

Bankfiliale

Omnikanalexzellenz braucht Filialserviceexzellenz

Persönliches Banking ist ein Vertriebskanal im Rahmen des Omnikanalmodells. Die Volksbank Göppingen setzt deshalb mit einem smarten Filialkonzept bewusst auf den Vertriebsweg Filiale als wichtigen Teil ihrer Omnikanalstrategie. Ziel: mehr Produktivität und mehr Vertrieb.

Oliver Becher und Michael Nadig

Wie viele Vertriebschancen stecken in 1.000 Filialservicekontakten? Was bedeutet das für ein modernes Filialkonzept im Jahr 2020 und für die Praxis im Filialservice der Zukunft? Diese Fragen stellte sich die Volksbank Göppingen im Jahr 2016 und erarbeitete eine individuelle Filialkonzeption mit den drei Grundpfeilern:

- Optimierung der Filialstruktur nach Leistungsspektrum, Kundenerlebnis und Betriebswirtschaft
- Optimierung der Serviceprozesse und Verhaltenspraxis der Mitarbeiter in den Hochfrequenz-filialen (Dienstleistungszentren)
- Vernetzung der Vertriebskanäle. Etablierung eines medialen Vertriebs – insbesondere durch Einführung eines Dialogcenters (Telefon- und Onlinefiliale)

Bei der Optimierung der Filialstruktur richtete sich die Bank nach den Kundenströmen und der Nutzungsfrequenz und bildete vier neue Filialtypen:

- Dienstleistungszentrum (komplettes Leistungsangebot mit bedientem Filialservice) an den größten Filialstandorten,
- Beratungsfiliale Plus (Beratung Privatkunden plus bedienter Filialservice mit Servicepersonal und Serviceautomation),
- Beratungsfiliale (Beratung Privatkunden ohne Servicepersonal, aber mit Serviceautomation),
- Servicestelle mit Serviceautomation (Selbstbedienung).

Damit wurde die Anzahl der Filialstellen mit bedientem Service von ursprünglich 34 auf zwölf Stellen mit Schalter und zehn Beratungsfilialen ohne Personenservice reduziert, was entsprechende Entlastungen im Personal- und Sachaufwand zur Folge hatte.

Die Zielsetzung dieser strategischen Maßnahme war eine moderne Filialstruktur im Rahmen der Omnikanalstrategie: Kosten reduzieren bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktivität, insbesondere auch in den Serviceprozessen. Veränderung des Serviceberaterbilds, weg vom Kassierer

hin zum Innovationsmanager für zumeist und digitale Bankdienstleistungen. Gleichzeitig sollte dabei die Kontaktqualität und -quantität im Filialservice spürbar gesteigert werden.

Change als Chance

Die Bank startete in ihren fünf Dienstleistungszentren einen Qualifizierungsprozess zur Steigerung der Qualität in den einzelnen Servicekontakten. Ziel: „Die Volksbank Göppingen will als Omnikanalbank im Service besonders sein“. Für Kunden sollte der Besuch in der Bank auch bei alltäglichen Transaktionen, wie etwa der Bargeldversorgung, zum positiven Erlebnis werden.

Hierzu nutzt das Institut das Service-Change-Programm von Nadig Personalentwicklung Organisationsentwicklung. Die Erfahrungen des ehemaligen Genossenschaftsbankers und langjährigen Beraters und Trainers machte sich die Volksbank Göppingen bei ihren Flaggschiff-Filialen (fünf Dienstleistungszentren) zunutze.

Sie ermöglichte den jeweiligen Filialteams (Servicekräfte und Berater) einen systemischen Change-Begleitungsprozess, bei dem man zunächst gemeinsam die Serviceprozesse reflektierte und sich das Ziel von innovativem Filialservice bewusst machte. Es galt, durch gezieltes Innovationsmanagement in den Serviceprozessen mit den Kunden gemeinsam den Spagat zwischen Produktivität und Kundennähe exzellent umzusetzen.

Jedes Dienstleistungszentrum startete mit einem so genannten „Praxisstatus vor Ort“. Hier stand ganz klar das Kontakt- und Prozessmanagement im Filialservice mit folgenden Fragestellungen im Fokus:

- Was passiert mitarbeitersseitig, wenn ein Kunde die Bank betritt?
- Wie entsteht der Kontakt zum Kunden?
- Wie werden die einzelnen Serviceprozesse durch die Mitarbeiter gestaltet?
- Welche Produktivitätschancen werden dabei genutzt oder verpasst?
- Wie stark und sinnvoll wird die Servicetechnik genutzt? Wie digitale Medien, wie etwa Smartphone oder Tablet?
- Wie viel „Exzellenz“ erleben Kunden beim Besuch der Filiale oder der SB-Zone? Was macht diesen Besuch besonders?
- Wie viele Chancen für ein vertiefendes Gespräch über Bera-

tungsthemen werden dabei von den Mitarbeitern genutzt?

Bei diesem Prozess ließ sich das Institut vom Leitsatz lenken: „Wenn schon Filiale, dann exzellent.“ Was das genau in der Volksbank Göppingen heißt, wurde in den nachfolgenden Workshops erarbeitet. „Als Bank sind wir stark auf die Digitalisierung ausgerichtet. Somit war uns auch im zukünftigen Filialservice das konsequente Innovationsmanagement wichtig, bei gleichzeitiger Gestaltung von exzellenten Kundenkontakten“, berichtet Hermann Sonnenschein, Vorstand der Bank.

Somit setzten sich die Filialteams mit den vorhandenen technischen Innovationen im Filialservice auseinander und mancher Serviceprofi lernte dabei noch dazu, was etwa der Geldautomat oder auch die Banking-App alles können.

Erfolge schnell sichtbar

In ersten Praxisübungen im Alltag wurde das Erlernte sofort am Kunden getestet – durch aktive Begleitung in der Servicezone. Möglichst alle Kunden wurden empfangen und – wenn möglich – für den anstehenden Serviceprozess an die elektronischen Helfer herangeführt. Im Gespräch mit dem Kunden wurden dabei passende Technikooptionen für seine Bedürfnisse vorgestellt, die für manche nützliche Neuerungen darstellten.

Ergebnisse dieses ersten Praxistests waren neben zufriedenen

Kunden, viele nachbestellte Karten oder PINs, eine erhöhte Nutzungsquote bei den Kontoservice-terminals, der Rückgang von beleghaften Überweisungen und das eine oder andere Bring-Geschäft in Form einer Terminvereinbarung.

Nach einer angemessenen Zeit für eine vertiefende Praxisumsetzung startete die zweite Stufe mit dem Titel „ISB - Im Service Besonders und Vertrieb“. Hier wurden Erfahrungen ausgetauscht und gezielt Kundenansprachen auf Basis des Innovationsmanagements erarbeitet. Ziel: Möglichst viele Beratungstermine für die „Genossenschaftliche Beratung“ aus den alltäglichen Servicekontakten heraus aktiv zu vereinbaren.

Unter konsequenter Führung der Filialleiter vor Ort konnten exemplarisch an fünf Trainingshalbtagen (mit Trainer-Supervision) 91 aktive Terminansprachen und 67 Termine vereinbart werden. Das entspricht einer Erfolgsquote von rund 70 Prozent. Natürlich kommt es auf das Anspruchsthema an und auf den individuellen Change-Prozess bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Serviceexzellenz ist kein Projekt, sondern eine Haltung, die es dem Mitarbeiter leicht macht, aus dem Kontakt heraus ein Terminangebot auszusprechen.

Service-Erfolgsbilanz

Ein wichtiges Hilfsmittel war die „Service-Erfolgsbilanz“. Mit ihr erfassen alle Servicekräfte ihre An-

Oliver Becher ist Bereichsleiter Privat- und Geschäftskunden bei der Volksbank Göppingen eG.
E-Mail: oliver.becher@volksbank-goepplingen.de



Michael Nadig ist Inhaber des Beratungsunternehmens Nadig Personalentwicklung Organisationsentwicklung.
E-Mail: info@nadig-coaching.de



Informationen zur Ausrichtung der Filialtypen im BVR-Extranet:
www.bvr.de → Vertrieb → Privatkunden → KundenFokus Privatkunden →
 Lösungen und Umsetzungshilfen → Leitfaden_Filiale_interaktiv.pdf

spracheaktivitäten. Damit wird Initiative und Erfolg im Sinne eines Selbstcontrollings sofort sichtbar. Nicht nur die fixe Terminvereinbarung, jede Ansprache wird vermerkt und gilt als erster Erfolg.

Wer schon selbst einmal in der Promotion im Fillalservice aktiv war, weiß, man hat es bei der Terminansprache nicht hundertprozentig selbst in der Hand, ob ein Kunde ein Terminangebot tatsächlich annimmt. Dass es überhaupt zu einer aktiven Ansprache kommt, allerdings schon.

Durch die „Service-Erfolgsbilanz“ werden immer wieder kleine Erfolge dokumentiert. Das spornt an. Die Erfolgsbilanzen werden beispielsweise wöchentlich an die Führungskraft weitergegeben und von ihr dann ausgewertet und im Jour fixe aufgearbeitet. So werden Aktivität und Leistung im Service objektiv sichtbar, ebenso wie eventueller Förderbedarf bei einzelnen Mitarbeitern.

Dabei zeigte sich, dass auch Ansprachen ohne fixierte Terminvereinbarung im Nachgang produktiv genutzt werden können. Denn sind Name und Kundennummer des angesprochenen Kunden festgehalten worden, kann der zugeordnete Berater – bei entsprechender Signalweiterleitung – den bereits „angewärmten“ Kontakt nacharbeiten.

Auch hier kamen zeitversetzt weitere Termine zustande. Damit entsteht für die Servicekräfte eine sinnvolle Selbstwahrnehmung und die Möglichkeit, aktiv spürbar am Kundenbetreuungsprozess mitzuwirken. Fillalservice entwickelt sich dadurch vom reinen Kostenfaktor zum wichtigen Startpunkt der Wertschöpfungskette. Gleichzeitig ist es auch für die erste und

zweite Führungsebene wichtig zu sehen, was in welcher Filiale im Kundenbeziehungsmanagement quantifizierbar geleistet wird.

„Immer wieder wurde die deutliche Veränderung im Serviceverhalten der Mitarbeiter von Kunden positiv bemerkt. Viele haben das sicherlich nur unbewusst wahrgenommen. Aber das macht nichts. Uns ist es wichtig, den Filialauftritt von der Attraktivität her zu steigern und eine smarte Brücke zwischen analog und digital zu bauen“, so Vorstand Sonnenschein.

Dass dabei ganz nebenbei aus dem Fillalservice heraus immer mehr Kunden in den regelmäßigen Rhythmus der „Genossenschaftlichen Beratung“ gebracht werden, ist ein gewünschter, ganz analoger Nebeneffekt in Zeiten der Digitalisierung und ein unterschwelliger Beitrag zur Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags.

„Je mehr die Menschen digital unterwegs sind, desto mehr steigt ihr Anspruch an die Qualität der persönlichen Begegnungen – auch in der Bankfiliale. Für uns heißt digitale Exzellenz, diese steigenden Ansprüche der Kunden an die Begegnungsqualität im Service exzellent zu gestalten. Dabei helfen uns die Impulse aus dem ISB-Change-Konzept“, stellt Sonnenschein fest.

Führung ist gefragt

In der Volksbank Göppingen zeigte sich nach den Trainings die übliche Tendenz zum Rückfall in alte Muster. Dies verdeutlichte, dass es ohne Nachhaltigkeit durch Führung nicht geht. Durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch der Führungskräfte, und dort, wo diese dann wiederum regelmäßig in

ihren Teams für die Präsenz des Service-Exzellenz-Themas sorgten, wurde eine nachhaltige Verhaltensänderung erreicht.

Im Jahr 2018 wurde dann auf dem Erreichten gezielt aufgebaut. Im ersten Schritt reflektierten die Führungskräfte Erfahrungen und notwendige (Fein-)Anpassungen in der operativen Führungspraxis und der organisatorischen Umsetzung. Danach wurden die bereits erfolgten Lernschritte in den Filialteams durch kurze Workshops und anschließende Praxisbegleitungen aufgefrischt und vertieft.

Das Ergebnis in Zahlen: Durchschnittlich wurden im Jahr 2018 in fünf Dienstleistungszentren 25 Termine pro Woche aktiv zur „Genossenschaftlichen Beratung“ aus den alltäglichen Servicekontakten heraus vereinbart. Das sind pro Jahr 1.250 Termine mehr als vorher.

An den Standorten, wo die Kundenservicefrequenzen betriebswirtschaftlich keinen bedienten Service rechtfertigten, wurden die Dialogplätze und Schalter abgebaut. Die Standorte wurden in so genannte Beratungsfilialen ohne bedienten Service umgewandelt. „Parallel dazu haben wir den digitalen Zugangsweg über das Internet und den Zugang zu unserer Telefonfiliale ausgeweitet. So steht in jeder Beratungsfiliale ein digitaler Dialogpunkt in Form einer Stele, an der die Kunden in der Filiale direkt per Bildschirm mit dem Dialogcenter kommunizieren können“, berichtet Hermann Sonnenschein.

Die Volksbank Göppingen hat sich mit ihrer Omnikanalstrategie und der Neukonzeption des Fillalservices mit unterschiedlichen Filialtypen und einem zentralen Dialogcenter auf den Weg gemacht, Qualitätsführer im Bankfillalservice im Raum Göppingen zu werden – und das bei deutlich verbesserter Produktivität. □