

Filialen - Auslaufmodell oder zeitgemäßer Vertriebskanal?

Der rote Schriftzug mit dem Sparkassenlogo durchzieht ganz Deutschland. Auch wenn in den letzten Jahren zahlreiche Filialen geschlossen wurden, unterhielt die Sparkassen-Finanzgruppe im Mai 2018 noch gut 14.000 Geschäftsstellen. Gehört die Filiale also zum Auslaufmodell, oder ist sie ein wichtiger Vertriebskanal für Sparkassen? Ganz klar: Es kommt darauf an. 5 Fehler, die Sie als Sparkasse in den Filialen vermeiden sollten.

Die von den Kunden am meisten besuchte Filiale ist die Internet-Filiale. War die Sparkasse früher die Geschäftsstelle in der Nähe des Wohnorts, haben die meisten Kunden sie nun ständig via App dabei. Die persönlichen Besuche in den physischen Filialen sind in den letzten Jahren massiv zurückgegangen. Einfache Bedürfnisse, wie das Tätigen einer Überweisung, erledigt der Kunde lieber bequem im Online-Banking. Der Besuch der Sparkassenfiliale wird somit nur noch aus zwei Gründen notwendig: Der Kunde hat ein Bedürfnis, welches online nicht erfüllbar ist, oder der Kunde empfindet die Filiale als bequemere Lösung, um sein Bedürfnis erfüllt zu bekommen. In beiden Fällen beeinflusst das Erlebnis beim Besuch der Filiale mögliche künftige Besuche: Hat der Kunde ein negatives Erlebnis, wird er sich beim nächsten Mal doppelt überlegen, ob ein Besuch der Filiale wirklich notwendig ist. Gerade in Zeiten der Filialschließungen und massiv rückläufigen Kundenbesuchen ist es nun wichtig, dass jeder Besuch einer Filiale ein positives Erlebnis ist. Damit dies gelingt, sollten Sie folgende 5 Fehler absolut vermeiden:

Amtsstube vs. einladendes Ambiente

Der erste Eindruck zählt auch beim Besuch einer Filiale. Bei meinen zahlreichen Filialbesuchen überkommt mich aber manchmal das Gefühl, eine Zeitreise gemacht zu haben. Die schlimmste Kombination: Charme der 70er und 80er kombiniert mit mittel bis gar nicht motivierten Mitarbeitern. Sorgen Sie für Geschäftsräume, die modern, offen und zeitgemäß sind.

Es macht nicht nur den Mitarbeitern Freude, in einem modernen Umfeld zu arbeiten; auch der erste Eindruck, den Ihre Kunden gewinnen, wird deutlich positiver. Theken aus einer längst vergangenen Zeit und Teppiche, an denen man die Zeitgeschichte ablesen kann, sind einer Sparkasse nicht würdig. Ich meine damit ganz bewusst nicht, dass Ihre Filialen besonders teuer oder stylisch eingerichtet sein müssen; zeitgemäß ist vollkommen ausreichend, aber gleichzeitig auch der Mindeststandard.

Willkommen sein vs. Kunde der Störenfried

Zusätzlich wird das Ambiente in einer Filiale natürlich auch durch die anwesenden Mitarbeiter geprägt. Sicher kennen Sie Situationen, in denen Sie selbst das Gefühl hatten, als Kunde die Mitarbeiter zu „stören“. Lassen Sie daher Ihre Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern folgendes überlegen: Woran machen sie selbst beim Besuch eines Ladenlokals fest, „willkommen zu sein“ und was bedeutet das im nächsten Schritt für den Empfang von Kunden in der Filiale. Erst kürzlich wurde von einer Sparkasse berichtet, in der der Roboter „Pepper“ die Kunden begrüßt. Sicherlich der digitale Holzweg. Die Sparkasse hat viele menschliche Gesichter, zeigen Sie diese voller Freude.

Hauptbetreuerprinzip vs. Erfüllung des Kundenbedürfnisses

Häufig wird das Filialerlebnis dadurch getrübt, dass der Kunde eine Filiale besucht, die nicht die ihm von der Sparkasse zugewiesene ist. Die meisten Sparkassen betonen zwar gerne ihr umfangreiches Filialnetz, die Realität sieht aber oft anders aus. Für viele Kunden bedeutet dies nämlich, dass nur die eine Filiale, in der ihr Hauptbetreuer ansässig ist, auch den meisten Mehrwert für den Kunden bietet. Kurzum: ein Umstand der nicht tragbar ist. Denn das ist keine Kundenorientierung, sondern Organisationsorientierung. Es ist nicht das Problem des Kunden, wie die Sparkasse organisiert ist. Sorgen Sie daher dafür, dass alle Filialen für Ihre Kunden wirklich vollumfänglich nutzbar sind.

Vor allem zwei Voraussetzungen sind dafür notwendig:

- **Nutzung eines CRM** – Kunden erzählen Ihre Wünsche und Bedürfnisse ungern ein zweites Mal. Das Erlebnis bei anderen Dienstleistern lebt es vor: Informationen aus vorherigen Gesprächen stehen dort stets für alle Mitarbeiter zur Verfügung. Bei vielen Sparkassen hingegen herrscht folgende Praxis vor: Hat der Kunde sein Problem bereits am Telefon im KSC geschildert oder bereits mit seinem Hauptbetreuer darüber gesprochen, besucht aber nun aus Vereinfachungsgründen zur weiteren Klärung des Problems eine andere Filiale, so wissen die dortigen Mitarbeiter nicht über sein Problem und die bisher gegangenen Schritte Bescheid. Diese Herangehensweise ist schlicht nicht mehr zeitgemäß.
- **Fehlsteuerungsanreize im Vertrieb** – Die meisten Mitarbeiter verfügen über eine Zielkarte mit Aktivitäten- und Ertragszielen, die für die Kunden zählen, die der jeweiligen Filiale zugeordnet sind. Dadurch kann es vorkommen, dass zu sehr eigenoptimiert orientierte Mitarbeiter „eigene“ Kunden gegenüber anderen Kunden vorziehen. Denn eine Beratung dieser anderen Kunden hat zwar Auswirkung auf die GuV der Sparkasse, aber nicht auf die persönliche Zielkarte des Mitarbeiters. Dies führt im Zweifel zum Verweis an den Hauptbetreuer, obwohl der Kunde seinen Wunsch bereits erfüllt bekommen haben könnte.

Kundenorientierung vs. Automatenorientierung

Leider erlebe ich beim Warten in einer Filiale manchmal folgende Situation: Ein Kunde geht an den Schalter und ein Mitarbeiter begleitet ihn anschließend zu einem SB-Terminal und erklärt ihm die Funktion, wie der Kunde seine Überweisung selbst tätigen kann. Ein Unding. Natürlich kenne ich die unterschiedlichen Girokontobepreisungen in der S-Finanzgruppe, doch diese dürfen nicht dazu führen, dass Menschen von Menschen zurück an Automaten geführt werden. Besonders nicht, wo sich viele Sparkassen gleichzeitig fragen, wie sie wieder mehr Menschen in die Filialen bekommen können. Der Besuch einer Filiale muss für den Kunden positiv sein und meist besucht er die Filiale ja aus dem Grund, weil er glaubt, dass dies der schnellere Weg ist oder weil er keinen anderen Weg gefunden hat, sein Problem zu lösen, bzw. gar nicht erst danach gesucht hat.

Die Menschen dann zurück an Automaten zu führen setzt das falsche Signal. Vielmehr sollte die alte Regel gelten: „Der Kunde ist König“, daher werden alle Anliegen des Kunden voller Leidenschaft erledigt.

Positive Erlebnisse schaffen vs. Abschreckung durch Formalien

„Wir möchten gerne ein Konto eröffnen.“ – „Haben Sie einen Termin?“ – „Nein.“ – „Oh, ich schau mal, ob jemand frei ist, haben Sie Ihren Ausweis dabei?“

Konversationen dieser Art laufen leider immer noch in vielen Filialen ab. Wo ist die Freude, dass der Kunde sich für die Sparkasse entschieden hat? Wo ist das Engagement, einen willigen Interessenten zum begeisterten Kunden zu machen? An dieser Stelle ein persönliches Beispiel: Ich bat meine Sparkasse um die Erstellung eines Angebots für eine Rechtsschutzversicherung. Es hat 7 (!) Tage gedauert, bis ich das Angebot bekam, welches ich mit wenigen Klicks z. B. auf Check24 sofort erstellen könnte. Die Begründung war, dass der Versicherungsspezialist im Urlaub gewesen sei. Sie ahnen sicher, dass ich es heute noch nicht fassen kann, dass nur ein Mitarbeiter der gesamten Sparkasse eine Rechtsschutzversicherung berechnen kann. Natürlich ist dem so nicht, sicher ist aber ausschließlich er „dafür zuständig“. Kunden kommen nur dann wieder und empfehlen die Sparkasse aktiv weiter, wenn sie merken, dass Mitarbeiter nicht bloß „zuständig sind“, sondern Verantwortung für ein herausragendes Erlebnis übernehmen und deshalb alles geben, um den Wunsch des Kunden zu erfüllen.

Ich wünsche Ihnen in Ihren Filialen begeisterte Mitarbeiter und begeisterte Kunden, denn dann haben Filialen Zukunft. Zur Inspiration empfehle ich Ihnen, mal einen Apple Store oder eine Nespresso Filiale zu besuchen und diese Erlebnisse mit dem Besuch einer Filiale von Kaufhof zu vergleichen. Aktuell sind noch zu viele Sparkassen wie Kaufhof.