

Service und Beratung im Wandel

Von Andreas Trotz



Dem klassischen Service kommt in Filialen heute eine immer geringere Bedeutung zu. Die Sparkasse Paderborn-Detmold hat darauf nicht mit Filialschließungen reagiert – aber doch mit einer Einschränkung der Servicezeiten. In die Beratung dagegen wird kräftig investiert. Das neue Konzept sieht dabei themenspezifische Beratungsräume vor, bei denen die Gestaltung eine besondere Rolle einnimmt. Red.

Die Sparkasse Paderborn-Detmold befindet sich weiter auf dem Weg zur Kundensparkasse 2017. Dieses interne Projekt, das mit einer Vielzahl von einzelnen Maßnahmen in Verbindung steht, definiert die zukünftigen Schnittstellen zwischen der Sparkasse und ihren Kunden neu. Eine zentrale Bedeutung hat dabei die Gestaltung der Filialen, die in Zeiten des hybriden Kundenverhaltens eine andere Ausrichtung erhalten müssen. Dabei erhält der alte Begriff des Multikanal-Ansatzes eine neue Bedeutung.

Trennung von Beratung und Servicezeiten

Sowohl die Öffnungszeiten als auch die räumliche und technische Ausstattung der Filialen unterliegen einem ständigen Wandel, da sich die Wünsche der Kunden

weiterentwickeln. Das zentrale Augenmerk gilt damit den gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen und den damit einhergehenden Lebensgewohnheiten und Rahmenbedingungen.

Darauf hat die Sparkasse Paderborn-Detmold zum 1. Januar 2014 reagiert und eine Trennung von Beratung und Servicezeiten in ihrem Geschäftsgebiet eingeführt. Diese Maßnahme greift vor einer Auseinandersetzung mit der strukturellen Standortdiskussion. Sie bedeutet Standorttreue, Bekenntnis zur Region und eine Verlagerung der Schwerpunktaufgabe einer Filiale.

Unbestritten kommt heute den klassischen Servicezeiten in der Filiale eine spürbar geringere Bedeutung zu, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Dieses belegen sehr deutlich Analysen von Kundenströmen und sich dynamisch verändernde Nutzungsverhalten der Kunden, insbesondere beim Zahlungsverkehr und Cash-Management.

Speziell für die Beratung bei komplexen Produkten sind dagegen die persönliche

Nähe, der direkte Dialog und das Vertrauen zum Kundenberater von größter Wichtigkeit. Die Sparkasse Paderborn-Detmold bietet ihren Kunden eine Beratung von 8.00 Uhr bis 20.00 Uhr an, die in den Filialen oder auch beim Kunden zu Hause oder im Unternehmen stattfinden kann. Auf dieses qualifizierte Geschäft müssen die Filialen sukzessive zugeschnitten werden, um ihre wichtige Funktion auch zukünftig optimal und effizient erfüllen zu können.

Die heute wesentlich einschneidende Veränderung bezieht sich insbesondere auf die Nutzung des Internets und den Eintritt in die digitale Welt. Die modernen Medien haben mittlerweile alle Bevölkerungsgruppen erreicht, wobei kein Unterschied zwischen städtischer und ländlicher Bevölkerung auszumachen ist und auch das Alter der digitalen User zunehmend weniger ein Kriterium der Abgrenzung ist. Die überwiegende Mehrheit der Kunden wickelt Standardgeschäfte heute online ab, Internet Banking und Geldausgabeautomat sind zu den Hauptkontaktpunkten mit der Sparkasse geworden.

Gerade weil es klassische Filialkunden und klassische Online-Kunden nicht mehr gibt, muss die Sparkasse je nach Präferenz und Lebenssituation ihrer Kunden alle Kanäle – und damit auch die Filialen – in hoher Qualität vorhalten. Mehr noch, es müssen sich die digitale

Zum Autor

Andreas Trotz, Mitglied des Vorstands, Sparkasse Paderborn-Detmold, Paderborn.

und stationäre Welt zu einer vom Kunden wahrzunehmenden verknüpften Einheit formen.

Beachtung der gesellschaftlichen Megatrends

Die Einbeziehung der gesellschaftlichen Megatrends bietet eine wertvolle Hilfestellung für die Ausgestaltung der Filialen. Neben dem Internet und der globalen Vernetzung kommt der zunehmenden Sensibilität für Energieeffizienz, einer schrumpfenden Gesamtbevölkerung in Deutschland, aber tendenziell wachsenden Bevölkerung in den (Groß-)Städten, der erheblich gestiegenen Mobilität und der Veränderung in den Strukturen des Zusammenlebens neue Bedeutung zu. Darauf muss die Sparkasse 2017 reagieren, um eine emotionale Bindung zwischen den Menschen, der Region und der Marke Sparkasse gerade unter diesen teilweise entfremdenden Vorzeichen zu erhalten und zu festigen.

Mit dem Ansatz einer ganzheitlichen Beratung, also einer sehr persönlichen und höchst individuellen Betreuung der Kunden, hat die Sparkasse Paderborn-Detmold bereits vor Jahren die Richtung vorgegeben. Das Sparkassen-Finanzkonzept berücksichtigt dabei wesentliche Aspekte des Lebens: die finanzielle Situation, Risiken, Wünsche und Träume. So reicht das Angebotsspektrum von dem Themenfeld Service und Liquidität über die Absiche-

rung der Lebensrisiken und der Altersvorsorge bis hin zur Vermögensbildung. Dieses ehrgeizige Konzept benötigt entsprechend ausgestaltete Räumlichkeiten in der Filiale, um vom Kunden auch atmosphärisch wahrgenommen zu werden.

Maßgeschneiderte Produktlösungen und eine gezielte Fokussierung auf Spezialthemen wie erneuerbare Energien oder Landwirtschaft sind eine wesentliche Basis für den Erfolg. Die inhaltliche Gestaltung von Kundenberatung und Verkaufsgesprächen steht in enger Verbindung mit der räumlichen Ausstattung in den Filialen. Darüber hinaus muss sie Veränderungen im Kaufprozess angemessen berücksichtigen. Hier lassen sich vier Phasen erkennen, in denen die Kunden ganz unterschiedliche Kanäle, oftmals im Zusammenspiel, nutzen: Information, Sondierung, Empfehlung und Entscheidung.

Bedarfsorientierte Kundenzuordnung im Privatkundengeschäft

Zu den wichtigsten Aspekten für eine erfolgreiche, kundenorientierte Ausrichtung zählt außerdem die bedarfsorientierte Kundenzuordnung im Privatkundengeschäft, die eine wesentliche Entscheidungshilfe für die Aufstellung und Ausgestaltung zukünftiger Standorte liefern kann. In Anlehnung an das Sparkassen-Finanzkonzept können dazu fünf Segmente mit entsprechend gut qualifizierten Beratern definiert werden: Servicekunden, Beratungskunden, Betreuungskun-

den, Individualkunden und Private Banking. Durch die Hinzuziehung von Spezialisten lässt sich die Qualität in der Beratung und Betreuung zudem deutlich erhöhen. Dieses Konzept lebt auch entscheidend davon, wenn in den Filialen ein dazu passendes Raumangebot zur Verfügung steht. Oder anders ausgedrückt: Das Beratungskonzept muss in das Filialkonzept übertragen werden, sowohl hinsichtlich Raum als auch Beraterqualifikation und Teamaufstellung.

Kundenräume für alle Beratungsthemen

Diese vielfältigen Überlegungen müssen bei der Erstellung eines Raumkonzeptes und der Ausstattung von Arbeitsplätzen in der Kundensparkasse 2017 berücksichtigt werden. Am Beispiel der Filiale im Paderborner Stadtteil Elsen hat die Sparkasse Paderborn-Detmold im Rahmen eines kompletten Neubaus einen neuen Standard für ihre zukünftigen Anker-Standorte entwickelt und mittlerweile äußerst erfolgreich erprobt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Filiale Elsen zu den größten Filialen im Geschäftsgebiet gehört und alle Kundensegmente repräsentiert.

Im Zentrum des Neubaus stand die Überlegung, Beratungskompetenz nicht mehr durch eine Aneinanderreihung von Zimmern zu demonstrieren. Vielmehr sind in der Filiale Elsen attraktiv gestaltete Kundenräume mit neuen Emotionen entstanden, die die Qualität der Beratung und die Wertigkeit der Dienstleistungen zum Ausdruck bringen. Durch die konsequente Trennung von „unterstützenden Tätigkeiten“ einerseits und Kommunikation mit dem Kunden andererseits bringt die Sparkasse ihre Fokussierung auf eine umfangreiche und qualifizierte Beratung auch in der Aufteilung des Innenraums zum Ausdruck.

Somit gibt es in dieser Filiale konsequenterweise Kundenräume für alle Beratungsarten und -themen, die die Kundenbedürfnisse erfordern. Die Mitarbeiterräume sind dagegen als Teamräume konzipiert. Dieser Ansatz zeichnet sich auch in der Größen-

Blick vom SB-Bereich in die Kundenhalle



Vom Wartebereich werden die Kunden zur Beratung geleitet



gestaltung der Räume aus. So gibt es beispielsweise für umfangreiche Erbschaftsgespräche größere Besprechungsräume. Andere Räume sind durch bequeme Sofa- und Sesselbestuhlung wahrnehmend mehr Wohn- als Bürozimmer. Gerade der Abschied von bisher festen Arbeitsplätzen für die Berater und die Nutzung von Teamräumen forderte die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Notwendigkeit zum Loslassen von bekannten Strukturen war unabdingbar. Aus diesem Grund wurden die Mitarbeiter bereits früh in den Planungsansatz mit einbezogen – weniger um die finale Einrichtung zu besprechen, als vielmehr um zu erkennen, welche Chancen in dieser neuen Raumphilosophie stecken.

Dekorieren statt betonieren

Dekorieren statt betonieren – dieser Maxime folgte die konkrete Gestaltung der Filiale. Die Räumlichkeiten erlauben eine ultimative Flexibilität in ihrer Nutzung und sind von einer wohnlichen Atmosphäre gekennzeichnet. Neben dieser sichtbaren Kompetenz, die auch durch die Integration moderner Technik betont wird, prägt eine wahrnehmbare Diskretion den gesamten Innenraum. Die Veränderungen in den Bereichen Raumgestaltung und Technik ermöglichen ein interaktives Einbeziehen des Kunden und brechen die recht einsei-

tigen Beratungsstrukturen der Vergangenheit auf.

Die Gestaltung der Beratungszimmer bringt die Konzeption beispielhaft zum Ausdruck. Durch wertig anmutendes Mobiliar und die Integration von Großbildschirmen werden die Räume ihrer Rolle als Werkzeug für die Berater gerecht. Gleichzeitig vermitteln sie durch die bewusste Platzierung von wohnlichen und natürlichen Elementen eine Emotionalisierung, die von den Kunden mindestens unterbewusst wahrgenommen wird.

Zentrale Gestaltungselemente und Accessoires sind beispielsweise ein Hochflortepich unter dem Beraterisch, großformatige Leinwandbilder, Teakholzkugeln, Mooskugeln oder ein Kiesbeet. Für die verschiedenen Kundenberatungsanlässe und Kundentypen stehen somit unterschiedliche Beratungszimmer zur Verfügung. Die Vielfalt und Individualität in der Gestaltung sind das Plus in der Wahrnehmung, ohne den betriebswirtschaftlich notwendigen Einsatz von Standards und ein klares Kostenbudget zu vernachlässigen.

Im Rahmen des Neubaus der Filiale Elsen ist zunächst ein Anforderungsprofil für die einzelnen Kontaktbereiche definiert worden. Im Kundenservice waren drei Anlauf- beziehungsweise Dialogplätze, Sitzarbeitsplätze für die marktnahe Sach-

bearbeitung, ein Schnellberatungsplatz, eine Schreibgelegenheit für Kunden sowie kurzzeitige Sitzmöglichkeiten für bis zu drei Kunden gefragt. Insgesamt wurden acht Beratungsräume definiert, die flexibel genutzt werden können.

Trennung von Beratung und Sachbearbeitung

Für das SB-Foyer wurden die üblichen technischen Elemente inklusive Kundentresor, SB-Kasse, Tagestresor und Notkassenfunktion ohne Technik festgelegt. Neu ist der Einsatz einer stetig wechselnden und damit sehr lebendigen, digitalen Werbung über Monitore in Fenstern und im Foyer, dem sogenannten „digital signage“.

Aus diesen Anforderungen entstanden Ziele und Gebote für die konkrete Planung der neuen Filiale Elsen. Zwei zentrale Vorgaben betreffen den Erstkontakt beim Betreten der Filiale:

- Der Kunde sieht immer zuerst die Mitarbeiter und nicht die SB-Technik.

- Zudem sieht der Kunde vom SB-Platz aus immer den Eingangsbereich. Auf diese Weise können Kommunikationsbereitschaft signalisiert sowie die Kompetenzen in den Bereichen Qualität und Leistung sichtbar gemacht werden. Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Aspekt ist das erhöhte Sicherheitsbedürfnis der Kunden, welchem hiermit ebenfalls Rechnung getragen wird.

Der Kundenempfang und die Weiterleitung sind davon gekennzeichnet, dass der Beratungsbereich eindeutig erkennbar ist und über eine Trennung zum Kundenservice verfügt. Diese auch räumlich unterstützte Aufteilung schafft Orientierung für den Kunden und sichert die Diskretion in der Beratung. Die Servicemitarbeiter übergeben den Kunden in den Beratungsbereich, den dieser nicht selbstständig betreten kann. Sollte der Berater noch im

Gespräch sein, kann der Kunde in einem Wartebereich Platz nehmen, wird vom Berater abgeholt und in das Beratungszimmer begleitet. Durch diese Vorgehensweise werden die Qualitätsstufen im Kundenkontakt angezeigt und eine individuelle Beratung betont.

Die räumliche Ausgestaltung unterstützt insbesondere auch die Trennung von Sachbearbeitung und Kundenberatung. Die Zeit ohne Kunden verbringen die Berater nicht offen und einsehbar. Um eine konzentrierte Arbeit zu ermöglichen, sind temporäre Rückzugsmöglichkeiten mit akustischer Diskretion gegeben. Die Teamräume für die Berater umfassen maximal vier Arbeitsplätze und fördern den Teamgedanken. Ebenfalls eine Neuerung: Die Leiter verfügen nicht über separate Räume und nutzen die vorhandenen Zimmer für ihre Führungs- und Mitarbeitergespräche.

Die Multikanalwelt leben

Was ist wirklich neu am Wandel? Es ist die Kombination aus neuen Raumkonzepten, aus der Technik, die die Verbindung zur digitalen Welt anwendungsorientiert im Dialog mit den Kunden fördert und die damit angewandte Beratungsphilosophie sowie das neue Denken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kurzum: diesen Wandel hat die Sparkasse Paderborn-Detmold beim Neubau der Filiale Elsen realisiert.

Damit ist ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zur Kundensparkasse 2017 erreicht. Die zukünftige Herausforderung besteht darin, die persönliche Kompetenz und Nähe der stationären Welt in der digitalen Welt zu erhalten oder anders ausgedrückt: die neue Multikanalwelt auch wirklich zu leben. Hierzu hilft ideal die Betrachtungsweise von Benedict Franz von Baader: „Alles Leben steht unter dem Paradox, dass, wenn es beim Alten bleiben soll, es nicht beim Alten bleiben darf.“