

20. April 2016 - 08:30 | Filialen – Essay

Beerdigen oder beleben

Jürgen Weimann

Noch ist Deutschland durch Sparkassenfilialen geprägt, aber das Sterben hat begonnen. Filialen zu betreiben ist kostenintensiv und Institute müssen sich fragen, ob der Mehrwert den Aufwand lohnt. Die Optionen sind: Filialen radikal schließen oder bewusst in ein Filialerlebnis investieren.



Der Erhalt von Filialen darf nicht zu einem reinen Festhalten am Alten werden.

(kevron2001/fotolia)

In der Praxis erlebt man häufig ein Verharren: Aus Sorge vor etwaigen politischen Protesten oder Kundenverlusten werden Filialen beibehalten, die oftmals seit Jahren unrentabel sind - aber es wird auch nicht mehr investiert. 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 „Hauptfiliale“, „Kopfstelle“, „Beratungs-Center“ oder „Flagship-Filiale“) und Öffnungszeiten, die kaum einen Mehrwert bieten. Häufig warten die Vorstände 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. Die Unternehmer haben sich bereits dem aktuellen Kundenverhalten angepasst und sind in Gewerbeparks oder dichter besiedeltere Gebiete gezogen. Das Phänomen des nicht vorhandenen Filialerlebnisses findet sich aber auch in Großstädten. Hier gibt es zwar deutlich mehr renovierte Filialen, doch die kompetenten Ansprechpartner etwa für Anlage-, Versicherungs- oder Finanzierungsfragen sitzen meist nur in den wenigen großen Niederlassungen. Dabei stellt sich doch die Frage, welchen Mehrwert denn eine Filiale hat, wenn sie nur einen Bruchteil des möglichen Leistungsangebots bietet? Was sind die Leistungen, die einen Kunden eine Filiale aus den Vertriebskanälen des Multikanal-Vertriebs einer Sparkasse wählen lassen:

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

- spontane Fragen oder Serviceleistungen wie etwa eine defekte Karte

Filialbesuch nicht immer angenehm



Um größere Mengen Bargeld zu bekommen, muss es der Kunde ein oder zwei Tage vorher anmelden.

(dpa)

Was aber erlebt ein Kunde mit diesen Anliegen in der Regel? Größere Geldmengen müssen vorher angemeldet werden, damit sie ein oder zwei Tage später abholbar sind, eine Kontoeröffnung kann meist weder online (deshalb geht man ja in die Filiale), noch spontan gemacht werden - dafür braucht man einen Termin. Die häufigste Antwort auf die Frage nach 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 möchten doch bitte am SB-Terminal oder am Stehpult ausgefüllt werden. Eine Beratung? Gerne, aber leider sitzt der Ansprechpartner in einer anderen Filiale. An diesen Beispielen erkennt man, welchen Eindruck der Kunde bekommen kann: Die Sparkasse ist kompliziert, langwierig und nicht serviceorientiert. Wer als Neukunde ein Konto eröffnen möchte, dem erscheint das Interesse, ihn als Kunde zu gewinnen, gar nicht so groß zu sein. Vielmehr entsteht der Eindruck, er 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 über Social Media)
- die Kundenzahlen in den Filialen gehen noch mehr zurück - nicht nur, weil der Bedarf insgesamt sinkt, sondern weil Kunden nur noch „im Notfall“ die Filiale aufsuchen wollen
- die Filialen werden noch unrentabler - überspitzt formuliert: Während der Kunde am Stehpult seine Überweisung ausfüllt, haben die Mitarbeiter Leerzeiten, da die Kunden die Filialen frequentieren, immer weniger werden und somit alternativ nur wenige wertschöpfende Arbeiten vorhanden sind

Radikaler Wandel notwendig

Die Gründe für den Druck auf die Ertragslage der Sparkassen sind bekannt:

- Sparkassen stehen aufgrund der Niedrigzinsphase und sich veränderten Kundenverhaltens unter großem Kostendruck
- Fintechs greifen das originäre Bankgeschäft an - vor wenigen Tagen 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 Onlinekanals besteht noch Nachholbedarf

Was bleibt, neben der weiteren Intensivierung der Anstrengungen im Online-Kanal Fuß zu fassen, zu tun? Sicher nicht die Abschaffung des Filialnetzes, aber ein radikaler Wandel. Gerade für die starke Marke

Sparkasse, die trotz Finanzkrise bei den Kunden großes Vertrauen genießt und für eine tiefe Verwurzelung mit der Region steht, gibt es zahlreiche Chancen.

Ein mögliches Zielbild für den Filialvertrieb:

- Eine deutliche *Reduzierung der Filialen*, dafür *Aufwerten der Verbleibenden*, etwa mit einem modernen und einladenden Ambiente
- *Mindestmitarbeiterausstattung* in den Filialen: fünf MAK¹ in Stadtgebieten und drei MAK in ländlichen Regionen mit entsprechender Kompetenzverteilung (90 Prozent der Kundenanfragen müssen ohne Zusatztermin gelöst werden können)
- *Schaffen eines „Stadtteil-Hotspots“*, der Begegnung ermöglicht, etwa durch zur Verfügung stellen von Räumen für Veranstaltungen, eigenes Setzen von Themenschwerpunkten, Organisation von Round-Table-Gesprächen für StartUps oder Unternehmer, Kooperationen mit Künstlern für Ausstellungen, etc.
- *Erweiterung der Öffnungszeiten* - Montag bis Freitag von neun bis 19 Uhr in Ballungszentren, Samstags neun bis 14 Uhr in exponierten Lagen, in anderen Gebieten Montag bis Freitag neun bis 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 Flagship-Standorten (evtl. Rekrutierung/Weiterbildung aus der Hotellerie)
- *Erweiterung des Serviceangebots* - Kunden, die die Filiale besuchen, werden bedient und nicht auf SB-Geräte verwiesen
- *Hohe Prozesseffizienz* durch konsequente Umsetzung der Referenzprozesse der S-Finanzgruppe, um Fallabschluss zu erreichen

Sich nicht abhängen lassen



Nicht nur die Filialstruktur, auch die Mitarbeiter müssen sich dem Wandel anpassen.

(dpa)

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 Sparkasse. 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.

¹

Maßeinheit der Mitarbeiterkapazität (MAK): Eine Mitarbeiterkapazität von 1 entspricht 40 Wochenstunden.

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 der Sparkasse besucht.

Es braucht mehr „Erlebnisse“ in den Geschäftsstellen, einem Ort, in dem sich Menschen gerne begegnen und der die Sparkassenfiliale 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.