

Relaunch Filiale: Warum und wie Sie die Filiale zur Quelle ihrer Kundenorientierung nutzen sollten

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Kostenoptimierung beeinträchtigt Verkaufsergebnisse

In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich die Finanzdienstleister vor allem auf die Schaffung kostengünstiger Organisationsstrukturen konzentriert. Ein bedeutender Aspekt der Kostenoptimierung betraf dabei die Redimensionierung des Filialnetzes. Vor allem kleine Geschäftsstellen wurden mit dem Argument der Wirtschaftlichkeit vielerorts geschlossen. Ein weltweiter Trend, der zu abnehmender Filialdichte in allen europäischen Ländern geführt hat.

Auch wenn kurzfristig kaum Geschäftseinbußen zu verzeichnen waren, zeigen sich längerfristig doch deutliche Rückgänge in den Geschäftsergebnissen der Filialen. Da Verkaufsabschlüsse sehr stark mit Filialbesuchen und Kundeninteraktion korrelieren, ist dies keine Überraschung. Immer noch werden rund 90% der Kundenbeziehungen in Filialen geknüpft, aber auch bei Schließungen langfristig verloren.

Kunden wollen nach wie vor Menschen

Für Ihre Finanzgeschäfte wollen Kunden nach wie vor Geschäftsstellen. Während die elektronischen Kanäle immer intensiver für Serviceleistungen und Informationen genutzt werden, findet der Verkauf weiterhin im persönlichen Gespräch in den Filialen statt. Die über das Internet abgeschlossenen einfachen Produkte stellen nach wie vor einen sehr kleinen Teil des Umsatzes dar.

Eine aktuelle Untersuchung von Forrester zeigt: Selbst sehr internetaffine junge Kunden, die sich im Internet informieren, schließen zu 80 % die Produkte in der Geschäftsstelle ab. Und im Falle von Problemen und Unklarheiten präferieren alle Kunden den persönlichen Kontakt in der Filiale.

Beratungskompetenz der Banken schwindet

Ein Handicap zeigt sich in Untersuchungen auch immer deutlicher: Banken werden heute kaum mehr als beratende Servicedienstleister gesehen.

Gemäß der European Benchmark Review 2005 ist das Vertrauen in Europäische Banken weiter stark gesunken. Kunden trauen ihrem Friseur schon mehr als ihrem Finanzberater. Und die Kundenloyalität nimmt zunehmend ab.

Das wundert kaum: Banken haben die geplanten Verbesserungen in der Kundenorientierung bzw. im Kundenmanagement in den letzten 3 Jahren kaum weitergebracht. Der Focus liegt nach wie vor bei Produkten und Kanälen und nicht beim Kunden. Dadurch wird der Aufbau effektiver kundenorientierter Prozesse erschwert und eine kundenorientierte Organisation verhindert.

Nicht zuletzt hat die kurzfristig orientierte Politik der Kostensenkungen wesentlich dazu beigetragen, das Vertrauen der Kunden in die Stabilität und Kontinuität der Banken zu erschüttern.

Freundlichkeit und Allgemeinwissen sind zu wenig

Bereits vor Jahren fand Booz-Allen-Hamilton heraus, dass Banken aus Kundensicht im Wesentlichen nur Allgemeinwissen und freundliches Lächeln bieten.

Dies ist für die Vertiefung der Kundenbeziehungen eindeutig zu wenig. Gefragt sind individuelle und konkrete Problemlösungen und eine proaktive Beratung. Dies heißt allerdings auch, den PoS mit entsprechender Kompetenz und Qualität auszustatten.

Bedeutung	Kundensicht einer Bank		
	Hoch	Konstruktive Vorschläge Proaktive Beratung Teamspezialisten	Allgemeinwissen
Niedrig	Aggressive Empfehlung Beziehungsintensität	Detaillierte Informationen	
	Mangel	Leistung	Zuviel

Die Ausdünnung der personellen Kapazitäten in den Filialen hat jedoch in vielen Fällen zu einem Kompetenzverlust und damit auch zu rückläufigen Verkaufsleistungen geführt. Mysteryshoppings zeigen immer wieder, dass in Filialen anstelle der angestrebten Kundenorientierung ein Mangel an gezielten und proaktiven Verhaltensweisen festzustellen ist.

Wenn Banken also ihr Kundenpotenzial besser ausschöpfen wollen, dann müssen Filialen künftig von Transaktionsstellen in Verkaufs- und Beratungszentren umgewandelt werden. So können Mitarbeiter klar auf Beratung und Verkauf fokussiert werden.

Leitbild für Relaunch der Filiale

Viele Banken haben ihre Geschäftsstellen in der Zwischenzeit modernisiert und die Kundenräume offen und kundenfreundlich gestaltet. Ohne entsprechende Vision und Ausrichtung der Geschäftsstelle bleibt es allerdings nur beim Facelifting. Erst ein kraftvolles Leitbild kann die Mitarbeiter begeistern und führt zu erforderlichen kundenorientierten Denk- und Verhaltensweisen.

Das Leitbild einer relaunchten Filiale enthält fünf Kernaussagen:

1	Die Filiale ist ein Finanzkompetenzzentrum Die Filiale muss in den Augen der Kunden repositioniert werden. Das Image einer kompetenten Beratungs- und Beziehungsplattform muss glaubwürdig aufgebaut werden. Dies kann z.B.: über Beratungstage mit Spezialisten, Kundenseminare, Diskussionsplattformen, etc erfolgen.
2	Sie hat kompetente Berater für Kundenlösungen am POS Die Betreuer müssen entsprechende Skills zur unmittelbaren Befriedigung der Kundenbedürfnissen haben. Der Kunden muss das Gefühl haben, mit einem kompetenten Partner vor Ort zu reden. Die kundenbezogene Beratung verzahnt die Bank stärker mit dem Entscheidungsprozess des Kunden als beim Produktshopping.

3	Sie bietet bedürfnisbezogene Beratungs- und Produktmodule an Gerade für den Massenmarkt ermöglichen standardisierte Beratungs- und Produktbündel einen ökonomischen Einsatz der Ressourcen.
4	Sie ist ausgerichtet auf die lokalen Bedürfnisse Filialen sollten in ihrer Ausstattung mit Mitarbeitern, Qualitäten, Produkten und Verkaufszielen jeweils auf den lokalen Markt abgestimmt sein.
5	Sie ist Drehpunkt für das Multichannelangebot Aus Kostengründen brauchen Banken die elektronischen Vertriebskanäle für Transaktionen und Routineservice. Für den Kunden bleibt die Filiale allerdings Mittelpunkt im Beziehungsgefüge trotz Nutzung der übrigen Kanäle.

Regionales Unternehmertum als Erfolgskonzept

Kundenorientierung hat auch etwas damit zu tun, in welcher Form Geschäfte gemanagt werden. Gerade in der Phase der Kosteneinsparung wurden viele Belange zentralisiert und unterliegen strengen Controllingsystemen. Doch schlussendlich haben diese Maßnahmen nicht zu optimalen Kostenstrukturen geschweige denn zu effektiverem Verkauf geführt.

Die Lösung dafür liegt in einer stärkeren Dezentralisierung wesentlicher Entscheidungen. Innerhalb gewisser Rahmenbedingungen kann die Filiale am besten ihren Markt ausschöpfen - ein Vorteil gelebter Kundennähe. Die Führung der Geschäftsstellen mit einheitlichen Eckwerten und DB-Rechnung gibt den Filialeitern die Möglichkeit, ihr eigenes Geschäft zu führen und im wahrsten Sinne des Wortes unternehmerisch tätig zu werden.

Konsequente Umsetzung erforderlich

Die Reise dorthin ist allerdings lang. Sie beginnt in der Regel mit intensiven Ausbildungsmaßnahmen und geänderten Zielsystemen. Erst mit den Jahren können zentrale Controllingsysteme langsam zurückgeschraubt werden und den dezentralen Einheiten das Selbstmanagement überlassen werden.

Eine Neupositionierung der Geschäftsstelle erfordert dabei Investitionen in vier Schlüsselbereichen:

- Personalstrategie: Vertriebsmitarbeiter und Filialmanagement entwickeln
- Filialsteuerung: Neu Benchmarkingkonzepte für die individuelle Performance konzipieren
- Segmentierung: Lokale Potenziale evaluieren und abgestimmte Ressourcen einsetzen
- Management: Verantwortungen und Kompetenzen im Netzwerk neu formulieren

Fazit:

Kunden wollen ihre Geschäfte mit Menschen in Filialen machen. Deshalb sind Filialen der Motor für langfristige Verkaufserfolge. Ein Relaunch in Richtung Kundenorientierung und Beratungskompetenz kann das beeinträchtigte Bankenimage wieder herstellen. Dazu sind eigenständige unternehmerische Leistungen im lokalen Markt mit Hilfe motivierter und engagierter Mitarbeiter der Schlüssel für eine im Wettbewerb erfolgreiche Bank!

Götzens/R11/6-06