

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

Die Revitalisierung von Bankgeschäftsstellen
Eine Analyse unter dem Gesichtspunkt des Kundenverhaltens
und der Kundenbindung

Name	Susanna Caravatti-Felchlin
Adresse	Neue Allmendstrasse 3, 8703 Erlenbach
Eingereicht bei	Mona Spisak, Zürich Peter Zeugin, Zürich
Abgabedatum	14. August 2009

Vorwort

Bankgeschäftsstellen repräsentieren. Der Standort des Gebäudes und der optische Eindruck auf die Kundschaft sind zentral. Es war bis anhin eine Selbstverständlichkeit, dass Bankgeschäftsstellen regelmässig auf den neusten Stand gebracht wurden – die Kosten spielten dabei eine sekundäre Rolle. In der letzten Zeit hat sich diese Sichtweise geändert. Investitionen in eine Immobilie müssen auch im Finanzbereich einen nachgewiesenen nachhaltigen Nutzen ausweisen, der den Sponsor, d.h. die kostenübernehmende Stelle, überzeugt.

Unter diesem Aspekt wird die Revitalisierung des Verkaufsraumes, welche hauptsächlich der Bankgeschäftstätigkeit einen Nutzen bringen soll, betrachtet. Hier setzt die vorliegende Arbeit an. Sie beleuchtet die auf konzeptionellen Grundsätzen basierende Investition in den Verkaufsraum unter dem Gesichtspunkt der Wirkung auf den Bankgeschäftserfolg.

Ich hoffe mit dieser Masterthesis einige Zusammenhänge aufzeigen zu können und Denkanstösse zur Diskussion um die richtige Sponsorenuordnung zu geben. Besonders wichtig ist mir dabei die Beziehung zwischen dem Resultat eines Bauprojektes – der Revitalisierung – und der Wirkung des Produktes (der räumlichen Gestaltung) auf die Menschen, die Mitarbeitenden und die Konsumierenden (Kundinnen und Kunden), darzustellen.

Die Erstellung der vorliegenden Arbeit war nur durch die Unterstützung zahlreicher Personen möglich, denen ich an dieser Stelle herzlich danke.

Mein besonderer Dank gilt einerseits Piergiorgio Morandi, welcher mich motiviert und unterstützt hat, diese vielschichtige Thematik aufzunehmen, andererseits meiner Betreuerin, Mona Spisak, und meinem Koreferenten, Peter Zeugin, welche mich beide mit den richtigen Fragen in die Breite und Tiefe der Thematik führten. Mein Dank gilt vor allem auch den Interviewpartnern, die mir mit ihren Antworten die Untersuchung erst ermöglicht haben.

Bei allen Gesprächspartnerinnen und -partnern möchte ich mich ausserdem für die Zeit bedanken, welche sie sich genommen haben, um mit mir bestimmte Aspekte der Aufgabenstellung zu diskutieren und ihre Sichtweisen darzustellen: Stefan Bodmer, René Reinhart, Urs Näf, Martin Loser, Lothar Weber, Christian Hadorn, Christian Ott, Kevin d'Armento, Dorothee Borer, Katherina Phagre, Regula Rütli, Toni Valaulta und Lothar Kickel.

Schliesslich danke ich Martina Felchlin Dumont und Ernst Felchlin für das Lektorat und meinem Mann, Marco Caravatti, für die vielfältige Unterstützung.

Erlenbach, August 2009

Susanna Caravatti-Felchlin

Inhaltsverzeichnis

<i>VORWORT</i>	<i>I</i>
<i>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</i>	<i>V</i>
<i>TABELLENVERZEICHNIS</i>	<i>VI</i>
<i>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</i>	<i>VII</i>
1. Einleitung	1
1.1 Übersicht.....	1
1.1.1 Theoretische Grundlagen.....	1
1.1.2 Ziel.....	2
1.2 Entwicklung der Banken in der Schweiz.....	2
2. Revitalisierung und ihre Wirkung auf Menschen	5
2.1 Revitalisierung und seine Bedeutungen.....	5
2.2 Wirkung des Raumes auf den Menschen.....	6
3. Kundenverhalten und Kundenbindung als soziale Interaktion	9
3.1 Kundenverhalten.....	9
3.2 Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement.....	10
4. Untersuchungsrahmen und Ableitung der Fragestellung	14
4.1 Ausgewähltes Umfeld / Point of Sale Betreuungskonzept.....	14
4.2 Untersuchungsfrage.....	15
4.3 Analyse der Kundenbindung.....	16
4.4 Analyse des Kundenverhaltens.....	16
5. Empirische Untersuchung	18
5.1 Methodisches Vorgehen.....	18
5.2 Konzeptioneller Hintergrund.....	19
5.3 Messinstrumente.....	20
5.3.1 Zur Geschäftsstellenentwicklung.....	20
5.3.2 Zur Umfrage.....	21

6.	Ergebnisse	23
6.1	Resultate der Geschäftsstellenentwicklung.....	23
6.1.1	Entwicklungsumfeld	23
6.1.2	Ergebnisse zur Kundenbindung	23
6.2	Resultate der Umfrage	28
6.2.1	Rücklauf.....	28
6.2.2	Ergebnisse zum Kundenverhalten.....	29
6.3	Abhängigkeit Resultate Umfrage und Geschäftsstellenentwicklung.....	41
7.	Zusammenfassung und Ausblick.....	44
7.1	Diskussion der Ergebnisse	44
7.2	Erkenntnisse anderer Banken.....	46
7.3	Massnahmen zur Steigerung des Revitalisierungseffektes	47
<i>ANHANG 1</i>	<i>Indikatorentabelle</i>	<i>48</i>
<i>ANHANG 2</i>	<i>Point of Sale Betreuungskonzept</i>	<i>49</i>
<i>ANHANG 3</i>	<i>Fragebogen</i>	<i>51</i>
<i>ANHANG 4</i>	<i>Untersuchungsumfeld und Datenanalyse</i>	<i>52</i>
<i>Literaturverzeichnis</i>		<i>59</i>
<i>Ehrenwörtliche Erklärung</i>		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Abhängigkeit Bankgeschäftsstelle / Kundenberater / Kunden	1
Abbildung 2 Erfolgsrechnung aller Schweizer Banken	4
Abbildung 3 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens	13
Abbildung 4 Abhängigkeit Verkaufsraum / Mitarbeitende / Konsument.....	21
Abbildung 5 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2003)	24
Abbildung 6 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2005)	25
Abbildung 7 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2006)	26
Abbildung 8 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2007)	27
Abbildung 9 Erscheinungsbild (Indikator 1)	30
Abbildung 10 Visitenkarte (Indikator 2).....	30
Abbildung 11 Eye Catcher (Indikator 3).....	31
Abbildung 12 Kundenleitsystem (Indikator 4)	32
Abbildung 13 Unkomplizierte Verweleinladung (Indikator 5)	32
Abbildung 14 Anknüpfung an Beratungsbereich (Indikator 6)	33
Abbildung 15 Angenehme Wartesituation (Indikator 7)	33
Abbildung 16 Wohlfühlatmosphäre (Indikator 8).....	34
Abbildung 17 Verweildauer (Indikator 9).....	35
Abbildung 18 Informations-/Beratung-/Abschlussbedürfnis (Indikatoren 10-12)	36
Abbildung 19 Mitarbeiteridentifikation (Indikatoren 13-16).....	37
Abbildung 20 Akquisitionsbereich (Indikator 17)	38
Abbildung 21 Aufenthaltsdauer (Indikator 18).....	38
Abbildung 22 Abschlussfrequenz (Indikator 19).....	39
Abbildung 23 Antwortquoten renovierter Geschäftsstellen (Teil1)	41
Abbildung 24 Antwortquoten renovierter Geschäftsstellen (Teil2)	42
Abbildung 25 Vergleich der abhängigen und unabhängigen Variablen	43
Abbildung 26 Kundenbereichsflächen	49
Abbildung 27 Fragebogen.....	51
Abbildung 28 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basisjahr 2005).....	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Indikatoren der Untersuchung des Kundenverhaltens	17
Tabelle 2 Renovierte Geschäftsstellen mit Renovationsjahr	24
Tabelle 3 Zusammenfassung der Bankgeschäftsstellenentwicklung	28
Tabelle 4 Zusammenfassung der Umfrageresultate	40
Tabelle 5 Einflusskraft der Indikatoren in den renovierten Geschäftsstellen	40
Tabelle 6 Indikatorentabelle	48
Tabelle 7 Untersuchungsumfeld	52
Tabelle 8 Ergebnisse der Geschäftsstellenanalyse	53

Abkürzungsverzeichnis

Kürzel	Bedeutung
Abs.	Absatz
BIP	Bruttoinlandprodukt
BV	Business Volumen (ohne Korrekturen und Anpassungen), Vermögenswerte der Kunden
CA	Client Accounts, Kundenkonti
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
etc.	und so weiter (et cetera)
GS	Geschäftsstelle
i. e. S.	im engeren Sinne
Kap.	Kapitel
KPI	Key Performance Indicator
m.H.a.	mit Hinweis auf
Mrd.	Milliarden
n	Sample (Beispiel) Anzahl
n. ren. GS	nicht renovierte Geschäftsstellen
N/A	not available, nicht verfügbar
o.V.	ohne Verfasser
PKB	Privatkunden Basis (Kundensegment)
PKI	Privatkunden Individual (Kundensegment)
POS	Point of Sale, Verkaufspunkt
ren. GS	renovierte Geschäftsstellen
SBVg	Schweizerische Bankiervereinigung
schweiz.	schweizerisch, -e, -er
t.w.	teilweise
v.V.	verschiedene Verfasser
vgl.	vergleiche
www.	World Wide Web, Internet
ytd	year to date, (von Anfang Jahr) bis zum heutigen Datum
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Übersicht

Mit dieser Arbeit soll aufgezeigt werden, ob und inwiefern ausgewählte Faktoren der Revitalisierung der Verkaufsräumlichkeiten einer Bank (beispielsweise Raumgestaltung, Farbenkompositionen, Lichteffekte, Einrichtung) in direkter Beziehung zur Kundenbindung stehen bzw. einen Einfluss auf das Kaufverhalten des Kunden (Konsumenten) haben und somit umsatzrelevant sind. Dabei soll auch die Möglichkeit einer indirekten Einflussnahme geprüft werden, welche über den Kundenberater (Mitarbeitenden) auf den Kunden und dessen Kaufverhalten wirkt; was miteinbezieht, dass eine Revitalisierung auch den Mitarbeitenden beeinflussen kann.

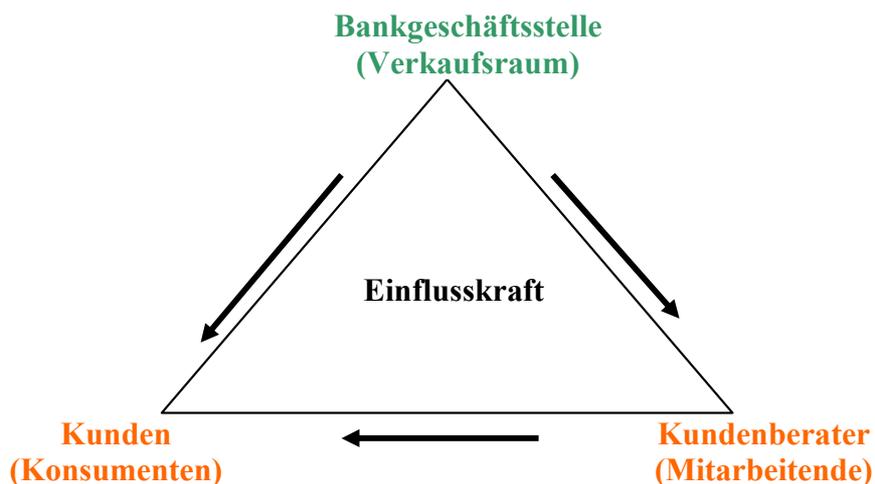


Abbildung 1 Abhängigkeit Bankgeschäftsstelle / Kundenberater / Kunden

Das systematische Aufzeigen der oben genannten Zusammenhänge soll die Argumentationskette in der Diskussion der Frage „Lohnt sich ein reines Facelifting von Bankgeschäftsstellen für die Bank?“ ermöglichen.

1.1.1 Theoretische Grundlagen

Dieser Arbeit liegen einerseits die Erkenntnisse über die psychologische Wirkung der Raumgestaltung (Distanzen etc.) und der Materialien (Farben, Licht etc.) auf den Menschen zu Grunde. Andererseits berücksichtigt sie die Literatur und das heutige Wissen

um den Einfluss von sozialen Faktoren am Arbeitsplatz auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden.

1.1.2 Ziel

Die Arbeit soll pragmatische Hinweise für die Praxis und handfeste Argumentationsgrundlagen liefern, wenn folgende Frage diskutiert wird: Hat eine Neugestaltung einer Bankgeschäftsstelle eine nachweisbare verkaufsfördernde Wirkung? Wenn ja, wird der Kunde direkt oder via Kundenberater beeinflusst? Oder zeigen die Ergebnisse keinen Effekt?

Kann eine positive Abhängigkeit zwischen der Revitalisierung einer Bankgeschäftsstelle und dem Kundenverhalten nachgewiesen werden, würde dies eine entsprechende Investition ins „Facelifting“ begünstigen bzw. stützen. Die Ergebnisse sollen zugleich aber auch die generellen Möglichkeiten und Grenzen einer Revitalisierung und ihrer Wirkung aufzeigen.

1.2 Entwicklung der Banken in der Schweiz

Die Finanzdienstleistungsindustrie hat eine zentrale Bedeutung für die Schweizer Volkswirtschaft. *In der Schweiz, wo die [...] Produktionsfaktoren Arbeit und Boden sehr knapp und teuer sind, ist die effiziente Erfüllung dieser Aufgabe von besonderer Bedeutung*¹. Der Finanzbereich leistet einen zentralen Beitrag für das Wohlergehen der gesamten Schweizer Volkswirtschaft. Während Unternehmungen in der Industrie oder in der Metall- und Baubranche bereits vor mehreren Jahrzehnten Krisen überwinden mussten, entwickelten die Banken neue Produkte und steigerten ihre Gewinne von Jahr zu Jahr.

Wie hat sich die Finanzdienstleistungsindustrie in der Schweiz entwickelt?²:

14. Jhd.	erste Zeugnisse von Geldverleih und Wechslertätigkeit (Genfer Messe)
ab 1516	erste Darlehensgeschäfte in den Städten Basel und Zürich, auch bereits an ausländische Gemeinwesen
ab 1550	Einzelne Gewerbetreibende wandten sich voll dem Geldgeschäft zu.
1755	Gründung "Bank" Leu, Zürich, Anlagegeschäft

¹ Zimmermann/Eberle/Rampini (1991) S. 7

² Vgl. Mottet (1987) S. 7-39, v.V. 1 (1992-1993) S. 3/S. 32-34, SBVg (2008), S. 4-11, BFS/SECO (2009)

19. Jhd.	Gründung der ersten Regionalbanken und Sparkassen, v.a. in den Kantonen Bern und Aargau, sowie Gründung der ersten Kantonalbanken
1856	Gründung der Schweizerischen Kreditanstalt
1897	Gründung des Schweizerischen Bankvereins als Zusammenschluss verschiedener Banken in Zürich und Basel
1899	Gründung der ersten Raiffeisenbanken in der Schweiz, in Bichelsee TG
1902	Gründung des Schweizerischen Raiffeisenverbandes mit 10 Instituten (heute Raiffeisen Schweiz)
1905	Gründung der Schweizerischen Nationalbank, Geschäftsaufnahme 1907
1907	Gründung des Verband Schweizerischer Kantonalbanken
1912	Gründung der Schweizerischen Bankgesellschaft aus der Bank in Winterthur und der Toggenburger Bank, weitere Übernahmen in der Folge
1912	Gründung der SBVg mit Sitz in Basel
1930	Gründung der zwei Pfandbriefzentralen basierend auf einem Bundesgesetz (der schweiz. Kantonalbanken, der schweiz. Hypothekarinstitute)
1986	Schweiz ist drittichtigster Finanzplatz neben New York und London, mit 581 Banken und bankähnlichen Finanzgesellschaften mit einer Bilanzsumme von CHF 723 Mrd. 106'000 Angestellte mit ca. CHF 5 Mrd. direkten und indirekten Steuern
1989 – 92	Strukturwandel im Bankensektor: 60-80 Übernahmen, Fusionen und Beteiligungen; der Finanzplatz Schweiz rückt auf den 2. Rang vor
1990	120'000 Bankangestellte schweizweit
1994	Zusammenschluss der meisten Regionalbanken zur Regionalbanken-Holding
1997	107'000 Bankangestellte schweizweit
1998	Gründung der UBS aus einer Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein
2000	Übernahme von PaineWebber Inc. durch UBS
2006	Direkte Wertschöpfung der Banken CHF 48 Mrd., d.h. 10% des gesamtschweizerischen BIP, 104'000 Bankangestellte mit CHF 8 Mrd. Ertrags- und Kapitalsteuern
2008	328 Bankensitze mit 3'453 Filialen in der Schweiz mit einer Bilanzsumme von CHF 3'315 Mrd.
2009	Finanzplatz Schweiz liegt international noch auf dem 6. Rang

Die Entwicklung der Erfolgsrechnung aller Banken in der Schweiz zwischen 1979 und 2008 gemäss der Schweizerischen Bankiervereinigung SBVg (Abbildung 2) zeigt den wirtschaftlichen Aufschwung über gut zweieinhalb Jahrzehnte sowie die aktuelle Baisse transparent auf.

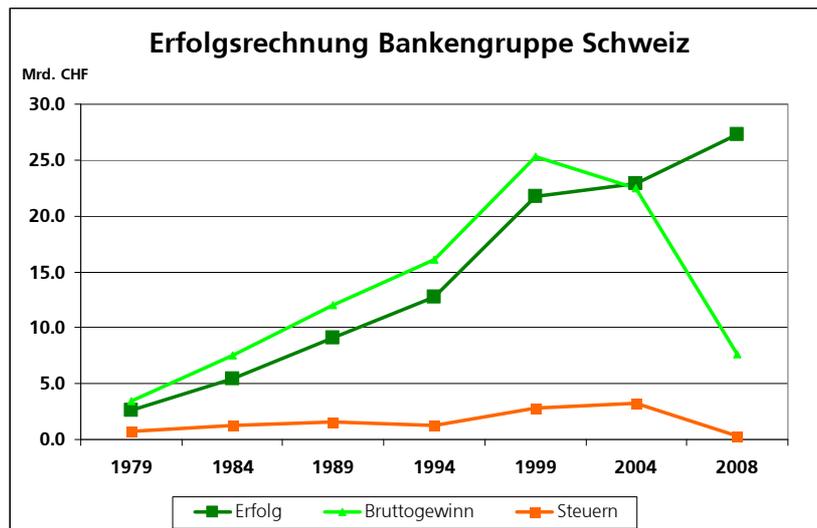


Abbildung 2 Erfolgsrechnung aller Schweizer Banken
(Quelle: SBVg 2008)

Gemäss SwissBanking Masterplan Vision 2015 soll die Schweiz sich als globaler Top-3-Finanzplatz im internationalen Geschäft etablieren³. Der Wertbeitrag zum BIP soll gegenüber 2006 verdoppelt werden, die Anzahl der Beschäftigten im Finanzsektor soll auf bis zu 280'000 Arbeitsplätze steigen und die Nettosteuern des Finanzsektors auf CHF 28 – 37 Mio. wachsen⁴. Die Schweiz hat trotz der aktuellen Wirtschaftslage ambitionierte Ziele für die Zukunft ihrer Banken.

Betrachtet man die Entwicklung der Schweizer Banken auf der einen und die Erwartungen für die Zukunft auf der anderen Seite, ist es mehr als berechtigt, die Investitionen in Geschäftsstellen gut zu prüfen und zu planen. Erfahrungen anderer Branchen bezüglich Faktoren wie Kundenverhalten und Kundenbindung zu studieren, ist an der Zeit. Diese Arbeit soll dazu einen Denkanstoss geben.

³ v.V. 2 (2007), S. 3

⁴ Vgl. SBVg (2009), www.swissbanking.org

2. Revitalisierung und ihre Wirkung auf Menschen

In diesem Kapitel wird die Revitalisierung konkret ausgelegt, abgegrenzt und mit dem Menschen in Bezug gebracht. Es wird die Frage behandelt, welche Aspekte bei einem Facelifting einer Bankgeschäftsstelle relevant sein können und was dabei beachtet werden muss. Darauf aufbauend wird im folgenden Kapitel 3 das Kundenverhalten und das Management der Kundenbindung und ihre Bedeutung aufgezeigt.

2.1 Revitalisierung und seine Bedeutungen

Der Begriff Revitalisierung existiert schon mehrere Jahrhunderte und wurde in Zusammenhang mit sozialen Bewegungen verwendet. Revitalisierungsbewegungen formierten sich insbesondere in Krisensituationen, z.B. während des Kolonialismus, aber auch zur sozialen Erneuerung sowie zur Wiederherstellung der kulturellen Identität und Stärkung eines Bewusstseins der Solidarität wie z.B. die Rueblo-Revolté 1680⁵. Später haben Medizin und Naturheilkunde den Begriff aufgenommen. In der Naturheilpraxis geht man von der Kombination der Wörter Regeneration und Vitalisierung (Anti-Aging) aus und meint damit die Verzögerung des Alterungsprozess und die Steigerung des Wohlbefindens und damit der Leistung⁶. Bei den medizinischen Behandlungen spricht man von der Zurückgewinnung der Vitalität, als dem allgemein biologisch-medizinischen Begriff der Lebensenergie. Darunter zu verstehen ist insbesondere die Rehabilitation des Bewegungsapparates, eine nachhaltige Gewichtsreduktion oder das Wiedererlangen der Körpersilhouette oder des Hautbildes.

Die Elemente des Kräftigens und Wiederbelebens wurden später in der Immobilienbranche aufgenommen und Revitalisierung als Sammelbegriff von Umbau und Sanierung bestehender Gebäude verwendet. Revitalisierung ist jedoch mehr als nur eine Sanierung. Wichtig bei der Revitalisierung eines Altbestandes sind die innenarchitektonische Sachkenntnis sowie ein gut durchdachtes Nutzungskonzept mit Berücksichtigung der Anforderungen des Zeitgeistes⁷. Altes ist mit Neuem statisch und materialtechnisch zu verbinden.

Revitalisierung wird heute auch im Städtebau oder in Entwicklung von Regionen oder Standorten verwendet. Aktuell sind z.B. Revitalisierungen von Industriestandorten.

⁵ Vgl. Rusch (1993), Enzyklopädie

⁶ Vgl. Helms (2009), www.praxis-helms.de

⁷ Vgl. o.V. 1 (2009), www.mein-wirtschaftslexikon.de

In der vorliegenden Studie wird der Begriff Revitalisierung insbesondere für die Ausgestaltung der Oberfläche des Gebäudeinneren verwendet, was als Facelifting bezeichnet werden kann.

2.2 Wirkung des Raumes auf den Menschen

Die Wirkung der Räumlichkeiten und Einrichtungen auf den Menschen wird in unseren Breiten im Finanzbereich im Vergleich z.B. zu asiatischen Ländern wenig studiert. In Europa und insbesondere in der Schweiz bezieht sich Ästhetik (die Wahrnehmung des Schönen) zumeist auf die Architektur, den repräsentativen Charakter gegen aussen. Im Privaten beobachtet man indessen öfter, - das bestätigen z.B. Handwerker wie Maler oder Plattenleger -, dass die Menschen intuitiv Farben, Materialien oder Formen auswählen. Sie lassen das Farbmuster oder das Material auf sich wirken und prüfen, wie sie sich dabei fühlen. Dieses bewusste menschenbezogenen Auswählen der Umgebung wird in Unternehmen des Bankensektors heute noch kaum angewendet.

Dass die Farben für den Menschen von Bedeutung sind, wusste man nicht nur in den alten Kulturen, auch die modernen Wissenschaften arbeiten mit diesem Zusammenhang. Physikalische Messungen belegen, dass Farbe in unterschiedliche Wellenlängen bzw. Schwingungsfrequenzen zerlegtes weisses Licht ist. Was der Mensch als Farbe erkennt, ist jeweils ein bestimmter Ausschnitt aus diesem Spektrum. Diese sichtbaren Wellenlängen des Lichtes können im Menschen psychische Reaktionen hervorrufen, positive oder negative. Farbeindrücke können aus unterschiedlichen Quellen stammen: Beleuchtung, Wandanstriche, Bildschirmhintergrundes, u.a.. Richtig gewählte Farben haben neben der langfristigen harmonisierenden Wirkung, welche wichtig ist für die Arbeitsplatzumgebung, auch Einfluss auf die psychische Energie, die insbesondere im Kundenkontakt relevant werden kann⁸.

Auch Business Feng Shui basiert auf einer Farbenlehre. Die Kraft, die den Menschen mit der Farbe verbindet, ist das Chi⁹, der Lieferant der Energie. Neben der Farbe sind bei dieser chinesischen Wissenschaft aber auch die Lage, die Form, das Licht, der Duft und der Ton entscheidend. Alle diese Grössen wirken gemäss dieser Lehre aus räumlicher Entfernung auf die Energiebahnen des Menschen - wie z.B. die Akupunktur bei direktem Kontakt. Dabei sind drei Aspekte bestimmend:

⁸ Vgl. Kraaz von Rohr (2003), S. 11

⁹ Vgl. Rossbach/Yun (1996), S. 28

- *Denken und Handeln über das Konventionelle hinaus unter vollem Einbezug von Gegensätzen (Yin/Yang als Einheit).*
- *Eine Umkehr des Kausalitäts-Verständnisses in dem Sinn, dass wir nicht vorerst auf der materiell-physischen, sondern prioritär auf der geistig-energetischen Ebene wahrnehmen und einwirken.*
- *Bewusst machen, dass echtes Wohlbefinden, persönlicher und geschäftlicher Erfolg zu 90% auf ungreifbaren und unsichtbaren Energien beruhen.*¹⁰

Business Feng Shui z.B. wird definiert als die Auswahl und das richtige Arrangement von gesunden, harmonischen und energiereichen Arbeits- und Verkaufsräumen, Möbel und Symbolen, welche die ideale Harmonie in der näheren und weiteren Umgebung gewährleisten, um Erfolg und Spitzenleistung zu fördern¹¹.

Der Geschäftserfolg basiert demzufolge nicht alleine auf dem Know-how und den fachlichen Qualitäten des Kundenberaters und der dahinter stehenden Unternehmung. Bewusste Raumgestaltung wird in jüngster Zeit immer mehr als ein nachgewiesen wirkungsvolles Werkzeug für den Geschäftserfolg eingesetzt. Das interdisziplinäre Denken sowie das Verstehen der wechselwirkenden energetischen Zusammenhänge sind entscheidend. Dabei können angewandte Theorien wie das beschriebene Business Feng Shui hilfreich sein.

Diese Theorien aus der Wissenschaft zeigen, dass der Raum mit seinen Einrichtungen sehr wohl einen Einfluss auf den Menschen hat und dass dieser Einfluss mehrheitlich unbewusst ist. Die Lehren zeigen auf, dass Farben, Formen, Licht, Geräusche und Düfte (Aromastoffe) nach bestimmten Gesetzmässigkeiten auf die Menschen wirken, die menschlichen Reaktionen auf diese Einflüsse folglich nicht nur individuelle sind, sondern eine Massenwirkung haben können. Mit anderen Worten: Ein die Sinne des Menschen ansprechend gestalteter Verkaufsraum beeinflusst ganz allgemein das Wohlbefinden der Kunden und kann damit ihr Handeln mitbestimmen.

Beispiele aus dem Retail-Geschäft: Warenhäuser berieseln die Konsumenten mit Musik, welche diese meist unbewusst wahrnehmen und sich zusehends ausgeglichener und offener fühlen, eine gute Basis für einen möglichen Kauf. Autofirmen gehen heute soweit, dass sie den im Auto sitzenden Kaufinteressenten in eine Aromawolke eintauchen, um ihre Produkte verkaufsfördernd zu unterstützen.

¹⁰ Gorini (2001), www.living-space.ch

¹¹ Vgl. Lim (2004) S. 16

In der vorliegenden Arbeit geht es darum, mögliche Abhängigkeiten der Kunden/Mitarbeitenden vom Verkaufs-/Arbeitsraum aufzuzeigen, sowie die Bedeutung des Einflusses unbewussten Handelns transparent zu machen.

3. Kundenverhalten und Kundenbindung als soziale Interaktion

Das Kundenverhalten wird durch das Zusammenspiel von Kunden, Anbietern und Konkurrenten stark beeinflusst. Das Verstehen und Beeinflussen des Kunden oder das Interagieren mit dem Kunden ist dabei für das Marketing zentral. Die Bedeutung der Kundenorientierung wächst mit stärker werdender Konkurrenz¹². Betrachtet man die Finanzwirtschaft, so hat sich die Situation heute gegenüber der Vergangenheit massiv verändert (vgl. Kap. 1.2). Während sich der Kunden früher, vergleichbar mit der Kundenbindung in der Autoindustrie, sehr loyal verhielt und nur in begründeten Ausnahmefällen seine Bank wechselte, pflegen heute die meisten Kunden verschiedene Bankverbindungen und vergleichen die Dienstleistungen und Produkte sorgfältiger. Der Vertrauensbonus, welcher der Kunde früher seinem Bankier entgegenbrachte, ist nicht mehr vorhanden, weil sich in der Öffentlichkeit die Wertestruktur geändert hat (Skandale, Misswirtschaft). Das Kundenverhalten, die Kundenbindung und das Kundenbindungsmanagement haben in der Finanzbranche in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und werden insbesondere in der Zukunft ein zentraler Faktor für den Kundenberater einer Bank sein.

3.1 Kundenverhalten

Das Verhalten des Kunden wird in der Literatur mit zwei Begriffen umschrieben:

- *Käuferverhalten i. e. S. beschäftigt sich mit dem Verhalten von Nachfragern beim Kauf, Ge- und Verbrauch von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen, während sich das*
- *Konsumentenverhalten i. e. S. mit dem Verhalten der Menschen beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen beschäftigt.*¹³

Es ist also eine Frage der Sichtweise, steht primär die Nachfrage oder der Kauf im Vordergrund (Käuferverhalten) oder der Nutzen bzw. der Konsum (Konsumentenverhalten). Im laufenden Sprachgebrauch werden die beiden Begriffe aber nicht immer konsequent eingesetzt und sie werden deshalb in dieser Arbeit beide unter dem Begriff Kundenverhalten subsumiert.

¹² Vgl. Foscht/Swoboda (2004), S. 3-5

¹³ Foscht/Swoboda (2004), S. 3

Nicht nur die Wirtschaft sondern *auch das Verhalten von Kunden selbst ist einem Wandel unterworfen. Dieser kann zwar schon seit Jahren beobachtet werden, neu ist aber seine Dynamik.*¹⁴ Dabei unterscheidet Liebmann¹⁵ konstantes (eindimensional, stabil über die Zeit, einheitlich), hybrides (bi-polar, relativ stabil, differenziert), multioptionales (mehrdimensional, nicht mehr stabil, divergierend) und paradoxes (nicht beschreibbar) Käuferverhalten. Dieser Wandel und weitere Veränderungen in der Gesellschaft fordern von den Unternehmungen eine laufende Neuausrichtung auf ihre Kunden.

Die im Kapitel 2.2 beschriebenen Erklärungsmodelle zum Thema „Einfluss des Raumes auf den Menschen“ sind auch für das Kundenverhalten wichtig. *Menschliche Antriebe haben für die Erklärung des Verhaltens eine zentrale Bedeutung. Sie versorgen das Individuum mit psychischer – seelischer – Energie, sie treiben das Verhalten an, sind dafür verantwortlich, dass überhaupt Verhalten [als Bedürfnis] zustande kommt*¹⁶. Mit Antrieben gemeint sind Emotionen (auch Neugierde), Motivationen und Einstellungen. *Die begriffliche Differenzierung erfolgt also hinsichtlich des subjektiven Erlebens: Emotionen sind nach innen – auf das eigene Erleben – gerichtet, Motivationen auf ein Handeln, [und] Einstellungen auf Objekte.*¹⁷

Neben diesen sogenannten aktivierenden Prozessen und Zuständen sind weitere Determinanten und Moderatoren für das Kundenverhalten verantwortlich, z.B. die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung oder Rolle und Status. Weiter kann der Prozess des Kaufs selber und des Kaufsentschlusses für das Verständnis und für die Möglichkeit einer Beeinflussung des Kaufverhaltens beobachtet und analysiert werden. Diese Aspekte werden, um dem Fokus dieser Arbeit gerecht zu werden, nicht explizit angesprochen.

3.2 Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement

Für die Begriffe Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement werden in der Literatur gleichbedeutende oder oft auch divergierende Begriffe verwendet, so z.B. Geschäftsbeziehung, Markentreue, Relationship Marketing, Retention Marketing, Beziehungsmanagement oder auch Kundenzufriedenheit. Im Folgenden wird auf der Definition von Bruhn/Homburg basiert:

¹⁴ Foscht/Swoboda (2004), S. 5

¹⁵ Vgl. Liebmann (1996), S. 45

¹⁶ Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 53

¹⁷ Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 55

Kundenbindung umfasst sämtliche Massnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.¹⁸

Im Gegensatz zur Kundenloyalität, welche lediglich nachfragerorientiert wirkt, bezieht sich die Kundenbindung sowohl auf die Nachfrager- als auch auf die Anbieterseite. Kundenbindung entsteht zu einem grossen Teil aus der positiven Beziehungsebene, die sowohl Loyalität zu dieser Person als auch zum Produkt und dem Unternehmen nach sich ziehen kann. Ergänzend wird das Kundenbindungsmanagement, ausschliesslich anbieterseitig, wie folgt definiert:

Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Massnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.¹⁹

Bruhn/Homburg²⁰ zeigen mit ihrer Wirkungskette der Kundenbindung, welche über vier Phasen vom Erstkontakt zur Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung zum ökonomischen Erfolg (fünfte Phase) führt, die Möglichkeiten und Effekte eines kontinuierlichen Kundenbindungsmanagement auf. Je öfter dieser Loop positiv wiederholt werden kann, umso intensiver ist die Loyalität und Bindung an das Unternehmen. Die Hintergründe und Ursachen, warum sich ein Kunde an ein Unternehmen bindet, können dabei unterschiedlich sein. Fünf Ursachen können unterscheiden werden:

- situative Bindungsursachen: äussere Faktoren, z.B. Standort, Gebäude, Verkaufsraum,
- vertragliche Bindungsursachen: verbindliche Vereinbarung
- ökonomische Bindungsursachen: z.B. Kosten eines Wechsels
- technisch-funktionale Bindungsursachen: z.B. Kompatibilitätsprobleme, Beschaffungsschwierigkeiten
- psychologische Bindungsursachen: Kundenzufriedenheit, persönliche Beziehungen oder Gewohnheiten des Kunden.²¹

Letzterem kommt besonders in der heutigen Zeit Bedeutung zu. Für ein effektives Kundenbindungsmanagement spricht eine freiwillige Bindung des Kunden. Diese startet mit

¹⁸ Bruhn/Homburg (2008), S. 8, m.H.a. Dillier (1996) und Meyer/Oevermann (1995)

¹⁹ Bruhn/Homburg (2008), S. 8

²⁰ Vgl. Bruhn/Homburg (2008), S. 10f, m.H.a. Bruhn (1998), S. 7

²¹ Vgl. Bruhn/Homburg (2008), S. 11

den äusseren Faktoren, welche den Kunden zu Beginn der Kundenbeziehung anziehen, und wird mit der Kundenzufriedenheit durch die emotionale Bindung gesteuert. Der Kunde kann jederzeit wechseln, entscheidet aber aus persönlichen Präferenzen zu bleiben.

Das Kundenbindungsmanagement hat innerhalb eines Unternehmens verschiedene strategische Dimensionen, die mit sechs Fragen umschrieben werden können:

Was?, die Frage nach dem Bezugsobjekt, dem Produkt bzw. der Dienstleistung

Wer?, die Frage nach der Zielgruppe also der Kundensegmente

Wie?, die Frage nach der Art der Kundenbindung, vgl. vorangehender Abschnitt

Womit?, die Frage nach dem Instrument, z.B. der Beratung, Einladungen zu Events

Wie oft und wann?, die Frage nach der Intensität und der Frequenz also monatlich, jährlich, u.a.

Mit wem?, die Frage nach möglichen Kooperationen mit anderen Dienstleistungsunternehmen im Sinne eines Gesamtpakets und Gesamterfolgs.²²

Entscheidend dabei ist die Eingliederung dieser strategischen Dimensionen der Kundenbindung in das Zielsystem des Unternehmens. Kundengerichtete, mitarbeitergerichtete und ökonomischen Zielgrössen sind bewusst aufeinander abzustimmen und als Gesamtsystem zu steuern. Der Erfolg einer Unternehmung, also im vorliegenden Fall einer Bank bzw. einer Bankgeschäftsstelle, wird massgeblich durch die Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiterbindung) und die Kundenzufriedenheit (Kundenbindung) beeinflusst. Die relevanten Zusammenhänge macht die Abbildung 3 transparent.

Betrachtet man die Umsatzkomponente in einer Kundenbeziehung so ist [einerseits] zu erkennen, dass (freiwillig) gebundene Kunden häufig eine höhere Preisbereitschaft aufweisen als nichtgebundene Kunden²³ und andererseits in der oftmals steigenden Kauffrequenz. Diese positive Entwicklung lässt sich im Zeitablauf am gestiegenen Wert, den ein Kunde für das Unternehmen hat, und in der Folge im Gewinn des Unternehmens ablesen.²⁴

²² Vgl. Bruhn/Homburg (2008), S. 17-20

²³ Bruhn/Homburg (2008), S. 17

²⁴ Vgl. Bruhn/Homburg (2008), S. 17f

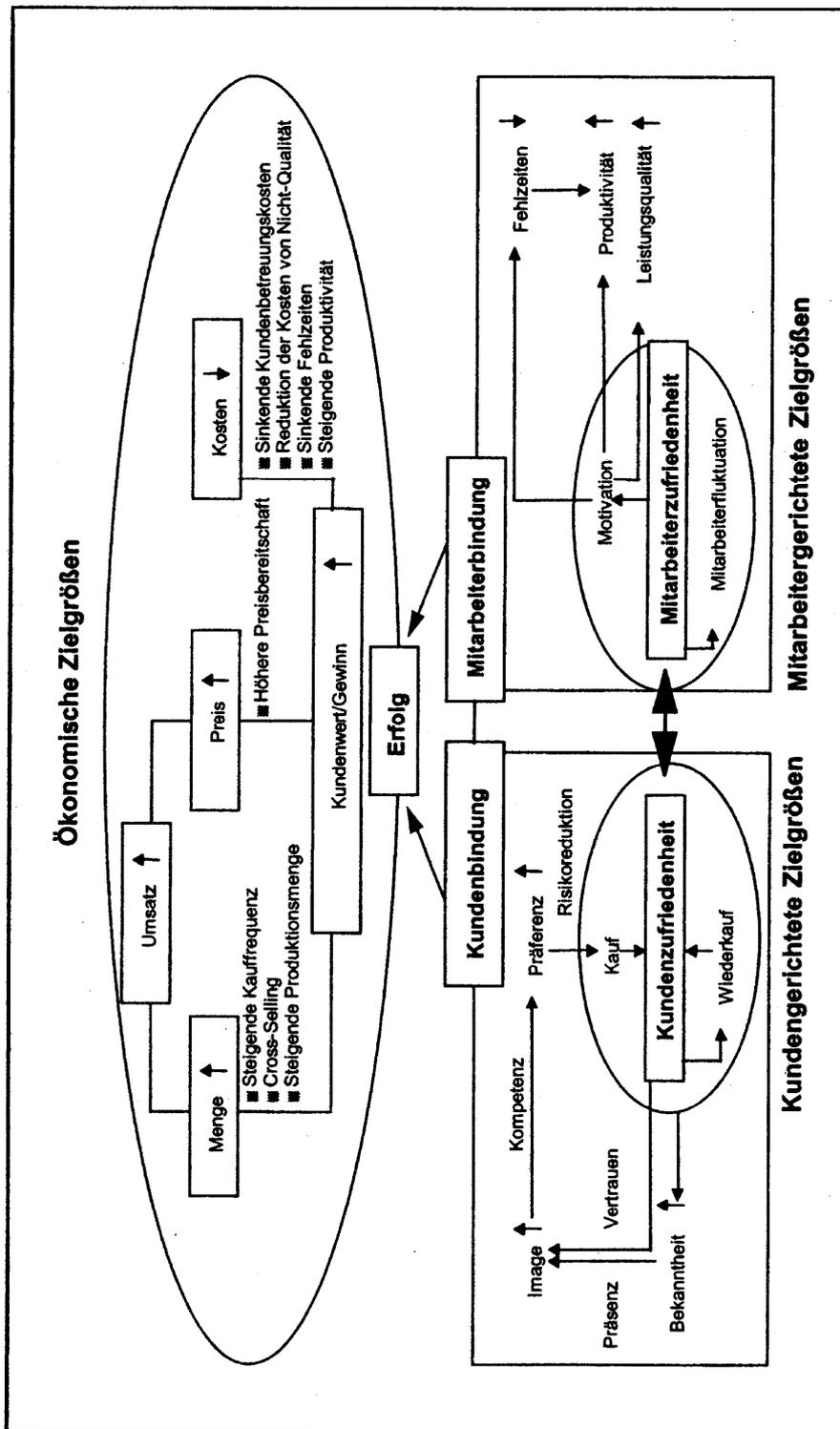


Abbildung 3 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens

(Quelle: Meffert/Bruhn²⁵)

²⁵ Meffert/Bruhn (2006), S. 207

4. Untersuchungsrahmen und Ableitung der Fragestellung

In diesem Kapitel werden die theoretisch isoliert diskutierten Themenbereiche und die daraus resultierenden Fragestellungen zueinander in Bezug gesetzt, in einen konzeptionellen Arbeitsrahmen integriert und Fragestellungen für die empirische Untersuchung abgeleitet.

4.1 Ausgewähltes Umfeld / Point of Sale Betreuungskonzept

Das der Untersuchung zu Grunde liegende Finanzunternehmen verfügt über ein Geschäftsstellennetz in der ganzen Schweiz. Die Immobilienbewirtschaftung und das Facility Management werden zentral geführt und die Entscheidungen über notwendige Renovationen und Umbauten werden in Abstimmung mit den verantwortlichen Geschäftseinheiten getroffen. Aus einer Initiative des Privat- und Firmenkundengeschäfts zur Optimierung der Kundenansprache wurden in der zweiten Hälfte 2007 der Verkaufsraum von drei Pilotgeschäftsstellen in den Kantonen Graubünden, Luzern und Zürich nach einem neuen, kostenintensiven Filialkonzept total umgebaut. Dabei wurde das neue POS Betreuungskonzept angewandt, welches ein konsistentes und optimales Kundenerlebnis zum Ziel hat. In allen drei Geschäftsstellen des Pilotprojektes zeigten die Resultate der Kundenbefragungen, welche vor und nach der Umstellung durchgeführt wurden, eine positive Resonanz auf das neue Filialkonzept. Die parallel durch das Controlling geführte Untersuchung der KPI Entwicklung konnte aber keine in direktem Zusammenhang stehende positive Wirkung auf die Geschäftsstellenentwicklung nachweisen. Die Bauprojektkosten wurden deshalb nicht den Geschäftsstellen belastet, sondern vom Businessbereich zentral übernommen. Wegen der negativen Wirtschaftsentwicklung wurde in der Folge die Initiative nach der Pilotphase gestoppt. Das POS Betreuungskonzept wurde jedoch für alle Geschäftsstellen, soweit dies die gebäudebedingten Gegebenheiten zulassen oder Umbauten geplant waren, weiter umgesetzt.

Eine vorgängige fundierte Analyse der Bank ergab, dass die Geschäftsstellen nach wie vor einen wichtigen Absatzkanal darstellen. Mit dem POS Betreuungskonzept soll ein konsistentes und optimales Kundenerlebnis am Verkaufspunkt (POS) erzielt werden. Die Bank will damit ihr Wachstumspotenzial voll ausschöpfen. Durch ein Re-Design der Geschäftsstellen und insbesondere ein Umdenken im Verhalten der Kundenberater

wird dieses Ziel angegangen. Die Revitalisierung des Verkaufsraums soll bedürfnisorientierte Funktionen ermöglichen und den Markenwert korrekt transportieren. Folgende Massnahmen wurden zum Erreichen eines optimalen Geschäftsstellenerlebnis' definiert:

- *Aufteilung des Verkaufsraums in drei Bedürfnisflächen: Transaktion, Information/Kontakt und Beratung.*
- *Unterstützung der Mitarbeitenden durch bedürfnisorientierte [Räumlichkeiten und] Infrastruktur, welche spontane Interaktionen fördern.*
- *Neues [Funktions-]Profil für Mitarbeitende, welche in der Informations- und Kontaktfläche tätig sind.*
- *Auf die neuen Aufgaben [Verkaufskultur] ausgerichtete Ausbildung.*²⁶

Die räumliche Gestaltung des Verkaufsraums nach dem POS Betreuungskonzept ist im Anhang 2 beschrieben. Das Betreuungskonzept strebt eine Vereinheitlichung der Leistungen in den verschiedenen Geschäftsstellen an. Insbesondere sollen die Attraktivität der Geschäftsstellen erhöht, physische und emotionale Barrieren abgebaut, der Kundenfluss optimiert und den Kundenbedürfnissen angepasst und spontane Interaktionen gefördert werden.

4.2 Untersuchungsfrage

Die Wirkung des POS Betreuungskonzeptes auf die Geschäftsstellenentwicklung in Abhängigkeit von einer Revitalisierung soll mit der vorliegenden Studie, mehrere Jahre nach der Einführung des Konzeptes in der Bank, untersucht und geprüft werden. Es soll damit aufgezeigt werden, wer Nutzniesser und somit Sponsor des Bauprojektes ist bzw. sein soll.

Die Untersuchung basiert auf folgender (gerichteten²⁷) Hypothese:

Kundenberater in einer nach Bankgrundsätzen revitalisierten Geschäftsstelle schliessen mehr Bankgeschäfte ab als Kundenberater in einer Geschäftsstelle, die nicht revitalisiert wurde.

Der Begriff 'revitalisiert' wird in der Folge wie in Kap. 2.1 umschrieben verwendet und berücksichtigt somit die Veränderung der Räumlichkeiten als auch das veränderte Verhalten der Menschen (Mitarbeitende und Konsumenten), die sich darin bewegen. Ge-

²⁶ Liesch (2007), S. 1

²⁷ Gerichtete Hypothesen unterstellen, dass ein Unterschied zwischen den untersuchten Variablen in einer bestimmte Richtung besteht.

mäss den diskutierten Themenbereichen in den Kap. 2 und 3 ist die Wirkung der revitalisierten bzw. nicht revitalisierten Geschäftsstelle auf den Erfolg der Bankgeschäftsstelle durch den Kunden (Konsumenten) direkt oder über den Kundenberater (Mitarbeiter) zu untersuchen.

4.3 Analyse der Kundenbindung

Als zentrale Variable zur Überprüfung der Annahme (Hypothese) wird die Entwicklung des Bankgeschäfts herangezogen. Kundenbindung kann in Ansätzen der Entwicklung des Bankgeschäftes operationalisiert werden. Eine starke Kundenbindung zeigt sich insbesondere mit der Kaufkraft und der Bereitschaft, einen höheren Preis zu zahlen (vgl. Kap. 3.2). Als Indikatoren werden dementsprechend der Umsatz der Geschäftsstelle (Business Volumen) und die Anzahl Kundenkonti definiert. Der Umsatz als absolute Grösse lässt sich transparent messen und die Veränderung der Anzahl Kundenkonti zeigt die Akquisition neuer Kunden bzw. den Abgang von Kunden auf. Beide Elemente der Geschäftsstellenentwicklung sind abhängig von folgenden Faktoren:

- Revitalisierung (Facelifting): wurde die Verkaufsfläche verändert? Ja/Nein.
- Bankgrundsätze (Basis POS Betreuungskonzept): sind die Grundsätze eingehalten worden? Ja/Nein bzw. wie erfolgreich.

Mit der Hypothese wird erwartet, dass sich die Anzahl der Kundenkonti bzw. die Kundenumsätze nach einem Facelifting gemäss der Bankgrundsätze positiv verändern. Der Vergleich der Entwicklung von Bankgeschäftsstellen, welche nach Bankgrundsätzen erfolgreich revitalisiert wurden, mit nicht revitalisierten Bankgeschäftsstellen in einer analogen Zeitperiode soll die Wirkung aufzeigen und Erkenntnisse hinsichtlich der Kundenbindung in Bezug auf den Bankgeschäftserfolg ermöglichen.

4.4 Analyse des Kundenverhaltens

Mit dem POS Betreuungskonzept soll dem Wandel des Kundenverhaltens Rechnung getragen werden (vgl. Kap. 3.1). Die diskutierte Darstellung der Wirkung des Raumes auf Menschen und über die Bedeutung des Verhaltens des Kundenbetreuers auf den Kunden zeigt, dass eine Revitalisierung oder eine Konzepteinführung an und für sich keine Kundenverhaltensänderung garantieren kann. Die effektive Wirkung der Massnahmen wird deshalb mit den folgenden Indikatoren - abgeleitet aus dem POS Betreuungskonzept - geprüft.

Nr.	Indikatoren	Wirkungsbereich	Beschreibung
1	Erscheinungsbild	Transaktionskunden (Mitarbeitersicht)	Präsentation Schaufenster
2	Visitenkarte		Präsentation Eingangsbereich
3	Eye Catcher		Einblick Interesse weckend
4	Kundenleitsystem	Informationskunden (Mitarbeitersicht)	Einfluss über Information
5	unkomplizierte Verweileinladung		Sitzgelegenheit vorhanden
6	Anknüpfung an Beratungsbereich		Kontaktaufnahme
7	angenehme Wartesituation	Beratungskunden (Mitarbeitersicht)	Diskretion, einladend
8	Wohlfühlatmosphäre		Raumausstrahlung/-ausdruck
9	Verweildauer		Behaglichkeit
10	Informationsbedürfnis	Kundenverhalten Transaktionsbereich	Bezug von Information
11	Beratungsbedürfnis	Kundenverhalten Informationsbereich	Bezug von Beratung
12	Abschlussbedürfnis	Kundenverhalten Beratungsbereich	Zusage Geschäft
13	Repräsentation Transaktionsbereich	Identifikation Mitarbeiter	Empfinden, Reaktion
14	Repräsentation Informationsbereich		
15	Repräsentation Beratungsbereich		
16	Arbeitsplatz angenehm		
17	Akquisitionsbereich	beobachtbares Verhalten hinsichtlich Kundenbindung	Einfluss, Begeisterung
18	Aufenthaltsdauer		
19	Abschlussfrequenz		

Tabelle 1 Indikatoren der Untersuchung des Kundenverhaltens

Die Indikatorentabelle im Anhang 1 zeigt die Abhängigkeiten der vier Einflussbereiche auf:

- Beurteilung der drei Kundenbereiche aus Mitarbeitersicht (Indikatoren 1-9).
- Wirkung der räumlichen Veränderung auf den Kunden (Indikatoren 10-12).
- Mitarbeiteridentifikation bezogen auf die Geschäftsstelle (Indikatoren 13-16).
- Wirkung der räumlichen Veränderung auf das Kundenverhalten hinsichtlich Kundenbindung (Indikatoren 17-19).

Die Wirkung wird beim Kundenberater erfragt, um seine subjektive Wahrnehmung, welche (mit)ausschlaggebend ist für den Erfolg der Bankgeschäftsstelle, erfassen zu können. Eine Kundenbefragung wurde bereits durch das Finanzunternehmen in der Pilotphase des neuen Filialkonzeptes gemacht, jedoch keine Mitarbeiterumfrage.

Ein Vergleich der Reaktionen der Mitarbeitenden von nach Bankgrundsätzen renovierten und nicht renovierten Geschäftsstellen soll den Einfluss der Räumlichkeiten auf die entscheidenden menschlichen Antriebe (Emotionen, Motivation und Einstellung) des Kundenberaters und der Kunden aufzeigen.

5. Empirische Untersuchung

Um die in dieser Arbeit gestellte Frage beantworten zu können, werden zwei Untersuchungen gemacht. Einerseits wird die Bankgeschäftsstellenentwicklung (Kundenbindung) an Hand der Geschäftsstellendaten ermittelt und andererseits wird mittels eines Fragebogens das Kundenverhalten analysiert. Beide Untersuchungen werden bei renovierten bzw. nicht renovierten Bankgeschäftsstellen der Region Ostschweiz durchgeführt. Bei der Wahl der Forschungstechnik und des Ablaufs wird wie folgt vorgegangen²⁸:

- Fragestellung analysieren und formulieren (Hypothese), vgl. Kap. 4.1 und 4.2.
- Studie konzipieren: Untersuchungseinheiten und Grössen bestimmen und operationalisieren, vgl. Kap. 4.3. und 4.4.
- Untersuchung vorbereiten: Datenerhebungsmethode bestimmen, Messinstrument entwickeln (Datenraum, Fragebogen) und testen, Stichproben auswählen, Zeitplan der Befragung konzipieren, vgl. Kap. 5 und Anhang 1-4.
- Untersuchung durchführen: Daten erheben (Statistiken, Interviews).
- Erhobene Daten auswerten: Daten erfassen, analysieren und verarbeiten, vgl. Kap. 6 und Anhang 4.
- Ergebnisse diskutieren: Schlussfolgerungen aus der Hypothese ziehen, Ergebnisse qualifizieren, mögliche Fehler aufzeigen, Massnahmen vorschlagen, vgl. Kap. 7.

Die aufgeführten Schritte erfolgen teilweise parallel oder iterativ, aber immer mit der Ausrichtung auf das Analyseziel und das Ergebnis.

5.1 Methodisches Vorgehen

Bezüglich der einzusetzenden Technik der Datenerhebung können verschiedene Instrumente angewendet werden: Beobachtung, Gruppendiskussionen, Umfragetechniken, Expertenbefragungen, Statistikanalyse (neue Techniken), u.a.²⁹. *Die empirische Sozialforschung versucht in der Regel [...] Einflüsse und Auswirkungen auszuschalten oder mindestens zu kontrollieren. Es soll also ein möglichst 'objektives', neutral ermitteltes Bild vom Untersuchungsgegenstand gezeichnet werden*³⁰. Die vorliegende Arbeit verwendet

²⁸ Vgl. Zeugin (1979), S. 63-74

²⁹ Vgl. Zeugin (1979), S. 75-101

³⁰ Zeugin (1979); S. 75

im Sinne einer quantitativen statistischen Analyse als Datenerhebungstechniken die Statistikanalyse und die Umfragetechniken (in Form eines Fragebogens). In Kombination erfassen sie also tatsächliches Verhalten und Aussagen, Meinungen und Einstellungen. Mit der Statistikanalyse kann die Entwicklung von Daten untersucht werden. Im vorliegenden Fall handelt es sich ausschliesslich um Zahlenwerte (z.B. Umsatz), welche transparente Aussagen zur Wirkung des Raumes auf das Verhalten von Konsumenten und Mitarbeitenden aufzeigen sollen. Die abhängige Variable der Hypothese, die Bankgeschäftsentwicklung, wird im Vergleich der renovierten mit den nicht renovierten Geschäftsstellen in einer vergleichbaren Zeitperiode gemessen. Mit der Berücksichtigung der gleichen Zeitperiode werden andere Einflüsse (z.B. Zinsentwicklung) weitgehend ausgeschlossen.

Die Umfragetechnik hat in der Markt- und Meinungsforschung eine grosse Bedeutung. Obwohl dieses Verfahren auch Kritik ausgesetzt ist (z.B. Diskrepanz zwischen Aussage und Handeln, vorgegebene Antworten), wird die Form des vollstrukturierten und standardisierten Interviews zur Datenerhebung in dieser Studie angewendet. Diese quantitative Methode (Fragebogen) erlaubt es, die bereits formulierte Hypothese zu überprüfen und statistisch auszuwerten. Für ein geschlossenes, standardisiertes Verfahren spricht weiter die hohe Durchführungs- und Auswertungsobjektivität, die Forschungsökonomie des Instrumentes als auch die Möglichkeit, Anonymität der Befragten zu gewährleisten.³¹

5.2 Konzeptioneller Hintergrund

Für die Untersuchung wurden in der Region Ostschweiz zehn Geschäftsstellen at random ausgewählt, die in der Zeit zwischen 2003 und 2008 revitalisiert (Kundenhalle, Beratungsräume und/oder Flächenerweiterungen) wurden und elf, die nicht revitalisiert wurden. Mit der Auswahl einer Region in der Schweiz als Betrachtungsbereich wurden unterschiedlichen regionalen Usanzen und Eigenheiten Rechnung getragen, welche damit als mögliche Einflussfaktoren nicht berücksichtigt werden müssen. Die Grundgesamtheit bilden somit alle Geschäftsstellen in der Region Ostschweiz (vgl. Anhang 4).

³¹ Vgl. Bungard/Holling/Schulz-Gambard (1996), S. 92

5.3 Messinstrumente

5.3.1 Zur Geschäftsstellenentwicklung

Für die Messung der finanziellen Entwicklung der Geschäftsstellen als abhängige Variable wird ein rationales Messniveau verwendet. Als Werte stehen die Anzahl Kundenkonti (CA) und das Business Volumen (BV) über den Datenraum vom Januar 2003 bis April 2009 zur Verfügung. Bei der Auswertung sind die Schwankungen der Wirtschaft über die verhältnismässig lange Zeitperiode zu berücksichtigen, d.h. der Vergleich der renovierten mit den nicht renovierten Geschäftsstellen hat sich auf die gleiche Zeitperiode zu beziehen. Das Revitalisierungsjahr wird dementsprechend als Basisjahr definiert. Um eine vergleichbare Grösse zu erhalten, wird die Veränderung der Januarwerte pro Geschäftsstelle bzw. für den Durchschnitt der nicht renovierten Geschäftsstellen zwei Jahre vor und zwei Jahre nach der Revitalisierung berechnet (vgl. Anhang 4).

Anschliessend wird der Trend vor und nach der Revitalisierung einer Geschäftsstelle dem Trend der nicht renovierten Geschäftsstellen gegenübergestellt. Der Betrachtungsraum von zwei Jahren ergibt sich einerseits aus dem begrenzt zur Verfügung stehenden Datenraum, berücksichtigt andererseits jedoch eine angemessene Zeit, um den Einfluss und die Wirkung der räumlichen Veränderung aufzuzeigen.

Die Auswertung der elektronisch erhaltenen Daten erfolgte im Excel (Microsoft® Office Excel 2003). Die Daten wurden aus dem Controllingsystem der Bank elektronisch in Excel übertragen. Die Datenlieferung erfolgte bereits strukturiert (Datenbankstruktur mit einem Datensatz pro Zeile und verschiedenen Attributen in den Spalten), so dass diese ohne zusätzliche Aufbereitung ausgewertet werden konnten.

Angewendet wird dabei die induktive Statistik (prüfende Statistik). Sie lässt Rückschlüsse auf Zusammenhänge in der Grundgesamtheit zu. Sie eignet sich damit insbesondere zum Testen von Hypothesen. Im vorliegenden Fall wird die Datenverteilung renovierter Geschäftsstellen mit den Daten nicht renovierter Geschäftsstellen verglichen. Je ähnlicher die Verteilung der beiden Datenreihen ist, desto mehr beruht sie auf Zufälligkeit. Und umgekehrt, je unähnlicher die Datenreihen sind, desto systematischer und somit sicherer ist der repräsentierte und gefundene Zusammenhang. Es können damit Rückschlüsse der abhängigen Variablen auf das Kundenverhalten bzw. die Kundenbindung gemacht werden. Auf die detaillierte Berechnung der Nullhypothese (z.B. nach SPSS) mit der mathematischen Bestimmung des kritischen Bereiches und dem Einsatz

von Korrekturfaktoren wurde verzichtet, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.³²

5.3.2 Zur Umfrage

Um die Ausgangslage in der Hypothese 'nach Bankgrundsätzen revitalisierte Geschäftsstelle' sicherzustellen, sollen die Kundenberater mit einem standardisierten Interview auf Basis des POS Betreuungskonzeptes befragt werden. Bei der Messung dieser unabhängigen Variablen zur Wirkung auf das Kundenverhalten wird ein indirektes Verfahren gewählt. Gemäss der Zielsetzung dieser Arbeit soll die Möglichkeit einer indirekten Einflussnahme, welche über den Kundenberater auf den Kunden und dessen Kaufverhalten ausgeübt wird, geprüft werden. Die Einflusskraft des Raumes wirkt, wie im Kap. 3 erläutert, besonders auch über den Kundenberater auf den Kunden. Der Kundenberater bewegt sich tagtäglich, also über eine viel längere Zeitspanne, in den Verkaufsräumlichkeiten. Seine Gemütslage (möglicherweise auch verursacht durch äussere Faktoren wie Gruppendynamik, finanzielle Anreize oder die private Situation) ist entscheidend im Kontakt mit dem Kunden und im ganzen Verkaufsprozess. Entsprechend der wissenschaftlichen Erkenntnisse kommt folglich der Wirkung des Raumes über den Kundenberater mehr Bedeutung zu als derjenigen auf den Konsumenten direkt (vgl. Kap. 3).

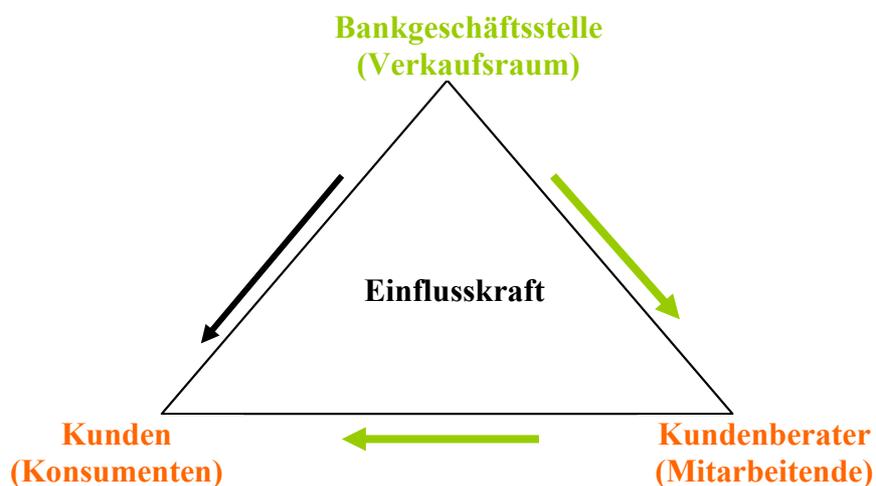


Abbildung 4 Abhängigkeit Verkaufsräumlichkeit / Mitarbeitende / Konsument

Aus diesem Grund wird eine Befragung der Kundenberater mittels Fragebogen (vgl. Anhang 3) bevorzugt. Dieses Verfahren ermöglicht die Messung der Umsetzung der im

³² Vgl. Zeuglin (1979), S. 120-131

POS Betreuungskonzept definierten Grundsätze (Indikatoren) und das subjektive Empfinden des Kundenberaters sowie die Erhebung von kundenbetreuerspezifischen Persönlichkeitsangaben (z.B. Alter). Als Basis des Fragebogens wurde eine Indikatorentabelle (vgl. Anhang 1) entwickelt, welche alle vier Einflussbereiche berücksichtigt (vgl. Kap. 4.4). Der Fragebogen wurde vorgängig durch einen Mitarbeiter der Bank aus der Ostschweiz getestet, welcher früher als Kundenberater gearbeitet hat. Daraus erfolgten textliche Anpassungen.

Die Auswertung der eingegangenen Fragebogen erfolgte im Excel (Microsoft® Office Excel 2003). Die Antworten wurden entlang der Interviewfragen von Hand in das Kalkulationsblatt übertragen und anschliessend die gleichen Antworten mittels einer Formel totalisiert. In der gleichen Form erfolgt auch die Auswertung der Fragen zur Person (Alter, Geschlecht, Geschäftsstelle und Kundensegmentsverteilung). Um Fehler bei der Übertragung zu vermeiden, wurden die Eingaben mittels Häufigkeitsauszählungen überprüft. Die Dateneingabe erfolgte bereits strukturiert, so dass diese ohne zusätzliche Aufbereitung ausgewertet werden konnten.

Angewendet wird dabei die bivariaten Statistik (beschreibenden Statistik). Mit dieser Methode kann die Form und Stärke durch die Gegenüberstellung der Verteilung einer Variablen bei zwei Untergruppen einer Stichprobe untersucht werden³³. Die Antworten (z.B. der Ja-Anteil) der Kundenberater aus renovierten Geschäftsstellen wurden den Antworten aus nicht renovierten Geschäftsstellen gegenübergestellt. Der Zusammenhang wird durch die Gegenüberstellung der Verteilung der Variablen in Prozenten transparent gemacht (je grösser der Unterschied ist, desto stärker ist der Zusammenhang). Die Resultate der einzelnen Umfrageelemente wurden zur Verdeutlichung grafisch dargestellt.

Die Befragung wurde im Mai 2009 mit dem verantwortlichen Management in der Region abgestimmt und das Zeitfenster auf elf Tage im Juni festgelegt. Der Fragebogen wurde kommentiert elektronisch den Geschäftsstellenleitern zur Weiterleitung an ihre Kundenberater zugestellt (e-Mail). Der Geschäftsstellenleiter unterstützte dabei die Umfrage und forderte seine Mitarbeiter auf, bei der Untersuchung mitzumachen und den Fragebogen zu beantworten. Bei jeder Frage hatten die Befragten die Möglichkeit diese zu kommentieren.

³³ Vgl. Zeuglin (1979), S. 120-131

6. Ergebnisse

Die Überprüfung der Hypothese erfolgt einerseits über die Betrachtung der Entwicklung der Bankgeschäfte vor und nach der Renovation bzw. des Faceliftings und im Vergleich dazu der nicht renovierten Geschäftsstellen; andererseits mit der Betrachtung der konsolidierten Reaktionen aus den Interviews über die subjektive Wahrnehmung der Kundenberater der Bankgeschäftsstellen.

6.1 Resultate der Geschäftsstellenentwicklung

6.1.1 Entwicklungsumfeld

Basis für die Betrachtung der Bankgeschäftsentwicklung in den untersuchten Geschäftsstellen bildete der Datenraum zwischen Januar 2003 bis April 2009 (vgl. Anhang 4). Für den Vergleich wurden folgende Werte verwendet:

- Business Volumen (BV)
- Kundenkonti (CA Client Accounts)

Im Abschnitt 6.1 werden die Bankgeschäftsentwicklungen der renovierten bzw. der nicht renovierten Geschäftsstellen miteinander verglichen, während im Kapitel 6.3 die Resultate der Bankgeschäftsentwicklung mit den Resultaten aus der Umfrage in Bezug gebracht und mögliche Abhängigkeiten sichtbar gemacht werden (vgl. Anhang 4).

Beobachtet man die Entwicklung der Geschäftsstellen insgesamt zu Beginn (Januar 2003) und am Ende (April 2009) der Untersuchungsperiode, zeigt sich eine reelle Abnahme. Der Grund für diesen Rückgang ist die derzeitige Wirtschaftslage.

6.1.2 Ergebnisse zur Kundenbindung

Die renovierten Geschäftsstellen zeigen eine unterschiedliche Entwicklung (vgl. Anhang 4). Die folgenden Abbildungen präsentieren die Veränderung der Kundenkonti (CA) und des Business Volumens (BV) der renovierten Bankgeschäftsstellen (vgl. Tabelle 2) im jeweiligen Renovationsjahr (= Basisjahr) im Vergleich zum Durchschnitt der acht nicht renovierten Geschäftsstellen zwei Jahre vor und zwei Jahre nach der Revitalisierung.

Renovationsjahr	Geschäftsstellen
2003	GS Hauptstrasse, GS bei Verwaltung
2005	GS Dorfzentrum
2006	GS Bahnhofstrasse, GS Stadtzentrum
2007	GS bei Shopping, GS bei Cafeteria, GS bei Kirche

Tabelle 2 Renovierte Geschäftsstellen mit Renovationsjahr

Der grau eingefärbte Balken zeigt die prozentuale Veränderung der CA (linke Hälfte der Grafik) bzw. des BV (rechte Hälfte der Grafik) im Durchschnitt in den untersuchten nicht renovierten Geschäftsstellen zwei Jahre vor und zwei Jahre nach dem Basisjahr (= Renovationsjahr). Links davon präsentieren die Balken in Blautönen die gleiche Veränderung der renovierten Geschäftsstellen.

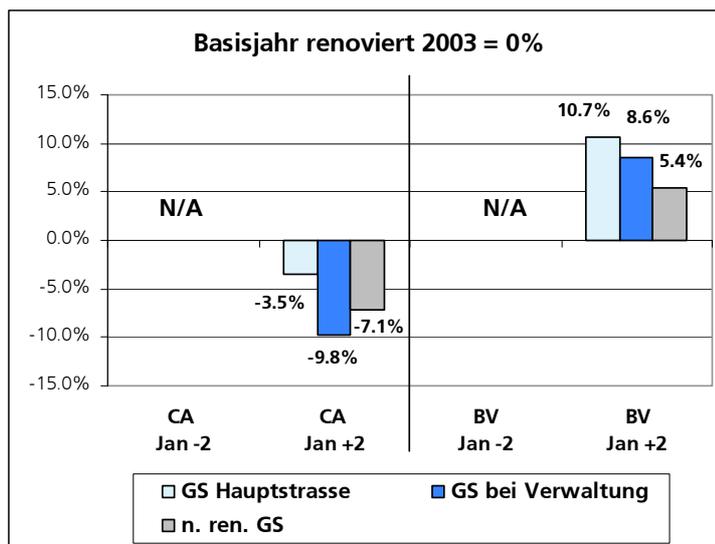


Abbildung 5 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2003)

Die Daten von 2001 standen für die Untersuchung nicht zur Verfügung. Zwei Jahre nach der Renovation der Verkaufsräume haben die CA in der GS Hauptstrasse mit -3.5% gegenüber dem Durchschnitt der nicht renovierten GS (7.1%) weniger stark und bei der GS Verwaltung (-9.8%) stärker abgenommen. Das BV ist bei beiden renovierten GS stärker angestiegen (GS Hauptstrasse +10.7%, GS Verwaltung +8.6%) als beim Durchschnitt der nicht renovierten GS (+5.4%). Insgesamt kann damit der GS Hauptstrasse eine positive Wirkung des Faceliftings zugestanden werden (Differenz³⁴

³⁴ Differenz = Unterschied des Trends der ren. GS gegenüber dem Trend der n. ren. GS

+3.6% CA, +5.3% BV), während die GS bei Verwaltung ein bivalentes Verhalten zeigt (Differenz -2.7% CA, +3.2% BV).

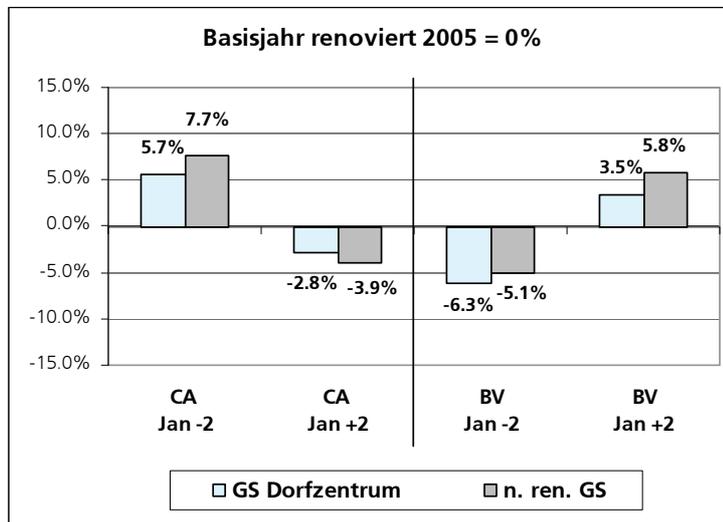


Abbildung 6 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2005)

Die CA der GS Dorfzentrum liegen zwei Jahre vor der Renovation prozentual tiefer (5.7%) als der Durchschnitt der nicht renovierten GS (7.7%), diese haben somit weniger stark abgenommen. Diese Tatsache konnte auch zwei Jahre nach dem Facelifting des Verkaufsraumes gehalten werden. Das BV ist in den zwei Jahren vor der Veränderung der GS Dorfzentrum prozentual stärker angestiegen (6.3%) als in den nicht renovierten GS (5.1%), konnte die positive Entwicklung aber nicht wie bei den CA halten (Differenz -0.9% CA, -3.5% BV). Der GS Dorfzentrum kann somit keine Verbesserung nach der Revitalisierung zugesprochen werden.

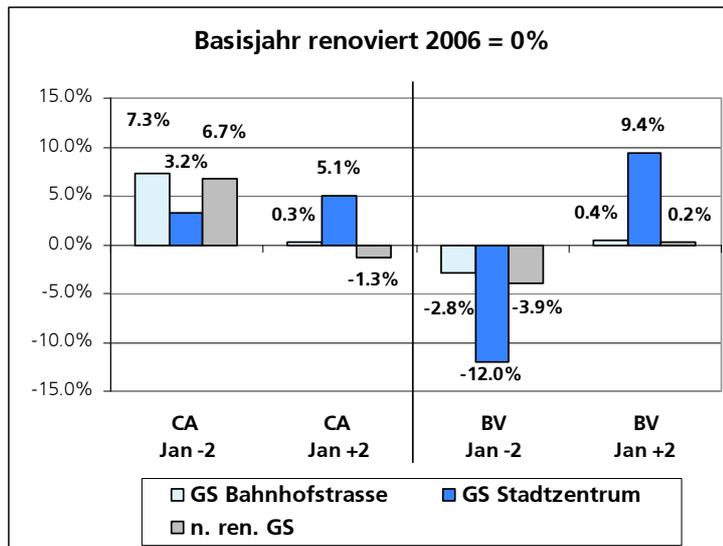


Abbildung 7 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2006)

Im 2006 sind weitere zwei der acht untersuchten Bankgeschäftsstellen revitalisiert worden. Während die CA der GS Bahnhofstrasse vor dem Revitalisierungsjahr mit 7.3% nahezu gleich stark abgenommen haben wie in den nicht renovierten GS (6.7%), ist der Rückgang in der GS Stadtzentrum mit 3.2% viel verhaltener (liegen also zwei Jahre vorher nur wenig höher). Dieser positive Trend konnte die GS Stadtzentrum nach dem Facelifting noch stärker ausbauen und CA vermehrt eröffnen (+5.1%). Die GS Bahnhofstrasse konnte den Rückgang der CA auffangen (+0.3%), während die nicht renovierten GS zwei Jahre nach dem Basisjahr mit -1.3% weniger CA ausweisen (Differenz CA GS Stadtzentrum +2.9%, GS Bahnhofstrasse +2.2%).

Das Bild zeigt sich beim BV ähnlich. Das BV ist in den nicht renovierten Geschäftsstellen zwischen 2004 und 2008 nur leicht angestiegen (vor 2006 3.9% und danach 0.2%). Die beiden revitalisierten Geschäftsstellen konnten den positiven Trend mit der Sanierung halten. Das BV der GS Bahnhofstrasse liegt zwei Jahre vorher 2.8% tiefer und zwei Jahre nachher 0.4% höher als im Basisjahr. Die GS Stadtzentrum zog den Anstieg des BV von 2004 auf 2006 um 12% in den darauf folgenden beiden Jahren mit +9.4% weiter. Beide GS zeigen, wenn auch nicht gleich deutlich, insgesamt bessere Zahlen nach der Renovation als die nicht renovierten GS (Differenz CA GS Stadtzentrum +0.8%, GS Bahnhofstrasse +1.3%).

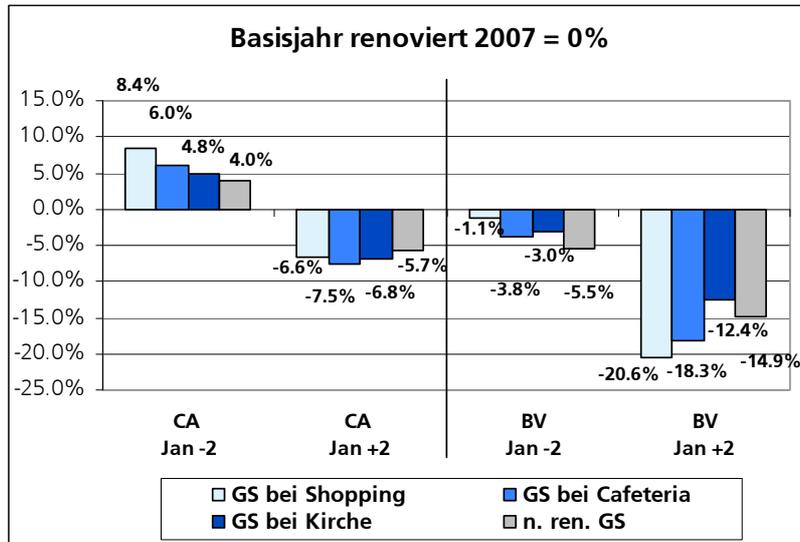


Abbildung 8 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basis 2007)

Die Entwicklung der CA und des BV ist zwischen 2005 und 2009 gemäss dem Durchschnitt der nicht renovierten GS rückläufig. Die CA lagen vor dem Basisjahr um 4% höher und nahmen danach um 5.7% weiter ab. Alle drei renovierten GS verzeichnen vor dem Facelifting eine prozentual stärkere Abnahme der CA als der Durchschnitt der nicht renovierten GS. Die GS bei Shopping konnte diesen negativen Trend nach der Revitalisierung etwas auffangen (von 8.4 % vorher nur noch Rückgang von 6.6% danach). Die anderen beiden GS zeigen kaum eine Abweichung zum Durchschnitt der renovierten GS (Differenz CA GS bei Shopping +3.5%, GS Bahnhofstrasse +0.2%, GS bei Kirche -0.3%).

Das BV ist vor 2007 noch leicht angestiegen (5.5%) und nahm aber in den zwei darauffolgenden Jahren um 14.9% ab. Beim BV zeigt die GS Shopping jedoch mit 20.6% die prozentual höchste Abnahme, nachdem das BV vor dem Umbau noch 1.1% anstieg. Auch die GS bei Cafeteria zeigt eine ähnliche Entwicklung (vor Facelifting BV Zunahme von 3.8% und danach einen Rückgang von 18.3%). Beide weisen also eine stärkere Abnahme nach der Revitalisierung des BV aus als die nicht renovierten GS. Nicht so bei der GS bei Kirche, beide Werte vor und nach der Renovation verhalten sich deutlich besser als bei den nicht renovierten GS (Differenz CA GS bei Shopping -1.3%, GS Bahnhofstrasse -1.7%, GS bei Kirche +5.0%).

Die Zusammenfassung der Entwicklung der Geschäftsabschlüsse der renovierten GS gegenüber dem Durchschnitt der nicht renovierten GS ist in Tabelle 3 dargestellt. Die

blauen Werte sind in der Beurteilung mit Vorbehalt zu betrachten, da der Trend vor der Revitalisierung nicht berücksichtigt ist (vgl. Anhang 4).

Geschäftsstelle	Basis jahr	CA			BV			CA+BV
		-2 Jahre	+2 Jahre	Trend Diff.	-2 Jahre	+2 Jahre	Trend Diff.	kum.
GS Hauptstrasse	2003	0.0%	3.6%	3.6%	0.0%	5.3%	5.3%	8.9%
GS bei Kirche	2007	-0.8%	-1.1%	-0.3%	-2.5%	2.5%	5.0%	4.7%
GS Stadtzentrum	2006	3.5%	6.4%	2.9%	8.4%	9.2%	0.8%	3.7%
GS Bahnhofstrasse	2006	-0.6%	1.6%	2.2%	-1.1%	0.2%	1.3%	3.5%
GS bei Shopping	2007	-4.4%	-0.9%	3.5%	-4.4%	-5.7%	-1.3%	2.2%
GS bei Verwaltung	2003	0.0%	-2.7%	-2.7%	0.0%	3.2%	3.2%	0.5%
GS bei Cafeteria	2007	-2.0%	-1.8%	0.2%	-1.7%	-3.4%	-1.7%	-1.5%
GS Dorfzentrum	2005	2.0%	1.1%	-0.9%	1.2%	-2.3%	-3.5%	-4.4%

Tabelle 3 Zusammenfassung der Bankgeschäftsstellenentwicklung

Sechs der untersuchten Bankgeschäftsstellen zeigen einen mehr oder weniger starken Einfluss der Revitalisierung. Bei zwei Bankgeschäftsstellen (GS bei Cafeteria und GS Dorfzentrum) ist kein solcher Einfluss festzustellen. Das Ergebnis aus dem Trend der CA Werte zeigt eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Hypothese bestätigt werden kann. Die BV Werte bestätigen dies jedoch nicht eindeutig. Diese Ergebnisse werden im Kap. 6.3 in Kombination mit dem Resultat aus der Umfrage weiter analysiert. Mögliche Hintergründe und Erkenntnisse dieser Resultate werden im Kap. 7 diskutiert.

6.2 Resultate der Umfrage

6.2.1 Rücklauf

Der Rücklauf der Fragebogen an die Kundenberater der zwanzig Geschäftsstellen in der Region Ostschweiz lag mit 59 retournierten Fragebogen bei 24.0 % ($n_{KB} = 246$), was innerhalb der kurzen Zeitspanne als sehr gut beurteilt werden kann (vgl. Anhang 4).

Bei den nicht renovierten Geschäftsstellen liegt die Anzahl retournierter Fragebogen leicht höher als bei den renovierten Geschäftsstellen:

n. ren. GS: 31 eingegangene Fragebogen, 1 ungültig³⁵, $n_{FB} = 30$ (100%)

ren. GS: 28 eingegangene Fragebogen, 3 ungültig³⁵, $n_{FB} = 25$ (100%)

³⁵ ungültig = nicht vollständig ausgefüllt oder Auszubildender (keine Kundenberaterfunktion)

Pro Geschäftsstelle arbeiten durchschnittlich 15.4 Kundenberater. 44% der Antwortenden aller GS waren Frauen bzw. 56% Männer. Knapp ein Viertel (22%) der interviewten Kundenberater sind über 50 Jahre alt. Der Anteil der Kunden aus dem PKB bzw. PKI Kundensegment, welche von den befragten Kundenberatern betreut werden, beträgt bei allen Geschäftsstellen 93%. Es zeigen sich kaum Unterschiede bei den Antwortenden beider Geschäftsstellentypen. Somit kann von einer homogenen Kundschaft in beiden Geschäftsstellentypen ausgegangen werden, d.h. es müssen diesbezüglich bei der Auswertung keine möglichen anderen Einflüsse berücksichtigen werden. Ungefähr die Hälfte der Befragten nutzte die Möglichkeit und kommentierte ihre Aussagen.

6.2.2 Ergebnisse zum Kundenverhalten

Entsprechend der unter dem Kap. 4.4 erläuterten Indikatorentabelle erfolgte die Auswertung der Antworten entlang folgender vier Einflussbereiche:

- Beurteilung der drei Kundenbereiche aus Mitarbeitersicht (Indikatoren 1-9).
- Wirkung beim Kunden durch räumliche Veränderung (Indikatoren 10-12).
- Mitarbeiteridentifikation bezogen auf die Geschäftsstelle (Indikatoren 13-15).
- Wirkung der räumlichen Veränderung auf das Kundenverhalten hinsichtlich Kundenbindung (Indikatoren 17-19).

Verglichen werden in der Auswertung jeweils die prozentualen Ja-Anteile bzw. Viel-Anteile der Antworten aus den renovierten bzw. nicht renovierten Geschäftsstellen. Berücksichtigt wird dabei die definierte Erwartungshaltung (der kritische Bereich), d.h. die Zielsetzung des Unternehmens bezogen auf die definierten Aspekte (in den Grafiken der Abbildungen 9 bis 14 markiert durch eine rote Linie). Da das Revitalisierungsjahr, entgegen der Geschäftsstellenentwicklung, hinsichtlich der Wirkung auf den Menschen kaum Einfluss hat, werden die Resultate der Umfrage für die renovierten bzw. nicht renovierten Geschäftsstellen kumuliert dargestellt.

6.2.2.1 Beurteilung der drei Kundenbereiche aus Mitarbeitersicht

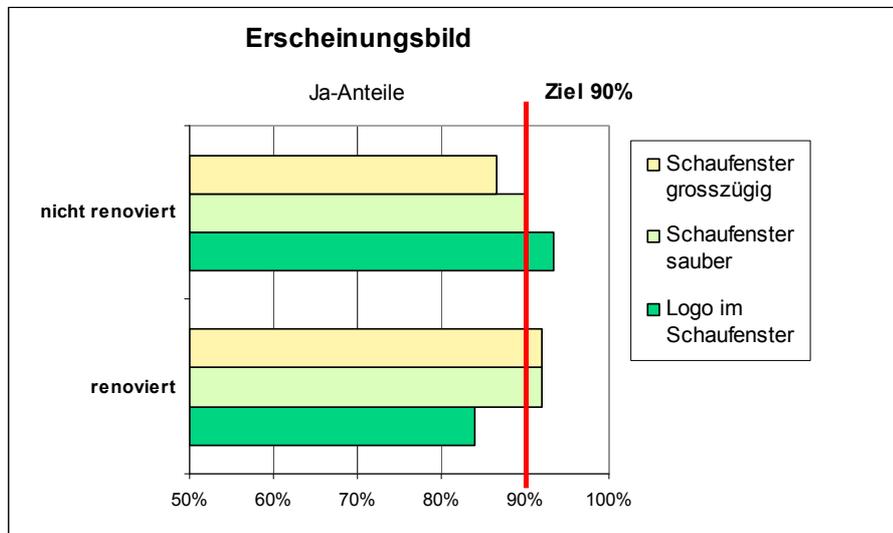


Abbildung 9 Erscheinungsbild (Indikator 1)

Die Beurteilung des **Erscheinungsbildes** (Indikator 1) der Geschäftsstelle ist mit nahezu 90% Ja-Antworten in allen Geschäftsstellen positiv (grosszügig, sauber, Logo gut sichtbar). Auffallend ist aber der tiefere Wert der Ja-Antworten bzgl. der guten Sichtbarkeit des Unternehmenslogos bei den renovierten Geschäftsstellen, obwohl alle Geschäftsstellen von zentraler Stelle die gleichen Ausstellungsprodukte (insbesondere Plakate) für jede Periode erhalten und sich somit alle Schaufenster zur gleichen Zeit gleich präsentieren sollten.

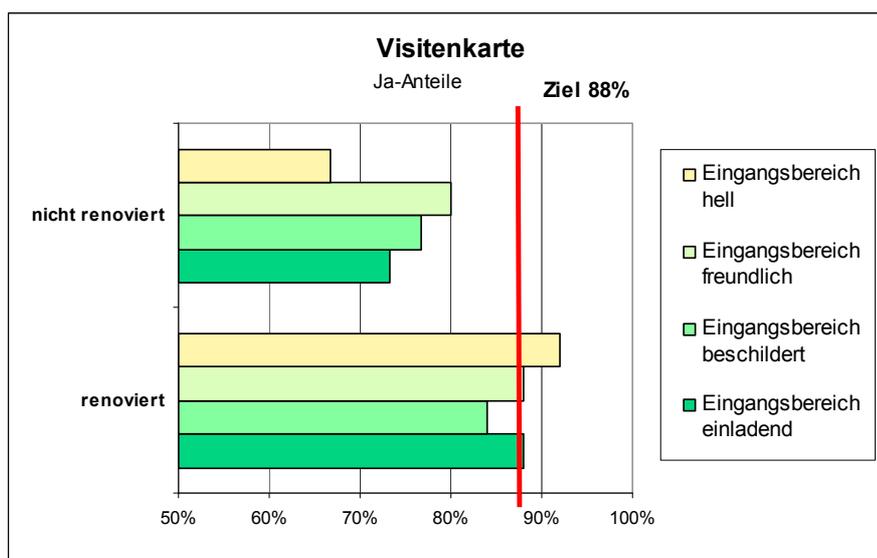


Abbildung 10 Visitenkarte (Indikator 2)

Die **Visitenkarte** (Indikator 2) wird von den Kundenberatern in renovierten Geschäftsstellen bedeutend öfter als hell, freundlich, beschildert und einladend beurteilt als von den Kundenberatern in nicht renovierten Geschäftsstellen. Der Zielwert von 88% im Durchschnitt wird bei den renovierten Geschäftsstellen erreicht. Kundenberater in nicht renovierten Geschäftsstellen qualifizieren den Eingangsbereich weniger oft als hell (67%) und als einladend (73%).

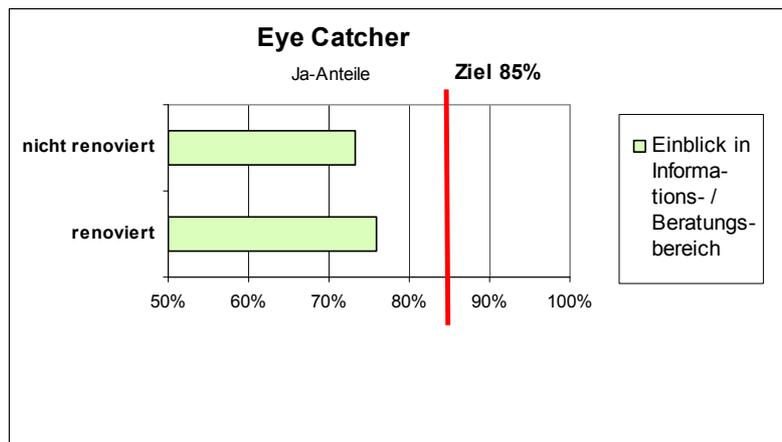


Abbildung 11 Eye Catcher (Indikator 3)

Der Einblick in den Informations- bzw. den Beratungsbereich, **Eye Catcher** (Indikator 3), wird von den Kundenberatern generell mit einem Ja-Anteil von ca. 75% beurteilt.

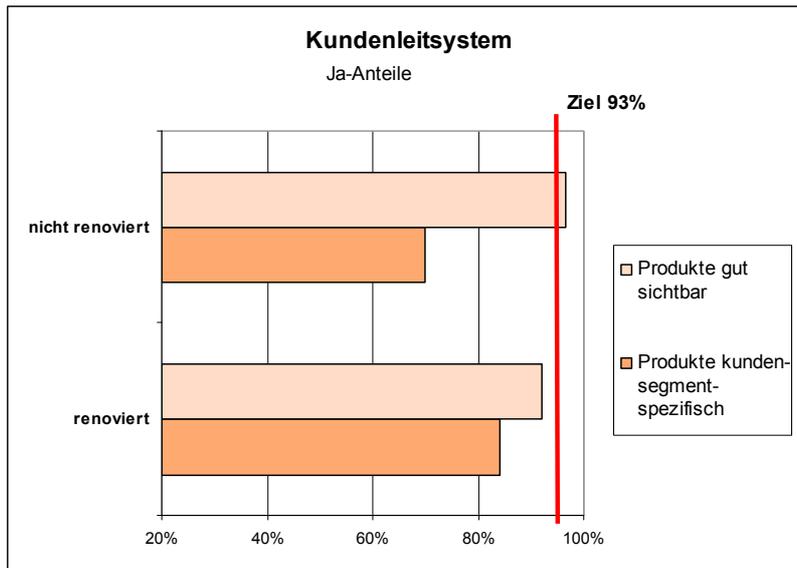


Abbildung 12 Kundenleitsystem (Indikator 4)

Im Informationsbereich zeigen sich Unterschiede bei der Beurteilung des **Kundenleitsystems** (Indikator 4). Die Sichtbarkeit der Produkte wird von der Mehrheit der Befragten als gut beurteilt (92% ren. GS, 97% n. ren. GS). Jedoch nur 70% der Befragten in nicht renovierten Geschäftsstellen erachten die Produkte und Dienstleistungen als kundensegmentspezifisch angeboten, während der Wert in renovierten Geschäftsstellen bei 84% liegt (Zielwert 93%).

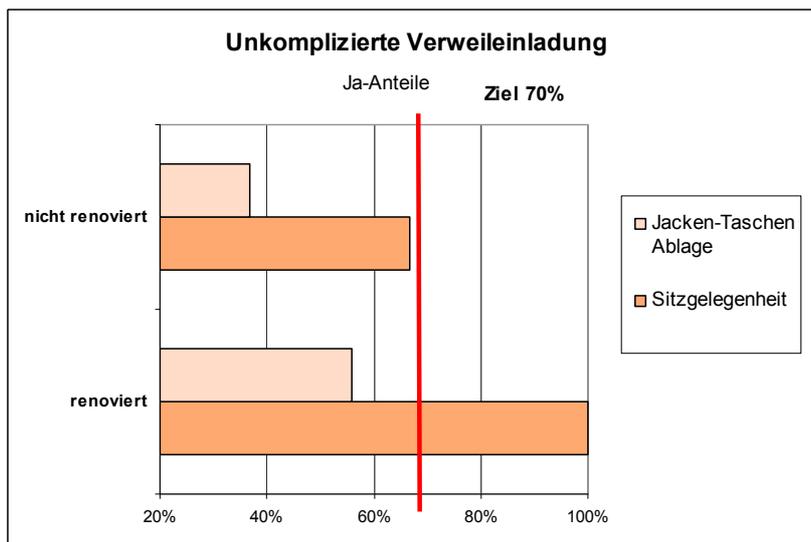


Abbildung 13 Unkomplizierte Verweileinladung (Indikator 5)

Das Bild zeigt sich noch abweichender bei der **Unkomplizierten Verweileinladung** (Indikator 5), wo bei den nicht renovierten Geschäftsstellen die Möglichkeit des Ablegens von Jacken und Taschen bedeutend (37% n. ren. zu 56% ren.) und das Vorhandensein von Sitzgelegenheiten (67% n. ren. zu 100% ren.) weniger Ja-Anteile aufweist. Die Zielvorgabe ist hier mit 70% relativ tief, da die räumlichen Gegebenheiten grundsätzlich einschränken.

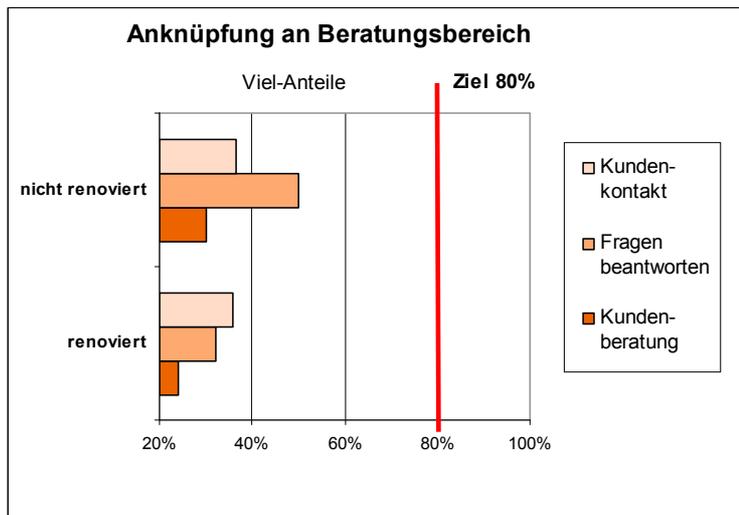


Abbildung 14 Anknüpfung an Beratungsbereich (Indikator 6)

Die Zielvorgabe von 80% wird bei der **Anknüpfung an den Beratungsbereich** (Indikator 6) in renovierten wie nicht renovierten Geschäftsstellen stark unterschritten.

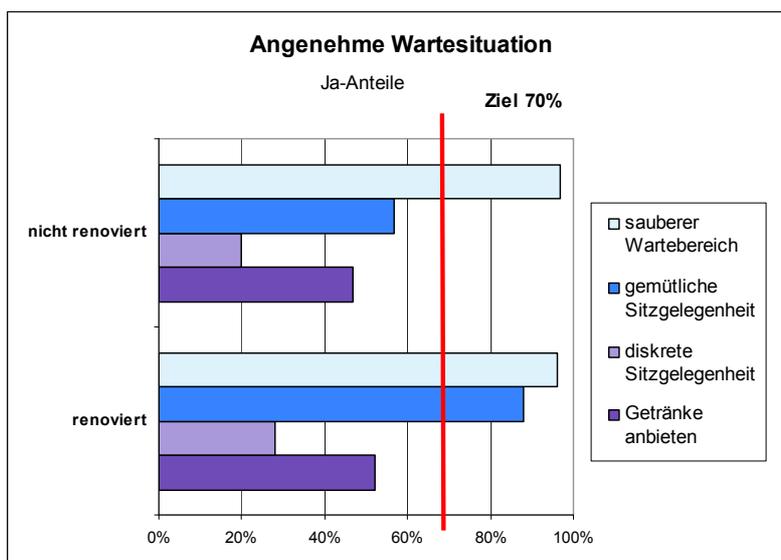


Abbildung 15 Angenehme Wartesituation (Indikator 7)

Bei der Wirkung des Beratungsbereiches (Indikatoren 7-9) sind die Resultate etwas unterschiedlicher. Die **Wartesituation** (Indikator 7) wird mehrheitlich als sauber beurteilt (96% und 97% Ja-Anteile). Die Beurteilung der gemütlichen und diskreten Sitzgelegenheit schneidet bei den Antworten aus den nicht renovierten Geschäftsstellen schlechter ab (nur 57% Ja-Anteile) als bei den renovierten (88% Ja-Anteile). Den Zielwert von 70% erreichen damit nur die Sauberkeit (in allen Geschäftsstellen) und die Gemütlichkeit in den renovierten Geschäftsstellen.

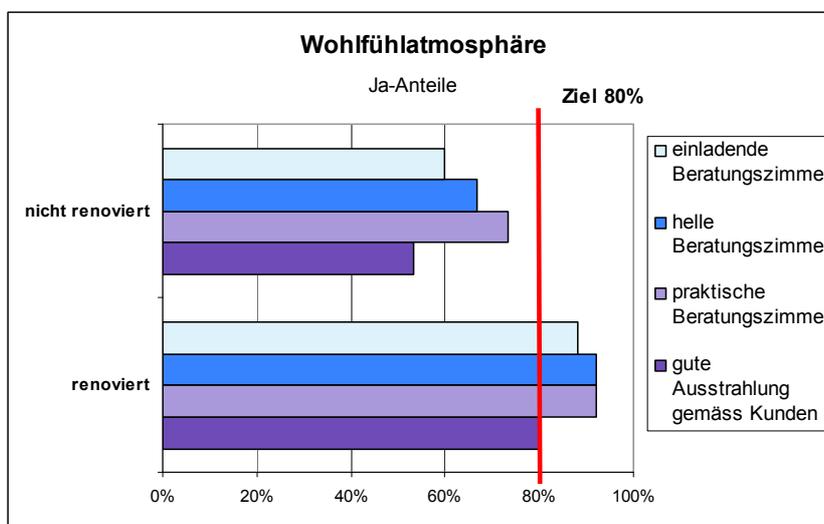


Abbildung 16 Wohlfühlatmosphäre (Indikator 8)

Die **Wohlfühlatmosphäre** (Indikator 8) wird von den renovierten Geschäftsstellen in allen vier abgefragten Punkten mit 19-28% höheren Ja-Anteilen beantwortet (88% einladend / 92% hell / 92% praktisch / 80% gute Ausstrahlung). Damit erreichen diese auch den Zielwert von 80%.

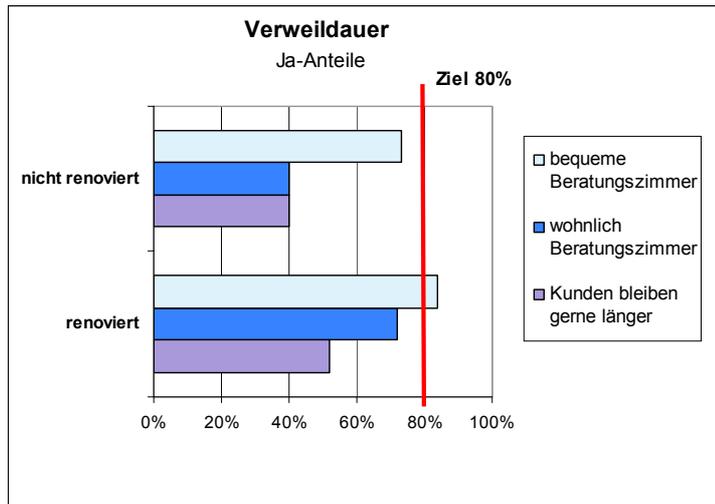


Abbildung 17 Verweildauer (Indikator 9)

Unterschiedlich zeigen sich die Antworten aus den renovierten bzw. nicht renovierten Geschäftsstellen auch bei der **Verweildauer** (Indikator 9). Die Bequemlichkeit liegt auch bei den nicht renovierten Geschäftsstellen (mit 73%) nahe beim Zielwert von 80%. Die Frage nach den wohnlichen Beratungszimmern zeigt aber wieder eine grosse Differenz (32% tiefere Ja-Anteile: 40% zu 72%). Ob sie feststellen können, dass Kunden gerne länger bleiben, beantworten viele Kundenberater mit nein (nur 40% n. ren. GS bzw. 52% ren. GS).

Die Kundenberater von renovierten Geschäftsstellen beurteilen insgesamt die drei Kundenbereiche nach einem Facelifting bedeutend positiver.

6.2.2.2 Wirkung beim Kunden durch räumliche Veränderung

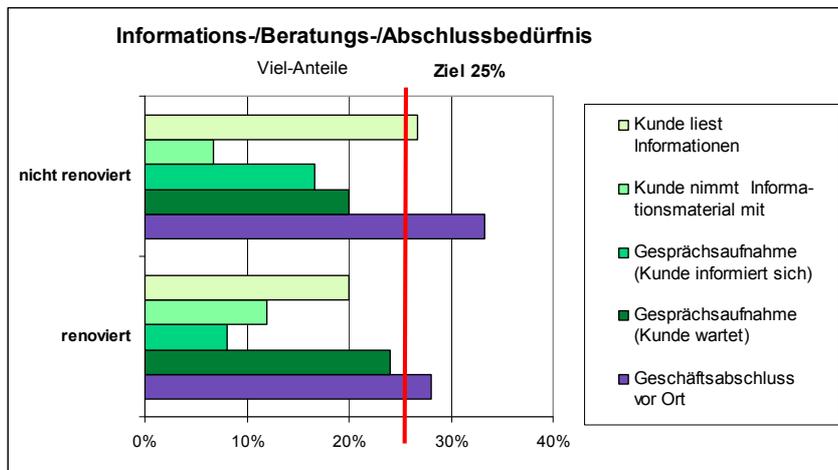


Abbildung 18 Informations-/Beratungs-/Abschlussbedürfnis (Indikatoren 10-12)

Das Kundenverhalten in den drei Verkaufsbereichen wurde mit den Fragen zum **Informations-, Beratung- und Abschlussbedürfnis** untersucht (Indikatoren 10, 11 und 12). In diesem gemäss POS Betreuungskonzept wichtigen Punkt zeigt sich ein uneinheitliches Muster. Die Zielsetzung ist für den Anteil der Antworten mit 'Viel' definiert worden (Antwortauswahl: Viel, Ab und Zu, Nie) und beträgt 25% (=Viel-Anteil). Damit attestiert die Bank, dass es sich hier um harte Arbeit handelt und ein Viertel bereits ein sehr gutes Resultat ist. Die Kundenberater der nicht renovierten Geschäftsstellen sehen den Kunden aus dem Transaktionsbereich kommend mehr Informationsmaterial studieren als im renovierten Bereich (27% zu 20%). Der Kunde in den nicht renovierten Geschäftsstellen nimmt gemäss den Mitarbeitenden aber seltener Informationsmaterial (7% zu 12%) mit. Kundenberater in renovierten Geschäftsstellen können Kunden im Informationsbereich eher beratend ansprechen, wenn diese warten, als wenn sie sich bereits informieren (24% zu 8%). Dies verhält sich in den nicht renovierten Geschäftsstellen umgekehrt (20% zu 17%). Hat ein Kunde eine Beratung gewünscht, so beurteilen Kundenberater beider Geschäftsstellentypen den Geschäftsabschlussquote als verhältnismässig hoch, d.h. über dem Ziel liegend (28.% ren. GS bzw. n. ren. GS 33%).

Der räumliche Einfluss auf das Kundenverhalten scheint aus der Sicht des Kundenberaters weniger ausschlaggebend zu sein.

6.2.2.3 Mitarbeiteridentifikation bezogen auf die Geschäftsstelle

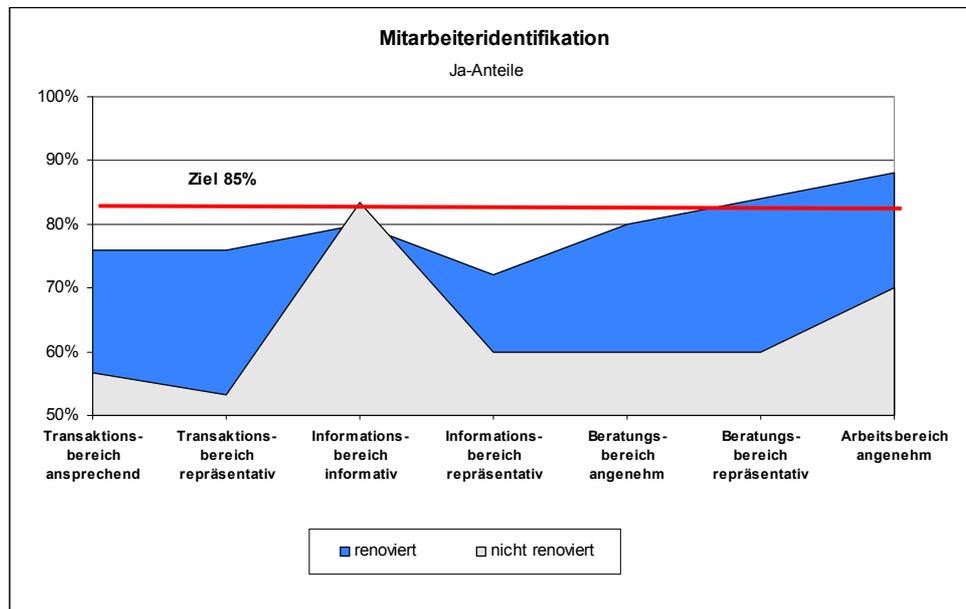


Abbildung 19 Mitarbeiteridentifikation (Indikatoren 13-16)

Dieser Fragenbereich zeigt auf, wie stark sich der Kundenberater mit der Geschäftsstelle identifiziert, d.h. wie wohl er sich in seinem Arbeitsbereich fühlt. Dies einerseits bezogen auf die Kundenbereiche und andererseits auf seinen persönlichen Arbeitsplatz.

Die Aussagen der Kundenberater in renovierten bzw. nicht renovierten Geschäftsstellen sind hier sehr deutlich. Kundenberater aus renovierten Geschäftsstellen beurteilen ihre Arbeitsumgebung zwischen 72 – 88% als ansprechend und repräsentativ. Antworten aus nicht renovierten Geschäftsstellen liegen bis um 24% tiefer. Lediglich den Informationsbereich finden die Kundenberater der nicht renovierten Geschäftsstellen mehrheitlich ebenso informativ (83%) wie diejenige der renovierten Geschäftsstellen (80%). Die nicht renovierten Geschäftsstellen erreichen ohne diese Ausnahme die Zielsetzung bei weitem nicht.

6.2.2.4 Wirkung der räumliche Veränderung auf das Kundenverhalten hinsichtlich Kundenbindung

Die drei Aspekte **Akquisitionsbereich** (Indikator 17), **Aufenthaltsdauer** (Indikator 18) und **Abschlussfrequenz** (Indikator 19) zeigen ein deutlich stärkeres Kundenbindungsverhalten in renovierten Geschäftsstellen auf.

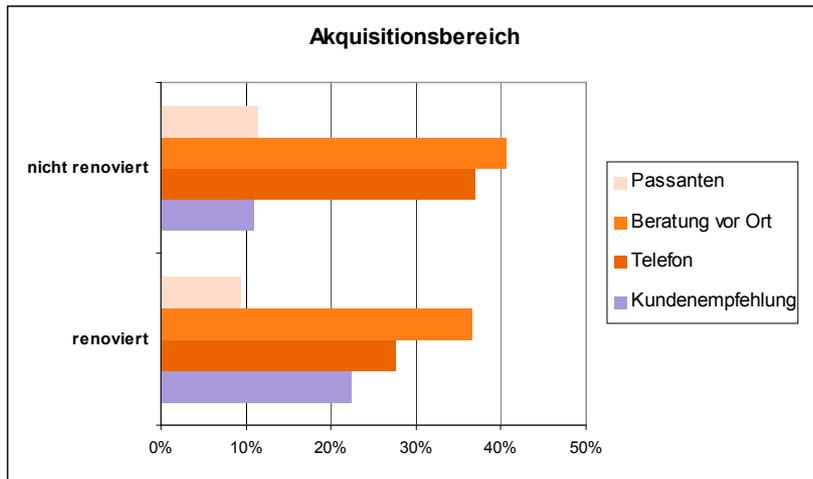


Abbildung 20 Akquisitionsbereich (Indikator 17)

Kundenberater akquirieren in renovierten Geschäftsstellen prozentual doppelt so viele Kunden durch Kundenempfehlungen (22%) wie in nicht renovierten Geschäftsstellen (11%).

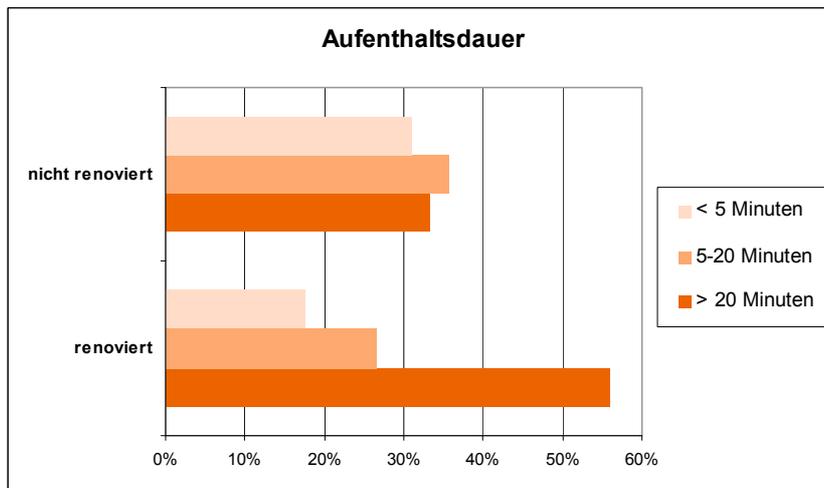


Abbildung 21 Aufenthaltsdauer (Indikator 18)

Die Aufenthaltsdauer der Kunden ist bei den renovierten Geschäftsstellen nach Aussage der Kundenberater bedeutend länger (56% über 20 Minuten) als bei den nicht renovierten Geschäftsstellen (33% über 20 Minuten).

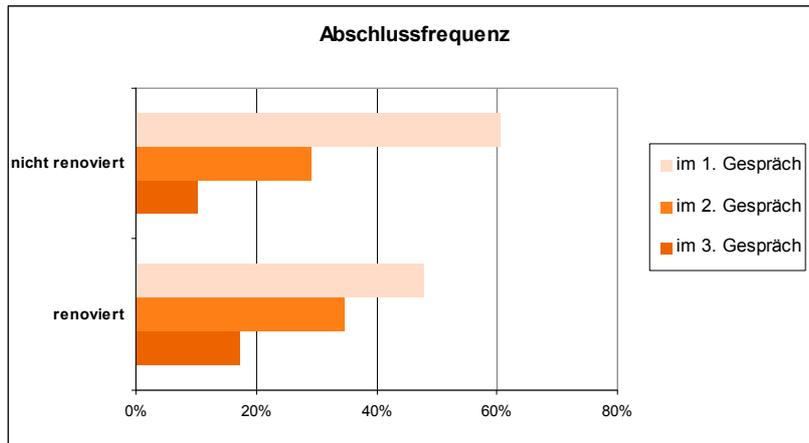


Abbildung 22 Abschlussfrequenz (Indikator 19)

Entsprechend ist es nachvollziehbar, dass Kundenberater aus nicht renovierten Geschäftsstellen aussagen, ihre Kundengeschäfte, d.h. insbesondere Transaktionsgeschäfte, im ersten Gespräch abzuschliessen (61% zu 48% in ren. GS).

6.2.2.5 Zusammenfassung

In der Tabelle 4 sind die Umfrageresultate zusammengefasst und bewertet. Die Beurteilung erfolgt einerseits im Vergleich zum Zielwert (kritische Bereiche) und andererseits im Vergleich der Antworten beider Geschäftsstellentypen (revitalisierte und nicht revitalisierten). Folgende Werte wurden zugeordnet:

- Zielwert:** ③ erfüllt ② t.w. erfüllt ① nicht erfüllt
Vergleich: ③ bessere Werte ② gleiche Wert ① schlechtere Werte

Nr.	Indikatoren	ren. GS		n. ren. GS		Wirkungsbereich
		Zielwert	Vergleich	Zielwert	Vergleich	
1	Erscheinungsbild	②	①	②	③	Transaktionskunden (Mitarbeitersicht)
2	Visitenkarte	②	③	①	①	
3	Eye Catcher	①	③	①	①	
4	Kundenleitsystem	①	③	②	①	Informationskunden (Mitarbeitersicht)
5	unkomplizierte Verweileinladung	②	③	①	①	
6	Anknüpfung an Beratungsbereich	①	①	①	③	
7	angenehme Wartesituation	②	③	②	①	Beratungskunden (Mitarbeitersicht)
8	Wohlfühlatmosphäre	③	③	①	①	
9	Verweildauer	②	③	①	①	
10	Informationsbedürfnis	①	②	②	②	Kundenverhalten Transaktionsbereich
11	Beratungsbedürfnis	②	①	①	③	Kundenverhalten Informationsbereich
12	Abschlussbedürfnis	③	③	③	①	Kundenverhalten Beratungsbereich

Nr.	Indikatoren	ren. GS		n. ren. GS		Wirkungsbereich
		Zielwert	Vergleich	Zielwert	Vergleich	
13	Repräsentation Transaktionsbereich	①	③	①	①	Identifikation Mitarbeiter
14	Repräsentation Informationsbereich	①	②	②	②	
15	Repräsentation Beratungsbereich	①	③	①	①	
16	Arbeitsplatz angenehm	⑤	③	①	①	
17	Akquisitionsbereich		③		①	Kundenbindung
18	Aufenthaltsdauer Kunden		③		①	
19	Abschlussfrequenz		③		①	
Total		28	49	23	27	

Tabelle 4 Zusammenfassung der Umfrageresultate

Das Resultat der Umfrage zeigt gegenüber den Zielwerten (48 [16x3] = 100%) bei den renovierten Geschäftsstellen 28 Punkte (58%) und bei den nicht renovierten Geschäftsstellen 23 Punkte (48%). Betrachtet man das Ergebnis der Zielwerte, zeigen die revitalisierten Geschäftsstellen ein leicht besseres Resultat.

Im direkten Vergleich beurteilen die renovierten Geschäftsstellen die Wirkung des Raumes viel positiver (49 Punkte = 86%) als die Kundenberater aus den nicht renovierten Geschäftsstellen (27 Punkte = 47%), bei einem Maximum von 57 [19x3] = 100%. Das Ergebnis lässt vermuten, dass die Hypothese gültig ist.

Die Tabelle 5 zeigt die Indikatoren gegliedert nach ihrem Einfluss, d.h. gewichtet nach ihrer positiven Wirkung nach der Revitalisierung.

Indikatoren mit grösserem Einfluss		Indikatoren mit weniger grossem Einfluss				
abnehmend ↓	③ ⑤	Wohlfühlatmosphäre (8)	abnehmend ↓	② ①	Informationsbedürfnis (10)	
		Arbeitsplatz angenehm (16)			Repräsentation Informationsbereich (14)	
		Abschlussbedürfnis (12)			① ②	Erscheinungsbild (1)
	③ ②	Visitenkarte (2)				Beratungsbedürfnis (11)
		unkomplizierte Verweileinladung (5)			① ①	Anknüpfung an Beratungsbereich (6)
		angenehme Wartesituation (7)				
		Verweildauer (9)				
	③ ①	Eye Catcher (3)				
		Kundenleitsystem (4)				
		Repräsentation Transaktionsbereich (13)				
	Repräsentation Beratungsbereich (15)					
	③ -	Akquisitionsbereich (17)				
	Aufenthaltsdauer Kunden (18)					
	Abschlussfrequenz (19)					

Tabelle 5 Einflusskraft der Indikatoren in den renovierten Geschäftsstellen

Diese Ergebnisse werden im folgenden Kap. 6.3 in Kombination mit dem Resultat aus der Umfrage weiter analysiert.

Mögliche Hintergründe und Erkenntnisse dieser Resultate werden im Kap. 7 diskutiert.

6.3 Abhängigkeit Resultate Umfrage und Geschäftsstellenentwicklung

Um die eingangs definierte Hypothese zu testen, wird im Folgenden der Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängig Variable geprüft. Die Indikatoren werden dabei kumuliert, d.h. in ihrer kombinierten Einflusskraft, betrachtet. Die Anzahl Antworten von Kundenberatern der renovierten Geschäftsstellen, welche den Indikatoren eine positive Veränderung nachsagen, wird aufgezeigt und der Entwicklung der Geschäftsstellen gegenüber gestellt.

Die Abbildungen 17 und 18 zeigen die Häufigkeitsverteilung der Antworten der acht renovierten Geschäftsstellen; Abbildung 17 bezieht sich auf die Indikatoren 2-5, 7-9 und 13-16, welche mit 'Ja' oder 'Nein' beantwortet werden können und Abbildung 18 auf die Indikatoren 6 und 10-12, welche mit 'Viel' oder 'Ab und zu' oder 'Nie' beantwortet werden können.

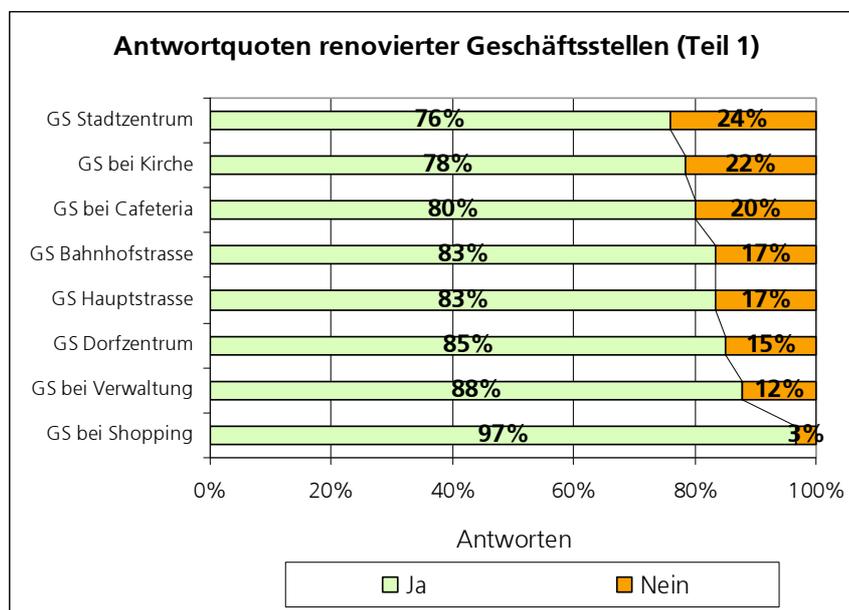


Abbildung 23 Antwortquoten renovierter Geschäftsstellen (Teil1)

Die Darstellung der Geschäftsstellen erfolgt nach ihrem Nein-Anteil wobei die Geschäftsstelle mit dem höchsten Nein-Anteil zuoberst aufgeführt ist. Der Anteil Ja-Antworten liegt im Durchschnitt aller Geschäftsstellen bei 84%. Die Kundenberater zei-

gen in allen Geschäftsstellen nach dem Facelifting eine hohe Zufriedenheit (76 – 97 % Ja-Anteile), d.h. sie finden, die Revitalisierung habe sich positiv auf ihre Geschäftsstelle ausgewirkt.

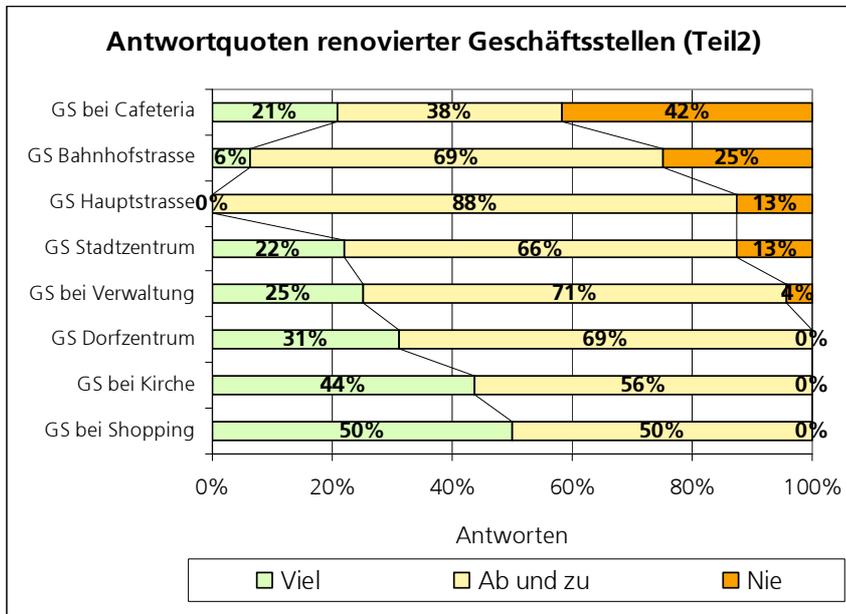


Abbildung 24 Antwortquoten renovierter Geschäftsstellen (Teil2)

Die Darstellung der Geschäftsstellen erfolgt nach ihrem Nie-Anteil, wobei die Geschäftsstelle mit dem höchsten Nie-Anteil zuoberst aufgeführt ist. Bei den Geschäftsstellen ohne Nie-Antworten wird die Geschäftsstelle mit dem höchsten Viel-Anteil zu unterst dargestellt. Die Geschäftsstellen weisen im Durchschnitt 25% Viel-, 63% Ab und zu- und 12% Nie-Anteile aus. Die Streuung ist hier grösser, der Nie-Anteil liegt aber, ausgenommen bei der GS bei Cafeteria (42%), bei allen Geschäftsstellen unter 26%.

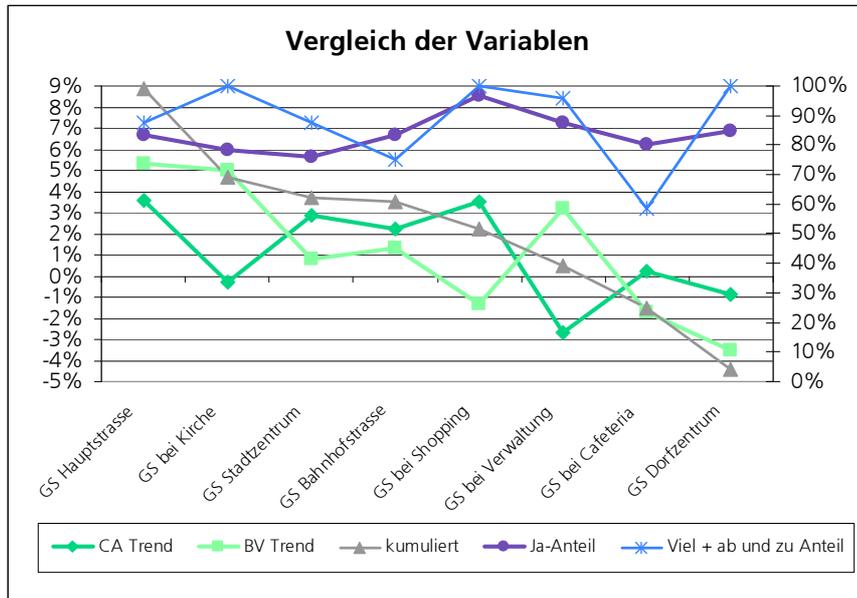


Abbildung 25 Vergleich der abhängigen und unabhängigen Variablen

In der Abbildung 19 sind die Geschäftsstellen entlang der Auswertung aus der Bankgeschäftsstellenentwicklung im Kap. 6.1 gegliedert (beginnend links mit der GS, welche am erfolgreichsten auf die Revitalisierung reagiert hat). Die graue Datenserie stellt die Werte aus dem CA und dem BV Trend (einzeln dargestellt in den grünen Datenserien) kumuliert dar und richtet sich an der Primärachse aus (+9% bis -5%). Die blauen Datenserien stammen aus der Umfrage zum POS Konzept und richten sich an der Sekundärachse aus (0% bis 100%).

Fünf der acht Geschäftsstellen (60%) präsentieren eine relativ gute Korrelation zwischen den beiden Variablen. Drei Geschäftsstellen weisen im Vergleich ein eher entgegengesetztes Resultat aus: GS Dorfzentrum, GS bei Verwaltung und GS bei Shopping. Sie alle zeigen entlang der Indikatoren eine sehr positive Reaktion auf die Revitalisierung, wobei sich dies nicht in der Bankgeschäftsentwicklung finanziell zeigt. Die Gründe, welche dieses Resultat erklären könnten, werden im Kap. 7 diskutiert.

Für die Hypothese, 'Kundenberater in einer nach Bankgrundsätzen revitalisierten Geschäftsstelle schliessen mehr Bankgeschäfte ab als Kundenberater einer Geschäftsstelle, die nicht revitalisiert wurde', kann mit dem ausgewiesenen systematischen inhaltlichen Zusammenhang der zwei Variablen (Entwicklung des Bankgeschäfts und Wirkung der definierten Bankgrundsätze) eine Gültigkeit nur teilweise vermutet werden.

7. Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Diskussion der Ergebnisse

Um es gleich vorweg zu nehmen, die Einflusskraft des Raumerlebnisses ist nicht nur wissenschaftlich nachgewiesen, sondern kann auch mit der vorliegenden Analyse ansatzmässig aufgezeigt werden. Ein Facelifting unter fundierten, konzeptionellen Vorgaben kann den Geschäftserfolg einer Bankgeschäftsstelle positiv beeinflussen. Wird diese Einflusskraft bewusst und durchdacht eingesetzt, kann sie den Erfolg eines Kundenberaters positiv unterstützen.

Die Resultate der Erhebungen in der Region Ostschweiz zeigen in allen drei Untersuchungsbereichen:

- Bankgeschäftsstellenentwicklung (abhängige Variable),
 - Wirkung der Indikatoren aus dem POS Betreuungskonzept (unabhängige Variable),
 - Abhängigkeit der beiden Variablen,
- mehrheitlich einen positiven Einfluss der Revitalisierung auf den Geschäftserfolg.

Im **ersten Untersuchungsbereich** zeigen, die aus der Tabelle 3 'Zusammenfassung der Bankgeschäftsstellenentwicklung' ersichtlichen Trendabweichungen (Differenzen) bei fünf Geschäftsstellen (63%) bereits nach zwei Jahren eine bessere Entwicklung bei den renovierten gegenüber den nicht renovierten Geschäftsstellen (bei zwei Geschäftsstellen beruht diese Feststellung nur auf dem Trend nach der Revitalisierung). Dies spricht für eine verkaufsfördernde Wirkung der Neugestaltung einer Bankgeschäftsstelle.

Weitergehende Untersuchungen, welche den Umfang dieser Arbeit sprengen würden, könnten Gründe für das abweichende Verhalten von drei Geschäftsstellen liefern oder auch den einheitlichen Trend der fünf Geschäftsstellen widerlegen. Mögliche Einflussfaktoren, welche zu berücksichtigen sind, werden im Folgenden aufgezeigt.

Die zur Verfügung stehenden Messgrössen, CA und BV, sind abhängig vom Potential eines Kunden. Bringt ein Kunde mit der Eröffnung seines Kontos ein grosses Vermögen in die Bank, steigt das BV viel stärker als die CA. Umgekehrt zeigt sich ein Abgang eines vermögenden Kunden ebenso stark. Das Engagement, das nötig ist, um mehrere Kunden zu akquirieren, ist für den Kundenberater viel grösser als möglichenfalls seine Auswirkung auf das BV in den ersten Jahren. Das Potential dieser Kunden kann sich aber im Verlauf als sehr wertvoll (BV Zuflüsse) zeigen. Diese Tatsache kann das unter-

schiedliche Ergebnis der ersten Untersuchung teilweise begründen. Die Bankgeschäftsstellenentwicklung kann von weiteren äusseren und inneren Einflüssen abhängig sein:

- Äussere Einflüsse wie Veränderungen der Betriebe in der näheren Umgebung, Eröffnung oder Schliessung einer konkurrenzierenden Bankfiliale, u.a..
- Innere Einflüsse wie Wechsel bei den Mitarbeitenden, Umstrukturierungen, veränderndes Produktangebot, Anpassungen bzw. Korrekturen in der Kundensegmentierung, u.a..

Diese Einflüsse wurden bei der Analyse der Geschäftsentwicklung nicht berücksichtigt, könnten aber das Resultat beeinflusst haben.

Der unterschiedliche Einfluss der Indikatoren im **zweiten Untersuchungsbereich** veranschaulicht die Komplexität der Wirkung des Raumes auf den Menschen. Die Revitalisierung der untersuchten Bankgeschäftsstellen lässt auf eine positive Wirkung auf die Kundenberater bzw. die Kunden schliessen (vgl. Tabelle 4 'Zusammenfassung der Umfrageresultate'). Die Zielsetzung des POS Betreuungskonzept zeigt demzufolge Wirkung, aber der erwartete Zielwert wird noch nicht überall erreicht. Der Einfluss der verschiedenen Indikatoren, wie in der Tabelle 5 'Einflusskraft der Indikatoren in den renovierten Geschäftsstellen' dargestellt, ist weiter zu untersuchen und daraus abgeleitet können Massnahmen zur Optimierung des Verkaufsraums aufgezeigt werden.

Das Resultat der Umfrage kann unter folgenden Aspekten betrachtet werden. Bei der Umfrage bringt der standardisierte Fragebogen mögliche Fehler mit sich. Die Fragestellung selbst oder die aktuelle Situation im Zeitpunkt der Umfrage können bei den Interviewpartnern Reaktionen ausgelöst haben, welche die Antworten positiv oder negativ beeinflussten. Die Fragebogen, welche von Befragten kommentiert wurden, zeigen vor allem Grenzen der räumlichen Umsetzungsmöglichkeiten der Konzeption auf. Die Untersuchung bezieht sich nur auf eine Region in der Schweiz und ist für eine schweizweite Beurteilung und damit ein schweizweit wirkungsvolles Konzept in den anderen Regionen ebenfalls einzusetzen.

Eine Abhängigkeit zwischen dem tatsächlichen Kundenverhalten (Resultat der Bankgeschäftsstellenentwicklung) und den Aussagen, Meinungen oder Einstellungen zur Wirkung der Revitalisierung des Raumes auf den Menschen (Resultat der Umfrage) kann gemäss dem **dritten Untersuchungsbereich** teilweise nachgewiesen werden. Fünf Geschäftsstellen zeigen eine gute Korrelation. Was beantwortet, dass der Einfluss des Kundenberaters verstärkend wirken kann. In drei Geschäftsstellen beurteilen die Kundenberater die Revitalisierung mehrheitlich positiv, obwohl die Untersuchung der Geschäftsstellen-

entwicklung dies nicht belegt. Dieses Resultat kann einerseits auf die vorangehend aufgeführten Einflüssen und kritisierten Aspekten zurückgeführt werden. Andererseits ist das Resultat auch als Motivation für eine konsequente Weiterführung und Weiterentwicklung der Revitalisierung der Bankgeschäftsstellen (inkl. POS Betreuungskonzept) zu sehen. Wie im Kap. 3.2 (Kundenbindung und Kundenmanagement) diskutiert, sind Massnahmen sowohl für die Verhaltensabsichten (zweiter Untersuchungsbereich) als auch das tatsächliche Verhalten (erster Untersuchungsbereich) eines Kunden relevant, um die Kundenbeziehung zukünftig zu stabilisieren bzw. auszuweiten. Eine wichtige Massnahme muss folglich sein, die Wirkungskette der Kundenbindung sicherzustellen, d.h. die Bindungsursachen näher zu untersuchen und mit entsprechenden Massnahmen bewusst zu nutzen. Das POS Betreuungskonzept hat diesen Ansatz bereits gut integriert. Eine Analyse dieses Konzeptes entlang des im Kapitel 3.2 vorgestellten Zielsystems einer Unternehmung bezogen auf die Kundenbindung kann helfen, die Gesamtzusammenhänge mit den Kundenberatern zu diskutieren und die Zielgrössen und ihre Abhängigkeiten sichtbar zu machen und wirkungsvoll einzusetzen.

7.2 Erkenntnisse anderer Banken

Die Beurteilung zu Gunsten einer Revitalisierung von Bankgeschäftsstellen führt zur Frage, ob diese Einschätzung allgemein gültig ist und sich ein weiteres Engagement aus der Konkurrenzsituation rechtfertigt. Abklärungen im Rahmen dieser Arbeit ausserhalb des untersuchten Finanzunternehmens zeigen, dass die Thematik dieser Arbeit in vielen vergleichbaren Unternehmungen aktuell ist.

Konzeptionell arbeiten auch andere Banken an einheitlichen, schweizweiten Anforderungsprofilen für den Verkaufs- und Beratungsraum. Das regionale Erscheinungsbild, wie z.B. der Standort oder das Alter des Gebäudes, wirkt dabei mitbestimmend. Für Akzente wie Farbe, Duft oder Musik wird beispielsweise ein Handlungsspielraum definiert, innerhalb welchem die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle individuell Elemente anwenden können. Mit dem Mitspracherecht werden die Identifikation und das Engagement hochgehalten. Dabei zeige sich die unterschiedliche Experimentierfreudigkeit der Geschäftsstellen. Die Mehrheitsfähigkeit der Revitalisierungsprojekte mit dem Ziel des 'Sich Wohlfühlens' aller Mitarbeitenden sei dabei entscheidend. Mit der Möglichkeit der Mitbestimmung werde aber auch der Sponsor des Faceliftings klar zugeordnet. Die Geschäftsstellen haben die Investitionen zu tragen, können aber durch die zentrale Businessseinheit eine Vorfinanzierung mit gestaffelter Abzahlung beantragen.

7.3 Massnahmen zur Steigerung des Revitalisierungseffektes

Abgeleitet aus den vorangehenden Kapiteln werden folgende Massnahmen empfohlen:

Die Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Geschäftsstellen sind aktiv zu verfolgen. Die Informationen daraus können aufzeigen, mit welcher Priorität weitere Geschäftsstellen revitalisiert werden sollen. Initiativen und Projekte anderer Banken sind zu studieren und ihre Wirkung bei den Kunden zu verfolgen.

Das POS Betreuungskonzept ist entsprechend dem Einfluss der Indikatoren und dem Zielsystem der Bank (mitarbeitergerichtet, kundengerichtete und ökonomische Zielgrössen) weiterzuentwickeln. Die Erkenntnisse aus dem pilotierten Filialkonzept können als Basis für ein Revitalisierungskonzept dienen, welches die verschiedenen Bankgeschäftskategorien berücksichtigt.

Der Miteinbezug der Mitarbeitenden soll helfen, die Wirkung auf den Kunden bewusst zu machen. Mit diesem Wissen wird der Einfluss der Indikatoren aus der räumlichen Optimierung verstärkt. Eine laufende Neuausrichtung auf die Kunden ist wichtig, um in der sich immer stärker konkurrenzierenden Finanzbranche erfolgreich zu sein. Neugierde beim Kunden wecken, die Motivation antreiben und die Einstellung bewusst beeinflussen, stärken das subjektive Erleben des Kunden und können die Kundenbeziehung stabilisiert und ausweiten.

Die nachgewiesene mehrheitlich positive Abhängigkeit zwischen der Revitalisierung einer Bankgeschäftsstelle und dem Kundenverhalten soll bei der künftigen Sponsorenwahl berücksichtigt und statistisch weiter verfolgt werden.

Anhang 1 – Indikatorentabelle

Indikatoren		Indikatoren operationalisiert		Begriffe operationalisiert													Nr.			
				Bankgrundsätze für Kunden erfüllt			Kunde lässt sich ein, reagiert			Bankgrundsätze für Kundenberater erfüllt			schliesst mehr Bankgeschäfte ab							
				Kundenerwartung erfüllt			Kunde zeigt Verhaltensänderung				Kundenberater fühlt sich in der GS "Zu Hause"				Kunde lässt sich binden					
				- für Transaktionskunden	- für Informationskunden	- für Beratungskunden	- Informationsbedürfnis geweckt	- Beratungsbedürfnis geweckt	- Bankgeschäft abgeschlossen		- GS repräsentativ	- Einrichtung kundenorientiert	- Inspirierender AP	- durch Zustimmung (Akquisition)	- durch längere Aufenthaltsdauer	- durch schnelleren Geschäftsabschluss				
Erscheinungsbild	Schauenster sind gross (Marke), erkennbar (Logo) und sauber	+/-																		1
Visitenkarte	Eingangsbereich entspricht UBS Standard: hell, klar beschildert, einladend	+/-																		2
Eye Catcher	Interesse des Kunden wird geweckt, zieht ihn förmlich an	+/-																		3
Kundenleitsystem	Plakate und Bilder beeinflussen das Raumerlebnis für den Kunden positiv	+/-																		4
unkomplizierte Verweileinladung	Sitzgelegenheit vorhanden, warmer Lichtakzent und Informationsmaterial präsentieren	+/-																		5
Anknüpfung an Beratungsbereich	Kurze Wege zwischen Informations- und Beratungsfläche	+/-																		6
angenehme Wartesituation	Einladender, diskreter Bereich mit Informations- und Unterhaltungsmöglichkeit	+/-																		7
Wohlfühlatmosphäre	Gemütliche Beratungszimmer: diskret, aufgeräumt, einladend	+/-																		8
Verweildauer	Kunde hält sich gerne länger im Beratungszimmer auf	+/-																		9
Informationsbedürfnis	Kunde hat GS wegen Transaktionsbedürfnis betreten und informiert sich oder lässt sich beraten						+/-													10
Beratungsbedürfnis	Kunde hat GS wegen Informationsbedürfnis betreten und lässt sich beraten							+/-												11
Abschlussbedürfnis	Kunde hat GS wegen Beratungsbedürfnis betreten und schliesst Geschäft vor Ort ab								+/-											12
Repräsentation Transaktionsbereich	Empfinden, Reaktion auf Transaktionsbereich										+/-	+/-								13
Repräsentation Informationsbereich	Empfinden, Reaktion auf Informationsbereich										+/-	+/-								14
Repräsentation Beratungsbereich	Empfinden, Reaktion auf Beratungsbereich										+/-	+/-								15
Arbeitsplatz angenehm	Empfinden, Reaktion auf Arbeitsbereich												+/-							16
Akquisitionsbereich	Kundenberater Akquisition von Passanten (Transaktions-/Informationskunden) und durch vor-Ort-Beratungen															+/-				17
Aufenthaltsdauer	Kundenreaktion auf Raum bzgl. Aufenthaltsdauer																+/-			18
Abschlussfrequenz	Kundenreaktion auf Raum bzgl. Geschäftsabschluss																	+/-		19

Tabelle 6 Indikatorentabelle

Anhang 2 - Point of Sale (POS) Betreuungskonzept

Raubereiche für Kundenkontakte (wesentliches Element der Untersuchungsfrage)

Mit der Schaffung einer Transaktions-, Informations- und Kontaktfläche will man dem Informationsbedürfnis der Kunden gerecht werden. Die Überleitung von einem Kundenbereich in den nächsten soll möglichst kundenoffen (barrierefrei) sein. Kunden sollen gezielt in die Geschäftsstelle bzw. in den anknüpfenden Bereich gelenkt werden.³⁶

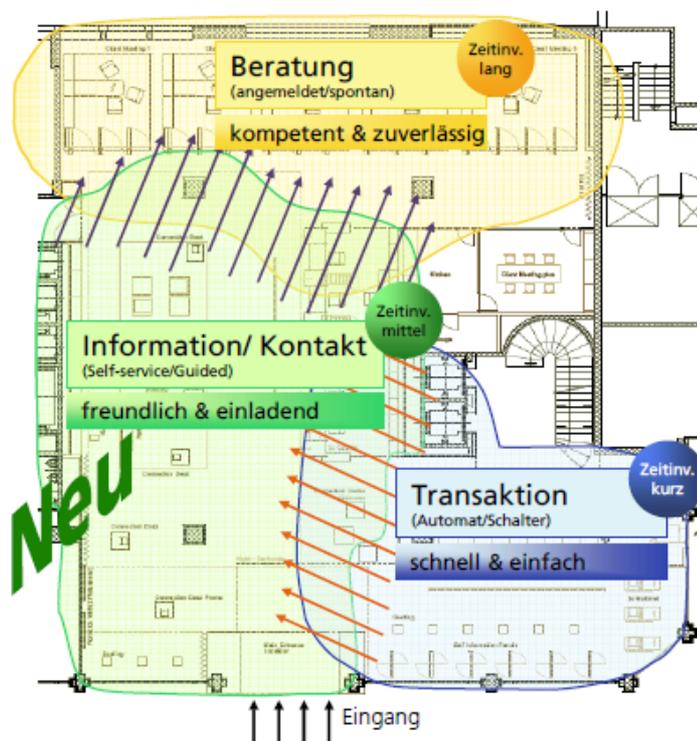


Abbildung 26 Kundenbereichsflächen

Quelle: Liesch (2007)

Transaktionsbereich:

Passanten sollen den Transaktionsbereich positiv beachten und spontan entscheiden ihre Transaktionsbedürfnisse (z.B. Bargeldbezug) in dieser Bank zu tätigen. Die einladenden und sauberen Schaufenster, aber auch der helle, freundliche Eingangsbereich sprechen dabei für sich.

³⁶ Vgl. Liesch (2007), S. 13-15

Informationsbereich:

Bei Passanten und Kunden mit reinen Transaktionsbedürfnissen soll das Interesse für die Informations- und Kontaktfläche geweckt werden. Wesentlicher Antrieb dafür ist eine einladende und attraktive Gestaltung dieser Fläche, welche den Kunden anziehen und seine Neugier wecken.

Beratungsbereich:

Die Kunden sollen durch mobile Berater im richtigen Moment angesprochen werden, mit dem Ziel, sie für eine spontane Kurzberatung zu gewinnen oder einen Termin zu vereinbaren. Voraussetzung dafür ist, dass in dieser Fläche flexible und mobile Mitarbeitende mit den entsprechenden Skills eingesetzt und durch die passende Infrastruktur unterstützt werden. Berater mit Freude am Kontakt mit Menschen und der Fähigkeit, die Gastgeberrollen zu übernehmen, sind hier gefragt.

Schritte auf dem Kundenweg:

Für jede Kundenbedürfniskategorie sind die einzelnen Schritte auf dem Kundenweg definiert, beschrieben und Anforderungen an die Infrastruktur und die Kundenberater abgeleitet. Durch optimale Verbindung von Infrastruktur und Verhalten der Kundenberater soll dem Kunden ein bedürfnis- und lösungsorientiertes Erlebnis vermittelt werden. Daraus abgeleitet wurden die Indikatoren, welche zugleich die Basis der Untersuchung bilden (Anhang 1).

Anhang 3 – Fragebogen

Fragebogen zur Präsentation Ihrer Geschäftsstelle		Bitte bis Montag, 22. Juni 2009 an susanna.caravatti-felchlin@ubs.com					
Die Fragen basieren mehrheitlich auf dem Kundenleit- und Informationssysteme POS http://imtra.ubs.net/rafe_921/abc_256719/index.htm?lang=de		Bitte zutreffendes ankreuzen bzw. den entsprechenden %-Satz eintragen. Kommentieren Sie nicht aufgeführte Antworten oder erläutern Sie Ihre Antworten. Danke!					
Nr.	Interview Fragen	Antworten					Kommentierung
		Ja	Nein	oft	ab und zu	nie	
1	a) Unsere Schaufenster sind grosszügig. b) Unsere Schaufenster sind sauber. c) In unseren Schaufenstern ist das UBS Logo gut sichtbar.						
2	a) Unser Eingangsbereich ist hell gestaltet. b) Unser Eingangsbereich ist freundlich gestaltet. c) Unser Eingangsbereich ist gut beschildert (Kundenleitsystem). d) Unser Eingangsbereich ist einladend gestaltet.						
3	Der Weg zum Ausgang ermöglicht Einblick in die Informations- und Kontaktfläche.						
4	a) Unsere Produkte und Dienstleistungen werden gut sichtbar angeboten (Plakate, Ständer). b) Unsere Produkte und Dienstleistungen werden kundensegmentspezifisch angeboten (Plakate, Ständer).						
5	a) Unsere Kunden haben die Möglichkeit ihre Jacke, Taschen abzulegen. b) Unsere Kunden haben die Möglichkeit sich hinzusetzen (einladende Sitzgelegenheit mit kleinen Tischen).						
6	a) Ich kontaktiere Kunden im Informationsbereich. b) Ich beantworte Fragen von Kunden im Informationsbereich. c) Ich berate Kunden im Informationsbereich.						
7	a) Für unseren Kunden haben wir eine saubere Sitzgelegenheit (Wartebereich). b) Für unseren Kunden haben wir eine gemütliche Sitzgelegenheit (Wartebereich). c) Für unseren Kunden haben wir eine diskrete Sitzgelegenheit (Wartebereich). d) und können ihnen Getränke anbieten.						
8	a) Unsere Beratungszimmer sind einladend eingerichtet. b) Unsere Beratungszimmer sind hell eingerichtet. c) Unsere Beratungszimmer sind praktisch eingerichtet. d) Unsere Beratungszimmer haben gemäss meinen Kunden eine gute Ausstrahlung.						
9	a) Unsere Beratungszimmer sind bequem. b) Unsere Beratungszimmer sind wohnlich. c) Unsere Kunden bleiben gerne länger in unsere Beratungszimmern.						
10	a) Ich beobachte, dass Kunden im Transaktionsbereich unsere Plakate, Broschüren und Publikationen lesen. b) Ich beobachte, dass Kunden im Transaktionsbereich unsere Broschüren und Publikationen mitnehmen.						
11	a) Mir gelingt es mit Kunden, die Broschüren lesen, ins Gespräch zu kommen. b) Mir gelingt es mit Kunden, die warten ins Gespräch zu kommen.						
12	Ich kann Kunden bei einer Beratung vor Ort zu einem Abschluss bewegen.						
13	a) Der Transaktionsbereich unserer Geschäftsstelle ist ansprechend. b) Der Transaktionsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.						
14	a) Der Informationsbereich unserer Geschäftsstelle ist informativ. b) Der Informationsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.						
15	Der Beratungsbereich unserer Geschäftsstelle ist für mich angenehm. Der Beratungsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.						
16	Meinen Arbeitsbereich empfinde ich als angenehm.						
		% Passanten	% Beratung vor Ort	% Telefon	% Kundenempfehlung	Ziel: 100% 0%	Kommentierung
17	Ich akquiriere meine Kunden aus / via....						
18	Meine Kunden halten sich im Durchschnitt Minuten in unserer Geschäftsstelle auf.	% <5 Minuten	% 5-20 Minuten	% >20 Minuten		Ziel: 100% 0%	Kommentierung
19	Ich schliesse Kundengeschäfte vor Ort im ab.	% im 1. Gespräch	% im 2. Gespräch	% ab 3. Gespräch		Ziel: 100% 0%	Kommentierung
20	Fragen zur Ihrer Person:	männlich	weiblich				
	→ Geschlecht						
	→ Alter	< 50 Jahre	>= 50 Jahre				
	→ Geschäftsstelle	Name	Strasse				
	→ Kundensegmentverteilung meiner Kunden	% PKB/PKI	% GK	% HNWI	% andere	Ziel: 100% 0%	wenn andere, welche:
	→ Ich möchte gerne über die Resultate der Umfrage informiert werden.	Ja	Nein				

Herzlichen Dank für Ihre Offenheit und Unterstützung!

Abbildung 27 Fragebogen

Anhang 4 – Untersuchungsumfeld und Datenanalyse

Untersuchungsumfeld

Geschäftsstelle	Renoviert 2002-2009	# KB	# FB	% Rücklauf	m	w	<50J	>50J	PKB / PKI %	GK %	HNWI %	andere %
1 GS Bahnhofstrasse	Ja	19	4	21.1%	3	1	3	1	385%	5%	10%	
2 GS bei Shopping	Ja	15	3	20.0%	2	1	3		285%	5%	10%	
3 GS bei Verwaltung	Ja	8	3	37.5%	2	1	3		285%	15%		
4 GS Dorfzentrum	Ja	8	2	25.0%		2	2		200%			
5 GS bei Cafeteria	Ja	23	4	17.4%	3	1	4		165%	25%	105%	105%
6 GS bei Kirche	Ja	9	3	33.3%	3		1	2	285%	15%	0%	0%
7 GS Hauptstrasse	Ja	7	2	28.6%	1	1	2		200%			
8 GS Stadtzentrum	Ja	27	7	25.9%	2	5	5	2	667%	21%	12%	
9 GS entfallen 1	Ja											
10 GS entfallen 2	Ja											
1 GS A	Nein	9	3	33.3%	2	1	2	1	293%	14%	17%	6%
2 GS B	Nein	35	4	11.4%	1	3	3	1	385%	5%	5%	5%
3 GS C	Nein	36	6	16.7%	5	1	6		590%	5%	5%	
4 GS D	Nein	5	2	40.0%	1	1	1	1	195%	5%		
5 GS E	Nein	11	5	45.5%	2	3	3	2	480%	20%		
6 GS F	Nein	4	3	75.0%	2	1	3		300%			
7 GS G	Nein	5	1	20.0%	1		1		90%	5%	5%	
8 GS H	Nein	25	7	28.0%	3	4	4	3	680%		10%	10%
9 GS entfallen I	Nein											
10 GS entfallen J	Nein											
eingegangene Fragebogen		246	59	24.0%	33	26	46	13	93%	2%	3%	2%
Ø einer Geschäftsstelle		15.4	3.7	24.0%								
%-Anteil (59 = 100%)					56%	44%	78%	22%				
berücksichtigte Fragebogen			55									
renovierte GS	Ja	116	28	24.1%	16	12	23	5	88%	3%	5%	4%
nicht renovierte GS	Nein	130	31	23.8%	17	14	23	8	97%	2%	1%	1%

Legende: KB = Kundenberater, FB = Fragebogen, m = männlich, w = weiblich, PKB/PKI, GK, HNWI = Kundensegmente

Tabelle 7 Untersuchungsumfeld

Von 4 Geschäftsstellen sind keine Fragebogen eingegangen. 4 der 59 Fragebogen wurden nicht berücksichtigt, da sie nicht vollständig ausgefüllt waren oder von Auszubildenden ausgefüllt wurden (3 aus ren. GS und 1 aus n. ren. GS). Damit resultiert:

Gesamthaft	59 Fragebogen, Rücklauf 24%, $n_{KB} = 246$, 16 GS
ren. GS	28 Fragebogen, Rücklauf 24.1%, $n_{KB} = 116$, 8 GS
	3 ungültig Fragebogen, $n_{FB} = 25$ (100%)
n. ren. GS	31 Fragebogen, Rücklauf 23.8%, $n_{KB} = 130$, 8 GS
	1 ungültig Fragebogen, $n_{FB} = 30$ (100%)

Für die Geschäftsstellenentwicklung wurden diese 16 Geschäftstellen berücksichtigt.

Die Namensgebung der renovierten Geschäftsstellen soll die Lesbarkeit bei der Kommentierung der Analyse erleichtern und hat keine zusätzliche Bedeutung.

Datenanalyse Geschäftsstellenentwicklung

Renovierte Geschäftsstelle

Berechnung der %-Abweichungen der Werte 2 Jahre vor bzw. 2 Jahre nach dem Basisjahr (= Renovation)

renovierte Geschäftsstelle	Basisjahr	CA		BV	
		Jan -2	Jan +2	Jan -2	Jan +2
GS Dorfzentrum	2005	5.7%	-2.8%	-6.3%	3.5%
GS Bahnhofstrasse	2006	7.3%	0.3%	-2.8%	0.4%
GS Stadtzentrum	2006	3.2%	5.1%	-12.0%	9.4%
GS bei Shopping	2007	8.4%	-6.6%	-1.1%	-20.6%
GS bei Cafeteria	2007	6.0%	-7.5%	-3.8%	-18.3%
GS bei Kirche	2007	4.8%	-6.8%	-3.0%	-12.4%
GS Hauptstrasse	2003	0.0%	-3.5%	0.0%	10.7%
GS bei Verwaltung	2003	0.0%	-9.8%	0.0%	8.6%

Nicht renovierte Geschäftsstelle

Berechnung der %-Abweichungen der Werte 2 Jahre vor bzw. 2 Jahre nach dem Basisjahr

nicht renovierte Geschäftsstellen	Basisjahr	CA		BV	
		Jan -2	Jan +2	Jan -2	Jan +2
n. ren. GS	2005	7.7%	-3.9%	-5.1%	5.8%
n. ren. GS	2006	6.7%	-1.3%	-3.9%	0.2%
n. ren. GS	2007	4.0%	-5.7%	-5.5%	-14.9%
n. ren. GS	2003	0.0%	-7.1%	0.0%	5.4%

Berechnung der Trend Differenz (Abweichung) der ren. GS gegenüber den nicht ren. GS

Geschäftsstelle	Basisjahr	CA		BV		Trend CA Differenz	Trend BV Differenz	CA + BV kumuliert
		-2 Jahre	+2 Jahre	-2 Jahre	+2 Jahre			
GS Hauptstrasse	2003	0.0%	3.6%	0.0%	5.3%	3.6%	5.3%	8.9%
GS bei Kirche	2007	-0.8%	-1.1%	-2.5%	2.5%	-0.3%	5.0%	4.7%
GS Stadtzentrum	2006	3.5%	6.4%	8.4%	9.2%	2.9%	0.8%	3.7%
GS Bahnhofstrasse	2006	-0.6%	1.6%	-1.1%	0.2%	2.2%	1.3%	3.5%
GS bei Shopping	2007	-4.4%	-0.9%	-4.4%	-5.7%	3.5%	-1.3%	2.2%
GS bei Verwaltung	2003	0.0%	-2.7%	0.0%	3.2%	-2.7%	3.2%	0.5%
GS bei Cafeteria	2007	-2.0%	-1.8%	-1.7%	-3.4%	0.2%	-1.7%	-1.5%
GS Dorfzentrum	2005	2.0%	1.1%	1.2%	-2.3%	-0.9%	-3.5%	-4.4%

Tabelle 8 Ergebnisse der Geschäftsstellenanalyse

Die Markierung der Geschäftsstellennamen weisen auf das gleiche Basisjahr (= Renovationsjahr) hin. Die blauen Werte markieren Vergleichswerte für die die Daten zwei Jahre vor der Revitalisierung für die Analyse nicht zur Verfügung standen.

Die Berechnung der %-Abweichung der Werte 2 Jahre vor bzw. 2 Jahre nach dem Basisjahr wurde wie folgt kalkuliert:

2 Jahre vorher (Januar)

$$\left(\frac{x_{-2j}}{x}\right) - 1 = x_{-2j} \%$$

$$\left(\frac{y_{-2j}}{y}\right) - 1 = y_{-2j} \%$$

Basisjahr (Januar)

$$x = \text{CA Anzahl}$$

$$y = \text{BV CHF}$$

2 Jahre nachher (Januar)

$$\left(\frac{x_{+2j}}{x}\right) - 1 = x_{+2j} \%$$

$$\left(\frac{y_{+2j}}{y}\right) - 1 = y_{+2j} \%$$

Das Beispiel der Excel-Berechnung gemäss Tabelle 8 der Trend Differenz der GS Dorfzentrum zu den n. ren. GS Basisjahr 2005 soll das Vorgehen illustrieren.

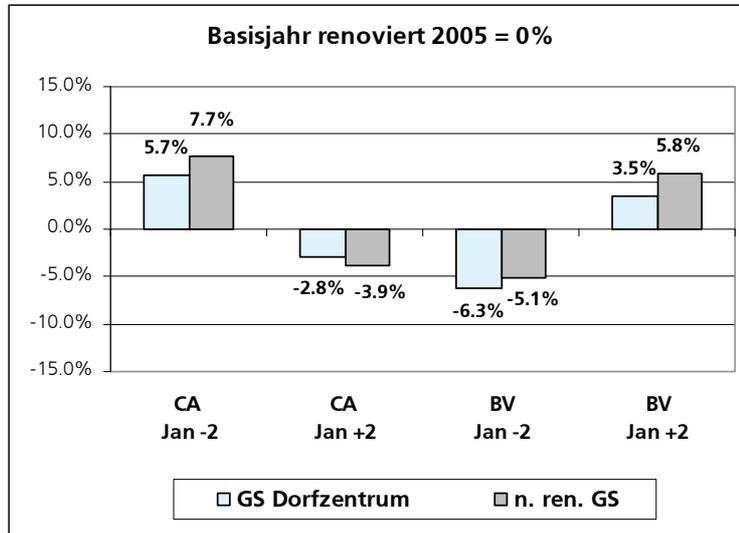


Abbildung 28 CA- und BV-Entwicklung im Vergleich (Basisjahr 2005)

CA Jan -2	$(7.7\%) - (5.7\%)$	= 2.0%	
CA Jan +2	$(-3.9\%) - (-2.8\%)$	= 1.1%	
Trend CA Differenz		= -0.9%	$(1.1\%) - (2.0\%)$
BV Jan -2	$(-5.1\%) - (-6.3\%)$	= 1.2%	
BV Jan +2	$(5.8\%) - (3.5\%)$	= -2.3%	
Trend BV Differenz		= -3.5%	$(-2.3\%) - (1.2\%)$
CA + BA kumuliert	$(-0.9\%) + (-3.5\%)$	= -4.4%	

Datenanalyse Umfrage

Umfrageauswertung renovierte Geschäftsstellen													
Nr.	Interview Fragen	Total					% von 25	Sex		Alter		Gebäude	
		ja	nein	oft	ab und zu	nie		m	w	unter	über	ren	nicht ren
1	a) Unsere Schaufenster sind grosszügig.	23	2	0	0	0							
	b) Unsere Schaufenster sind sauber.	23	2	0	0	0							
	c) In unseren Schaufenstern ist das UBS Logo gut sichtbar.	21	4	0	0	0							
2	a) Unser Eingangsbereich ist hell gestaltet.	23	2	0	0	0							
	b) Unser Eingangsbereich ist freundlich gestaltet.	22	3	0	0	0							
	c) Unser Eingangsbereich ist gut beschildert (Kundenleitsystem).	21	4	0	0	0							
	d) Unser Eingangsbereich ist einladend gestaltet.	22	3	0	0	0							
3	Der Weg zum Ausgang ermöglicht Einblick in die Informations- und Kontaktfläche.	19	6	0	0	0							
4	a) Unsere Produkte und Dienstleistungen werden gut sichtbar angeboten (Plakate, Ständer).	23	2	0	0	0							
	b) Unsere Produkte und Dienstleistungen werden kundensegmentspezifisch angeboten (Plakate, Ständer).	21	4	0	0	0							
5	a) Unsere Kunden haben die Möglichkeit ihre Jacke, Taschen abzulegen.	14	11	0	0	0							
	b) Unsere Kunden haben die Möglichkeit sich hinzusetzen (einladende Sitzgelegenheit mit kleinen Tischen).	25	0	0	0	0							
6	a) Ich kontaktiere Kunden im Informationsbereich.	0	0	9	11	5							
	b) Ich beantworte Fragen von Kunden im Informationsbereich.	0	0	8	13	4							
	c) Ich berate Kunden im Informationsbereich.	0	0	6	8	11							
7	a) Für unseren Kunden haben wir eine saubere Sitzgelegenheit (Wartebereich),	24	1	0	0	0							
	b) Für unseren Kunden haben wir eine gemütliche Sitzgelegenheit (Wartebereich),	22	3	0	0	0							
	c) Für unseren Kunden haben wir eine diskrete Sitzgelegenheit (Wartebereich),	7	18	0	0	0							
	d) und können ihnen Getränke anbieten.	13	12	0	0	0							
8	a) Unsere Beratungszimmer sind einladend eingerichtet.	22	3	0	0	0							
	b) Unsere Beratungszimmer sind hell eingerichtet.	23	2	0	0	0							
	c) Unsere Beratungszimmer sind praktisch eingerichtet.	23	2	0	0	0							
	d) Unsere Beratungszimmer haben gemäss meinen Kunden eine gute Ausstrahlung.	20	5	0	0	0							
9	a) Unsere Beratungszimmer sind bequem.	21	4	0	0	0							
	b) Unsere Beratungszimmer sind wohnlich.	18	7	0	0	0							
	c) Unsere Kunden bleiben gerne länger in unsere Beratungszimmern.	13	12	0	0	0							
10	a) Ich beobachte, dass Kunden im Transaktionsbereich unsere Plakate, Broschüren und Publikationen lesen.	0	0	5	17	3							
	b) Ich beobachte, dass Kunden im Transaktionsbereich unsere Broschüren und Publikationen mitnehmen.	0	0	3	19	3							
11	a) Mir gelingt es mit Kunden, die Broschüren lesen, ins Gespräch zu kommen.	0	0	2	17	6							
	b) Mir gelingt es mit Kunden, die warten ins Gespräch zu kommen.	0	0	6	15	4							
12	Ich kann Kunden bei einer Beratung vor Ort zu einem Abschluss bewegen.	0	0	7	18	0							
13	a) Der Transaktionsbereich unserer Geschäftsstelle ist ansprechend.	19	6	0	0	0							
	b) Der Transaktionsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.	19	6	0	0	0							
14	a) Der Informationsbereich unserer Geschäftsstelle ist informativ.	20	5	0	0	0							
	b) Der Informationsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.	18	7	0	0	0							
15	a) Der Beratungsbereich unserer Geschäftsstelle ist für mich angenehm.	20	5	0	0	0							
	b) Der Beratungsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.	21	4	0	0	0							
16	Meinen Arbeitsbereich empfinde ich als angenehm.	22	3	0	0	0							

Umfrage renovierte Geschäftsstellen (Fortsetzung)

Nr.	Interview Fragen	Total					% von 25	Sex		Alter		Gebäude	
		ja	nein	oft	ab und zu	nie		m	w	unter	über	ren	nicht ren
17	Ich akquiriere meine Kunden aus / via. ...												
	Passanten						9%						
	Beratung vor Ort						37%						
	Telefon						28%						
	Kundenempfehlung						22%						
18	Meine Kunden halten sich im Durchschnitt Minuten in unserer Geschäftsstelle auf.												
	< 5 Minuten						18%						
	5-20 Minuten						26%						
	> 20 Minuten						56%						
19	Ich schliesse Kundengeschäfte vor Ort im ab.												
	im 1. Gespräch						48%						
	im 2. Gespräch						35%						
	im 3. Gespräch						17%						
20	Fragen zur Ihrer Person:												
	→ Geschlecht						0%	15	10	0	0	0	0
	→ Alter						0%	0	0	20	5	0	0
	→ Geschäftsstelle												
	renoviert / nicht renoviert						0%	0	0	0	0	25	0
	→ Kundensegmentverteilung meiner Kunden												
	PKB/PKI						91%						
	GK						3%						
	HNWI						5%						
	andere						0%						

Umfrageauswertung nicht renovierte Geschäftsstellen													
Nr.	Interview Fragen	Total					% von 30	Sex		Alter		Gebäude	
		ja	nein	oft	ab und zu	nie		m	w	unter	über	ren	nicht ren
1	a) Unsere Schaufenster sind grosszügig.	26	4	0	0	0							
	b) Unsere Schaufenster sind sauber.	27	3	0	0	0							
	c) In unseren Schaufenstern ist das UBS Logo gut sichtbar.	28	2	0	0	0							
2	a) Unser Eingangsbereich ist hell gestaltet.	20	10	0	0	0							
	b) Unser Eingangsbereich ist freundlich gestaltet.	24	6	0	0	0							
	c) Unser Eingangsbereich ist gut beschildert (Kundenleitsystem).	23	7	0	0	0							
	d) Unser Eingangsbereich ist einladend gestaltet.	22	8	0	0	0							
3	Der Weg zum Ausgang ermöglicht Einblick in die Informations- und Kontaktfläche.	22	8	0	0	0							
4	a) Unsere Produkte und Dienstleistungen werden gut sichtbar angeboten (Plakate, Ständer).	29	1	0	0	0							
	b) Unsere Produkte und Dienstleistungen werden kundensegmentspezifisch angeboten (Plakate, Ständer).	21	9	0	0	0							
5	a) Unsere Kunden haben die Möglichkeit ihre Jacke, Taschen abzulegen.	11	19	0	0	0							
	b) Unsere Kunden haben die Möglichkeit sich hinzusetzen (einladende Sitzgelegenheit mit kleinen Tischen).	20	10	0	0	0							
6	a) Ich kontaktiere Kunden im Informationsbereich.	0	0	11	17	2							
	b) Ich beantworte Fragen von Kunden im Informationsbereich.	0	0	15	13	2							
	c) Ich berate Kunden im Informationsbereich.	0	0	9	15	6							
7	a) Für unseren Kunden haben wir eine saubere Sitzgelegenheit (Wartebereich),	29	1	0	0	0							
	b) Für unseren Kunden haben wir eine gemütliche Sitzgelegenheit (Wartebereich),	17	13	0	0	0							
	c) Für unseren Kunden haben wir eine diskrete Sitzgelegenheit (Wartebereich),	6	24	0	0	0							
	d) ... und können ihnen Getränke anbieten.	14	16	0	0	0							
8	a) Unsere Beratungszimmer sind einladend eingerichtet.	18	12	0	0	0							
	b) Unsere Beratungszimmer sind hell eingerichtet.	20	10	0	0	0							
	c) Unsere Beratungszimmer sind praktisch eingerichtet.	22	8	0	0	0							
	d) Unsere Beratungszimmer haben gemäss meinen Kunden eine gute Ausstrahlung.	16	14	0	0	0							
9	a) Unsere Beratungszimmer sind bequem.	22	8	0	0	0							
	b) Unsere Beratungszimmer sind wohnlich.	12	18	0	0	0							
	c) Unsere Kunden bleiben gerne länger in unsere Beratungszimmern.	12	18	0	0	0							
10	a) Ich beobachte, dass Kunden im Transaktionsbereich unsere Plakate, Broschüren und Publikationen lesen.	0	0	8	21	1							
	b) Ich beobachte, dass Kunden im Transaktionsbereich unsere Broschüren und Publikationen mitnehmen.	0	0	2	24	4							
11	a) Mir gelingt es mit Kunden, die Broschüren lesen, ins Gespräch zu kommen.	0	0	5	18	7							
	b) Mir gelingt es mit Kunden, die warten ins Gespräch zu kommen.	0	0	6	19	5							
12	Ich kann Kunden bei einer Beratung vor Ort zu einem Abschluss bewegen.	0	0	10	19	1							
13	a) Der Transaktionsbereich unserer Geschäftsstelle ist ansprechend.	17	13	0	0	0							
	b) Der Transaktionsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.	16	14	0	0	0							
14	a) Der Informationsbereich unserer Geschäftsstelle ist informativ.	25	5	0	0	0							
	b) Der Informationsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.	18	12	0	0	0							
15	a) Der Beratungsbereich unserer Geschäftsstelle ist für mich angenehm.	18	12	0	0	0							
	b) Der Beratungsbereich unserer Geschäftsstelle repräsentiert gut.	18	12	0	0	0							
16	Meinen Arbeitsbereich empfinde ich als angenehm.	21	9	0	0	0							

Umfrage nicht renovierte Geschäftsstellen (Fortsetzung)

Nr.	Interview Fragen	Total					% von 30	Sex		Alter		Gebäude	
		ja	nein	oft	ab und nie zu			m	w	unter	über	ren	nicht ren
17	Ich akquiriere meine Kunden aus / via												
	Passanten						11%						
	Beratung vor Ort						41%						
	Telefon						37%						
	Kundenempfehlung						11%						
18	Meine Kunden halten sich im Durchschnitt Minuten in unserer Geschäftsstelle auf.												
	< 5 Minuten						31%						
	5-20 Minuten						36%						
	> 20 Minuten						33%						
19	Ich schliesse Kundengeschäfte vor Ort im ab.												
	im 1. Gespräch						61%						
	im 2. Gespräch						29%						
	im 3. Gespräch						10%						
20	Fragen zur Ihrer Person:												
	→ Geschlecht						0%	17	13	0	0	0	0
	→ Alter						0%	0	0	22	8	0	0
	→ Geschäftsstelle renoviert / nicht renoviert						0%	0	0	0	0	0	30
	→ Kundensegmentverteilung meiner Kunden												
	PKB/PKI						95%						
	GK						2%						
	HNWI						2%						
	andere						1%						

Literaturverzeichnis

- Bänsch, Alex (1998):** Käuferverhalten, München 8. Auflage 1998.
- Bergmann, Katja (1998):** Angewandtes Kundenbindungs-Management, Osnabrück 1998.
- BFS, SECO (2009):** www.statistik.admin.ch/www.seco.admin.ch (Zugriff 17.7.2009).
- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (2008):** Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 6. Auflage, S. 8-11, S. 17-20
- Bungard, W./Holling, H./Schulz-Gambard, J. (1996):** Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie, Weinheim 1996, S. 92
- Dillier, H. (1996):** Kundenbindung als Marketingziel, Marketing ZFP 18. Jg. Heft 2, 1996, S. 81-94.
- Falk, Bernd (1997):** Das grosse Handbuch Immobilienmanagement, Landsberg a. L. 1997.
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2004):** Käuferverhalten, Wiesbaden April 2004, S. 3-5.
- Gorini, Rico (2001):** Business Feng Shui, www.living-space.ch, (Zugriff 11.7.2009), persönliches Gespräch vom 16.7.2009.
- Guckenberger Othmar (1993):** Farbenlehre für Handwerksberufe, Stuttgart 3. Auflage 1993.
- Hellerforth, Michaela (2001):** Facility Management: Immobilien optimal verwalten, Lüdenscheid 2001.
- Helms, André (2009):** Anti-Aging, www.praxis-helms.de/revitalisierung.htm, Hamburg (Zugriff 17.7.2009).
- Kahlen, H. (1999):** Integrales Facility Management, Management des ganzheitlichen Bauens, Düsseldorf 1999.
- Kraaz von Rohr, Ingrid (2003):** Farbtherapie, München 2003, S. 11
- Krafft, Manfred (2007):** Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2. Auflage 2007.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (2003):** Konsumentenverhalten, München 8. Auflage 2003, S. 53-58.
- Liebmann, Hans-Peter (1996):** Auf den Spuren der "Neuen Kunden", Düsseldorf 1996, S. 45.
- Liesch, Janine (2007):** POS Betreuungskonzept DE, Zürich, S. 1, S. 13-15 (nicht öffentlich).

- Lim, Jes T.Y. (2004):** Feng Shui für Büro und Business, München 3. Auflage 2004, S. 16
- Mally, Edda (o. J.):** Die Farbe im Wohnbereich, Wien.
- Meffert, Heribert (2000):** Marketing, Wiesbaden 9. Auflage 2000.
- Meffert, Heribert /Bruhn, Manfred (2006):** Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 5. Auflage 2006, S. 207
- Mehrabian, Albert (1978):** Räume des Alltags oder wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt, Frankfurt a. M. 1978.
- Meyer, A / Oevermann, D. (1995):** Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 2. Auflage 1995.
- Mottet, Louis (1987):** Geschichte der Schweizer Banken, Zürich deutschsprachige Ausgabe 1987, S. 7-39.
- Niethammer, Cathrin (2007):** Psychologische Aspekte und ihre Identifikation als bedeutsame Größen im Bindungsmanagement für unternehmensrelevante Experten, Mannheim 2007.
- Popp, Katja (2001):** Strategisches Facility Management zur Steigerung des Shareholder Values (Band 2), Stuttgart 2001.
- Rosbach, Sahra/Yun, Lin (1996):** Feng-Shui, Farbe und Raumgestaltung, München Februar 1996, Deutsche Erstausgabe, S. 28
- Rusch, Barbara (1993):** Revitalisierungsbewegungen, Microsoft Encarta 99 Enzyklopädie, 1993-1998
- Schalcher, Hans-Rudolf (2003):** Immobilienmanagement: Finanzierung und Bewirtschaftung von Geschäftsliegenschaften, Zürich 2003.
- Schenk, Hans-Otto (2007):** Psychologie im Handel, München 2. Auflage 2007.
- Schulte, Karl-Werner (2002):** Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 2. Auflage 2002.
- Schweizerische Bankier Vereinigung SBVg (2008):** Bankenwesen Schweiz, Basel 5. Auflage 2008, S. 4-11
- SBVg (2009):** Masterplan Finanzplatz Schweiz / Swiss Banking - Roadmap 2015, www.swissbanking.org/print/home/dossier-masterplan.htm, (Zugriff 9.7.2009).
- Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd/Thomzik, Markus (1999):** Facility Management: Der Kampf um Marktanteile beginnt, Zürich 1999.
- Sternagel, Patrick (2008):** Käuferverhalten und Verkaufsraumgestaltung, Saarbrücken 2008.
- Weinberg, Peter (1982):** Entscheidungsverhalten der Konsumenten, Paderborn 1982.
- Zeugin, Peter (1979):** Soziologie, Ihre wichtigsten Begriffe und Forschungstechniken, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1979, S. 73-101, S. 120-131

- Zimmermann Heinz/Eberle, Andrea/Rampini, Adriano (1991):** Europa und die Schweizer Banken, Chur/Zürich 1991, S. 7
- o.V. 1 (2009):** Wirtschaftslexikon Online, Revitalisierung, 2005-2008, www.meinwirtschaftslexikon.de/r/revitalisierung.php (Zugriff 17.7.2009).
- v.V. 1 (1992-93):** Finanzplatz Schweiz im Jahre 2001, Schweizer Banken-Broschüre, Zürich Oktober 1992 bis September 1993, S. 3 (Kilgus, Ernst), S. 32-34 (Boeschenstein, Roland).
- v.V. 2 (2007):** Masterplan Finanzplatz Schweiz, Verbände der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche, www.swissbanking.org/print/home/dossier-masterplan.htm, Pressekonferenz 13.9.2007 (Zugriff 9.7.2009).
- v.V 3 (2004):** Bauen, Bewirtschaften, Erneuern – Gedanken zur Gestaltung der Infrastruktur, Zürich 26. Mai 2004 (Vorwort, Peter Marti).

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

*Die Revitalisierung von Bankgeschäftsstellen –
Eine Analyse unter dem Gesichtspunkt des Kundenverhaltens und der Kundenbindung*

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Erlenbach, den 14. August 2009

