

Testfiliale

Agiler Prototyp

Nach rund anderthalb Jahren Praxisbetrieb muss die Testfiliale einer Prüfung unterzogen werden. Damit die genossenschaftliche FinanzGruppe ein möglichst objektives Bild erhält, werden Kundenbefragungen und eine erste stabile ökonomische Einschätzung herangezogen. Auch wichtig sind die Lernerfahrungen und das weitere Vorgehen.

Ralf Kölbach

Die gemeinsame Testfiliale des BVR, DG Verlags und der Westerwald Bank in Bad Marienberg findet unverändert in der Gruppe, aber auch außerhalb hohe Beachtung. Die Grundidee der Testfiliale ist klar kommuniziert – die Filiale ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil einer Volksbank und Raiffeisenbank.

Die Filiale kann diesen Anspruch aus Kundensicht aber nur erfüllen, wenn sie sich im gesamten Lebenszyklus fundamental ändert. Dies fängt etwa beim Bauprozess an, der zwingend Elemente einer agilen Organisation enthalten muss. Die Filialübergabe an den Kunden stellt nicht das Projektende dar. Eine Filiale der Zukunft ist niemals „fertig“. Sie ist vielmehr ein sich den wandelnden

Bedürfnissen anzupassender Prototyp. Sowohl die Entstehung der Testfiliale (Neueröffnung im Dezember 2016) als agiler Prozess wie auch die ersten Erfahrungen wurden in der BankInformation bereits ausführlich vorgestellt, zuletzt in der Ausgabe 11/2017.

Insbesondere standen Themen im Vordergrund, bei denen es um Differenzierungsmerkmale geht, die der Bankfiliale auch mittel- und langfristig das Überleben ermöglichen. Letztendlich aber müssen sich alle neuen Ideen und die damit verbundenen Investitionen zu einem bestimmten Zeitpunkt auch amortisieren. Voraussetzung hierfür: Kunden müssen sich für das neue Konzept interessieren und es auch akzeptieren. Letztendlich sollte dann auch die Zahlungsbereitschaft für diesen Vertriebskanal erhöht beziehungsweise zumindest wiederhergestellt sein.

Kunden sind deutlich stärker emotional berührt

Wenn der stetige Rückgang von Besucherzahlen in Bankfilialen gestoppt werden soll, muss ihre Akzeptanz in der Wahrnehmung der

Kunden wieder steigen. Es genügt nicht, Filialen auf geeignete Standorte zu konzentrieren. Vielmehr muss jede der zukünftig deutlich in der Zahl verringerten Bankstellen echte Mehrwerte, fühlbare Differenzierungsmerkmale und damit Kundenerlebnisse bieten.

Eine Testmaßnahme unter diesem Gesichtspunkt war der Implizite Assoziationstest (IAT), der einerseits vor dem Umbau (August 2016) und dann wieder etwa ein Jahr nach dem Umbau (Dezember 2017) durchgeführt wurde.

Hierbei bewertet der Kunde die Marke per digitalem Fragebogen über letztlich implizite Fragestellungen – die sich hinter vielen scheinbar einfachen Fragen verbergen –, um ein möglichst objektives Bild zu erzeugen. Die Ergebnisse werden in den Dimensionen „Fantasie“, „Erregung“, „Abenteuer“, „Dominanz“, „Disziplin“ und „Sicherheit“ als Vorher-Nachher-Vergleich in einem Spinnennetz dargestellt (siehe Abbildung 1).

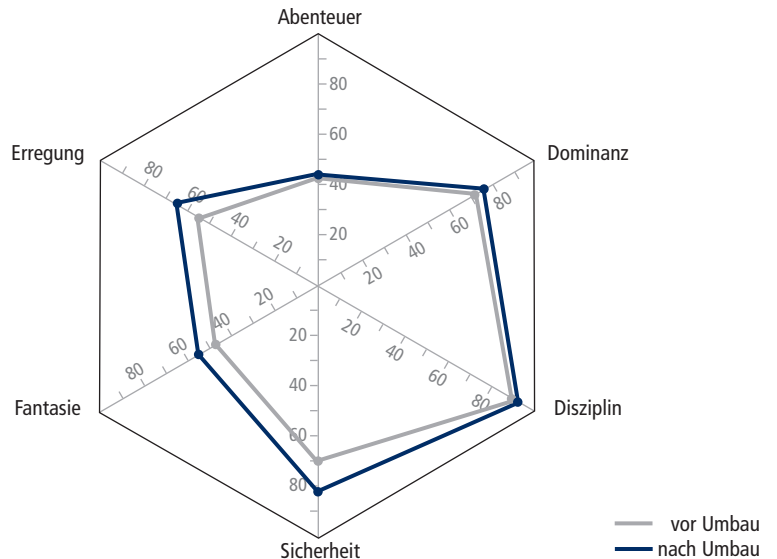
Das Ergebnis ist bemerkenswert: Wie erhofft, haben sich die Werte „Fantasie“ und „Erregung“ deutlich verbessert. Die Kunden werden also von der veränderten



Dr. Ralf Kölbach ist Vorstand der Westerwald Bank eG.

E-Mail: ralf.koelbach@westerwaldbank.de

Abb. 1: Testfiliale Bad Marienberg – Ergebnisse impliziter Assoziationstest vor und nach dem Umbau im Vergleich



Filiale deutlich stärker emotional berührt. Aber dennoch ist zugleich auch die Ausprägung „Sicherheit“ deutlich stärker geworden als vor der Umbauphase. Hier macht sich die gezielte Einbindung der Kunden im Rahmen des Umbaus bezahlt, die auch ihre Sicherheitsüberlegungen gezielt eingebracht haben. Somit ist der IAT ein klarer Beleg dafür, dass der Umbau gewünschte Effekte erzielt hat, ohne unerwünschte Schäden auszulösen (Verlust des für eine Bankfiliale zentralen Parameters Sicherheitsgefühl). Dass die Dimension „Abenteuer“ bei einem starken Wert für „Sicherheit“ auf gleichem Niveau abschneidet, ist nachvollziehbar und für die Verantwortlichen auch vertretbar, da es keine Priorität hatte, diesen Wert zugunsten des Sicherheitsempfindens zu erhöhen.

Neben diesem impliziten Test wurde auch eine direkte Messung der Kundenzufriedenheit durchgeführt – hier als Erstmessung nach dem Umbau im Zeitraum April/Mai 2018. Diese wurde in bewusst einfacher, haptischer Form durchgeführt, da die ursprüngliche Idee, den digitalen Weg über Eingaben an einem zentralen Tablet zu verfolgen, auf wenig Resonanz stieß. Stattdessen wurde die Frage gestellt, wie den Kunden die neu gestaltete Filiale gefällt. Mit Tischtennisbällen konnten die farbigen Wahlurnen bestückt werden. Dieser einfache und haptische Weg ergab eine Beteiligung von 486 Kunden (siehe Foto auf Seite 60).

Das Gesamtergebnis mit 81 Prozent „grün“, 15 Prozent „gelb“ und nur 4 Prozent „rot“ ist als Erstmessung sicher nur von eingeschränkter Aussagekraft. Aber es zeigt ein sicher als positiv einzuschätzendes Bild und eine gute Grundlage. Bemerkenswert hierbei ist, dass Kunden, die nach

„Westerwaldtisch“: moderne Ausstattung mit regionalem Bezug



Projektrolle des DG Verlags

Der DG Verlag ist operativ und organisatorisch im Gesamtprojekt und dem Testteam eingebunden und bringt seine Stärken – innovative Lösungen zur Optimierung des Vertriebs und des Betriebs der Banken – mit ein. Hierzu zählen unter anderem Dienstleistungen zur Analyse, Planung, Bau/Umbau und Ausstattung, aber auch die Integration von modernen Lösungen und Produkten für die Filiale. So sind in der Testfiliale die notwendigen Differenzierungsmerkmale entstanden.

Die Kundenbefragung hat viele Anhaltspunkte geliefert, was für zukünftige Adaptionen des Konzepts wichtig sein wird. So sollten beispielsweise die Anzahl der Serviceplätze von Anfang an ausreichend dimensioniert und die Kombination aus ergonomischen Möbeln mit modernen Technikelementen noch feiner aufeinander abgestimmt werden. Zusätzlich müssen digitale Medien in der Lage sein, differenzierten Content für die jeweiligen Besucher der Bank auszuspielen. So bietet beispielsweise GenoConnect den direkten, emotionalen Kontakt, der dem Kunden „Sichtbarkeit/Nahbarkeit“ signalisiert.

Durch die Bewertung der Testanträge (etwa zu Beratungssituationen, Kampagnen und Markenkontaktpunkten oder Erprobung von digitalen Produkten) lassen sich für einen „Regelbetrieb der Zukunft“ ein optimiertes Produkt- und Lösungsportfolio und ein emotionales Ansprachekonzept, insbesondere für den PoS, aufstellen. Die Einbeziehung von regionalen Elementen zählt positiv auf das Kundenerlebnis ein.

So hat der eigens für die Testfiliale gebaute „Westerwaldtisch“ – als Beispiel für eine moderne Ausstattung mit regionalem Bezug – es im Juni 2018 bis nach Berlin zur Bankwirtschaftlichen Tagung geschafft (siehe auf Foto auf Seite 59).

einem Beratungsgespräch abstimmen, spürbar besser beurteilten (93 Prozent „grün“) als die Kunden, die vorher ausschließlich

ein SB-Gerät genutzt hatten. Auch wenn die Abstimmung nur die Zufriedenheit mit der umgestalteten Filiale misst, kann angenommen



werden, dass gelebte genossenschaftliche Beratung in Verbindung mit einer Bankfiliale, die Heimat und Hightech verknüpft, Mehrwerte für den Kunden schafft – und damit Überlebensfähigkeit für die Filiale. Dies bestätigen auch die persönlichen Gespräche mit den Kunden. In der Zukunft wird es weitere Befragungen geben, um die Relevanz der Weiterentwicklungen für die Kunden auswertbar machen zu können.

Die ökonomische Sicht – erste Ergebnisse

Eine hohe Kundenzufriedenheit ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Überlebensfähigkeit der Filiale. Letztlich, am Ende des Tages, muss sich Kundenzufriedenheit in wirtschaftlichen Erfolg wandeln. Es ist somit die unterstellte Kausalität zwischen Kundenzufriedenheit und der Zahlungsbereitschaft der Kunden, die den Treibsatz für wirtschaftlichen Erfolg bildet.

Um die ökonomische Entwicklung der Testfiliale objektiv zu messen, war einerseits ein ausreichend langer Zeitraum erforderlich, um nicht auf der Basis von Stimmenausrissen zu beurteilen. Zweitens wurden als Kriterien der relative Erfolg und die relative Positionierung der Filiale bezogen auf alle anderen bewerteten Marktgebiete als Grundlage genommen. Ergebnis: Der Bereich Bad Marienberg bewegte sich vor der Umbaumaßnahme typischerweise im Durchschnitt der Marktgebiete. Im ersten halben Jahr nach dem Umbau rutschte er ins untere Drittel ab. Danach und seitdem bewegen sich die Ergebnisse stets im oberen Drittel. Für eine abschließende Bewertung ist es zwar sicher noch zu früh. Aber dass eine positive Entwicklung (mit identischer Vertriebsmann-

schaft) stattgefunden hat, ist klar erkennbar.

Lessons learned

Erfahrungen aus persönlichen Gesprächen mit den Kunden aus dem Zeitraum Dezember 2016 bis heute haben gezeigt, dass an der Zahl der Serviceanlaufstellen nicht gespart werden sollte. Der Gedanke der Testfiliale ist Qualität in allen Details und dazu gehört hier konkret auch ein zweiter Serviceplatz. Dieser wurde nachträglich installiert. Jedoch stand er bei den Kunden lange unter dem Verdacht, ein Platz „zweiter Klasse“, also nicht vollwertig zu sein.

Der regionale Bezug der Filiale insgesamt, aber auch die einzelnen Applikationen mit Ausrichtung auf das Geschäftsgebiet jedes individuell gestalteten Beratungszimmers wurden und wer-

den ausgesprochen gut angenommen. Regionale Bilder, regionale Materialien, regionale Besonderheiten schaffen Abgrenzung und Heimat.

Die Struktur der Beratungszimmer wurde und wird äußerst positiv wahrgenommen. Die Kombination aus ergonomischen Möbeln, großem Wandbildschirm für alle und kleinem Zusatzbildschirm für die Berater schaffen Augenhöhe, Transparenz und optimale Arbeitsbedingungen für die Bankmitarbeiter.

Besonders positiv wird auch die Trennung von Arbeitsplatz und Beratungszimmer erlebt. Reine Beratungszimmer sind gänzlich auf den Kunden ausgerichtet: Nichts lenkt von ihm ab. Die abschließlichen Arbeitsplätze wiederum erlauben individuelle Gestaltung und damit auch einen per-

sönlichen Rückzugsraum, der ebenfalls Teil der Arbeitszufriedenheit ist.

Unverändert findet das Familienzimmer eine sehr positive Resonanz, die Integration einer hochwertigen Spielecke in ein Beratungszimmer und dessen Umgestaltung zum Familienzimmer ist eine eigene Erfolgsstory innerhalb der Testfiliale.

Ein ständiges Lernfeld ist das Spannungsfeld Transparenz versus Diskretion. Die Filiale ist von außen bewusst sehr gut einsehbar gestaltet. Einige Kunden fühlten sich deshalb jedoch unwohl an den außen positionierten Kontoauszugsdruckern. Sie wollten nicht sichtbar sein für Passanten. Deshalb wurden hier Milchglasscheiben nachträglich angebracht. Außerdem wird der Servicebereich über Hintergrundmusik aus den

130 m² GLÜCK.

DAFÜR BRAUCHT MAN HEIMATEXPERTEN.

Bausparkassen
im Test
Teststieger
Schwäbisch Hall
2015-2017
uro
Ausgabe 30/09, 30/09, 30/09

Das wichtigste Fundament ist eine gute Baufinanzierung

- Mit Top-Konditionen sofort finanzieren
- Zinssicherheit und konstante Raten bis zu 30 Jahre wählbar

Sprechen Sie Ihre Kunden jetzt darauf an!

www.schwaebisch-hall.de



Nutzen für den BVR

Der BVR ist unter anderem dafür verantwortlich, bundesweite Marketingmaßnahmen zur Stärkung der Marke „Volksbanken Raiffeisenbanken“ durchzuführen. Auch die Entwicklung von Marketingkonzepten und Werbemitteln für den örtlichen, regionalen und bundesweiten Einsatz gehören dazu. Diese Maßnahmen werden aus dem bundesweiten Werbefonds finanziert.

Die Testfiliale leistet einen wichtigen Beitrag für einen effizienten und zielgerichteten Einsatz eben dieser Mittel. Bevor Maßnahmen bundesweit umgesetzt oder den Banken angeboten werden, können diese in der Testfiliale verprobt werden. Ziel ist es, dass möglichst viele Banken die zur Verfügung gestellten Unterstützungsleistungen nutzen und damit einen wichtigen Beitrag zur Wahrnehmung und dem Erleben der eigenen Marke leisten. Die Testfiliale gestattet es, Ideen und fertige Entwicklungen mit den Kunden und den Mitarbeitern zu verproben. Letztendlich muss das Ergebnis dem Kunden nutzen und der Bank helfen, Neuerungen umzusetzen.

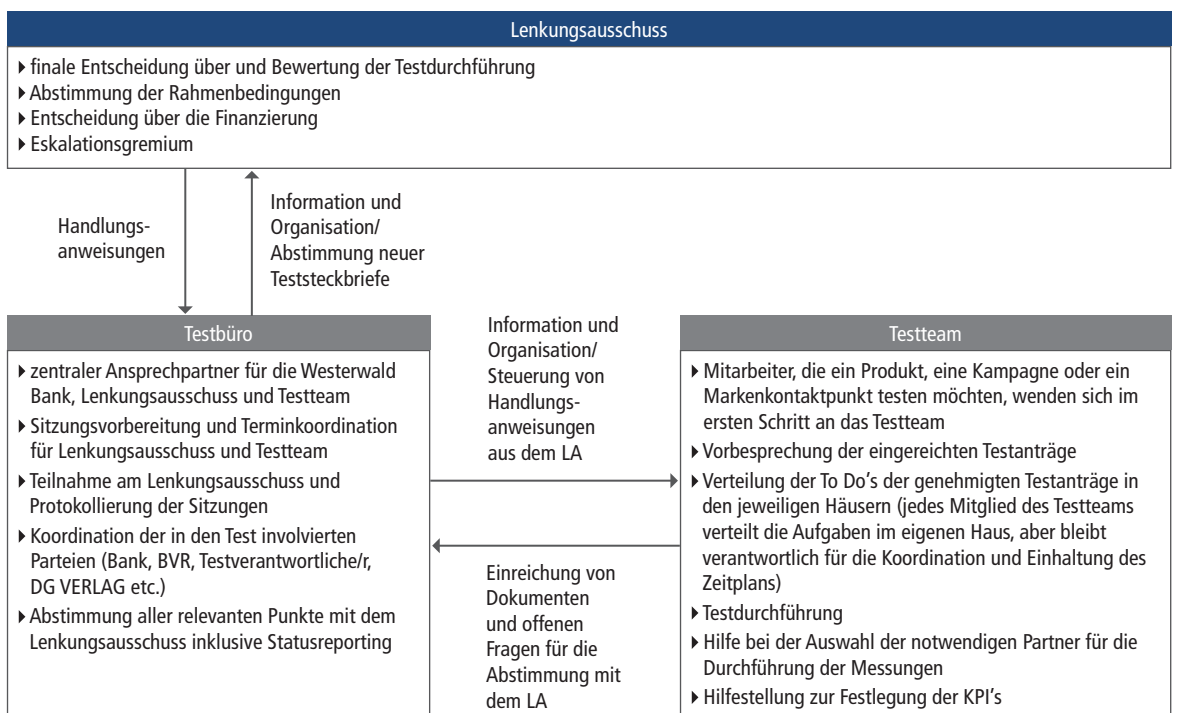
Bereits getestet wurden zum Beispiel die neuen Kontoauszüge und andere Werbemittel. Ein neues Handlungsfeld stellt der Dialog mit dem Kunden über interaktive Medien dar. Im Falle der Testfiliale ist das der Einsatz eines Touchscreens, der sich im Schaufenster der Filiale befindet und der durch Passanten bedient werden kann. Welche Themen sprechen die Menschen an? Wie gelingt die Interaktion über dieses neue Medium und kann der Gang in die Filiale dadurch forciert werden? Der BVR, der DG Verlag und andere Partner optimieren durch diese Erkenntnisse ihr Angebot und letztlich profitieren davon alle Banken und ihre Kunden.

Soundduschen abgeschirmt, womit spürbar mehr Diskretion geschaffen wird.

Bewährt hat sich der fließende Übergang aus der Service- in die Beratungswelt. Die Umsetzung in der Testfiliale besteht darin, dass der Übergang aus Glas besteht – mit möglichst offener Tür gefolgt von der Lounge als Schnittstelle zu den Beratungszimmern.

Insgesamt haben sich die Konzepte der Testfiliale ausgesprochen bewährt. Haupterfolgskriterium hierbei ist aber das zentrale Paradigma: Die Kundenmeinung muss fortlaufend erhoben werden und dieser Input muss in Veränderungen, teilweise auf der Ebene kleinster Details, um in Weiterentwicklungen umgesetzt werden. In diesem Sinne ist die Testfiliale ein sich ständig wandelnder Prototyp und damit im eigentlichen Sinne agil.

Abb. 2: Testfiliale Bad Marienberg – Organisationsstruktur und Aufgaben



Ideen für die Weiterentwicklung

Das Testteam nimmt unter der Adresse antriebskampagne@bvr.de Themenwünsche und Fragestellungen gerne entgegen.

Vor allen Dingen aber ist die Testfiliale ein laufendes, gemeinsames Projekt aller Beteiligten: Alle bisher beteiligten Verbundpartner entwickeln die Themen gemeinsam mit der Westerwald Bank permanent weiter. Hierfür gibt es eine eigene Projektstruktur mit den wesentlichen Einheiten Lenkungsausschuss, Testbüro und Testteam (siehe Abbildung 2).

Der weitere Weg: Tests, Tests, Tests!

Ein von den Partnern entwickeltes fundamentales Testelement ist die Kundenfrequenzmessung. Wenn die Testfiliale tatsächlich ein zentraler Anlaufpunkt in der Stadt sein soll, muss sich das in der Besucherzahl niederschlagen. Hier wurden erste Messungen durchgeführt, die derzeit ausgewertet

werden. Die Kundenfrequenz ist ein zentrales Testthema und, sobald statistisch valide interpretierbar, ein wichtiger Key Performance Indicator (KPI) der Erfolgsmessung.

Ein Projektteam ist jedoch letztlich nur so gut wie die Ideen, die auch von außen hineingelangen. Deshalb wird der Kreis der Stakeholder auf alle interessierten Mitglieder der genossenschaftlichen FinanzGruppe ausgedehnt: Vorschläge für zukünftige Tests in der Filiale Bad Marienberg sind ausdrücklich erwünscht (siehe Hinweis auf dieser Seite). Aktuell werden diverse Themen abgearbeitet, ab dem Jahr 2019 ist Raum zum Test weiterer Ideen.

Für die Testfiliale sind folgende Teststellungen besonders gut geeignet:

- Ansprachekonzepte,
- Konzepte für den PoS,
- Produktideen,
- Kampagnenideen,
- Apps für Kurzberatungen in der Filiale.

Alle Ergebnisse der Tests werden auch in Zukunft über den BVR an die Gruppe kommuniziert. Die Testfiliale Bad Marienberg ist und bleibt ein gemeinsames Projekt, das bundesweit verwertbare Ergebnisse und Einsichten in die Zukunftsfähigkeit der Filiale liefern wird. BI

WAS EINER ALLEIN NICHT SCHAFFT,

das schaffen viele.

Wir sind auf der Suche nach Neudenkern, die an ihre Idee glauben und etwas bewegen möchten.

Schicken Sie uns Ihre Idee und wir erwecken sie gemeinsam zum Leben!

Einsendeschluss ist der 10. Oktober 2018

Weitere Informationen gibt es unter www.GenoBankersPitch.de

GESUCHT!
**NEU
DENKER**

www.GenoBankersPitch.de



DG VERLAG
Partner der genossenschaftlichen FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken