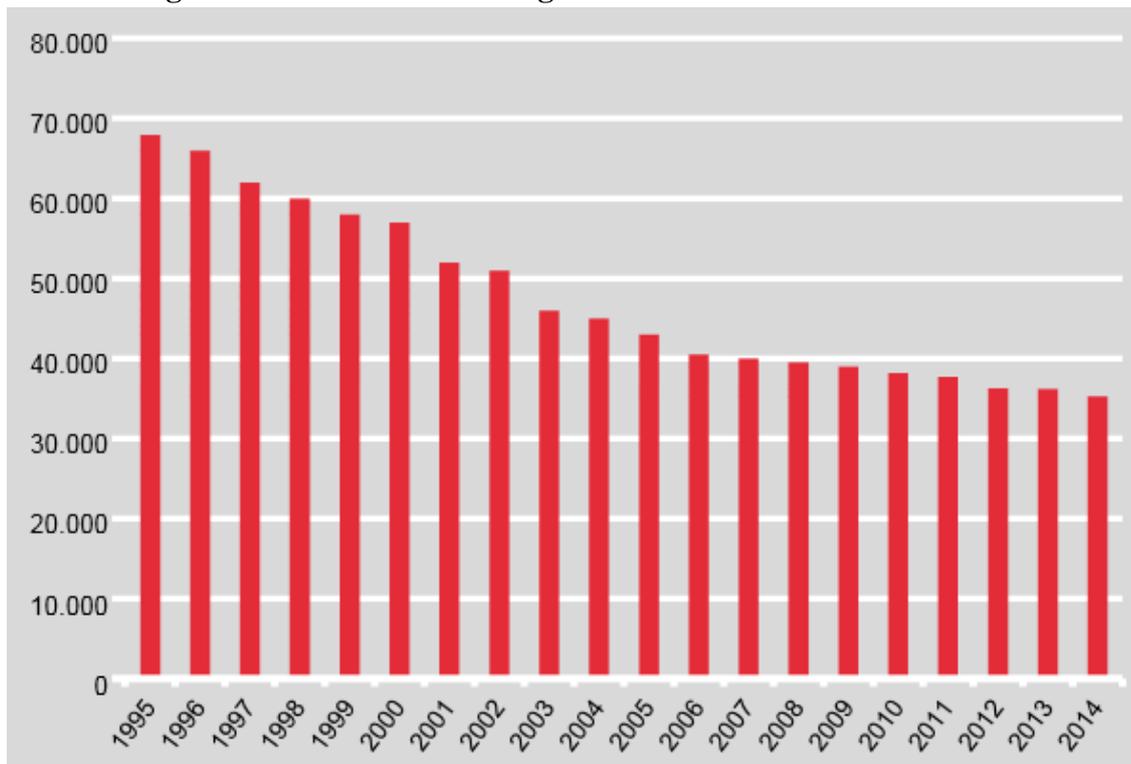
unter ökonomischen sowie psychologischen Gesichtspunkten rentabel für Kreditinstitute ist.

Anforderungen

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, verzeichnet die klassische Bankfiliale aktuell große mediale Präsenz. Viele deutsche Kreditinstitute, darunter insbesondere regionale Volksbanken und Sparkassen, aber auch Großbanken, kündigen aufgrund des gestiegenen Kostendrucks Filialschließungen an. Ein extrem dichtes Filialnetz, wie es in der Vergangenheit in nahezu jedem größeren Landkreis anzutreffen war, droht auszusterben.⁸

Die Deutsche Bundesbank veröffentlicht jedes Jahr einen Bankstellenbericht. Dieser Bericht gibt Auskunft darüber, inwiefern sich die Anzahl an Kreditinstituten in Deutschland sowie die Anzahl der zugehörigen inländischen Filialen entwickelt. Ein Blick auf den Bankstellenbericht 2014 zeigt, dass in Deutschland im Jahre 2014 1.990 Kreditinstitute am Markt tätig sind. Diese 1.990 Kreditinstitute unterhalten summa summarum 35.302 Filialen.⁹ Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung der Bankfilialen in den letzten 25 Jahren und bestätigt den oben beschriebenen rückläufigen Trend.

Entwicklung der Gesamtzahl der Zweigstellen ab 1995



Grafik 1: Entwicklung der Gesamtzahl der Zweigstellen¹⁰

Die Abbildung verdeutlicht, dass sich die Anzahl der Filialen in Deutschland seit 1995 mit knapp unter 70.000 bis heute nahezu halbiert hat. Im Gegenzug zu der hohen Anzahl

⁸ Vgl. Online im Internet, Faz.net, (2015).

⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank Bankstellenbericht, (2014), S. 8.

¹⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank Bankstellenbericht, (2014), S. 8.

an Filialschließungen, entwickeln sich immer mehr so genannte Fin-Tech Unternehmen, welche die Finanzbranche, insbesondere im standardisierten Mengengeschäft, gehörig unter Konkurrenzdruck setzen. Die Geschäftsfelder der Fin-Tech Unternehmen reichen von Online-Zahlungen, über Crowdfunding und Robo-Advisory, bis hin zu Online-Ident-Verfahren.¹¹ Fin-Techs agieren rein über Online-Vertriebskanäle und spezialisieren sich dadurch insbesondere auf die onlineaffinen Kundengruppen, welche einfaches, schnelles und unkompliziertes Banking bevorzugen. Sie sind somit eine enorme Konkurrenz für etablierte Filialbanken, welche nun ihr Geschäftsmodell hinterfragen und neue Konzepte zur Kundenbindung und Anpassung an technologische, ökonomische und demographische Wandlungen entwickeln müssen. Wie sich durch technischen Fortschritt die Kundenbedürfnisse wandeln und welche Anforderungen dieser Wandel an deutsche Kreditinstitute weckt, wird im Folgenden genauer dargestellt.

„Zu den großen Stärken von Sparkassen zählt ihre Kundennähe. Das soll sich in der digitalen Welt nicht ändern.“¹² Mit diesen Worten beginnt Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e.V., einen seinerseits verfassten Artikel zum Thema Digitalisierung in Sparkassen, in der Fachzeitschrift *Bank und Markt*, aus dem Jahr 2015. Die Aussage beschreibt, welche Frage sich nicht nur Sparkassen, sondern jede deutsche Filialbank aktuell stellen sollte: Passt die klassische Filialstruktur in die neue digitale Welt, oder ist sie ein Auslaufmodell?

Die zunehmende Digitalisierung der Geschäftswelt hat auch im Bankensektor dazu geführt, dass neue Vertriebskanäle geschaffen wurden. Bisweilen galt die Filiale als Anlaufpunkt für Kunden, welche neben dem reinen beratungsintensiven Geschäft auch weniger komplexe Tätigkeiten wie z.B. den Zahlungsverkehr abwickelten. Im Zuge der Digitalisierung trat insbesondere bei Standardprodukten eine Vielzahl von Konkurrenten in den Markt. Die bisherige, klassische Filialnutzung der Kunden entspricht nicht der ertragsorientierten Geschäftspolitik einer Bank, weshalb ein Umdenken in Sachen Filialkonzeption und Filialstruktur zukunftsweisend für deutsche Kreditinstitute ist.¹³

In einem Artikel der Fachzeitschrift *Bank und Markt* zum Thema Digitalisierung in der Finanzbranche erinnert sich der Autor, Dr. Peter Hanker, Vorstandssprecher der Volksbank Mittelhessen eG, zurück an die Zeiten, als in Bankfilialen noch dunkles Holzdesign und der Geruch nach alten Akten und Tabakrauch auffindbar war. Diese Zeiten beschreibt er als „unwiederbringlich“, denn die Kundenbedürfnisse haben sich seither enorm verändert. Diese Veränderung kann insbesondere auf den digitalen Gesellschaftswandel zurückgeführt werden.¹⁴

Die aufgrund der Digitalisierung in der Finanzbranche neu geschaffenen Vertriebskanäle bewegen sich jenseits von Schalterhallen und Beratungszimmer einer Bank. Die digitale Vernetzung ermöglicht es dem Kunden, sich innerhalb kürzester Zeit Informationen zu beschaffen, Finanzdienstleistungen zu vergleichen und Produkte online, ohne Beratung,

¹¹ Vgl. Online im Internet, Statista, (2016).

¹² Vgl. Fahrenschon, G. (2015), S. 16.

¹³ Vgl. Köhler, M., Lang G., (2008), S. 7.

¹⁴ Vgl. Hanker, P. (2015), S. 19.

abzuschließen.¹⁵ Eine Vielzahl an Filialbanken lenkt ihre Kunden bewusst in beratungsfreie Vertriebskanäle, wie beispielweise das Online-Banking oder die SB-Terminals, da dieses Geschäftsgebiet aufgrund von hohem Wettbewerbsdruck und aufgrund des Markteintritts vieler Fin-Techs und Direktbanken nicht mehr rentabel ist.¹⁶ Das Geschäftsfeld, welches traditionellen Geschäftsbanken weiterhin rentable Margen beschert ist das beratungsintensive Geschäft. Die in diesem Bereich angebotene komplexe Beratungsleistung bietet dem Kunden neben der reinen Kostenunterscheidung eine weitere Differenzierungsmöglichkeit zwischen Finanzdienstleistungen.¹⁷

Eine Marktanalyse der Lünendonk GmbH, in Zusammenarbeit mit IT-Consulting Gesellschaften, bei welcher 111 Bankmanager großer deutscher Kreditinstitute zur „Zukunft der Banken 2020“ befragt wurden, bestätigt, dass die Beratungsqualität aktuell das wichtigste Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb ist und es auch zukünftig bleiben wird.¹⁸ Den Ergebnissen der Studie zufolge, muss eine klassische Filialbank zukünftig dafür sorgen, mit einem Multikanalangebot, die sich ändernden Kundenbedürfnisse zu befriedigen und einzelnen Kanäle miteinander zu verknüpfen, um einen Kunden bspw. von der Onlineproduktanfrage in den stationären Vertrieb zum Abschluss zu steuern. Die Filiale wird diverser Studien zufolge weiterhin von Kunden geschätzt und gefordert, jedoch tritt vermehrt ein Effekt ein, der im folgenden Abschnitt beschrieben wird und zu einem Umdenken in Sachen Filialkonzeption führen sollte.¹⁹

Eine Studie der Unternehmensberatung Bain and Company kam zu dem Ergebnis, dass zwar fast die Hälfte aller Befragten online Informationen zu Bankgeschäften beziehen, der Produktabschluss jedoch bei 74% der Befragten weiterhin offline getätigt wird.²⁰ Die Studie wertete ca. 3.000 Kundeninterviews bezüglich ihrer Bankgeschäfte aus und segmentierte die Befragten in annähernd gleichverteilte Einkommensklassen. Der in dieser Studie beschriebene Effekt nennt sich ROPO Effekt (Research Online - Purchase Offline) und verdeutlicht den bereits angesprochenen Trend, dass Filialen im Bankensektor auch zukünftig von Bedeutung sein werden.²¹ Zwar recherchieren Kunden online nach möglichen Finanzprodukten, der Abschluss erfolgt allerdings zum größten Teil weiterhin bei dem persönlichen Berater in der Filiale. Hannes Lubig, Professor der Fachhochschule Nordwestschweiz, erwähnte bereits im Jahre 2014 gegenüber der Neuen Zürcher Zeitung, dass Schweizer Banken aufgrund des schwierigen Marktumfeldes und einer massiven Verschärfung der regulatorischen Anforderungen in der Finanzwelt, die Integration der Themen Digitalisierung und Multikanalvertrieb in ihr Geschäftsmodell vernachlässigten.²² Dies kann in gleicher Art und Weise auch über Kreditinstitute in Deutschland ausgedrückt werden. Die durch den digitalen Wandel neu entstandenen Kundenbedürfnisse wurden von Fin-Techs schneller angepackt und in ein neues Geschäftsmodell integriert.

¹⁵ Vgl. Fahrenschoon, G. (2015), S. 16.

¹⁶ Vgl. Köhler, M., Lang G. (2008), S. 4.

¹⁷ Vgl. Köhler, M., Lang G. (2008), S. 4.

¹⁸ Vgl. Zillmann, M. (2012), S. 13.

¹⁹ Vgl. Hanker, P. (2015), S. 21.

²⁰ Vgl. Sinn, W. et al. (2012), S. 21.

²¹ Vgl. Liehr, H. et al. (2015), S. 25.

²² Vgl. Online im Internet, Neue Zürcher Zeitung, (2014).

Aus diesem Grund stellen Fin-Techs eine Bedrohung für die im Bankenmarkt etablierten Filialbanken dar. Eine Filialbank muss es schaffen, dem Kunden einen sichtbaren Mehrwert zu liefern und ihn in seinem Handeln zu bestätigen, sich online über Finanzdienstleistungen zu informieren, den Produktabschluss allerdings weiterhin in der Filiale zu tätigen. Hierfür wird es neben einem Multikanalangebot, neu konzipierte Filialkonzeptionen benötigen, welche sich den Bedürfnissen des Kunden anpassen und ihn gerne in die Bankfiliale kommen lassen. So schafft es eine Filialbank, sich gegen die beratungsfreien und unkomplizierten Onlinevertriebsaktivitäten der Fin-Tech Branche durchzusetzen und eine rentable Filialstruktur aufrecht zu erhalten.²³

Der folgende Abschnitt befasst sich mit einem Filialkonzept, welches dem Kunden einen fühlbaren Mehrwert bieten soll: Das Konzept der Wohlfühlfiliale. Verglichen mit anderen Branchen und Unternehmen sind innovative Filialkonzepte keineswegs eine neue Erfindung. Wohlfühlatmosphären finden sich bereits seit längerem in bspw. der US-Amerikanischen Kaffeehauskette Starbucks wieder, welche eine hohe Kundenattraktivität durch die Schaffung einer solchen Atmosphäre in ihren Filialen vorweisen können.²⁴

Konzeption

Angeknüpft an die im vorherigen Kapitel herausgearbeiteten Herausforderungen des digitalen Wandels an Kreditinstitute und deren Filialstruktur wird im folgenden Abschnitt eine Filialkonzeption beschrieben, die den menschlichen Zustand des Wohlfühlens mit dem klassischen Bankgeschäft verknüpfen soll: Die Wohlfühlfiliale.

Eine Wohlfühlfiliale ist ein Wohlfühlort, an welchem Bankgeschäfte für den Kunden mit einem spürbaren Wohlfühlfaktor verknüpft werden. Der Kunde soll sich gerne in der Bankfiliale aufhalten und eine emotionale Beziehung zu ihr aufbauen. Dies soll über eine multisensuale Kommunikationsstrategie geschehen, welche sich an den fünf Sinnen des Menschen orientiert. Das Ziel ist es, durch ein hohes Maß an Serviceleistungen, die klassische Bankberatung optimal in den Einklang mit sich wandelnde Kundenbedürfnissen zu bringen und dabei alle menschlichen Sinne positiv zu stimulieren.²⁵ Diese Sinne sind: Das Hören, das Sehen, das Riechen, das Schmecken und das Fühlen.²⁶

Die folgende Grafik bietet einen Überblick über mögliche Attraktionen in einer Filiale, welche die Sinne des Menschen positiv ansprechen.

23 Vgl. Online im Internet, Dombret, A. (2015).

24 Vgl. Online im Internet, Starbucks, (2016).

25 Vgl. Esch, F. / Krieger, K. (2009), S. 10.

26 Vgl. Bernstein, Julius (1875), S. 1.

Sinn	Attraktionen einer Wohlfühlfiliale
Hören	<ul style="list-style-type: none"> • Entspannte Lounge-Musik
Sehen	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktives, helles & modernes Design • angemessene Lichtverhältnisse • Digitale Infoscreens • Tablet-Computer
Riechen	<ul style="list-style-type: none"> • Duftkonzept
Schmecken	<ul style="list-style-type: none"> • Guter Kaffee • Süßigkeiten • Wasserspender
Fühlen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufenthalts-/Wartebereich mit Couch • Ticketsystem • Freies W-LAN • Aufenthaltsbereich für Kinder

Grafik 2: Attraktionen einer Wohlfühlfiliale²⁷

Die Abbildung bietet einen Überblick wie das Konzept Wohlfühlfiliale ausgestaltet sein kann. Sicherlich können hierbei regionale Unterschiede eine Rolle spielen und sollten bei einer Umsetzung berücksichtigt werden.

Die Wohlfühlfiliale bietet die Möglichkeit, den gemütlichen Coffeeshop-Flair mit dem klassischen Bankgeschäft zu verknüpfen. Der Kunde kann für eine gewisse Zeit den Alltag ausblenden und in gemütlicher Atmosphäre, angeregt durch ansprechende Düfte und Klänge, bei einem leckeren, frisch zubereiteten Kaffee mit seinem persönlichen Finanzberater interagieren. Die Integration neuester technischer Medien, bspw. das Tablet, in den Beratungsprozess, gibt dem Kunden das Gefühl, dass auch die bürokratische Filialbank sich entwickelt und den Bedürfnissen ihrer Kunden anpasst.

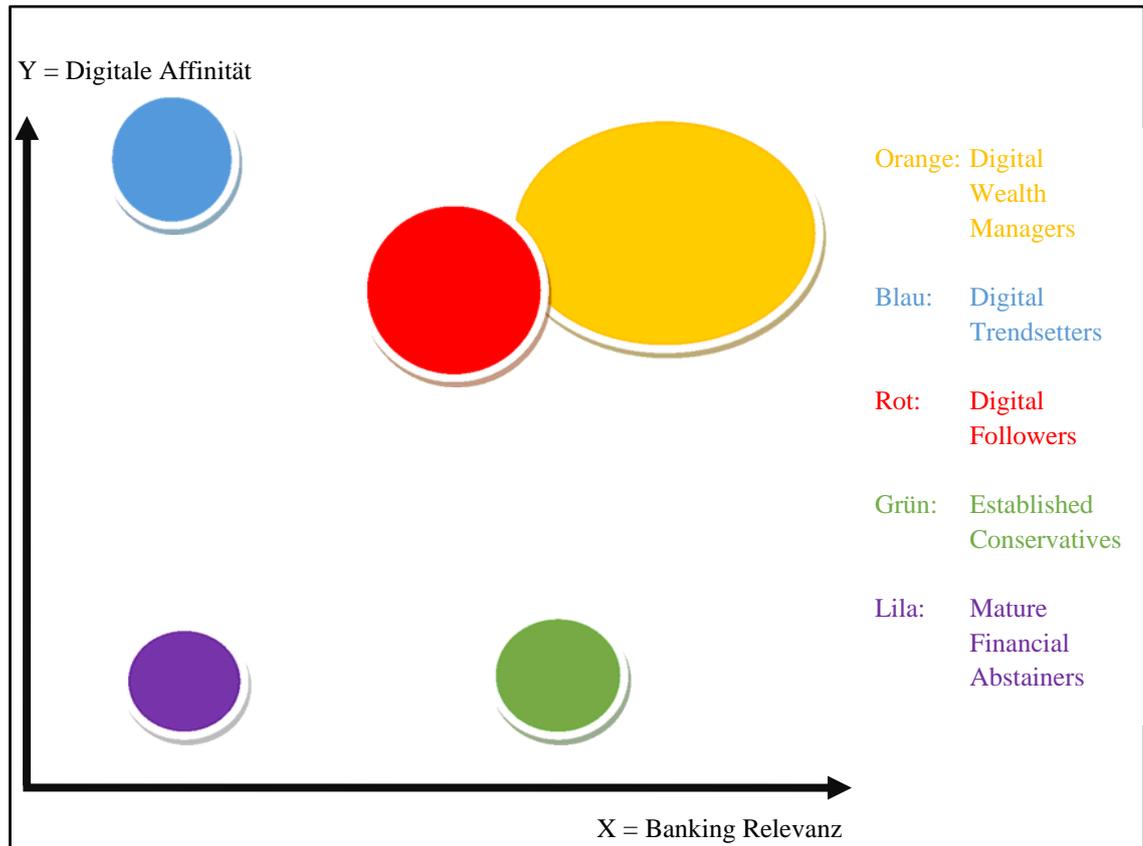
Bevor sich eine Bank jedoch mit der Umstrukturierung ihres Filialnetzes und damit verbundenen neuen Filialkonzeptionen beschäftigt, muss sie eine Zielgruppe definieren, welche durch die innovativen Filialkonzepte angesprochen werden sollen. Hierbei muss zum einen herauskristallisiert werden, welcher Kundenklientel aktuell die Filiale nutzt, welche Zielgruppe die Bank gerne in ihrer Filiale sehen möchte und was die Anforderungen und Wünsche dieser Zielgruppe sind.

Theoretisch beschrieben, scheint das Umgestalten der Filialstrukturen eine lösbare Aufgabe zu sein. Der Prozess beinhaltet allerdings eine enorme Investitionstätigkeit, die zum einen kostenintensiv ist, zum anderen aber auch in einigen Fällen zu einem Wandel von Unternehmenskulturen führen wird. Welche Folgen eine Integration der Wohlfühlfiliale als Filialkonzept einer revolutionierten Bankenbranche hat, wird im folgenden Kapitel anhand einiger zu berücksichtigender Kriterien analysiert.

²⁷ Vgl. Online im Internet, Post.at (2015).

Ökonomische Betrachtung

Wie bereits verdeutlicht, muss vor einer aussagekräftigen ökonomischen Analyse der Wohlfühlfiliale, eine oder mehrere Zielgruppen definiert werden, welche für die Nutzung eines solchen Filialkonzeptes in Frage kommen und welche Kundengruppe die Bank ansprechen möchte. Hierfür folgt ein Schaubild in Anlehnung an eine Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft Roland Berger Strategy Consultants GmbH, welche in Zusammenarbeit mit VISA Europe Bankkunden unter dem Deckmantel „Chancen in der neuen Multikanalwelt, aus Kundensicht“, befragt haben.²⁸



Grafik 3: Kundensegmente im Retail Banking²⁹

Die Grafik beschreibt, angelehnt an die in der Studie herausgearbeiteten Ergebnisse, fünf unterschiedliche Kundensegmente im Retail Banking. Als Bewertungskriterien wurden hierbei die Affinität zu digitalen Kanälen, sowie die allgemeine Relevanz von Bankgeschäften festgelegt. Die drei Kundensegmente, welche die höchste digitale Affinität vorweisen können (Orange, Blau und Rot), subsumieren 60% des Gesamteinkommens aller befragten Kunden.³⁰ Hierbei wird deutlich, dass insbesondere online-affine Kunden für das beratungsintensive Geschäft, welches gemäß der Ergebnisse der vorherigen Kapitel für den stationären Vertrieb forciert werden muss, in Frage kommen.

²⁸ Vgl. Bloching, B., Wege, E., Flemming, J., (2015), S. 8 f.

²⁹ Vgl. Bloching, B. / Wege, E. / Flemming, J. (2015), S. 8 f.

³⁰ Vgl. Bloching, B. / Wege, E. / Flemming, J. (2015), S. 6 f.

Dieser Kundenstamm zeichnet sich zusätzlich zur Onlineaffinität dadurch aus, dass die Filiale für sie weniger wichtig erscheint und bietet somit eine Erklärung, weshalb immer weniger Kunden aktiv den stationären Vertrieb nutzen und Filialbanken sich mit Konzepten zur Kundenrückgewinnung in die Filiale beschäftigen müssen. Die Altersspanne der genannten Kundengruppen umfasst im Beruf stehende Mitte 20-jährige bis hin zu etablierten Mitte-50-jährigen.³¹ Orientiert sich ein Kreditinstitut bei der Konzeption einer Wohlfühlfiliale nun an dieser Kundengruppe, spielt insbesondere eine Multikanalsteuerung, digitale Innovationen vor Ort, sowie eine fachlich hochwertige Beratung eine dominante Rolle.

Angeknüpft an die herausgearbeitete Zielgruppe der Filialbank, folgt eine Auseinandersetzung mit den in Grafik 2 genannten Filialgestaltungsmöglichkeiten. Diese möglichen Attraktionen einer Wohlfühlfiliale sind zum einen nicht umsonst, zum anderen sind sie auch nicht alle problemlos einführbar, weshalb eine detaillierte Kosten-/ Nutzenanalyse durchgeführt werden muss.

1. Das Hören

Das Einführen musikalisch ausgestalteter Foyers einer Bank kann positive Effekte auf das Wohlbefinden des Kunden haben. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass das Gehörte vom Gehirn wesentlich schneller verarbeitet wird als das Gesehene. Dadurch entsteht eine Bindung des Gehörten an menschliche Gefühle. So kann ein über den Gehörsinn aufgenommener Reiz unterschiedliche Gemütszustände des Menschen hervorrufen.³² Die bei der Einführung eines Musikkonzeptes anfallenden Kosten sind überschaubar und im Kosten-/ Nutzenvergleich sicherlich eine Investition wert. Der Musikgeschmack ist von Generation zu Generation sehr unterschiedlich. Bezüglich der Zielgruppe wird es demnach schwer, ein passendes Musikkonzept zu finden, welches jedem Alter zusagt. Aus diesem Grund sollte die Ausgestaltung des Musikkonzeptes so neutral wie möglich gestaltet werden. Der Sinn des Hörens wird demnach jedoch keine reine Motivation für den Kunden darstellen, seine Bankgeschäfte wieder stationär zu tätigen.

2. Das Sehen

Ca. 80% seines Umfeldes und seiner im Gehirn zu verarbeitenden Reize nimmt der Mensch über die Fähigkeit des Sehens wahr. Dieser Wert verdeutlicht die Wichtigkeit des Sehens bei einer Ausgestaltung einer Filialstruktur. Mit einem Bild entstehen im menschlichen Gehirn Emotionen und Nachrichten, weshalb diese Form der Wahrnehmung oftmals aufmerksamkeitssteigernde und beeinflussende Wirkung hat.³³ Die Einführung von neuem, modernem Design, wie Apple es beispielsweise in seinen Stores bietet, ist somit ein wichtiger Aspekt, um die Attraktivität einer Filiale wieder zu steigern. Ebenfalls technische Visualisierungen, wie z.B. Tablets als Beratungstool und/ oder Informationskanal, sowie Infoscreens sind Grundvoraussetzungen um die Zielgruppe der digital-affinen Kunden in die Filiale zu lotsen. Allerdings verbirgt sich hinter dieser Investition ein großer Kostenblock, denn neben Kosten für Planung und Gestaltung, müssen

³¹ Vgl. Bloching, B. / Wege, E. / Flemming, J. (2015), S. 6.

³² Vgl. Online im Internet, Institut für integrierte multisensorische Markenbildung (2016).

³³ Vgl. Online im Internet, Institut für integrierte multisensorische Markenbildung (2016).

hohe Investitionen für Mobiliar und Technik getätigt werden. Da die Filiale in ihrer aktuellen optischen Ausgestaltung nicht die Anforderungen der gewünschten Kundenklientel erfüllt, werden allerdings auch diese Investitionen unumgänglich und im Endeffekt auch Nutzen bringend sein.

3. Das Riechen

Der Geruchssinn gehört zu einem der am meist unterschätzten Sinne in der multisensorischen Wahrnehmung eines Menschen. Jedoch darf hierbei nicht vergessen werden, dass Gerüche positive, aber auch negative Stimmungen hervorrufen können. Nach Paul Jellineks psychologischen Grundlagen der Parfümerie aus dem Jahre 1951 können Gerüche stimulierend und berauschend wirken, weshalb ihnen ein psychologischer Nutzen, auch im Marketing zugeordnet wird.³⁴ Daraus resultierend ergibt sich aus einem passenden Duftkonzept in der Filialplanung ein Marketingmehrwert, welcher zum einen das menschliche Wohlbefinden fördern kann, aber auch schnell und kostengünstig an z.B. unterschiedliche Jahreszeiten angepasst werden kann. Der hiermit in Verbindung stehende Aufwand wird sicherlich geringer ausfallen als der dadurch generierte Nutzen. Zusammengefasst ist der Geruchssinn in seiner Marketingbedeutung in etwa gleichwertig mit dem Gehörsinn. Die Bedürfnisse des Kunden fordern zwar nicht explizit ein innovatives Duftkonzept, zur Zusatznutzenstiftung und insbesondere zum Zustand des Wohlfühlens trägt ein angenehmer Geruch jedoch vollends bei.

4. Das Schmecken

Ein weiterer Sinn, welcher den Gemütszustand eines Kunden verbessern kann, ist der Geschmackssinn. Für die Filialgestaltung bedeutet dies, dem Kunden beispielsweise qualitativ hochwertigen Kaffee anzubieten, welcher sich von dem bekannten Filterkaffee klassischer Bankfilialen abhebt. Ein guter Kaffee kann eine mögliche Wartezeit fühlbar verkürzen oder zu Gesprächsbeginn eine positive Atmosphäre beim Kunden erzeugen. Die Einführung einer hochwertigen Kaffeemaschine bringt einmalige Investitionskosten mit sich und erzeugt danach variable Kosten, aus welchem Grunde die Kosten für eine Tasse Kaffee im Anschluss sehr gut ermittelt werden können. Die Gefahr, die beim Angebot kostenlosen Kaffees in der Filiale aufkommt, ist die Gefahr der Ausnutzung des Services durch Laufkundschaft, welche ohne Beratungsabsicht, sondern nur zum Genuss eines guten Kaffees die Filiale betritt. Da das Angebot Selbstbedienung schnell ausgenutzt werden kann und somit Kosten ohne Nutzen erzeugt, sollte eine Testphase vollzogen werden, in welcher die Nutzung der Kaffeemaschine geprüft wird. Wird hierbei eine zu hohe Fremdnutzung festgestellt, sollte der Kaffee nur noch von einem Bankberater ausgegeben werden.

5. Das Fühlen

Der letzte zu erwähnende Sinneskanal eines Menschen, wird in der Filialausgestaltung für Innovationen sorgen, die es so in der Bankenbranche noch nicht gab. Der Begriff Fühlen steckt im Begriff Wohlfühlen und verdeutlicht, dass dieser Reiz einen enormen

³⁴ Vgl. Online im Internet, Dermaviduals, (2010), S. 1.

Einfluss auf das Wohlbefinden eines Menschen hat. Die Einführung innovativer Elemente in eine Filiale muss für den Kunden spürbar gestaltet werden. Eine bequeme Sitzecke, eine Anzeige mit geschätzter Wartedauer, freies W-LAN sowie Tablet-Computer sind Elemente, die zum einen die Wartezeit spürbar verkürzen, zum anderen auch zur Attraktivität der Filiale beitragen. Der Kunde kann persönliche Dinge bereits über Smartphones oder Tablets klären und über ein Multikanalangebot bestenfalls über vorhandene Produkte informiert werden. Für die Ansprache online-affiner Kunden ist der Sinn des Fühlens bzw. die Einrichtung der genannten Attraktionen unumgänglich. Da das als Zielgruppe definierte Kundenklientel eine Multikanalbank fordert und zum größten Teil das Onlineangebot der Bank nutzt, kann durch die Einbindung von Onlineelementen in die klassische Bankfiliale ihre Attraktivität gesteigert und die Kundenbindung langfristig garantiert werden. Dem Kunden wird das Gefühl vermittelt, die Bank geht direkt auf seine individuellen Bedürfnisse ein und tritt nicht auf der Stelle. Er kann zwischen einem Multikanalangebot wählen und entscheiden über welchen Weg er zum Produktabschluss gelangt. Um den Anforderungen der gewünschten Kundenklientel zu entsprechen, muss eine Filialbank die Kosten dieser einmaligen Investitionen tragen.

Die Wohlfühlfiliale soll gemäß Definition ein Ort sein, an dem der Kunde eingeladen wird, in gefühlsstimulierender Atmosphäre auch für eine längere Zeit zu verweilen. Technische Innovationen und Neugestaltungen von Filialen sind kostenintensiv und müssen sich unter dem Strich rentieren. Eine optimale Kombination der dargestellten multisensorischen Elemente zeigt jedoch, dass die kostenintensiven Elemente alle auf ihre eigene Sinnesart nutzenstiftend und marketingtechnisch sehr effektiv wirken können. Die definierte, potenzialstarke Zielgruppe favorisiert Kernpunkte wie beispielsweise eine unkomplizierte, schnelle und qualitativ hochwertige Beratung, Barrierefreiheiten bei der Abwicklung und ein damit in Verbindung stehendes Multikanalangebot, dass die Vorteile des Offline-Angebotes mit den Vorteilen des Online-Angebotes verknüpft und dem Kunden dadurch ein nutzenoptimierendes Bankingportal bietet.

Die Wohlfühlfiliale bietet demnach zum einen die Möglichkeit, Bankgeschäfte schnell und barrierefrei abzuwickeln und zum anderen aber auch zeitunsensiblen Kunden, den Aufenthalt in angenehmer Atmosphäre zu optimieren. Die Risiken, welche bei der Einführung eines Wohlfühlfilialkonzepts auftreten reduzieren sich auf die Investitionskosten, welche für Umbau und Erneuerungen anfallen.

Um in einem Unternehmen mit mehreren Filialen die Rentabilität einzelner Standorte festzustellen ist es wichtig, zwischen dem reinen Jahresergebnis des Unternehmens und dem Ergebnis einzelner Standorte zu differenzieren. Hierfür ist ein separates Controlling von Nöten, welches Erträge und Aufwendungen einzelner Standorte gegenüberstellt und so die Entscheidungsfindung des Managements bezüglich möglicher Filialstrukturanpassung oder Filialschließung unterstützt. Durch diese Form des Controllings können beispielsweise stark frequentierte Bankfilialen ermittelt und als Pilotobjekt für neue Konzepte in Betracht gezogen werden. Ebenfalls können unrentable Filialen erkannt und ge-

gebenenfalls optimiert oder geschlossen werden.³⁵ Entscheidet sich das Management einer Filialbank zur Einführung der Wohlfühlfiliale als Pilotprojekt bietet diese Differenzierung den Vorteil, dass alle anfallenden Kosten aber auch alle Erträge dieser Filiale zugerechnet werden können. Hieraus kann über die Testperiode hinweg ein Fazit gezogen werden, ob sich das Pilotprojekt gelohnt hat und eine flächenmäßige Ausweitung auf weitere Standorte sinnvoll ist.

Bei der bisherigen Ausgestaltung und Analyse des Wohlfühlfilialkonzeptes wurden nur beratungsunterstützende Elemente angesprochen, die Bedeutung der Beratung an sich jedoch vernachlässigt. Der persönliche Kontakt zum Berater ist der Aspekt, der Kunden aktuell, trotz zahlreicher digitaler Konkurrenz weiterhin in die Filiale zieht. Die innovativsten und am modernsten ausgestalteten Filialen bringen unter dem Strich kein Profit, wenn nicht eine Beratungsleistung vorhanden ist, die dem Kunden sichtbar zu dem neu geschaffenen Wohlfühlmehrwert, auch einen Beratungsmehrwert verschafft.³⁶

Bankgeschäfte waren in der Vergangenheit und werden auch zukünftig Vertrauensgeschäfte sein. Das Vertrauen zum Berater spielt seit der Finanzkrise von 2008 eine noch größere Rolle als zuvor. Da ein Kunde oftmals nicht das fundierte Fachwissen über Geld und Kapitalmärkte vorweisen kann, oder schlicht und einfach keine Zeit dafür hat, sich selbst um diese Angelegenheiten zu kümmern, benötigt er einen kompetenten Fachberater. Aus diesem Grund sollte der Fokus einer Wohlfühlfiliale, neben den genannten Elementen, auf dem Mitarbeiter liegen. Dieser ist der Hauptgrund, weshalb ein Kunde eine Beziehung zu seiner Bank pflegt. Alle aufgezählten Attraktionen der Wohlfühlfiliale sind Zusatznutzenbringer, aber keine reinen Ankerattraktionen, welche den Kunden in die Filiale treiben. Die Kunden fordern auf der einen Seite die Digitalisierung von gewissen Prozessen, auf der anderen Seite jedoch auch die Präsenz eines persönlichen Beraters, was kapazitätstechnisch im Widerspruch steht, bei der Umstrukturierung des Filialnetzes jedoch berücksichtigt werden sollte.

Die Filialbank muss es demnach schaffen, eine Kombination aus Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter und in innovative Technik zu finden, welche dem Kunden signalisiert, dass man sich mit seinen individuellen Bedürfnissen auseinandersetzt. Der Kunde muss aktiv spüren, dass technisierte, schnelle und standardisierte Beratung, auch wenn sie kostengünstiger ist, einer stationären persönlichen Beratung nicht konkurrieren kann. Schafft die Bank es, dem Kunden dieses Gefühl zu vermitteln, wird der Kunde weniger preissensibel und ist bereit, mehr für seinen Zusatznutzen aufzuwenden. Mit dem Konzept der Wohlfühlfiliale geht die Bank auf individuelle Bedürfnisse ein und kombiniert unkompliziertes Banking mit Wohlfühlambiente, welches zum Verweilen einlädt.

³⁵ Vgl. Online im Internet, Datev, (2016).

³⁶ Vgl. Köhler, M. / Lang G. (2008), S. 10 f.

Fazit

„*Banking is necessary, Banks are not.*“³⁷
(Zitat Bill Gates, Gründer von Microsoft, 1994)

Das beschriebene Modell der Wohlfühlfiliale ist ein Filialkonzept, welches die Auswirkungen des digitalen Wandels entgegenwirken soll. Die Wohlfühlfiliale hat durchaus das Potenzial einkommensstarke Kundensegmente, welche eine Filialbank als Zielgruppe für die stationäre Beratung definieren sollte, wieder in die Filiale zu leiten. Die reine Ausgestaltung einer Filiale in ein Wohlfühlkonzept wird allerdings nicht ausreichen, um den individuellen Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Vielmehr muss die Filialbank dafür sorgen, durch eine Multikanalpräsenz dem Kunden ein vielfältiges Online-/ Offline-Angebot zu bieten und mit Hilfe von ansprechenden innovativen Filialkonzeptionen die Attraktivität des stationären Vertriebskanals zu steigern. Die Kunden müssen die Möglichkeit haben, sich über den gewünschten Kanal Informationen zu Finanzdienstleistungen zu beschaffen, zum Produktabschluss jedoch in die Filiale zu kommen, welche aufgrund von Wohlfühlatmosphäre wieder zum Verweilen einlädt. Die Beratungsqualität ist neben der reinen Ausgestaltung der Filiale ebenfalls von immenser Bedeutung, denn das Bankgeschäft als Vertrauensgeschäft und somit als Geschäft mit einem bekannten persönlichen Ansprechpartner ist ein Trumpf, dem sich die Filialbank gegenüber der digitalen Konkurrenz bewusst sein muss.

³⁷ Vgl. Online im Internet, Bender, J. (2013).

Literaturverzeichnis

- Bernstein, Julius (1875): Die fünf Sinne des Menschen, 1. Aufl., Brockhaus Verlag, 1875.
- Bloching, Björn / Wege, Egbert / Flemming, Jan (Roland Berger Strategy Consultants GmbH) (2015): Digitale Revolution im Retail-Banking – Chancen in der neuen Multikanalwelt aus Kundensicht, 2015.
- Esch, Franz-Rudolf / Krieger, Kai (2009): Multisensuale Markenkommunikation – Marken mit allen Sinnen erlebbar machen, usp – menschen im marketing, Heft 3, 2009.
- Fahrenschon, Georg (2015): Für die Sparkassen ist die Digitalisierung kein Selbstzweck, Bank und Markt, Heft 8, August 2015.
- Hahn, Marco / Keck, Markus (2006): Integration der Vertriebswege – Herausforderungen im dynamischen Retail Banking, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2006.
- Hanker, Peter (2015): Von der Schalterromantik zum digitalen Bankberater, Bank und Markt, Heft 8, August 2015.
- Köhler, Matthias / Lang, Gunnar (ZEW-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) (2008): Trends im Retail Banking - Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten, 2008.
- Liehr, Hartmut / Iglesias, Daniel / Bussmann, Johannes / Eckert, Andreas (Price Waterhouse Coopers) (2015): Digitalisierung im Deutschen Förderbankensektor, 2015.
- Online im Internet: Berliner Zeitung (2013): Commerzbank erfindet die Filiale neu, BZ, Abfrage vom 21.04.2016, 2013.
- Online im Internet: Commerzbank (2014): Pressemitteilung April 2014 – Commerzbank eröffnet erste Flagship-Filiale in Berlin, CoBa, Abfrage vom 21.04.2016, 2014.
- Online im Internet: Datev.com (2016): Musterauswertung für die Branche Einzelhandel, Abfrage vom 29.03.2016, 2016.
- Online im Internet: Deutsche Bundesbank (2015): Bankstellenbericht 2014 – Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2014, Abfrage vom 09.03.2016, 2015.
- Online im Internet: Dermaividuals (2010): Emotionsauslöser – Streifzug durch die Welt der Duftstoffe, Abfrage vom 14.03.2016, 2010.
- Online im Internet: Dombret, Andreas (Deutsche Bundesbank) (2015): Die Auswirkungen niedriger Zinsen - Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Banken, Abfrage vom 09.03.2016, 2015.
- Online im Internet: Frankfurter Allgemeine Zeitung (2015): Moral is absolutely Kernaufgabe, Abfrage vom 26.01.2016, 2015.
- Online im Internet: Handelsblatt (2015): Commerzbank will keine Filialen schließen, Abfrage vom 26.01.2016, 2015.
- Online im Internet: Institutgruppe für multisensorische Markenbildung (2016): Sensorische Reize: Die fünf Basissinne, Abfrage vom 14.03.2016, 2016.

Online im Internet: Neue Zürcher Zeitung (2014): Neue Geschäftsmodelle - Digitalisierung als Chance, Abfrage vom 03.03.2016, 2014.

Online im Internet: Post.at (2015): Neue Postfiliale mit Wohlfühl-Charakter, Abfrage vom 29.03.2016, 2015.

Online im Internet: Starbucks.de (2016): Einrichtung unserer Coffee-Houses, Starbucks, Abfrage vom 21.04.2016, 2016.

Online im Internet: Statista (2016): Zahl der in Deutschland tätigen Fin-Tech Unternehmen in Deutschland im Jahr 2015 nach Geschäftsbereichen, Abfrage vom 10.03.2016, 2016.

Sinn, Walter / Vater, Dirk / Lubig, Dirk / Kasch, Michael (Bain and Company) (2012): Was Bankkunden wirklich wollen, 2012.

Vater, Dirk / Cho, Youngsuh / Sidebottom, Peter (Bain and Company) (2012): RetailBanking – Die digitale Herausforderung, 2012.

Zillmann, Mario, (Lünendonk GmbH) (2012): Zukunft der Banken 2020 - Trends, Technologien, Geschäftsmodelle, 2012.

Boris Weitzsäcker

Der Flagshipstore – Konzeption und ökonomische Analyse

Einleitung	75
Anforderungen	75
<i>Erläuterungen zur Begriffsbestimmung</i>	75
<i>Definition Flagshipstore</i>	76
<i>Qualitative Merkmale als Anforderungen</i>	77
Konzeption	79
<i>Funktionelle Merkmale als Ziele</i>	79
<i>Maßnahmen zur Erreichung</i>	79
Ökonomische Betrachtung	83
<i>Qualitative Merkmale verursachen Kosten</i>	84
<i>Funktionelle Merkmale generieren Ertrag</i>	84
Fazit	85
Literaturverzeichnis	87

Einleitung

Am 21. Oktober 1940 eröffnete das Schmuckunternehmen Tiffany & Co. in New York eine Filiale.¹ In den folgenden Jahrzehnten sollte diese Verkaufsstelle an der Ecke 57th Street und Fifth Avenue zum wohl bekanntesten Geschäft der Stadt avancieren und erlangte durch die wiederholte Präsenz in bekannten Hollywoodfilmen Weltberühmtheit.² Dieser Flagshipstore von Tiffany & Co. ist heute der bekannteste unter den Vorzeigeläden der Metropolen dieser Welt, aber bei weitem nicht der einzige: Apple in New York, Louis Vuitton in Singapur, Burberry in London oder das 3.500 Quadratmeter große „Nike-Town“ in Berlin – um nur einige prominente Beispiele zu nennen.³

In der Mode-, Lebensmittel-, Unterhaltungs- und Schmuckbranche haben die großen Marken längst das Konzept des Flagshipstores in ihre Vertriebsstrategie integriert. Im Folgenden soll die Konzeption von Flagshipstores im Kontext der Finanzwirtschaft beleuchtet und daraufhin unter ökonomischen Gesichtspunkten analysiert werden.

Anforderungen

Etymologie

Das Wort „Flagshipstore“ setzt sich zusammen aus den englischen Wörtern „flagship“ - im deutschen „Flaggschiff“- und „store“ für Geschäft oder Laden. „Flaggschiff“, ein Determinativkompositum aus „Flagge“ und „Schiff“ bezeichnete ursprünglich das Führungsschiff eines Kriegsschiffverbandes und wird heute im übertragenen Sinne für das größte Schiff einer Reederei verwendet und darüber hinaus allgemein als Synonym für „Aushängeschild“, also für ein herausragendes Element einer wohldefinierten Menge an Elementen. Die Schreibweisen „Flagship-Store“ und „Flagshipstore“ sind nach deutscher Rechtschreibung beide möglich.⁴

Erläuterungen zur Begriffsbestimmung

Grafik 1 veranschaulicht graphisch den in der Definition beschriebenen Zusammenhang zwischen qualitativen und funktionellen Merkmalen. Das folgende Beispiel soll diesen Zusammenhang noch weiter verdeutlichen:

In einem Flagshipstore einer Bank werden Besucher grundsätzlich beim Betreten der Kundenhalle persönlich empfangen und intensiv betreut. Bestimmte Servicemitarbeiter haben genau diese Aufgabe. Sie stehen dem Besucher solange er dies wünscht als allgemeiner Ansprechpartner zur Verfügung. Das Anforderungsprofil dieser Tätigkeit gleicht eher dem einer Hotel-Concierge-Stelle als dem einer klassischen Stelle im Bankservice. Deshalb haben die Mitarbeiter im Rahmen von Schulungen die erforderlichen Zusatzqualifikationen erworben. Bei manchen Besuchern werden dadurch vorteilhafte Wirkungen

1 Tiffany & Co. (2016).

2 otsoNY (2016).

3 Bhasin, K. (2015).

4 Dudenredaktion (2013).

erzielt: Sie fühlen sich als willkommener Gast, insgesamt wird die Marke der Bank positiver und persönlicher wahrgenommen und bei Bestandskunden sinkt die Bereitschaft zu anderen Banken zu wechseln.

Das Objekt „Personal“ hat in diesem Beispiel die Eigenschaft „besonders geschult“. Damit ist das qualitative Merkmal „besonders ausgebildetes oder geschultes Personal“ (7) erfüllt. Dies ist gemäß Definition eine notwendige Bedingung für eine Filiale einer in Deutschland ansässigen Bank, um als Flagshipstore zu gelten. Gleichzeitig treten durch die Serviceleistung die funktionellen Merkmale – „Erzeugen, Erhalten und Festigen der Bindung an die Marke (11)“, „Pflege, Repräsentation und Weiterentwicklung des Markenimages (8)“ sowie „Erzeugen, Erhalten und Steigern der Markenidentifikation (10)“ – mehr oder weniger stark ausgeprägt auf. Zentrales funktionelles Merkmal ist hier sicherlich „Erzeugen, Erhalten und Festigen der Bindung an die Marke (11)“.

Das Objekt „Personal“ mit der Eigenschaft „besonders geschult“ ist also selbst Merkmal eines Flagshipstores und erfüllt im Beispiel eine Funktion („Servicefunktion“). Diese Funktion wiederum ist eine Unterfunktion des ebenfalls im Beispiel vorkommenden funktionellen Merkmals „Erzeugen, Erhalten und Festigen der Bindung an die Marke“.

Definition Flagshipstore

Ein Flagshipstore ist eine Filiale, die sich deutlich von der branchenübergreifenden Gesamtheit aller Filialen abgrenzt. Die Abgrenzung erfolgt durch eindeutig bestimmte Merkmale. Die Merkmale sind jeweils genau einer von insgesamt zwei Gruppen zuordenbar: Erstens die Gruppe physiologisch wahrnehmbarer Objekte mit bestimmten Eigenschaften (qualitative Merkmale) und zweitens die Gruppe der Hauptfunktionen des Flagshipstores selbst (funktionelle Merkmale). Die qualitativen Merkmale erfüllen ihrerseits wiederum Unterfunktionen, die aus den Hauptfunktionen abgeleitet sind.

Qualitative Merkmale eines Flagshipstores sind:

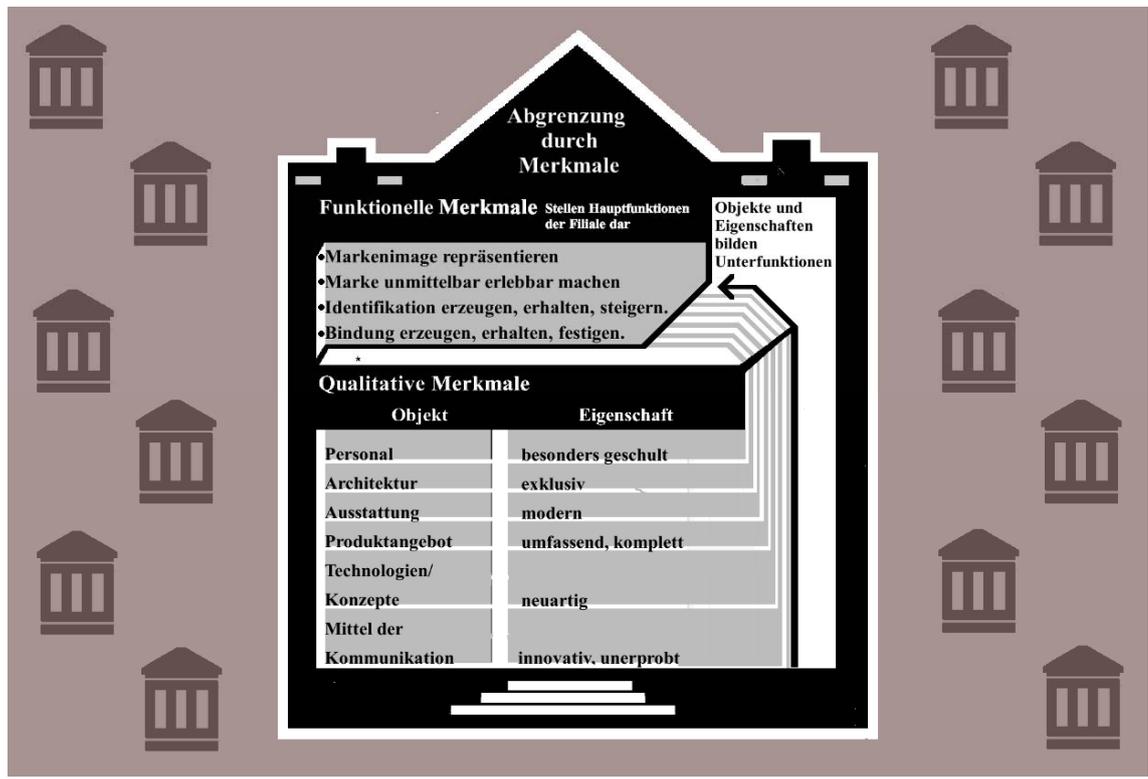
- Bevorzugte Lage (1),
- exklusive Architektur (2),
- moderne Ausstattung (3),
- umfassendes Produktangebot (4),
- Einsatz neuer Technologien und Konzepte (5)
(häufig in Verbindung mit der Verwendung innovativer und unerprobter Mittel in Kommunikation und Distribution. (6)),
- sowie besonders ausgebildetes oder geschultes Personal (7).

Funktionelle Merkmale eines Flagshipstores sind:

- Aufbau, Pflege, Repräsentation und Weiterentwicklung des Markenimages (8),
- Erlebbar machen der Marke (9),
- Erzeugen, Erhalten und Steigern der Markenidentifikation (10) sowie
- Erzeugen, Erhalten und Festigen der Bindung an die Marke (11).

Die Merkmale sind bis auf Merkmal (7) branchen- und marktunabhängig jede für sich notwendige Bedingung für einen Flagshipstore. Es handelt sich bei einer Filiale um einen Flagshipstore, wenn diese Filiale die Merkmale (1) - (5) und (7) - (11) besitzt.

Es handelt sich bei einer Filiale eines in Deutschland ansässigen Finanzintermediärs genau dann um einen Flagshipstore, wenn diese Filiale mindestens die Merkmale (1) – (5) und (7) – (11) besitzt.



Grafik. 1: Merkmale eines Flagshipstores⁵

In der Unterscheidung funktioneller und qualitativer Merkmale und der Zusammenhänge zwischen diesen wird die Dualität der Fragen „Was soll ein Flagshipstore dem Unternehmen nutzen, also welche Anforderungen werden an den Flagshipstore gestellt?“ und „Welche Anforderungen müssen zum Bau und Betrieb eines Flagshipstores erfüllt sein?“ deutlich.

Qualitative Merkmale als Anforderungen

Durch die Realdefinition des Begriffs ergeben sich aus den qualitativen Merkmalen direkt die Anforderungen an einen Flagshipstore:

Bevorzugte Lage (1):

Nur exponierte Standorte, insbesondere die Zentren großer Städte, kommen für einen Flagshipstore in Frage. Nur in urbanen und dicht besiedelten Räumen kann der Flagshipstore die definierten Funktionen erfüllen.⁶

⁵ Eigene Darstellung.

⁶ Vgl. Herbrand, N. (2008), S. 409.

Exklusive Architektur (2):

Seiner herausragenden Stellung gegenüber anderen Filialen wird der Flagshipstore auch architektonisch gerecht. Teure Rohstoffe, aufwendige und imposante bauliche Elemente finden Verwendung und oft werden namhafte Architekten engagiert.⁷ Über die Architektur wird die Bühne erstellt, auf der Kunde, Produkt und Marke zusammenkommen – wie stark ein Flagshipstore die funktionalen Merkmale (8) - (11) ausbauen kann hängt stark von dieser Bühne ab.⁸

Moderne Ausstattung (3):

Eine moderne Ausstattung sowohl im Kundenbereich als auch im Back-Office und auf EDV-Ebene, z. B. bei der Datenerfassung sind für einen Flagshipstore zur Erfüllung seiner Hauptfunktionen essentiell.

Umfassendes Produktangebot (4):

Manche Autoren gehen davon aus, dass in einem Flagshipstore die gesamte Produktpalette angeboten werden muss.⁹ Zumindest aber ein umfassendes Produktangebot ist nötig, um die Marke authentisch repräsentieren zu können.

Einsatz neuer Technologien und Konzepte (5) sowie die Verwendung innovativer und unerprobter Mittel in Kommunikation und Distribution. (6):

Die qualitativen Merkmale (5) und (6) bilden eine thematische Einheit. Punkt (6) stellt sozusagen eine Erweiterung von (5) dar. Zusätzlich zu dem Einsatz neuer Technologien und Konzepte werden in Flagshipstores mit dem Merkmal (6) auf experimenteller Ebene Services, Technologien und Prozesse getestet und erprobt.

Besonders ausgebildetes oder geschultes Personal (7):

Dieses Merkmal ist gemäß Definition nicht bei allen Unternehmen eine notwendige Bedingung für einen Flagshipstore und stellt somit ebenfalls nicht bei allen Unternehmen eine Anforderung dar. Dies ist immer dann der Fall, wenn die originären Tätigkeiten im Unternehmen gleichartig denen in einem Flagshipstore sind oder die originären Tätigkeiten im Unternehmen denen in einem Flagshipstore entsprechen. Für ein deutsches Unternehmen aus der Finanzbranche trifft dies nicht zu, Merkmal (7) ist also für Finanzintermediäre eine notwendige Bedingung.

Somit sind, der Definition entsprechend, alle qualitativen Merkmale notwendige Bedingungen und damit auch Anforderungen. Die funktionellen Merkmale (8) - (11) sind keine Anforderungen, sondern stellen die Funktionen dar, die mit den Unterfunktionen (1) - (7) erfüllt werden sollen. Während die qualitativen Merkmale den Anforderungen entsprechen, können die funktionellen Anforderungen als Ziele interpretiert werden, die durch Ausbildung von qualitativen Merkmalen erreicht werden sollen.

⁷ Vgl. Neppel, K. (2008), S. 13.

⁸ Vgl. Herbrand, N. (2008), S. 408.

⁹ Vgl. Neppel, K. (2008), zitiert nach Arico, 2002, S. 139.

Konzeption

Der Kern der Konzeption des strategischen Vorhabens „Flagshipstore“ sind die mit diesem Vorhaben verbundenen Ziele. Aus diesen Zielen können Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung abgeleitet werden.

Funktionelle Merkmale als Ziele

Die Primärziele entsprechen den in der Definition postulierten funktionellen Merkmalen:

(8) Aufbau, Pflege, Repräsentation und Weiterentwicklung des Markenimages,

(9) Erlebbar machen der Marke,

(10) Erzeugen, Erhalten und Steigern die Markenidentifikation,

(11) Erzeugen, Erhalten und Festigen der Bindung an die Marke.

Diese Ziele beziehen sich allesamt auf die Marke und die Beziehung der Kunden zu der Marke. Bei der Konzeption eines Flagshipstores stehen also kommunikative Elemente im Vordergrund, das zentrale Thema ist das Aufeinandertreffen von Kunde und Marke.

Maßnahmen zur Erreichung

Im Folgenden werden möglichen Maßnahmen (bzw. Ausbildungsmöglichkeiten qualitativer Merkmale) für ein Finanzinstitut beschrieben, die zur Erreichung der Ziele (bzw. funktionellen Merkmalen) geeignet scheinen und exemplarisch am Beispiel des Flagshipstores der Commerzbank in Stuttgart verdeutlicht.

Erscheinung:

Die exklusive Lage, die besondere architektonische Erscheinung und der Einsatz hochwertiger Baumaterialien eröffnen großes Potential für Überraschungsmomente beim Kunden. Was bei anderen Branchen wie der Mobilfunkherstellung oder Modehäusern längst bekannt ist, kann bei einer Bankfiliale in Erstaunen versetzen. Es gibt schlicht kaum Erwartungen von Kundenseite, im Zusammenhang mit einer Bankfiliale auf besondere visuelle Eindrücke zu stoßen. Ein Flagshipstore kann also differenzieren und im Bewusstsein der Besucher durch das Überraschungsmoment lange präsent bleiben. Dafür muss er allerdings von außen auch deutlich aus dem oft überreizten und von Sinneseindrücken überfluteten urbanen Stadtbild herausstechen. Dies kann z. B. mit dem Mittel der Diskontinuität erreicht werden, also mit einer Architektur, die einen Bruch im Stadtbild darstellt.¹⁰ Wenn z. B. baurechtliche Vorschriften oder andere Umstände ein konservatives äußeres Erscheinungsbild fordern, kann der visuelle Eindruck auch über die Gestaltung des Empfangsbereichs erzeugt werden.

Die Kundenhalle:

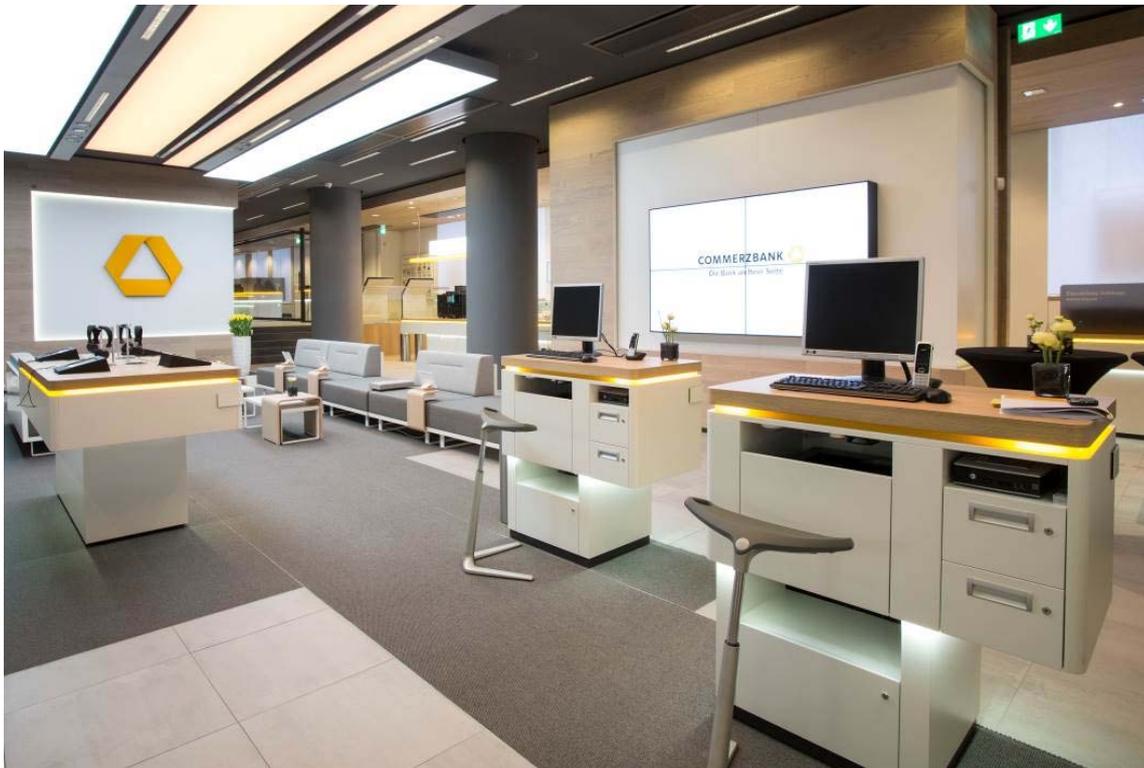
Der Eingangsbereich einer Filialbank ist oft durch den Umstand geprägt, dass eine abgetrennte SB-Zone direkt nach Betreten zu einer abgrenzenden Wirkung führt. Die Anforderungen an und die Ziele, die mit einem Flagshipstore verbunden sind stehen hier regelrecht im Gegensatz zu einem klassischen Filialaufbau. Das Konzept des Flagshipstores

¹⁰ Herbrand, N. (2008), S. 410.

bietet hier Möglichkeiten zur innovativen Gestaltung. Offene, helle Gestaltung erweckt nicht mehr den Eindruck der Isolation bei Kunden und Besuchern, sondern vermittelt Gastfreundschaft und regt zum Verweilen an. Die Integration des Kunden beginnt bereits beim ersten Schritt in die Filiale.

Otto Riewoldt spricht in diesem Zusammenhang nicht nur von einer bloßen Konfrontation von Kunde und Marke, sondern von einem szenisch geplanten und erlebnisreichen Zusammenspiel: „Mit der gleichen Sorgfalt und Professionalität wie auf der Bühne müssen von der Requisite bis zur Regie die szenischen Abläufe ausgearbeitet werden, um das Handeln mit Ware zu einer erlebnisreichen Handlung zu machen, in der die potenziellen Käufer nicht nur zu passiven Zuschauern, sondern zu Rollenspielern werden [...]“.¹¹

Grafik 2 zeigt die Umsetzung des Servicebereichs bei der Commerzbank und macht deutlich, dass nicht nur durch bauliche Akzente eine offene und helle Atmosphäre geschaffen werden kann, sondern auch durch unkonventionelle Anordnungen von Raumelementen wie z. B. Servicepoints.



Grafik 2: Umsetzung des Servicebereichs im Flagshipstore¹²

Marke erlebbar machen:

Ein Besucher soll in die Welt der Marke abtauchen, d.h. die Marke ohne Störungen oder Ablenkungen erfahren können.¹³ Gleichzeitig soll der Besuch eines Flagshipstores für den Kunden nicht mit dem Besuch einer herkömmlichen Filiale vergleichbar sein, sondern ein Erlebnis darstellen.¹⁴

¹¹ Riewoldt, O. (2002), S. 10 f.

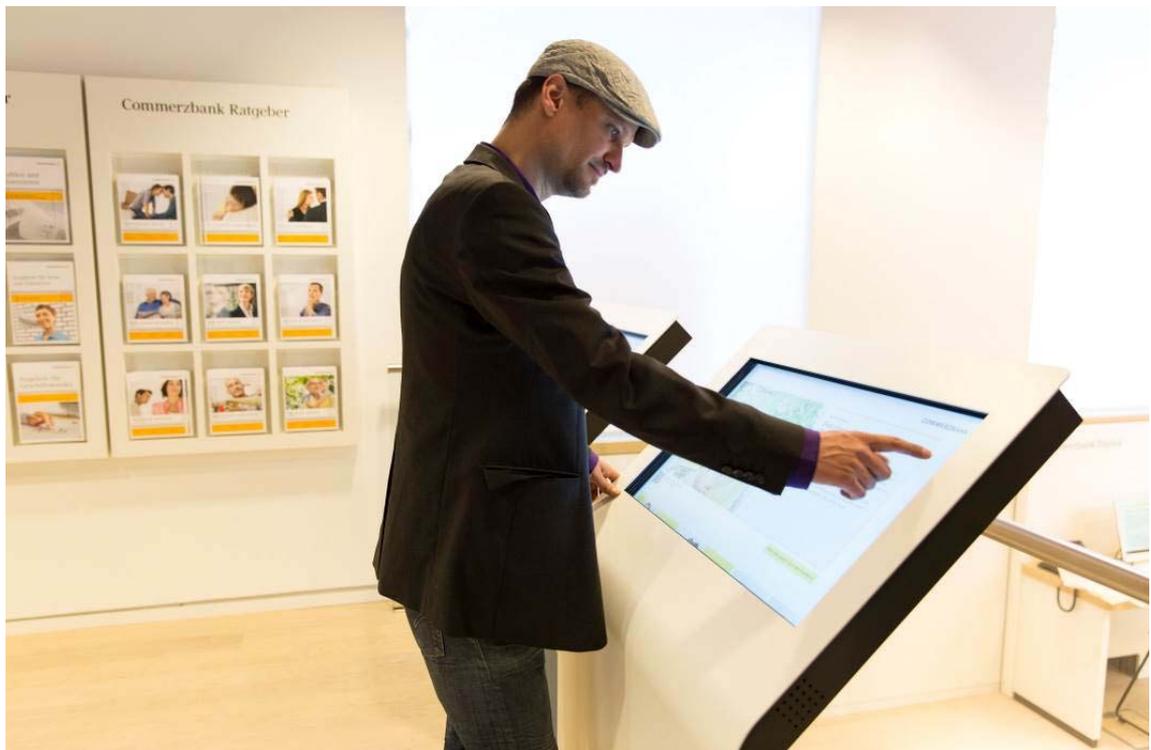
¹² Commerzbank AG (2015).

¹³ Vgl. Gafner, D. (2014).

¹⁴ Vgl. Gafner, D. (2014).

Hier bieten sich für Finanzinstitute eine Vielzahl von Ansatzmöglichkeiten, z. B. Spielerische Elemente wie Geschicklichkeitsspiele mit Bezug zu Bankthemen. Geschicklichkeitsspiele ohne Glücksspielelemente können auch mit Geldpreisen belohnt werden, bei Neukunden z. B. in Verbindung mit einer Girokontoeröffnung).

Oder auch Elemente die primär den Kundennutzen im Fokus haben. Die Commerzbank hat in Stuttgart mehrere Terminals (siehe Grafik 3), an denen Kunden eingeben können, wo sie gerne wohnen würden. In einem nächsten Schritt geben die Kunden ihre aktuelle Miete ein. Das Programm verbarwertet alle zukünftigen Mietzahlungen auf heute und gibt auf dem Bildschirm direkt die Immobilien aus, deren Kaufpreise im Rahmen dieses Barwerts liegen.



Grafik 3: Immobilienrechner¹⁵

Parallel dazu befindet sich im Lobbybereich ein großer Turm aus Geldbündeln, der die Geldsumme visualisiert, die ein Deutscher durchschnittlich im Leben für Miete ausgibt.

Marke näherbringen und Vertrauen schaffen:

Gerade in der Finanzbranche, die in besonderem Maße auf ein vertrauensvolles Kunde-Bank-Verhältnis angewiesen ist, kann dem Kunde durch integrative und interaktive Maßnahmen die Marke nähergebracht werden, der Kunde lernt Dienstleistungen und Produkte besser kennen und kann Vertrauen zur Marke aufbauen.¹⁶

Marc Sasserath, von Musiol Munzinger Sasserath sieht im Flagshipstore im Zusammenhang mit schwer vermittelbaren Produkten ein geeignetes Werkzeug, um gerade diese Produkte dem Kunden präsentieren zu können um emotionale Bindung zu erzeugen: „Ein

¹⁵ Commerzbank AG (2015).

¹⁶ Vgl. Gafner, D. (2014).

gut gemachter Flagship-Store ist ein Tempel des Markenerlebnisses. Vor allem für schwer erfahrbare Marken ist er sehr gut geeignet, um den Kunden an die Produkte und Services heranzuführen und eine emotionale Bindung zur Marke aufzubauen“.¹⁷

Neue Wege:

Das Konzept Flagshipstore hat zwar keinen primären Vertriebszweck, sondern stellt eher die Bindung zum Kunden in den Fokus¹⁸, gleichwohl können innovative und neue Herangehensweisen dem stationären Vertrieb Impulse verleihen: Z. B. Öffnungszeiten bis spät in den Abend und am Samstag in Kombination mit Beratung „on demand“, d. h. ohne Terminvereinbarungen. Der Kunde kommt und erhält sofort eine Beratungsdienstleistung in Form eines vollumfänglichen Beratungsgesprächs. Zusätzlich erlauben innenarchitektonische Maßnahmen diese Beratung in eine räumlich offene und ungezwungene Atmosphäre. Grafik 4 zeigt ein solches On-Demand-Beratungszimmer bei der Commerzbank in Stuttgart.



*Grafik 4: Beratung ohne Termin.*¹⁹

Neue, kundenorientiertere Prozesse können gleichzeitig in die Distribution integriert werden. Ein Beispiel, wie dies bei der Commerzbank in Stuttgart umgesetzt wird, ist die „Kreditkarte zum Mitnehmen: Der Kunde schließt den Vertrag ab und die Kreditkarte wird in der hauseigenen Prägemaschine unverzüglich gepresst und dem Kunden überreicht.

¹⁷ Vgl. Lehmann, N. (2010), S.13.

¹⁸ Pütter, C. (2002), S.39.

¹⁹ Commerzbank AG (2015).

Ein weiteres Beispiel, das zeigt wie Serviceleistungen in einem Flagshipstore mit neuen technischen Mitteln verändert und erprobt werden können ist die Videokasse. Wie in Grafik 5 zu sehen, handelt es sich um eine Kasse, bei der ein Mitarbeiter per Video zugeschaltet wird um Kassenserviceleistungen am Kunden zu verrichten.



Grafik 5: Videokasse der Commerzbank²⁰

Ökonomische Betrachtung

Zweifelsfrei handelt es sich bei dem Flagshipstore um ein Konzept, das mit erheblichem finanziellem Aufwand verbunden ist. Die geforderten qualitativen Merkmale führen zu hohem Investitionsbedarf:²¹

Im Folgenden werden die aufwandserhöhenden Merkmale beschrieben. Diese Merkmale sind - bis auf „Verwendung innovativer und unerprobter Mittel in Kommunikation und Distribution (6)“ - per Definition bei allen Flagshipstores, die Filialen von Finanzinstituten darstellen, vorhanden und somit immer als Kostenfaktor bei der Planung eines Flagshipstores miteinzubeziehen. Im Anschluss werden diesen Faktoren mögliche positive Auswirkungen gegenübergestellt.

²⁰ Commerzbank AG (2015).

²¹ Vgl. Lehmann, N. (2010), S.14.

Qualitative Merkmale verursachen Kosten

Bevorzugte Lage (1)

Bevorzugte Lagen oder auch 1a-Lagen sind „die umsatzstarken, hochfrequentierten, also die besten Einkaufslagen in den gewachsenen Einkaufs- bzw. Geschäftszentren in den Innenstädten und Stadtteilen“²²

Exklusive Architektur (2)

Exklusive Architektur bedeutet erhöhte Baukosten. Sowohl Rohstoffe als auch die Kosten für einen namhaften Architekten selbst liegen weit über den Kosten beim Bau einer Filiale, die nicht die Merkmale eines Flagshipstores erfüllen muss.

Moderne Ausstattung (3)

Eine moderne unternehmensinterne technische Infrastruktur bedeutet gleichzeitig auch Kostenintensivität, sowohl bei den verwendeten Ausstattungsgegenständen (z. B. Möbel, Geräte) als auch bei den immateriellen Komponenten (z. B. Software).

Einsatz neuer Technologien und Konzepte (5)

Neue Technologien und Konzepte sind zum einen mit den teureren Ausstattungskomponenten aus (3) verbunden, zum anderen ist mit ihnen ein erhöhtes unternehmerisches Wagnis im Hinblick auf die Rentabilität verbunden, vor allem die

Verwendung innovativer und unerprobter Mittel in Kommunikation und Distribution (6) bedeutet das Betreten von Neuland. In diesem experimentellen Umfeld lässt sich a priori oft keine Aussage über die Nützlichkeit und Rentabilität der getesteten Objekte treffen.

Besonders ausgebildetes oder geschultes Personal (7)

Die Fortbildung von Mitarbeitern für die im Flagshipstore verlangten Qualifikationen oder die Neueinstellung von Mitarbeitern mit diesen Qualifikationen bedeuten einen deutlich erhöhten Personalaufwand. So haben beispielsweise bei der Commerzbank vor der Eröffnung ihres Flagshipstores in Stuttgart ca. 100 Mitarbeiter insgesamt ca. 4.000 Trainingsstunden absolviert.²³

Funktionelle Merkmale generieren Ertrag

In diesem Zusammenhang sei zunächst erwähnt, dass Flagshipstores in der Finanzbranche ein Nischendasein fristen und es gibt wenige Informationen über die Rentabilität.²⁴ Auch zum Thema der Erfolgskontrolle gibt es kaum Äußerungen von Anbietern, schlicht dem Umstand geschuldet, dass die Erfolgskontrolle an sich wenig bis gar nicht möglich ist.²⁵

Investition in die Marke:

Ein Ansatz ist, den Flagshipstore in erster Linie als eine Investition in die Marke zu verstehen. Dies ist per Definition im Hinblick auf die geforderten funktionellen Merkmale naheliegend. Markenexperte Karsten Kilian vertritt die Meinung, dass dadurch fast alle

22 Jones Lang LaSalle Research (2012).

23 Marquard, S. (2014).

24 Krug, E. (2002).

25 Leichsenring, H. (2014).

Flagshipstores profitabel sind, wenn auch keine Gewinnmaximierung im Vordergrund steht.²⁶

Neukundengewinnung:

Die Neukundengewinnung ist durch die Präsenz an bevorzugten Lagen ein durch Flagshipstores anstrebbares Ziel. Die Passantenfrequenz in der per Definition bei allen Flagshipstores vorliegenden bevorzugten Lage liegt deutlich über derer anderer Lagen. Es wird von 4.000 bis 5.000 Neukunden pro Woche gesprochen.²⁷

Neustrukturierung des Filialnetzes:

Flagshipstores können eine zentrale Rolle bei der Umstrukturierung des Filialnetzes spielen. Eine Analyse deutscher Retail-Banken durch Bain & Company im Jahr 2012 ergab, dass bei einem sternförmigen Filialnetz mit Flagshipstores im Zentrum, die von kleineren „Satellitenfilialen“ umgeben sind, rund 25% der Filialen geschlossen werden könnten.²⁸ Laut der Studie zeigten Beispiele aus anderen Ländern, dass damit einhergehende Konsolidierungen der IT-Systeme eine deutliche Reduzierung von Prozess- und IT-Kosten möglich mache.²⁹

Weitere Effekte:

Bei der Erfolgsmessung ist zu beachten, dass neben den reinen Verkaufszahlen weitere Effekte zu beachten sind: Der Besucher erhält im Flagshipstore einen ersten und intensiven Eindruck von Marke und Produkten. Auch wenn es dann nicht direkt zum Abschluss kommt, behält er diese Eindrücke und zieht sie bei späteren Entscheidungen mit ein. Darüber hinaus kann eine Multiplikatorwirkung erzielt werden, wenn der Besucher später in seinem Umfeld von der Erfahrung im Flagshipstore berichtet.³⁰ Außerdem ist es im konzentrierten Direktvertrieb über einen Flagshipstore tendenziell einfacher Kundenfeedback über Dienstleistungen zu erhalten. Es kommt in diesem Zusammenhang zu einer Steigerung der Effektivität des Informationsflusses.³¹

Fazit

Den Schritt, den Tiffanys & Co. Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts gewagt hat, nämlich eine prunkvolle Filiale gigantischen Ausmaßes in New York zu eröffnen, hat diesem Unternehmen und der Marke zu Weltruhm verholfen. Auch andere Marken – wie z. B. die eingangs erwähnten – haben es durch Flagshipstores geschafft, ausreichend funktionelle Merkmale auszubilden, als dass sie heute dieses Konzept als erfolgreiches Wagnis in ihrer Historie verbuchen können.

Betrachtet man diese erfolgreichen Projekte fällt allerdings eines ganz besonders auf: Es handelt sich fast ausnahmslos um Unternehmen die Waren vertreiben, mit deren Erwerb

²⁶ Vgl. Lehmann, N. (2010), S.14.

²⁷ Mortsiefer, H. (2013).

²⁸ Vgl. Bain & Company (2012), S. 5.

²⁹ Vgl. Bain & Company (2012), S. 5.

³⁰ Vgl. Krug, E. (2002).

³¹ Vgl. Krug, E. (2002).

ein Kunde weniger ein Problem lösen, als eine Freude schaffen möchte – insbesondere Freizeit-, Unterhaltungs- und Luxusgüter, deren Verkaufserfolg seit jeher in besonderem Maße mit einer für den Kunden greifbaren, packenden und faszinierenden Produktpräsentation in Ladengeschäften verbunden war. Ein Finanzinstitut bietet jedoch primär Problemlösungen in Form von Dienstleistungen an.

Genau vor diesem Hintergrund muss die zentrale Frage gestellt werden: Kann die Finanzbranche die positiven Effekte des Konzepts Flagshipstore ebenso erzielen, wie dies andere Branchen bereits getan haben, können hier über die qualitativen Merkmale die funktionellen Merkmale in ausreichender Form ausgebildet werden? Besonders erschwert wird die Beantwortung dieser Frage durch den Umstand, dass sich ihr Subjekt selbst in einem Umbruch ungeahnten Ausmaßes befindet. Ein Umbruch, dessen Tragweite heute nur schwer abzuschätzen ist, denn der digitale Wandel verändert die Finanzbranche nicht nur, er definiert sie gänzlich neu.

Literaturverzeichnis

- Aricó, Alessandro (2002): Flagship-Stores als innovatives Kommunikationsmittel zur Konstruktion von Erlebniswelten, Wien 2002.
- Bain & Company Inc (2012): Retail-Banking: Die digitale Herausforderung, online im Internet, http://www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf, Abfrage vom 20.02.2016.
- Commerzbank AG (2015): Commerzbank AG -Filialen, online im Internet, <https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/mediathek/bilddaten/filialen/filialen.html>, Abfrage vom 20.03.2016.
- Dalladaku Narta (2011): Flagshipstores: Eine Erlebnisarchitektur. Verkaufen als Unterhaltung, online im Internet, http://nartadalladaku.com/narta_dalladaku/papers_files/DALLADAKU_Narta__Wahlseminar_WS_10_11.pdf, Abfrage vom 15.02.2016
- Dudenredaktion (Hrsg.) (2013): Duden - Die deutsche Rechtschreibung: Das umfassende Standardwerk auf der Grundlage der aktuellen amtlichen Regeln, 26. Aufl., Berlin: Dudenverlag, 2013.
- Krug, E. (2002): Marketing und Vertrieb: Flagship-Store, in GENIOS WirtschaftsWissen, 9, 2002.
- Gafner, Pascal / Gygax, Daniel (2014): Einblick in die Welt des Digitalen Marketings, online im Internet, <http://insightdigitalmarketing.blogspot.de/2014/11/marken-erleben-flagshipstores.html> vom 24.11.2014, Abfrage vom 30.03.2016.
- Jones Lang LaSalle Research (2012): Immobilienmarkt – Definitionen, online im Internet, http://www.jll.de/germany/de-de/Documents/research/pdf/JLL_Germany_Research_Definitionen.pdf vom 01.02.2012, Abfrage vom 15.03.2016.
- Lehmann, Norbert (2012): Gib‘ der Marke ein Zuhause, in: Handelsjournal, 1, 2010.
- Leichsenring, Hansjörg (2014): Flagship Stores: Das richtige Konzept für die Bankfiliale der Zukunft? Neue Filialkonzepte auf dem Prüfstand, online im Internet, <https://www.der-bank-blog.de/flagship-stores-das-richtige-konzept-fuer-die-bankfiliale-der-zukunft/retail-banking/14145/> vom 27.10.2014, Abfrage vom 30.03.2016.
- Marquard, Sabine (2014): Wenn Mitarbeiter Gastgeber werden, online im Internet, <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.commerzbank-testet-neue-filialen-wenn-mitarbeiter-gastgeber-werden.eeae52e5-ac67-4161-90d7-45b962030cb0.html> vom 26.02.2014, Abfrage vom 20.03.2016.
- Mortsiefer, Henrik / Obertreis, Rolf (2013): Ein Girokonto zum Kaffee, online im Internet, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/commerzbank-mit-neuem-konzept-ein-girokonto-zum-kaffee/9183492.html> vom 07.12.2013, Abfrage vom 16.03.2015.
- Nicolai O. Herbrand (Hrsg.) (2008): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung, Stuttgart: Edition Neues Fachwissen, 2008.

Neppel, Katrin (2008): Flagship-Stores: Räumlicher Ausdruck der Markenidentität, online im Internet, http://othes.univie.ac.at/3066/1/2008-12-11_0205166.pdf, Abfrage vom 30.03.2016.

Pütter, Christine (2002): Schaulaufen der Marke, in *werben & verkaufen* 05.07.2002, S. 28.

Riewoldt, Otto (Hrsg.) (2002) *Brandscaping: Erlebnisdesign für Einkaufswelten*, Basel: Birkhäuser Verlag, 2002.

ISBN: 978-3-943656-04-6