



Banking im neuen Format

Ein überarbeitetes Business-Modell, ein geänderter Marktauftritt: Die Banca Nazionale del Lavoro (BNL) positioniert sich neu, mit Schwerpunkt auf dem Privatkunden-Geschäft. Eine Schlüsselrolle dabei spielt die Selbstbedienung.

Die komplette Neuausrichtung der Banca Nazionale del Lavoro (BNL) bedeutete fast schon eine Revolution für die 17.000 Mitarbeiter – eine allerdings notwendige Revolution. Im Jahr 2006 wurde die BNL, sechstgrößte Bank in Italien, für neun Milliarden Euro von der BNP Paribas-Gruppe aufgekauft – einem der europaweit größten Finanzinstitute. Die ehemals staatliche Bank, vorwiegend im Firmengeschäft und im Geschäft mit dem öffentlichen Bereich engagiert, musste einen Neustart hinlegen – mit Ausrichtung auf Privatkunden und hier insbesondere auf die gut betuchte Klientel. „Dies erforderte eine Überarbeitung unseres gesamten Geschäftsmodells“, so Alberto Planta, Leiter Filialentwicklung und Innovation in der BNL.

Etwa des Auftritts der Filialen, vom Firmenschriftzug bis zur technischen Ausstattung. Das neue Image sollte Offenheit und Transparenz demonstrieren, Flexibilität und Kommunikationsstärke vermitteln, aber auch die neue Innova-



BNL – BNP Paribas

- **Zentrale:** Rom, Italien
- **Mitarbeiter:** über 17.000
- **Filialen:** momentan 710, geplant sind 1.000 im Jahr 2012
- **Geldautomaten:** über 900
- www.bnl.it

tionskraft der Bank betonen – als Markenzeichen des gesamten Unternehmens. Dabei galt es für Alberto Planta, die BNL als Teil einer europäisch agierenden Bankengruppe zu präsentieren, ohne dabei ihre italienischen Wurzeln zu verleugnen.

Gesamtes Filialnetz erneuert

Bei der Neuausrichtung konnte sich die BNL auf die Erkenntnisse der französischen Muttergesellschaft im Privatkunden-Geschäft und deren Erfahrungen bei der Kundengewinnung und Kundenbindung stützen. Auf dieser Basis wird das gesamte Filialnetz, mit 710 Niederlassungen von Sizilien bis in die Alpen, von Grund auf erneuert. Außerdem ist die Eröffnung neuer Filialen geplant: Deren Zahl soll bis zum Jahr 2012 auf rund 1.000 anwachsen. Dabei werden auch Filial-Formate umgesetzt, die speziell auf bestimmte Kundengruppen und deren Anforderungen ausgerichtet sind. Schon daran ist zu erkennen: Die Filiale hat für die BNL höchste Bedeutung – zumal die interne Marktforschung eindeutig zeigt, dass Kunden bei bestimmten Vorhaben wie ►



Alberto Planta, Leiter Filialentwicklung und Innovation in der BNL.

Linke Seite: Pierluigi Carlà, Account Manager bei Wincor Nixdorf Italien, und Alberto Planta.

Kreditfinanzierungen und Geldanlagen die persönliche Beratung vor Ort wünschen. Um allerdings diese Dienstleistungen flächendeckend bieten zu können, mussten andere Kanäle wie Internet-Dienste und SB-Angebote ausgebaut werden.

Netzwerk multifunktionaler Automaten

Damit können die Kunden künftig Standard-Transaktionen über die Self Service-Schiene durchführen. Dies wiederum verschafft den Bank-Beratern – bei der BNL Relationship Manager genannt – mehr Freiraum für die individuelle Betreuung und für den Ausbau der persönlichen Beziehungen zum Kunden. Hinzu kommt: Der SB-Service erspart den Kunden Wartezeiten, außerdem sind sie mit ihren

Projekt im Jahr 2012 abgeschlossen

Im Februar 2008 begann die BNL mit der Erneuerung ihres gesamten ATM-Netzes. Dem gingen umfangreiche Tests von Automaten verschiedener Hersteller voraus – mit dem ProCash 3100 von Wincor Nixdorf als Gewinner. 600 der neuen Automaten werden bis Ende dieses Jahres installiert sein – das sind 65 Prozent des gesamten Bestandes. Darüber hinaus plant die BNL, 100 Geldausgabe-Automaten aufzurüsten, so dass sie auch Geldeinzahlungen verarbeiten können. Ebenfalls wird geprüft, ob die bestehenden ProCash 2150-Systeme um ein Modul für die Scheckverarbeitung erweitert werden. Im Jahr 2012 soll der gesamte Prozess abgeschlossen sein.

Erste Einschätzungen beweisen, dass das Umstrukturierungsprojekt für die BNL zur

tet kurz und knapp das Fazit der BNL. Mit der Migration der Dienstleistungen vom Schalter zu den Self-Service-Systemen ist Alberto Planta sehr zufrieden. In nur wenigen Wochen erreichte die Nutzung der neu installierten Automaten in der Spitze die 75 Prozent-Marke – ein für Italien außergewöhnlich hoher Wert. Andere Banken realisieren hier Quoten von rund 37 Prozent.

Die durchschnittliche Nutzung der Automaten liegt bei der Banca Nazionale del Lavoro, über alle Filialen hinweg, inzwischen bei 30 Prozent. In den neu gestalteten Filialen sind es 40 Prozent – Tendenz weiter steigend. Bei den reinen Geldausgabe-Automaten liegt die Nutzungsquote bei rund 90 Prozent. Auch hier wird, durch die weitere Ausgabe von Kreditkarten und durch eine Erhöhung des momentanen Limits von 2.000 Euro pro Tag, eine weitere Verbesserung erwartet.

Zumal zusätzliche Funktionen und Dienste ebenfalls dazu beitragen, die Attraktivität und die Akzeptanz der Selbstbedienungssysteme weiter zu steigern. So werden die Terminals schon bald mit einem Audio-System ausgestattet, so dass auch sehbehinderte oder blinde Menschen ihre Transaktionen ohne fremde Hilfe durchführen können.

Weitere Projekte laufen an

Außerdem ist geplant, die Geräte künftig als Werbe-Medium für Geschäftspartner zu nutzen. Die BNL wird damit, so Alberto Planta, zur ersten italienischen Bank, die ihre Automaten für Kampagnen zur Verfügung stellt, die Bank-fremde Produkte bewerben. Schon jetzt läuft, als Pilotprojekt, auf 30 Terminals ein Werbe-Film von Warner Bros. Zum Ende des Jahres 2009 wird diese Funktion im gesamten Automaten-Netzwerk zur Verfügung stehen. Die Kommunikationsabteilungen vor Ort entscheiden, welche Unternehmen bzw. Produkte für die Werbung auf den Automaten infrage kommen.

Und schließlich: Im kommenden Jahr steht die Einführung von Cash-Recycling auf dem Arbeitsprogramm – eine lohnende Investition insbesondere für jene Standorte, an denen die Nutzungsquote der Automaten die 50 Prozent-Marke überschritten hat. In diesem Zusammenhang wird das Cash-Management der BNL insgesamt auf den Prüfstand gestellt: Gemeinsam mit Wincor Nixdorf legt die BNL in Kürze ein entsprechendes Projekt auf – mit dem erklärten Ziel, das gesamte Bargeld-Handling zu optimieren. ■



Transaktionen nicht mehr von den Öffnungszeiten der Filiale abhängig.

Internet-Stationen sind inzwischen in allen restrukturierten Filialen installiert und versorgen den Kunden unter anderem mit Informationen über die Web-Services der BNL – etwa Anleitungen zur Durchführung von Transaktionen oder Hinweise zu den verschiedenen Sicherheitsvorkehrungen.

Herzstück der BNL-Neupositionierung allerdings sind die Multifunktions-Geldautomaten, mit denen die Kunden Bargeld abheben oder einzahlen, Überweisungen vornehmen, Daueraufträge initiieren oder Rechnungen per Scheck bezahlen können. Darüber hinaus können sie sich einen Überblick über die Kontostände oder ausstehende Kreditkarten-Zahlungen verschaffen. Und schließlich: An den Geräten können sie auch ihre Telefonkarten aufladen.

Erfolgsgeschichte wird. „Unsere Botschaft wurde von den Kunden laut und deutlich vernommen“, bestätigt Planta. Im Privatkundengeschäft stieg die Zahl der Giro- und Geldanlage-Konten um 17.000 im ersten Quartal 2009, und das Kreditgeschäft legte im selben Zeitraum um 5,5 Milliarden Euro zu. Dies bedeutet ein Plus von 9,6 Prozent.

Gleichzeitig wurde auch im Bereich der gewerblichen Kredite ein Wachstum von 5,1 Prozent erzielt. Das Ergebnis vor Steuern stieg um 7,9 Prozent, und zum ersten Mal in der Geschichte der BNL sanken die Arbeitskosten unter die 60 Prozent-Marke. Sie bewegen sich aktuell bei 58,2 Prozent.

Die Nutzungsquoten steigen

„Niedrigere Prozesskosten, viel mehr Zeit für die Beratung, weniger Aufwand für den Kundenservice bei Standard-Geschäften“: So lau-