

# Kundenstromanalyse per App

**OPTIMIERUNG DER FILIALPROZESSE** Auf dem Weg in die Filiale der Zukunft gilt es noch so manche Frage zu klären: Was erwartet der Kunde von seiner Hausbank? Welche Wege geht er in der Filiale? Welchen Aufwand haben die Mitarbeiter mit welcher Dienstleistung? Diesen und weiteren Fragestellungen gehen Banken und Sparkassen in der Regel mithilfe manueller Datenerhebungen nach – ein aufwendiger und fehleranfälliger, manchmal auch manipulierbarer Prozess, der von den Mitarbeitern erfahrungsgemäß als zusätzliche Last empfunden wird. Ohne konkrete Daten zu kennen, wird es allerdings schwer, Kundenströme und Vorgangszeiten zu analysieren, bedarfsgerecht zu planen oder zukunftsfähige Filialstrategien zu konzeptionieren. *Frank Hummel*

**Keywords: Geschäftsmodell, Filialkonzepte, Organisation**

Ohne Datengrundlage bleibt die Überprüfung der Sinnhaftigkeit bestehender Öffnungszeiten, von Personalbedarfsplanungen, Preiskalkulationen oder die Gestaltung einer zeitgemäßen Filialausstattung, die im Zeitalter der Digitalisierung bestehen kann, auf der Strecke. Mithilfe zeitgemäßer technischer Unterstützung, wie beispielsweise einer Kundenstromanalyse per App, lassen sich nicht nur Effizienzgewinne realisieren, auch die Entlastung der Mitarbeiter und die Qualität der erhobenen Daten steigen merklich an.

Mit Blick auf ihre Ausgangslage – insbesondere auf Rahmenbedingungen wie Niedrigzinsen, demografische Herausforderungen, die Digitalisierung der Arbeitsprozesse oder veränderte Kundenanforderungen – haben Banken und Sparkassen keine wirkliche Alternative, als ihre Prozesse stetig zu hinterfragen und an Effizienz zu gewinnen. Ob die Schließung von Geschäftsstellen als einziger Lösungsansatz zur Kostensenkung taugt, ist strittig. Ebenso wenig haben sich übereilte, nur kurzfristig tragfähige Maßnahmen wie Investitionen in eine SB-Ausstattung ohne durchdachte Konzepte bewährt. Insofern müssen sich die Institute der Frage stellen, ob die Ent-

scheidung für einzelne Filialschließungen auf Basis fundierter Analysen getroffen wurde.

Zu solchen Analysen gehört auch eine konkrete Informationsbasis, was der Kunde wann, wie und wo nachfragt und inwieweit die Kreditwirtschaft den Kundenanforderungen von morgen mit bestehenden Mitteln gerecht werden kann. Was steht also ganz oben auf der Agenda der Banken? Ohne Fokus auf die Realität, in die Basis, in die Prozesse in den Filialen, wird auf diese Frage keine Antwort zu finden sein. Daher kommen die Institute nicht umhin, selbstkritisch alle filialgebundenen Serviceleistungen im Barzahlungsverkehr, im unbaren Zahlungsverkehr sowie sonstige Serviceleistungen auf den Prüfstand zu stellen und deren Zukunftstauglichkeit – gemessen am tatsächlichen Kundenbedarf – zu untersuchen. Für die daraus entstehenden, folgenreichen Entscheidungen sollte allerdings die Informationsbasis stimmen.

## Wissen mit Methode

Um die Daten für valide Entscheidungen im Filialbereich zu erheben, können sich die Institute bewährter Methoden bedienen: Die Kundenstromanalyse etwa ist von wesentlichem Nutzwert, wenn es darum geht, mehr und möglichst Genaues über die Kunden und die Prozesse für ihre Betreuung zu erfahren. Die in diesem Kontext von den

Filialen meist eingesetzte Methode der manuellen Datenerhebung weist jedoch gleich mehrere Schwachstellen auf: Zum einen werden große Mengen an Kunden erfasst, nicht aber die benötigte Betreuungszeit (Prozesszeit) für den gesamten Kundenvorgang. Im Nachgang entsteht ein hoher Aufwand, wenn die Erfassung manuell und nicht IT-gestützt erfolgt.

Mithilfe einer dazu entwickelten App und mit Tablets, die den Banken eigens dafür zur Verfügung gestellt werden, können Experten den Status quo in den Instituten unterstützen. Die App lässt sich auf die spezifischen Anforderungen je nach Aufgabenstellung und individueller Ausgangssituation der Bank anpassen. Ausgewählte Mitarbeiter in einigen Filialen erfassen im Rahmen einer relevanten Stichprobe über einen Zeitraum von etwa zwei Wochen konkret definierte Kundenvorgänge. Diese Erfassungen erfolgen in Echtzeit, eingebunden in den Kundenvorgang und liefern neben den qualitativen Aussagen (welche Transaktion, welche Kundengruppe, welcher Betrag, u. a. m.) auch die konkrete Prozesszeit für die jeweilige Transaktion ► 1.

Der wesentliche Vorteil liegt dabei zum einen in der Kombination zwischen der Zeitmessung (Vorgangsdauer) und der Feststellung des konkreten Vorgangs sowie der technisch objektiven Präzision der Zeiterfassung. Der Blick in die Praxis zeigt: Entsteht z. B. eine etwas längere Warterei-



he, wird die Erfassung des Kundenstroms oft auf später verschoben und dann lediglich „nach bestem Wissen und Gewissen“ notiert. Die Ergebnisse sind also verfälscht, da keine objektive Echtzeit erfasst wurde.

Die App weist im Übrigen keine personenbezogenen Daten aus, sodass datenschutzrechtliche Belange vollumfänglich erfüllt sind. Nach der Datenaufnahme in den Filialen erfolgt der Datenexport in ein Auswertungstool, wo die gewonnenen Informationen verarbeitet und entsprechend der Aufgabenstellung ausgewertet werden. Dabei können die Auswertungen unterschiedliche Zielstellungen unterstützen, zum Beispiel Hinweise zu Kundenfrequenzen an einzelnen Wochentagen oder während des Tagesverlaufs geben; ebenso kann die Auswertung die Verteilung von Transaktionen (Anzahl, Kundengruppen, Beträge, Prozesszeiten etc.) liefern und somit die Grundlage für Entscheidungen beispielsweise hinsichtlich der Steuerung von Öffnungszeiten bilden. Die Einsatzgebiete der Methode sind vielfältig: Mithilfe der Kundenstromanalyse lassen sich beispielsweise auch Ursachen für Schlangenbildungen an Servicepunkten erkennen und entsprechende Lösungsmöglichkeiten ableiten.

### Daten liefern Entscheidungskompetenz

Mit einer vollumfänglichen digitalen Erhebung ist eine stark aufwandsreduzierte, moderne Prozesserhebung und Kundenstromanalyse möglich. Die bisherigen Erfahrungen zeigen eine überraschend hohe Akzeptanz aufseiten der involvierten Mitarbeiter. Die Ursache dafür liegt vor allem in einer guten Projektkommunikation begründet, die alle Mitarbeiter einbezieht und sie an Entscheidungen und Vorgehensgestaltung teilhaben lässt. Die Auswertung der Daten kann ebenso aufwandsschonend erfolgen wie deren Erhebung: Manuelle Arbeiten sind auch hier weitestgehend unnötig.

Ausgestattet mit aussagekräftigen Auswertungen sind Analysten und Fachverantwortliche nun in der Lage, Rückschlüsse

beispielsweise hinsichtlich der Filialgestaltung zu ziehen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Gestützt auf die Datenqualität haben Institute nicht nur die Chance, kundenbedarfsgerechte Serviceleistungen zu konzipieren, sondern diese auch entsprechend der Kundenbedürfnisse mittels einer Filialclustering zu standardisieren und somit die Effizienz der Abwicklung deutlich zu erhöhen.

Standardleistungen werden an solchen Standorten angeboten, wo diesbezüglich hoher Kundenbedarf besteht. Einzel- oder Individualleistungen hingegen sind unter Effizienzaspekten in spezialisierten „Vollservicestellen“ bestens aufgehoben. Infolgedessen lässt sich auch die technische Ausstattung (Cash-/Servicepoints sowie Sicherheitsanforderungen) optimieren und in einem weiteren Schritt über Preisregulierung eine gezielte Kundensteuerung – bis hin zu optimalen Abwicklungsformen – erreichen.

Konkrete Umsetzungsprojekte haben gezeigt, dass über diesen Weg – über Analyse des Kundenverhaltens, Leistungsclustering und Optimierung der Filialausstattung bis hin zu einer intensiven Kommunikation mit den Filialmitarbeitern (Schulung

bzw. Coaching) – innerhalb von sechs Monaten deutliche Einsparpotenziale generiert werden konnten. Durch eine starke Verlagerung auf effizientere Abwicklungsformen ließen sich beispielsweise Transaktionskosten um bis zu 25 Prozent senken.

### Fazit

Ob sich Banken mit ihren Prozessen auseinandersetzen müssen, ist in Anbetracht der herrschenden Rahmenbedingungen längst keine Frage mehr. Offen ist bei einigen noch, wie sie dabei vorgehen. Mit dem Einsatz moderner Technik, wie beispielsweise einer digital unterstützten Prozess- oder Kundenstromanalyse, schaffen viele Banken die notwendige Transparenz, um sich auf verändernde Kundenbedürfnisse einstellen zu können. Dabei erfahren sie einen deutlichen Qualitätssprung bei der Erfassung konkreter Kundenvorgänge in den Filialen oder auch zentraler Tätigkeiten. Gleichzeitig profitieren sie von der Entlastung ihrer Mitarbeiter im Analyseprozess. ■

**Autor:** Frank Hummel, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft P3N.

