

BANKFILIALEN - BEERDIGEN ODER BELEBEN?

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 20. April 2016

(ZUERST ERSCHIENEN AM 19.04.2016 IM MANAGER-MAGAZIN DER S-FINANZGRUPPE)

Immer noch prägen Bankfilialen die Landschaft in Deutschland, kaum eine Gemeinde, die auch heute noch über eine Bankfiliale verfügt. Dennoch hat das Filialsterben, aufgrund von rückläufigen Besuchszahlen, längst begonnen. Das Betreiben einer Filiale ist sehr kostenintensiv, umso mehr müssen sich Institute fragen, welchen Mehrwert eine Filiale bieten kann. Die zentrale Frage ist daher – radikale Schließung von Filialen, oder bewusste Investition in ein Filialerlebnis?

In der Praxis erlebt man häufig ein Verharren: Aus Sorge vor etwaigen politischen Protesten oder Kundenverlusten- werden Filialen, die seit Jahren unrentabel sind, beibehalten, aber es erfolgen keine Investitionen mehr. Was bleibt ist ein Ort, wie nach einer Zeitreise: Einrichtung der 70er Jahre, mäßig qualifizierte und vor allem mäßig motivierte Mitarbeiter (die gut qualifizierten arbeiten ja in "Hauptfilialen", "Kopfstellen" oder „Flagship-Filialen“) und Öffnungszeiten, die kaum einen Mehrwert bieten. Häufig warten die Manager der verbleibenden Filialbanken nur darauf, dass der Wettbewerber seine Filiale schließt, damit man endlich nachziehen kann. Ich spreche hier vor allem von Filialen in Orten, an denen weder ein Einzelhändler und nur selten ein Gasthaus vorhanden ist. Diese haben sich bereits dem aktuellen Kundenverhalten angepasst und sind in die Gewerbeparks oder dicht besiedelteren Gebiete gezogen. Das Phänomen des nicht vorhandenen Filialerlebnisses findet sich ebenso in Großstädten. Hier gibt es zwar deutlich mehr renovierte Filialen, doch kompetente Ansprechpartner für z.B. Anlage-, Versicherungs- oder Finanzierungsfragen sitzen meist nur in wenigen großen Filialen. Dabei stellt sich doch die Frage, welchen Mehrwert bietet denn dann eine Filiale, wenn sie nur einen Bruchteil des möglichen Leistungsangebots bietet?

Wofür nutzen heute Kunden Filialen überhaupt noch? Vor allem u.a.:

- größere Geldmengen ein- oder auszahlen
- Kontoneueröffnung
- persönliche Beratung in finanziellen Fragestellungen
- gehandicapte Kunden zur Unterstützung bei finanziellen Transaktionen

- spontane Fragen oder Serviceleistungen z.B. Mastercard kaputt oder verloren

„DAS ERLEBNIS IN DER FILIALE – HÄUFIG EINE KATASTROPHE“

Was aber erlebt ein Kunde mit diesen Anliegen in der Regel? Größere Geldmengen muss man vorher anmelden, um sie ein oder zwei Tage später abzuholen, eine Kontoeröffnung kann man weder online (deshalb geht man ja in die Filiale), noch spontan machen, denn dafür braucht man einen Termin (die häufigste Frage auf das Ansuchen zu einer Kontoeröffnung ist: Haben Sie Ihren Ausweis dabei? Oder haben Sie einen Termin?“ – statt „Wir freuen uns, dass Sie unserer Kunde werden wollen, ich schaue sofort welcher Ansprechpartner für Sie da ist“). Überweisungen ausfüllen – bitte am SB-Terminal oder am Stehpult. Eine Beratung? Gerne, aber leider sitzt ihr Ansprechpartner in einer anderen Filiale usw.... Sie erkennen an meinen Beispielen: Welchen Eindruck gewinnt der Kunde? – die Bank ist kompliziert, langwierig, nicht serviceorientiert und wenn ich als Neukunde ein Konto eröffnen möchte, scheint das Interesse gar nicht so groß zu sein, mich zu gewinnen, viel mehr entsteht der Eindruck, ich mache einen großen organisatorischen Umstand.

Das ist betriebswirtschaftlich bizarr und hat als Folge:

- ein negatives Kundenerlebnis und die Lehre „Filialen besuche ich lieber nicht“ (inkl. zugehöriger Verbreitung dieser Meinung via Social Media)
- die Kundenzahlen in den Filialen gehen noch mehr zurück, nicht nur weil der Bedarf insgesamt sinkt, sondern weil Kunden –aufgrund der Erlebnisses- nur noch „im Notfall“ die Filiale aufsuchen wollen
- die Filialen werden noch unrentabler, überspitzt formuliert: z.B. während der Kunde am Stehpult seine Überweisung ausfüllt, haben die Mitarbeiter Leerzeiten, da die Kundenanzahl die Filialen frequentiert immer geringer wird und somit alternativ nur wenige wertschöpfenden Arbeiten vorhanden sind

„RADIKALER WANDEL NOTWENDIG – FILIALEN ALS ERLEBNIS ODER SCHLIESSEN***“**

Die Gründe für den Druck auf die Ertragslage sind bekannt:

- Filialbanken stehen aufgrund der Niedrigzinsphase und sich veränderten Kundenverhaltens unter großem Kostendruck
- FinTechs greifen das originäre Bankgeschäft an - vor wenigen Wochen ist mit der Solaris-Bank das erste Fintech-Start-up mit Vollbanklizenz an den Markt gegangen

- Filialschließungen sind vor allem politisch oftmals ein Kraftakt aber betriebswirtschaftlich unabdingbar
- In den Funktionalitäten des Online-Kanals besteht noch Nachholbedarf

Was bleibt, neben der weiteren Intensivierung der Anstrengungen im Online-Kanal Fuß zu fassen, als das Filialerlebnis zu stärken? Mein Zielbild für den Filialvertrieb sieht so aus:

- Eine **deutliche Reduzierung der Filialen**, dafür **Aufwerten der Verbleibenden**, etwa mit einem modernen und einladenden Ambiente
- **Mindestmitarbeiterausstattung von 5 MAK** mit entsprechender Kompetenzverteilung (90% der Kundenanfragen, müssen ohne einen Zusatztermin gelöst werden können)
- **Schaffung eines „Stadtteil-Hotspots“** z.B. durch kostenloses zur Verfügung stellen von Räumen für Veranstaltungen, eigene Veranstaltungen mit Themenschwerpunkten, Organisation von Round-Table Gesprächen für z.B. StartUps, Unternehmer, Kooperation mit Künstlern für Ausstellungen
- Öffnungszeiten von **Mo-Fr von 09-20 Uhr in Ballungszentren, Samstags 09-14 Uhr**, in anderen Gebieten Mo-Fr 09-18 Uhr
- **Weg von der „Abarbeitungskultur“**, hin zu **„Begegnungskultur“** - freuen über die Kunden, die noch Filialen besuchen
- **Hohe Service-Orientierung** bei den Mitarbeitern, die den Kunden empfangen - vor allem an FlagshipStandorten (evtl. Rekrutierung/Weiterbildung aus der Hotellerie)
- **Erweiterung des Serviceangebots** - Kunden, die die Filiale besuchen, werden bedient und nicht auf SB-Geräte verwiesen)
- **Hohe Prozesseffizienz** um oben genannten Fallabschluss zu erreichen

Um dieses Ziel zu erreichen sind einige Veränderungen und Investitionen notwendig. Natürlich setzt die kommunale Verantwortung ein Optimierungsvorgehen mit Fingerspitzengefühl voraus. Nicht jede betriebswirtschaftlich sinnvolle Schließung ist gegenüber dem Verwaltungsrat vertretbar. Doch Markt und Kundenverhalten ändern sich laufend weiter - mit oder ohne die Filialbanken. Daher sind eventuell vorhandene kommunale Restriktionen von der strategischen Weiterentwicklung des Filialnetzes zu trennen. Gleichzeitig muss sich die Servicementalität der Mitarbeiter ändern, denn Begegnungen, die in ein Erlebnis münden, finden nur statt, wenn sich der Kunde mit seinen Bedürfnissen „gesehen“ und vor allem verstanden fühlt. Diese Bedürfnisse sind sehr individuell und unterscheiden sich für jede Persönlichkeit und jede Lebensphase.

Die Empathie der Mitarbeiter, darauf entsprechend einzugehen, wird künftig noch mehr die

erfolgreichen von den nicht erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern unterscheiden. Service in der Filiale kann nicht heißen, als Kunde Automaten oder Formulare erklärt zu bekommen. Viel mehr muss das zentrale Handeln hinterfragt werden: „Was müssen wir tun, damit sich der Kunde willkommen fühlt?“ Diese gegenüber dem Kunden gelebte Wertschätzung, in der Filiale „willkommen“ zu sein, heißt ebenso, tradierte Steuerungsparadigmen neu zu denken, etwa interne Zurechnungsproblematiken (Wer bekommt den Ertrag, wenn der Kunde eine andere Filiale nutzt?), die den Kunden auf die Nutzung einer einzigen Filiale in ganz Deutschland reduzieren. Ein professionell gepflegtes CRM-System kann dabei sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter einen Überblick über die Aktivitäten des Kunden hat, egal ob der Kunde das KundenkommunikationsCenter, die Filiale oder die Internet-Filiale besucht. Es braucht mehr „Erlebnisse“ in den Geschäftsstellen, einem Ort, in dem sich Menschen gerne begegnen und der die Filiale im jeweiligen Stadt- oder Ortsteil zu einem beliebten Treffpunkt macht.

In einem Markt, in dem das Produktangebot zwischen den verschiedenen Anbietern homogen ist, macht jeder einzelne Mensch den Unterschied zum Wettbewerb.

HERZLICHST

IHR JÜRGEN WEIMANN



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62