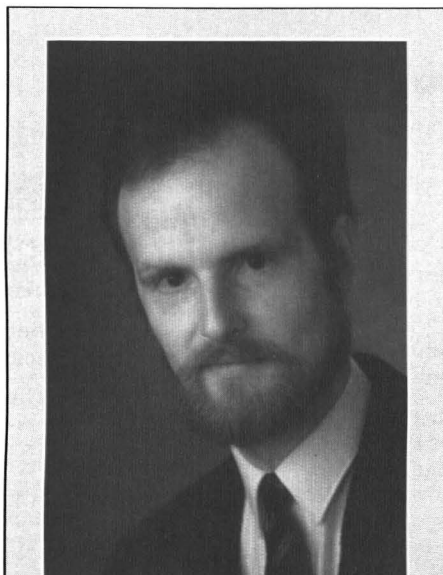


Die Prognosen zur Umfrage

Konsequenzen der Selbstbedienung für die Vertriebspolitik

Andreas Oehler

Die bankbetriebliche Vertriebspolitik umfaßt alle Aktivitäten, die die Wahl und die Gestaltung der Vertriebswege betreffen, über die mit den Zielgruppen Kontakt aufgenommen und die Bankmarktleistungen abgewickelt werden. Das traditionelle Vertriebssystem ist im wesentlichen durch den stationären Vertrieb, das heißt, der Kunde sucht die Geschäftsräume eines Kreditinstitutes auf, und den mobilen Vertrieb, wobei der Bankmitarbeiter den Kunden aufsucht, charakterisiert. Mit der Einführung der Formen der technikgestützten Selbstbedienung erhält die dritte Komponente, der Vertrieb über Medien, Gewicht. Diplomkaufmann Andreas Oehler, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mannheim tätig ist, hat mit Hilfe einer Marktuntersuchung bei Kreditinstituten die resultierenden Anpassungserfordernisse zusammengefaßt.



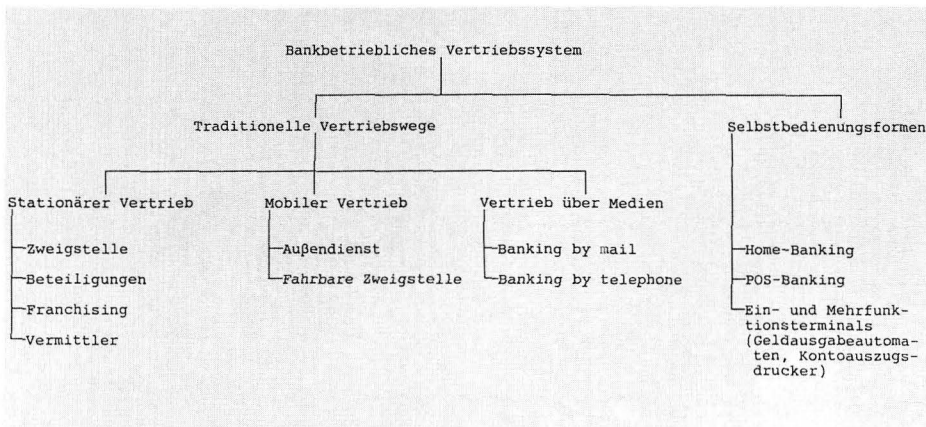
Diplom-Kaufmann Andreas Oehler ist im Bereich Bankbetriebslehre wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Mannheimer Universität und Autor der Dissertation „Die Akzeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkundengeschäft von Universalbanken“.

Einsatz technikgestützter Selbstbedienungsformen übt besonders im Bereich des stationären Vertriebs erheblichen Einfluß auf das traditionelle Vertriebssystem aus. In besonderem Maße ist die Zweigstelle als zentrale Komponente betroffen, weil einige ihrer bisherigen Funktionen durch Home-Banking und Ein- und Mehrfunktionsterminals substituiert und auf den Kunden übertragen werden. Neben Geldausgabeautomaten und Kontoauszugsdruckern bietet vor allem Home-Banking für Kreditinstitute im Rahmen der optimalen Gestaltung der Vertriebswege die Möglichkeit, Bankmarktleistungen sowohl rentabler als über das bestehende Zweigstellennetz sowie gleichzeitig mit höherem Service anzubieten. Die Produkte sind in

zeitlicher und räumlicher Sicht besser erhältlich. Bei einem gemeinsamen Einsatz mit anderen Selbstbedienungsformen verbindet Home-Banking die wesentlichen Merkmale traditioneller Zweigstellen mit Grundfunktionen kundennaher Außendienstbetreuung. Die aus Sicht der Kreditinstitute relativ kostengünstige und vielseitige Konzeption von Home-Banking auf der Basis von Bildschirmtext eröffnet Privatbanken und Spezialinstituten sowie Regionalbanken mit kleinem Zweigstellennetz neue Vertriebsmöglichkeiten. Überregionale Angebote ohne ein ausgebautes Filialnetz werden möglich, wie einige Beispiele von Selbstbedienungskonzeptionen in der Bundesrepublik zeigen.

Das Ausmaß des Rationalisierungspotentials im Zweigstellennetz, das mit dem Einsatz technikgestützter Selbstbedienungsformen realisierbar erscheint, ist einer der am heftigsten diskutierten Konsequenzen der Bankkundenselbstbedienung. Hier geht es jedoch nicht um die Spekulationen, die es in den vergangenen Jahren zu diesem Themenbereich gegeben hat, vielmehr stehen grundsätzliche Überlegungen zu den Anpassungserfordernissen im Zweigstellennetz von Kreditinstituten im Vordergrund, die durch einige empirische Ergebnisse ergänzt werden. Der hohe Anteil an Geschäftsvorfällen in Zweigstellen, die den Routineleistungen zuzurechnen sind, legt in Verbindung mit einem langfristig als funktionsfähig unterstellten Gesamtsystem von Ein- und Mehrfunktionsgeräten, Home-Banking und POS-Banking zunächst den Schluß nahe, daß etliche Zweigstellen eigentlich geschlossen werden könnten. Diese Überlegung ist allerdings bei näherer Betrachtung dahingehend zu realisieren, daß der Leistungsumfang der technikgestützten Selbstbedienungsformen deutlich begrenzt ist: Der persönliche Kontakt

Selbstbedienungsformen im bankbetrieblichen Vertriebssystem



zu Bankmitarbeitern aufgrund vieler, aus der Sicht der Kunden erklärungsbedürftiger Leistungen kann nicht durch Selbstbedienung ersetzt werden.

Das mehrstufige Zweigstellenkonzept

Für das bestehende Zweigstellennetz geht es demnach nicht um eine Entscheidung zwischen den Alternativen einer vollautomatischen Zweigstelle und einer Filiale traditioneller Prägung. Vielmehr muß jedes Kreditinstitut unter Berücksichtigung des Standardisierungsgrades seiner Bankmarktleistungen und des möglichen Ausmaßes der Kundenselbstbedienung auf der Basis der jeweiligen Unternehmensziele ein auf die Bedürfnisse seiner Kunden zugeschnittenes Vertriebssystem entwickeln. Dafür bietet sich – ausgehend von einem bestehenden Filialsystem – grundsätzlich ein mehrstufiges Zweigstellenkonzept an. Ausgangspunkt ist die Annahme, daß ein Kunde des Privatkundengeschäftes für erklärungsbedürftige, nicht alltägliche und mit qualifizierter Beratung verbundene Bankleistungen, wie Baufinanzierungen, private Altersvorsorge und anderes, weitere Wege in Kauf zu nehmen bereit ist, wenn er gleichzeitig seinen Bedarf an Routineleistungen, besonders im Zahlungsverkehr, schnell und kostengünstig decken kann. Es ergibt sich eine Zweigstellenstruktur, die aus

- Kopf-Zweigstellen mit Full-Service-Angebot,
- Standard-Zweigstellen mit reduziertem Leistungsangebot und
- Selbstbedienungs-Zweigstellen mit Automatendienstleistungsangebot

bestehen könnte. Die Full-Service-

Zweigstellen sind besonders der intensiven Betreuung von Kunden vorbehalten, die erklärungsbedürftige Bankleistungen nachfragen – sie entwickeln sich zu Beratungszentren.

Die Zweigstellen mit reduziertem Leistungsangebot bieten neben einfachen Beratungsleistungen, zum Beispiel im Rahmen einer Kontoeröffnung, auch elektronische Leistungen des Mengengeschäftes an. Die Einrichtung von Selbstbedienungszweigstellen eröffnet die Möglichkeit, kleinere traditionelle Filialen ohne Aufgabe des Bankstandorts weiter zu betreiben. Solche Selbstbedienungscentren dienen dann der schnellen und bequemen Abwicklung des Routinebedarfs der Kunden.

Andere Vorschläge, die sich mit den Auswirkungen der technikgestützten Selbstbedienung beschäftigen, begegnen der Einrichtung von Selbstbedienungszweigstellen sehr zurückhaltend. Sie plädieren für ein vermischtes Leistungsangebot in den bestehenden Zweiggeschäften.

Dabei soll durch den Einsatz der technikgestützten Selbstbedienungsformen das Routinegeschäft elektronisch abgewickelt werden, und die dadurch freiwerdenden Personalkapazitäten könnten nach geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen für ein homogenes Angebot erklärungsbedürftiger, beratungsintensiver Leistungen eingesetzt werden. Für welche Zweigstellenkonzeption sich Kreditinstitute entscheiden werden, ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht abzusehen. Anhaltspunkte ergeben sich jedoch aus verschiedenen empirischen Untersuchungen. In einer älteren von Dambmann und Förster durchgeführten Expertenbefra-

gung wird ein abgestuftes Vertriebskonzept, wie es vorstehend dargestellt worden ist, stark positiv bewertet. Diese Einschätzung wird mit der notwendigen Rationalisierung im Routinegeschäft und dem kostengünstigen Vertrieb standardisierter Produkte begründet. Die Befragten schränkten die positive Beurteilung des Mehrstufenkonzeptes in bezug auf die Selbstbedienungszweigstellen jedoch ein. Unter anderem wird die Zurückhaltung gegenüber dieser Vertriebsform mit der Wahrung des Universalbankprinzips und mit dem notwendigen persönlichen Kontakt zum Kunden begründet.

Diese Ergebnisse werden durch eine neuere Expertenbefragung des Autors bestätigt. Bis zum Jahre 1990 erwarten zwei Drittel der Befragten nur einen Anteil von bis zu zwei Prozent der Selbstbedienungszweigstellen am gesamten Zweigstellennetz. Bis 1995 rechnen 44 Prozent der Bankmanager mit einem Anteil von bis zu fünf Prozent. Weitere 27 Prozent erwarten einen Anteil der Selbstbedienungszweigstellen am gesamten Zweigstellennetz von bis zu zehn Prozent.

Entwicklung des mobilen Vertriebs

Inwieweit sich bei den fahrbaren Zweigstellen als Komponente des mobilen Vertriebes durch die Einführung der technikgestützten Selbstbedienung Veränderungen ergeben werden, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer abzuschätzen. Die Einrichtung von Selbstbedienungscentren in den meist ländlichen Einsatzgebieten der fahrbaren Zweigstellen ist bei verhältnismäßig geringer Nutzungsfrequenz relativ kostenintensiv. Gegebenenfalls kann jedoch ein gut funktionierendes Home-Banking-System in Konkurrenz zu dieser traditionellen Vertriebsform treten. Wesentlich größere Veränderungspotentiale durch den Einsatz technikgestützter Selbstbedienungsformen ergeben sich bezüglich der mobilen Vertriebsform des bankbetrieblichen Außendienstes. Neue Impulse für den Ausbau des Bankaußendienstes ergeben sich zum einen aus der Reduzierung des persönlichen Kontaktes durch die Kundenselbstbedienung, zum anderen aus dem gestiegenen Bedarf der Privatkunden nach qualifizierten Beratungsleistungen. Die Erweiterung des bestehenden Bank-

außendienstes ermöglicht eine zielgruppenspezifische Kundenwerbung in lukrativen Marktsegmenten, zum Beispiel fragen vermögende Privatkunden nach Leistungen des Provisionsgeschäftes, und die Erhaltung und Sicherung bestehender Kundenkontakte. Außendienstmitarbeiter sind dabei als Kundenbetreuer in Kombination mit Home-Banking-Informationssystemen einsetzbar. Allerdings erfordert die Anpassung des bestehenden Bankaußendienstes an die neuen Erfordernisse erhebliche Investitionen im Rahmen der Personalbeschaffung und -qualifikation. Tragbare, mit dem jeweiligen Bankrechner und gegebenenfalls dann mit einem Expertensystem zu verbindende Terminals können die Beratung unterstützen. Im Mengengeschäft wird sich diese Beratungsform jedoch aus Kostengründen kaum einsetzen lassen.

Möglichkeiten eines neuen Vertriebssystems

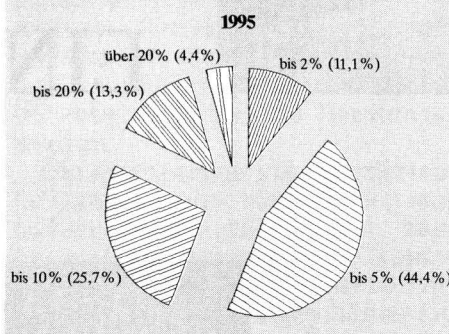
Ein neues Vertriebssystem als Kombination aus traditionellen Komponenten und technikgestützten Selbstbedienungsformen kann vielfältig gestaltet werden. In mittel- bis langfristiger Perspektive wird sich dabei Home-Banking mittels Bildschirmtext zu einer neuen Komponente des zukünftigen bankbetrieblichen Vertriebssystems entwickeln. Man rechnet allerdings mit einem längeren Zeitraum, bis ein größerer Teil der Bankkunden aufgrund ihrer Einstellung und ihrer technischen Ausstattung Home-Banking nutzen. Auch wird der Ausbau eines auf die angesprochenen Zielgruppen ausgerichteten Bankaußendienstes forciert werden. Dieser Ausbau muß mit der schrittweisen Realisierung eines mehrstufigen Zweigstellenkonzeptes einhergehen. Während zunächst die meisten Zweigstellen mit Ein- und Mehrfunktionsterminals, auch in Selbstbedienungszonen zusammengefaßt, ausgestattet werden, wird die Schließung von Filialen oder die Einrichtung reiner Automaten-Zweigstellen nur bedingt zu beobachten sein.

Die Ergebnisse der durchgeführten Expertenbefragung ermöglicht die folgende Charakterisierung des zukünftigen Vertriebssystems von Universalbanken:

- Allmählich entsteht ein mehrstufiges Zweigstellenkonzept aus den drei Komponenten: der Full-

Service-, der Standard- und der Selbstbedienungs-Zweigstelle. Die Full-Service-Zweigstellen bilden dabei das wichtigste Element im Vertriebssystem der Kreditinstitute. Grundsätzlich wird über diese Komponente allen Kundengruppen das komplette Leistungsangebot einer Universalbank angeboten. Als weitere wichtige Vertriebsform kommt die Standard-Zweigstelle in Betracht. Über sie sollen vor allem die unteren und mittleren Einkommensgruppen mit Leistungen des Mengengeschäftes, besonders des

Expertenprognosen



1987, bei einer Umfrage, erwarteten 44 Prozent der befragten Bankmanager für das Jahr 1995 bei den Selbstbedienungszweigstellen einen Anteil von bis zu 5 Prozent am gesamten Zweigstellennetz

En ocasión de una encuesta en 1987 esperaban 44 porcientos de los banqueros partizipantes para el año 1995 para los sucursales de autoservicio una relación de hasta 5 porcientos

During a 1987 poll 44 percent of the participants expected for 1995 a five percent ratio in self-service branches for the total network system

Zahlungsverkehrs und der Kontoführung versorgt werden. Standardisierte oder standardisierbare Produkte des Anlage- und Kreditbereiches, wie zum Beispiel Anlageberatung bis 20000 Mark Depot- oder Abschlußvolumen und Konsumentenkredite bis 20000 Mark, werden dort ebenfalls angeboten. Die Selbstbedienungszweigstelle als dritte Komponente des Zweigstellenkonzeptes wird nur in geringem Umfang realisiert werden. Grundsätzlich sollen mit diesem Typ automatisierte Routineleistungen von allen Kundengruppen offeriert werden: Kontoinformation, Auszahlung, Einzahlung, Überweisung und anderes.

- In Ergänzung des mehrstufigen Zweigstellenkonzeptes streben die meisten Universalbanken einen Ausbau ihres Bankaußendienstes an. Dieser wird in Zukunft jedoch nicht mehr nur auf die oberen Einkommensgruppen und Berufsgruppen wie Unternehmer, höhere Angestellte oder akademische Freiberufler ausgerichtet sein, sondern aufgrund ihres gestiegenen Beratungsbedarfs auch mittlere Einkommens- und Berufsgruppen, wie mittlere Angestellte, Lehrer, Beamte des gehobenen Dienstes, einbeziehen. Neben den standardisierten oder zukünftig standardisierbaren Leistungen des Anlage- und Kreditbereiches sollen über die modifizierte Form des zukünftigen Bankaußendienstes vornehmlich die Produktkategorie der höherwertigen Anlagen und Finanzierungen, zum Beispiel Wertpapiergeschäfte an 20000 Mark Depot- oder Abschlußvolumen, Hypotheken beziehungsweise Baufinanzierungen bis 25000 Mark sowie eine qualifizierte Beratung angeboten werden. Allerdings bestehen im Zusammenhang mit Geschäftsabschlüssen beim Einsatz dieser Vertriebsform noch einige rechtliche Probleme bezüglich der Gewerbeordnung, Haftungsfragen und Widerrufsrecht. – Das mehrstufige Zweigstellenkonzept und der Bankaußendienst werden durch ein leistungsfähiges Home-Banking-System ergänzt, das zunächst im Routinegeschäft, besonders im Zahlungsverkehr und in der Kontoführung als auch für Informationsangebote eingesetzt werden wird. Unter Berücksichtigung der weiter oben erörterten Restriktionen sollen langfristig jedoch auch die Produktkategorien des standardisierten oder standardisierbaren Anlage- und Kreditgeschäfts über Home-Banking zugänglich sein. Zuvor kann das System in diesem Bereich schon zur Beratungsunterstützung eingesetzt werden. Ergänzt wird Home-Banking um Selbstbedienungsformen wie POS-Banking sowie Ein- und Mehrfunktionsterminals an bankfremden Standorten, die der Abwicklung von Routinevorfällen dienen.

Konsequenzen für die Geschäftsbeziehungen

Die im letzten Abschnitt skizzierten Auswirkungen auf das Vertriebssystem der Kreditinstitute durch den Einsatz technikgestütz-

ter Selbstbedienungsformen haben Konsequenzen für die Beziehung zwischen Kunde und Bank. Die Verlagerung von Routineleistungen und partiell von standardisierten oder standardisierbaren Anlage- und Kreditleistungen auf technikgestützte Selbstbedienungsformen, verbunden mit der räumlichen Trennung des Angebotes von Beratungs- und Routineleistungen, führt zu einer Reduzierung der Kontakte zwischen Bankmitarbeiter und Bankkunde. Dadurch verringert sich auch das Strategiepotezial, Kunden bislang nicht genutzte Produkte zu offerieren. Insofern laufen die Bemühungen von Kreditinstituten, die Ausschöpfung des Cross-Selling-Potentials durch intensive Geschäftsbeziehungen und eine persönliche, individuell ausgerichtete Bedienung von Kunden zu erreichen, vordergründig betrachtet verquer. Eine tiefergehende Betrachtung zeigt jedoch, daß die idealtypische Situation eines erfolgversprechenden Cross-Selling, in der ein oder zwei Bankmitarbeiter die Bedienung eines Kunden in allen Bankgeschäften übernehmen, in der Realität heute nicht existiert. Ein großer Teil der Bankgeschäfte geht weniger auf die Initiative des Personals als auf die Aktivität der Kunden zurück. Außerdem sind Bankmitarbeiter, die aufgrund ihrer Qualifikation für die Kundenbetreuung geeignet und ausgebildet sind, besonders in kleinen und mittleren Zweigstellen in Stoßzeiten häufig stark im Routinegeschäft gebunden. Sie haben kaum Zeit für eine initiativ Beratung und eine aktive Ansprache von Bankkunden auf nicht genutzte Leistungen. Andererseits verfügen viele Kunden selbst ebenfalls über wenig Zeit. Diese zeitliche Einschränkung wird durch die begrenzten Schalteröffnungszeiten noch verstärkt.

Die Ergebnisse einer von Betsch durchgeführten Kapazitätsbindungsanalyse bestätigen diese Beurteilung der gegenwärtigen Situation des Cross-Selling. 63 Prozent der Personalkapazität sind im Kundenkontakt eingesetzt, die übrigen 37 Prozent in der Bearbeitung und Verwaltung sowie in Overhead-Positionen gebunden. Über 70 Prozent des Personals, das im Kundenkontakt eingesetzt ist, tätigt meist wenig lukrative Bedienungskontakte; und nur 30 Prozent sind für zumindest durch Folgegeschäfte indirekt rentable Beratungskontakte zuständig. Nur 18 Prozent der Perso-

nalkapazität sind insgesamt gesehen in der Beratung gebunden. Eine weitergehende Analyse der Kapazitätsbindung im Beratungsgeschäft zeigt, daß diejenigen Leistungsbereiche, die einen geringen oder gar negativen Deckungsbeitrag erwirtschaften, sehr viel Beratungskapazität binden. Die ermittelten Anteile:

- 26 Prozent für den Bereich Giro-Zahlungsverkehr/Spargelder mit gesetzlicher Kündigungsfrist
- 17 Prozent für Dispositions- und Konsumentenkredite
- 12 Prozent für sonstige Kredite
- 36 Prozent für das Wertpapiergeschäft
- 9 Prozent für das Vermittlungsgeschäft.

Die Leistungen rund um das Girokonto betreffen jedoch grundsätzlich auch die Kundenwerbung. Aus den vorangegangenen Überlegungen und den zitierten empirischen Ergebnissen wird ersichtlich, daß die Trennung von Beratungs- und Routineleistungen sowie die Verlagerung von alltäglichen Bankgeschäften, besonders von Kassenvorfällen, auf technikgestützte Selbstbedienungsformen den Kundenwünschen nach einer schnellen und bequemen Abwicklung dieser Geschäfte entgegenkommt. Kundenberater werden entlastet und können sich stärker, gegebenenfalls im Rahmen eines Bankaußendienstes, ihren eigentlichen Aufgaben, der qualifizierten Kundenberatung, widmen. Dadurch kann wiederum das Cross-Selling-Potential gezielter erschlossen werden. Beim Einsatz von Kontoauszugsdruckern und Geldausgabeautomaten sowie Mehrfunktionsgeräten

Einfluß auf die Bankloyalität der Kunden

zeichnet sich bereits ein Trend in Richtung einer Trennung von Beratungs- und Routineleistungen ab. In den letzten Jahren wurden Zweigstellen in zunehmendem Maße in Selbstbedienungs- und Beratungszonen unterteilt. Partiiell sind diese Selbstbedienungszone in einer Weise konzipiert, daß sie auch außerhalb der Schalteröffnungszeiten benutzt werden können.

Interessante Ergebnisse zeigt eine Untersuchung über die Einflüsse

des Einsatzes der technikgestützten Selbstbedienungsformen auf die Bankloyalität der Kunden. Unter Bankloyalität ist die Bereitschaft von Bankkunden zu verstehen, dauerhaft Leistungen eines Kreditinstitutes in Anspruch zu nehmen. Die Zahl der von einem Kunden unterhaltenen Bankverbindungen, die Dauer einer Bankbeziehung sowie die Häufigkeit eines Bankwechsels sind Erkenntnisschritte der Bankloyalität.

Persönliche Vorlieben

Die Einführung und Durchsetzung technikgestützter Selbstbedienungsformen im Vertriebssystem von Universalbanken bewirkt die erwähnte Reduzierung der Zahl persönlicher Kontakte zwischen Kunde und Bankmitarbeitern. Persönliche Vorlieben für ein bestimmtes Kreditinstitut, die unter anderem durch den Kontakt zu einzelnen Bankmitarbeitern bedingt sind, werden durch die Nutzung von Selbstbedienungsangeboten in ihrer Entwicklung abgeschwächt. Eine Reduzierung der Bankloyalität könnte auch dadurch eintreten, daß – ähnlich der Entwicklung im Eurocheque-System – auch Geldausgabeautomaten und POS-Banking-Systeme in ihrer institutsübergreifenden Konzeption ein uniformes Erscheinungsbild bieten. Bedingt durch gemeinsame abrechnungs- und sicherheitstechnische Vereinbarungen werden auch Selbstbedienungsangebote von Mitbewerbern genutzt werden. Andererseits liegt die Schwelle für einen Bankwechsel für Kunden hoch. Dies gilt besonders für Kunden mit debitorisch geführten Konten. Aber auch die Inanspruchnahme von Leistungen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs läßt keinen problemlosen Bankwechsel zu: Die Änderung von Daueraufträgen, Information von Lastschriftempfängern und die Übergangszeiten bis zum Erhalt einer neuen ec-Karte sprechen gegen einen Wechsel. Folgt man den Ergebnissen neuerer Untersuchungen zur Bankloyalität, so werden sich durch den Einsatz technikgestützter Selbstbedienungsformen keine wesentlichen Einflüsse ergeben. Unabhängig davon, ob Kunden sich am Bankschalter bedienen lassen oder sich an Automaten selbst bedienen – für die Nachfrage weiterer, bisher noch nicht genutzter Leistungen möchten sie ihre gegenwärtige Hauptbankverbindung beibehalten. □