

Dipl.-Ökonom Michael Kobbe

## **Gute Ideen warten – auf unsere Bereitschaft, sie zu denken**

Eine Sparkasse mit überwiegend ländlichem Geschäftsgebiet und einem jährlichen Geschäftsvolumen von etwa einer Milliarde Euro hatte sich schon seit geraumer Zeit die Frage gestellt, warum eine ihrer Filialen, obwohl zentral gelegen und noch dazu erst kürzlich renoviert, immer weniger Kundenzulauf verzeichnete. Schließlich kamen sich die Mitarbeiter in der großen Schalterhalle schon ganz verloren vor. Und auch die betriebswirtschaftliche Situation wurde so kritisch, dass man sich entschloss, zwei Analysen durchzuführen.

### **1. Altbekanntes und eine Überraschung**

In der ersten Analyse untersuchte man die Kostenseite der Filiale. Hier gab es keine großen Überraschungen. Es ergab sich der erwartete große Kostenblock mit den wesentlichen Komponenten Personal- und Raumkosten. Die Erträge, die in dieser Filiale generiert wurden, rechtfertigten diese Kosten nicht.

Deshalb beschäftigte man sich im zweiten Schritt mit den Kundenerwartungen an die Filiale. Und da erlebte man eine Überraschung. Man hatte immer geglaubt, gerade mit dieser Filiale den Mitbewerbern in puncto Kundennähe einen großen Schritt voraus zu sein. Aber nun musste man erkennen, dass die Kunden sich unter Kundennähe etwas ganz anderes vorstellten.

Natürlich fanden es die Kunden angenehm, eine Filiale in der Nähe zu haben, wo sie eine Überweisung abgeben oder sich mit Bargeld versorgen konnten. Aber das kam gerade in der gehobenen und mittleren Privatkundschaft immer seltener vor, weil es mit Online-Banking noch bequemer war. Zur Bargeldversorgung reichte ein Geldautomat. Die Kasse wurde kaum noch in Anspruch genommen.

Was stellten sich die Kunden nun aber tatsächlich unter Kundennähe vor? Die Antwort auf diese Frage war für die Sparkasse die wohl größte Überraschung. Es zeigte sich nämlich, dass vor allem die gehobenen und mittleren Privatkunden, aber auch Geschäftskunden, mit „Kundennähe“ in erster Linie das persönliche Verhältnis zu ihrem Berater verbanden. Es kam ihnen darauf an, dass der Berater

- sich in ihre persönliche Situation hineinversetzte.
- ihnen half, das allgemeine Informationsdickicht zu lichten.
- ihnen mit klaren Empfehlungen verlässliche Orientierung bot.
- Interesse an einer langfristigen Geschäftsbeziehung zeigte.
- von sich aus die Initiative ergriff, wenn er Veränderungsbedarf sah.

## **2. Kundennähe findet im Kopf statt**

Alle diese Aspekte hatte die Sparkasse auch schon bisher für wichtig gehalten. Neu war aber, dass die Kunden ihre Vorstellung von Nähe nicht unmittelbar mit dem Vorhandensein einer Filiale verknüpften. Anders gesagt: Das Vorhandensein der Filiale garantiert noch nicht die Erfüllung der Kundenerwartungen in puncto Nähe, und umgekehrt können – wenn man das Thema radikal zu Ende denkt – die Kundenerwartungen durchaus auch ganz ohne die Filiale im herkömmlichen Sinne erfüllt werden. Man hatte jahrelang die Nähe zu den Anliegen der Kunden mit der von den Kunden nicht mehr zwingend erwarteten räumlichen Kundennähe gleichgesetzt.

Die Sparkasse hatte sich bereits vor dieser Untersuchung vorgenommen, sich zukünftig noch intensiver den mittleren und gehobenen Privatkunden und Geschäftskunden zu widmen. Diese Kunden hatten zum einen das größte Geschäftspotential, und gleichzeitig war bei diesen Kunden die Gefahr der Abwanderung am größten. Deshalb schenkte man nun den Erwartungen dieser Kunden besonderes Augenmerk und machte sie zum Leitmotiv bei der Definition einer neuen Kundenbindungsstrategie.

Diese Strategie mündete in folgende praktische Veränderungen:

- Die unprofitable Filiale wurde durch eine kleine SB-Geschäftsstelle ersetzt.
- Es wurde eine reine „Beratungs-Filiale“ eröffnet, in der jeder Berater sein eigenes Beratungsbüro hat. Diese Beratungs-Filiale liegt etwas weniger zentral in einer Nebenstraße.
- Die Berater wurden in einem individuellen Coaching-Prozess je nach ihrem persönlichen Entwicklungsstand Schritt für Schritt an die Erwartungen der Kunden herangeführt.
- Die Kunden werden regelmäßig nach ihren Erwartungen befragt und danach, wie gut diese aus ihrer Sicht von der Sparkasse erfüllt werden.

Diese Veränderungen haben sich für die Sparkasse wie folgt ausgewirkt:

- Die Sparkasse hat ihre Raumkosten drastisch gesenkt.
- SB-Geräte und Internet-Banking werden – nach einer systematischen Einführung durch die Filialmitarbeiter - heute auch von den Kunden genutzt, die sich anfangs dagegen gesperrt hatten.
- Die Kunden mit Beratungsbedarf haben auf die Einrichtung der Beratungs-Filiale überaus positiv reagiert. Die gegenüber der alten Filiale verbesserte Beratungsatmosphäre und die gesteigerten Bemühungen der Berater werden von den Kunden registriert und durch gesteigerte Erträge honoriert.
- Das Image der Sparkasse in diesem Stadtteil ist dabei, sich zu wandeln: von einem Ort, wo man seine Überweisungen persönlich abgeben kann, zu einem Institut, das sich die gute finanzielle Versorgung seiner Kunden auf die Fahnen geschrieben hat - und wo man nebenbei auch seinen Zahlungsverkehr leicht und bequem abwickeln kann.

### **3. Neue Dynamik durch Wechsel der Perspektive**

Mit der Zeit hat sich die neue Art von „Beratungs-Erlebnis“ im Geschäftsgebiet der Sparkasse herumgesprochen und eine Reihe von Kunden wollten dies auch erleben, obwohl sie anderen Geschäftsstellen zugeordnet waren. Die Sparkasse plant deshalb nun die Einrichtung von zunächst zwei weiteren Beratungs-Filialen an strategisch günstigen Punkten im Geschäftsgebiet.

So hat es die Sparkasse tatsächlich geschafft, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen: steigende Kundenbindung bei sinkenden Betriebskosten. Von dem Moment an, als man den „Knoten im Kopf“, d. h. die gedankliche Verknüpfung von Kundennähe mit Filialpräsenz vor Ort, erst einmal durchschlagen hatte, war auf einmal der Weg frei für eine ganz neue Lösung.

Der Begriff „Innovation“ wird in letzter Zeit geradezu inflationär und nicht immer passend gebraucht. Hier ist er tatsächlich gerechtfertigt. Die von der Sparkasse gefundene und realisierte Lösung hat die Qualität einer echten Neuerung und ist – im Nachhinein betrachtet – von einer geradezu zwingenden Logik. Nur darauf kommen musste man erst mal....

Dipl.-Ökonom Michael Kobbe  
Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR

Else-Lang-Str. 1  
50858 Köln

Tel. 0221 / 92 15 95 -0  
Fax: 0221 / 92 15 95 -25  
[m.kobbe@evolog.de](mailto:m.kobbe@evolog.de)  
[www.evolog.de](http://www.evolog.de)