

**Dr. Martin Kattner**

ist Projektleiter in der Markt und Standort Beratungsgesellschaft mbH in Erlangen.

**Norbert Lingen**

ist Geschäftsführer der Gesellschaft.

## Repräsentative Sparkassen-Filialen fördern ein positives Image

# Optik und Standort von Filialen sind wichtige Marketingfaktoren

Die physische Präsenz der Sparkassen ist wichtig für ihren Geschäftserfolg. Dabei stellen Verbrauchernähe und kurze Wege einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Groß- und Privatbanken dar. Denn während die „Allgegenwart“ von Sparkassen die Präsenz beim Verbraucher verstärken, sind die übrigen Banken auf wenige Standorte in größeren Orten beschränkt. Doch müssen die spezifischen Standortfaktoren einer Filiale bewusst analysiert, gepflegt und ausgebaut werden. Denn eine repräsentative Sparkassenfiliale bietet erhebliche Marketingvorteile. Dabei spielen vor allem Optik, Standortfaktoren wie Erreichbarkeit und Lage sowie Agglomerationseffekte zur Erschließung des Marktpotenzials eine Rolle.

Das dichte Filialnetz der Regionalbanken ist ein wichtiger Marketingfaktor, der erhebliche Werbewirkung entfaltet. Die Filiale der Sparkasse ist damit das Aushängeschild des Unternehmens. Hier werden Botschaften transportiert, die unmittelbar beim Verbraucher in der Region wahrgenommen und von ihm gewertet werden. Die Marktpräsenz einer Sparkasse manifestiert sich dabei vor allem im optischen Auftritt, in der Funktion ihrer Filialen und in Standortfaktoren wie Erreichbarkeit und Sichtbarkeit. Außerdem sind Agglomerationseffekte in der Umgebung wichtig für die Erschließung des Marktpotenzials. Diese Aspekte eines repräsentativen Filialauftritts werden im Folgenden näher analysiert.

### Optischer Eindruck einer Filiale

Der Marktauftritt der Filiale hängt zunächst von äußerlichen Faktoren ab. Es stellt sich die Frage, welchen optischen Eindruck ein Haus macht. Kriterien dabei sind etwa, ob die Filiale im gepflegten Zustand ist und durch ihre saubere Bausubstanz die Corporate Identity (CI) des Gesamthauses verkörpert. Oder ob Größe und Ausstattung zur Funktion der Filiale passen und sie als guter Werbeträger für die Finanzgruppe eingestuft werden kann.

### Corporate Design

Ein positives Beispiel für die Gestaltung und den repräsentativen Markenauftritt wird erzielt, wenn konsequent ein Corporate Design (CD) umgesetzt wird. Denn die Grundsätze einer einheitlichen Präsentation und eines gemeinsamen Marktauftritts sind für Banken und ihr Filialnetz überaus wichtig. Eine einheitliche Linie wird am besten durch im-

mer wiederkehrende Stilmittel nach außen vermittelt. Vergleichsweise einfach, aber kosteneffizient lassen sich dabei ein deutlich sichtbares Logo, eine einheitliche Farbgestaltung der Fassade und der Innenbereiche als Stilmittel einsetzen.

Leider setzt nicht jede Sparkasse diese Standortaspekte im gewünschten Maße um. Dies kann negative Auswirkungen auf den repräsentativen Markenauftritt und auf das Image des Gesamthauses haben. Viele der betroffenen Sparkassen haben daher bereits die notwendigen baulichen und gestalterischen Veränderungen angestoßen bzw. realisiert.

### Städtebauliche Integration

Der optische Eindruck ist direkt und indirekt messbar. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Frage, wie ein Gebäude in das städtebauliche Umfeld integriert ist oder ob es darin gar einen Fremdkörper darstellt. Objektiv feststellbar sind dabei der Abnutzungs- und Verschmutzungsgrad, die Sanierungs- bzw. Instandhaltungszustand im Vergleich zum Umfeld. Dazu gehören mögliche Defekte etwa an Leuchtkörpern und Böden innerhalb der Geschäftsstelle oder auf deren Grundstück.

Der Gegenpol zu objektiv feststellbaren Merkmalen ist die Wahrnehmung aus Kundensicht. Idealerweise wird die Geschäftsstelle als Aufwertung für die Umgebung wahrgenommen. Der Eindruck der Filiale auf die Kunden sollte im Rahmen regelmäßiger Kunden- oder Marktbefragungen unbedingt ermittelt werden, insbesondere wenn sich die Filiale an repräsentativen Standorten mit hoher Frequenz und in zentraler Lage befindet.

### Funktionale Inneneinrichtung

Doch nicht nur die Außenoptik, sondern ebenfalls die optische Wirkung und Funktion der Innenausstattung einer Filiale sind bedeutsam. In erster Linie schafft die Filiale den physischen Kontakt zum Kunden. Dieser Kontakt lässt sich durch die Geschäftsabläufe, die Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter in der Filiale und nicht zuletzt durch die Ausstattung mit allen erforderlichen technischen Einrichtungen wie etwa Geldautomat und Kontoauszugsdrucker beeinflussen. Diese Prozesse sind wesentlicher Bestandteil des Alltagsgeschäfts. Die Filiale als Immobilienobjekt sollte daher optimal funktionsfähig sein und die Anforderungen der Kunden etwa hinsichtlich Bequemlichkeit, Diskretion und einer optisch ansprechenden Atmosphäre erfüllen.

### Wichtige Standortfaktoren

Je nach Branche differenzieren die Ansprüche der Unternehmen an Standorte erheblich. Sparkassen mit publikumsabhängiger Nutzung haben hohe Ansprüche an Standorte, denn sie sind darauf angewiesen, von ihren Kunden gut erreicht zu werden. Demnach sind vor allem die Ansprüche der Kunden an den Standort ihrer Bankentscheidend, und es ist erforderlich, sie zu kennen. Die Marktforschung hat dazu bereits differenzierte Befragungsergebnisse vorgelegt. Erreichbarkeit, Verkehrslage und Sichtbarkeit sowie positive Agglomerationseffekte im Einzugsbereich einer Filiale sind die wichtigsten Faktoren. Sie sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Selbstverständlich unterscheiden sich die Ansprüche der Kunden an ihre Filiale erheblich und sind je nach soziostruktureller Situa-



Eine repräsentative Gestaltung einer Sparkassenfiliale. Die Bausubstanz der Geschäftsstelle ist sauber und das optisch ansprechende Corporate Design konsequent umgesetzt. Außerdem sind die wichtigen Standortfaktoren der verkehrstechnischen Erreichbarkeit und Sichtbarkeit erfüllt.

tion im Einzugsbereich oder Standortumfeld zu werten. Gleichzeitig sind die prinzipiellen Zusammenhänge jedoch unveränderlich. So beeinflusst die Sichtbarkeit des Objektes grundsätzlich immer die Werbewirksamkeit und die Auffindbarkeit (Lokalisation). Die Frequenz am Standort hängt von dem Umfeld, der Erreichbarkeit oder dem Potenzial ab. Die Zusammenhänge der sogenannten „harten“ Standortfaktoren sind komplex, können aber exakt gemessen werden, sind quantifizierbar und objektiv vergleichbar.

### Verkehrslage und Erreichbarkeit

Der potenzielle oder tatsächliche Kunde wird grundsätzlich zu der Geschäftsstelle tendieren, die für ihn ohne große Mühe aufzusuchen ist. Der Ausgangspunkt des Kunden ist dabei nicht zwangsläufig sein Wohnsitz, sondern kann auch der Arbeitsplatz oder der regelmäßig aufgesuchte Einkaufsort sein. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, von dem sowohl Stadtraum als auch ländlicher Raum gleichermaßen in den kommenden Jahren betroffen sein werden, gewinnt aus Kundensicht die Erreichbarkeit der Geschäftsstelle noch zunehmende Bedeutung.

Das Kriterium der Erreichbarkeit einer Filiale beschreibt ihre Fußläufigkeit und ihre Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder Pkw. Allen gemein ist, je kürzer der Weg zur Bankstelle desto besser ist die Erreichbarkeit zu bewerten. Im selben Maß wie der Erreichbarkeitsaufwand ansteigt, sinkt die Bereitschaft des Kunden, die räumliche Entfernung zur Geschäftsstelle zu akzeptieren. Optimal sind daher Filialstandorte in der Nähe von Umsteigestationen des

öffentlichen Nahverkehrs. Die individuelle Mobilität aufgrund des hohen Motorisierungsgrads führt dazu, dass der Aktionsradius der Kunden groß ist. Für Filialen von Regionalbanken bedeutet dies, dass nicht zwangsläufig die nächstgelegene Filiale aufgesucht wird, wenn andere aus Kundensicht besser erreichbar sind.

### Optimale Parkmöglichkeiten

Eine gute Erreichbarkeit mit dem eigenen Pkw setzt allerdings die Möglichkeit des Parkens in unmittelbarer Nähe der Filiale voraus. Idealerweise stehen im direkten Umfeld der Geschäftsstelle möglichst eigene Kundenparkplätze in ausreichender Menge zur Verfügung. Sie sollten aus beiden Fahrrichtungen der Straße ohne Probleme anzufahren sein. Die großzügige Dimensionierung des Stellplatzes ermöglicht ein komfortables Ein- und Aussteigen der Kunden. Enge Hinterhöfe sind ebenso ungeeignet für Kundenparkplätze wie solche, die größere Fußwege zum Eingang erfordern. Der Zugang nur mittels Identifikation über Kundenkarten oder ähnliches sollte vermieden und auf Parkgebühren grundsätzlich verzichtet werden.

### Sichtbarkeit des Filialstandorts

Wichtig für die Kundenwahrnehmung der Geschäftsstelle ist ihre Sichtbarkeit von der Straße aus und für die passierenden Fußgänger. Die Sichtbarkeit der Geschäftsstelle wird durch eine singuläre Stellung (z. B. freistehendes Gebäude) oder durch Alleinstellungsmerkmale (z. B. Fassadengestaltung) positiv beeinflusst. Je deutlicher die Geschäftsstelle hervortritt, desto größer ist der

Wiedererkennungswert. Barrieren hingegen schränken die Sichtbarkeit zum Teil erheblich ein. Mögliche Sichtbarrieren sind Baustellen, fremde Werbeträger, aber auch Büsche oder Bäume. Insbesondere die von Pflanzen verursachten Sichteinschränkungen lassen sich durch wenige kostengünstige Maßnahmen effektiv beseitigen.

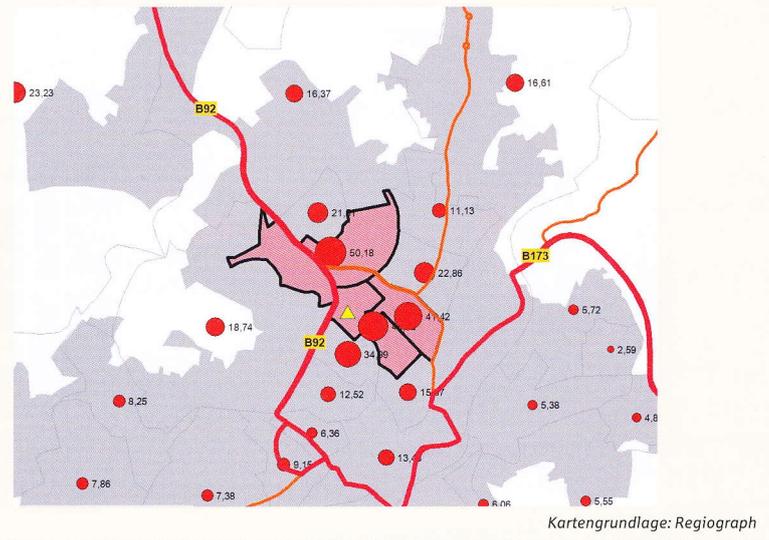
### Marktpotenzial im Einzugsbereich

Potenziale für eine Regionalbank wie die Sparkasse ergeben sich primär aus der Größenordnung der erreichbaren Haushalte. Das Regionalprinzip beschränkt dabei grundsätzlich das nutzbare Marktvolumen des jeweiligen Instituts auf ihr Geschäftsgebiet. Begrenzte Überschneidungen mit benachbarten Banken der eigenen Organisation sind allerdings üblich. Auch Gemengelage kommen vor. Für die Potenzialbetrachtung der Filiale liegt die Abgrenzung eines Einzugsbereichs nahe. Es ist davon auszugehen, dass die räumliche Nähe des Kunden zum Filialstandort eine wesentliche Rolle spielt und so eine Zuordnung von Einzugsbereichen im räumlichen Umfeld möglich ist.

### Standortbezogene Potenziale

Doch diese ausschließlich wohnortbezogene Betrachtungsweise reicht nicht aus, wenn man sich die Ausführungen zum Standortfaktor Erreichbarkeit in Erinnerung ruft. Arbeitsplatz- und Einkaufsorientierung spielen ebenso eine wesentliche Rolle wie die Verkehrslage. So ist zweifellos davon auszugehen, dass sich die Einflussbereiche von Filialen überschneiden, sie also teilweise um Potenziale konkurrieren. Dies ist in Verdichtungsräumen und größeren Städten ►

## Überschneidungen des Einzugsbereichs einer Filiale



► eher der Fall als im ländlichen Raum. Die Berücksichtigung dieser Überschneidungen kann bei Filialen in städtischem Umfeld oft mehr als 50 % des erreichbaren Potenzials ausmachen. Stark frequenzorientierte Filialen schöpfen ihr Potenzial oft bis zu 90 % aus dieser Frequenz und nicht aus dem räumlichen Umfeld. Die Fragen, woher der Kunde kommt und wohin er geht, spielen also die entscheidende Rolle bei der Ermittlung der standortbezogenen Potenziale.

Abbildung 1 zeigt den abgegrenzten Einzugsbereich einer Filiale in einer größeren Stadt (dargestellt durch die rosa unterlegte Fläche). Die Herkunft der Kunden dieser Filiale, deren Standort mit einem gelben Dreieck gekennzeichnet ist, wird durch die roten Punkte verschiedener Größe abgebildet. Die Größe der Punkte und die entsprechende Zahl darunter zeigt an, wie hoch der Kundenanteil dieser Filiale aus dem jeweiligen Gebiet der anderen Filialen ist. Die grau unterlegten Gebiete sind den Einzugsbereichen anderer Filialen zugeordnet, so dass sich hier deutlich die Überschneidungen insbesondere mit den unmittelbar benachbarten Filialen zeigen. Solche Überschneidungssituationen sind in größeren Städten die Regel. Sie haben erheblichen Einfluss auf die Ermittlung der Potenziale einer Filiale.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Regionalbanken für ihre Standortwahl primär die Quell- und Zielgebiete der Kunden, aber auch die Transferbereiche zwischen Quelle und Ziel in Betracht ziehen sollten. Nachdem die Zuordnung von Haushalten oder Personen zu einer Filiale geklärt ist, ergibt sich das verfügbare Marktpotenzial in erster Linie aus deren Einkommens-, Vermögens- und Lebensverhältnissen. Je nach Produktfamilie werden hier mehr oder weniger aufwendige mikrogeografische Scoring-Modelle zur Bestimmung des Marktpotenzials herangezogen.

### Agglomerationseffekte

Die Verkehrslage als einer der wichtigsten Parameter beeinflusst die Erreichbarkeit des Standorts maßgeblich. Eine gute Lage zeichnet sich demnach durch eine angemessene Frequenz aus. Sie wird jedoch nicht nur durch die Verkehrslage, sondern auch durch die Umfeldnutzungen bestimmt.

Weiter wichtig sind positive Agglomerationseffekte. Sie resultieren aus der Nachbarschaft zu stark frequentierten Lokalitäten wie Einzelhandelsbetrieben, öffentliche

Einrichtungen oder großen Arbeitsgebühren. Die erreichbaren Marktpotenziale für eine Filiale sind abhängig von der soziodemographischen Struktur des Umfelds und der Frequenzlage. Es ergibt sich in der Regel ein Mix zwischen Umfeld- und Frequenzpotenzial, dessen Verhältnis zueinander von der Lage der Filiale abhängt.

Die Nachbarschaft anderer Bankfilialen erhöht ebenfalls in der Regel die Standortqualität. Hier kann allerdings weniger von Synergien als vielmehr von Imageeffekten („Bankenstandort“) und Werbeeinflüssen ausgegangen werden. Werbeeinflüsse deswegen, weil hier die Frequenz der Zielgruppe, die Bankgeschäfte erledigen möchte, außerordentlich hoch ist und sich deshalb besondere Marketingmöglichkeiten vor Ort bieten.

Die Lage von Bankfilialen in Shoppingcentern oder Fußgängerzonen ist besonders genau zu prüfen. Hier kann vieles falsch gemacht werden. Möglicherweise können bestimmte Kundengruppen aufgrund von Erreichbarkeitseinschränkungen ausgeschlossen werden. Die Gefahr, schlechte Lagen im Schatten der hohen Frequenzen für die eigene Filiale anzumieten, ist hoch.

Die Auffindbarkeit einer Filiale wird also durch ihre Lageparameter stark beeinflusst. Ist eine Filiale nicht unmittelbar sichtbar, sondern liegt in der Nebenstraße, im Schatten der Frequenzen oder im Keller eines Gebäudes, wird verdeckt durch Bewuchs oder andere sichteinschränkende Bauten, verfügt sie letztlich über eine schlechte Lage.

### Vergleich mit Wettbewerbern

Die Standortfaktoren sind als Funktionskriterien zu verstehen. Die Frage ist zu stellen, welche Kriterien unbedingt bis zu welchem Grad erfüllt sein müssen, damit der Filial-

standort „funktioniert“. Der Erfüllungsgrad der Funktionskriterien hängt im Detail von der Art der Standortnutzung ab. So erfordert eine SB-Stelle einen anderen Erfüllungsgrad als eine personenbesetzte Geschäftsstelle. Und Vermögensberatungscenter sind anders zu beurteilen als Firmenkundencenter. Der Vergleich mit den unmittelbaren Wettbewerbern dient in diesem Zusammenhang der eigenen Einordnung im Teilmarkt und zieht häufig Handlungsbedarf nach sich. Aus Sicht des Standortmarketings kann die einzelne Geschäftsstelle in ihren siedlungsstrukturellen Kontext eingeordnet und der Marktauftritt optimiert werden. Ziel ist, sich positiv von den Wettbewerbern abzuheben und einen möglichst optimalen Standort im jeweiligen Umfeld zu besetzen

### Fazit

Die Sicherung und Entwicklung eines gut funktionierenden Filialnetzes für Regionalbanken ist eine komplexe Aufgabe, die ständiger Aufmerksamkeit und Fachwissens bedarf. Regelmäßige Überprüfungen aller Standorte (Filialchecks) sind ebenso wichtig wie die periodische Überprüfung der Netzstrukturen. Der persönliche Kontakt zu den Kunden ist auch in Zeiten der neuen Medien mit Internet- und Telefonbanking notwendig. Die Komplexität der Finanzprodukte erfordert weiterhin intensive Beratung. Filialstandorte werden daher auf absehbare Zeit nicht überflüssig, aber sie müssen genau dort sein, wo sich die Kunden ohnehin bewegen. Optik, Erreichbarkeit, Verkehrslage und Agglomeration sind die entscheidenden Parameter für den Filialstandort der Zukunft. ◀