

Wie Sie mit Selbstbedienung die mittelfristigen Effizienzpotenziale ausschöpfen

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Selbstbedienung für Geldtransaktionen ist heute ein selbstverständlicher Teil jeder modernen Bankgeschäftsstelle. Das Angebot wird von den Kunden akzeptiert und genutzt. Für die Banken bietet sich dabei die Gelegenheit, die Produktivität markant zu erhöhen. Dort wo nicht unmittelbar Mitarbeiter eingespart werden wird versucht, Kapazitäten von Routinetransaktionen am Schalter in den Beratungs- und Betreuungsbereich zu verschieben. In der Praxis gelingt dies jedoch in den wenigsten Fällen. Dies liegt auch daran, dass meist nur die kurzfristig realisierbaren Primäreffekte gesehen werden. Wer hingegen Selbstbedienung als Anstoß für eine Gesamtoptimierung der Geschäftsstelle versteht, kann mittelfristig erhebliche Effizienzpotenziale realisieren.

Selbstbedienung deckt Kundenbedürfnisse und Bankinteressen ab

Die Selbstbedienung ist heute im Bankbereich ein etablierter Vertriebsweg. Das Angebot an Geldausgabeautomaten insgesamt hat sich in den letzten 10 Jahren vervielfacht. Es gibt wohl kaum eine Geschäftsstelle mehr, die nicht mit entsprechenden SB-Geräten ausgestattet ist.

Kunden schätzen an der Selbstbedienung vor allem den jederzeitigen Zugang und die schnelle Verfügbarkeit. Die jüngste Studie von Forrester Research über die Nutzung von Vertriebskanälen bestätigt das: Geldautomaten sind die beliebtesten Transaktionsmittel der Banken. Rund 73% der europäischen Verbraucher nutzen sie mindestens einmal im Monat.

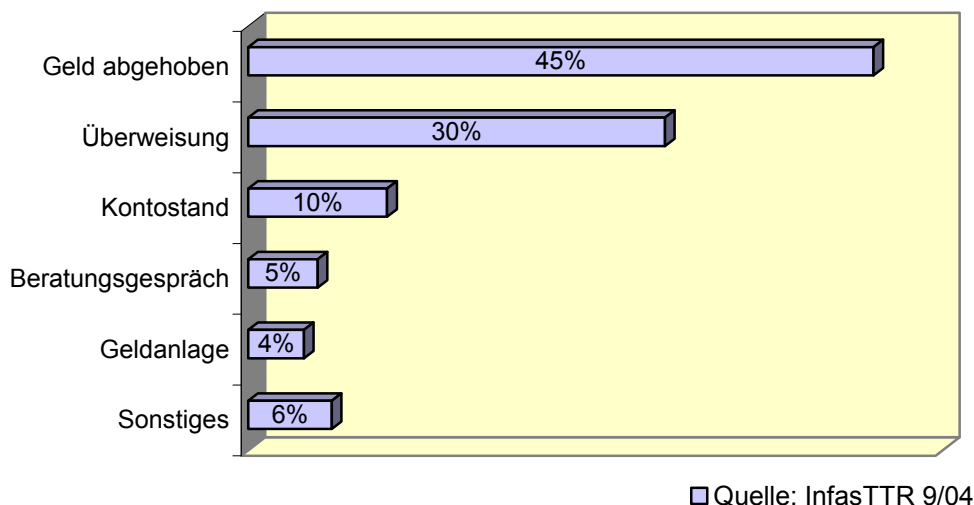
Andererseits erfordern produktive und kundenbezogene Filialkonzepte den Einsatz von SB als wesentliche Komponente. Denn SB-Geräte sind nicht nur ein kostengünstiger Weg für Banktransaktionen sondern ermöglichen auch die Umlenkung personeller Ressourcen hin zu Beratungsleistungen.

Filialbesuche überwiegend für Geldtransaktionen

War es früher selbstverständlich Banktransaktionen in einer Geschäftsstelle zu tätigen, so finden heute aufgrund Onlinebanking, Geldautomaten und SB-Stellen nur mehr rund die Hälfte der Transaktionen in Filialen statt.

Erstaunlich jedoch: Nach wie vor besteht der Hauptgrund für den Besuch in der Geschäftsstelle in der Durchführung von Geldtransaktionen. Befragungen in Deutschland haben ergeben, dass rund 85% der Kontakte die Geldbehebung, Überweisungen oder Kontostandsabfragen betreffen. Nur 5% der Kunden besuchen eine Geschäftsstelle für ein Beratungsgespräch.

Zweck Bankkontakte Kunden



So gesehen macht der Einsatz von Selbstbedienung sehr viel Sinn. Der Kundenbetreuer muss sich damit weniger mit Standardtransaktionen befassen. Tatsächlich zeigen Erhebungen, dass der persönliche Kontakt für Geldtransaktionen heute eine relativ geringe Rolle spielt.

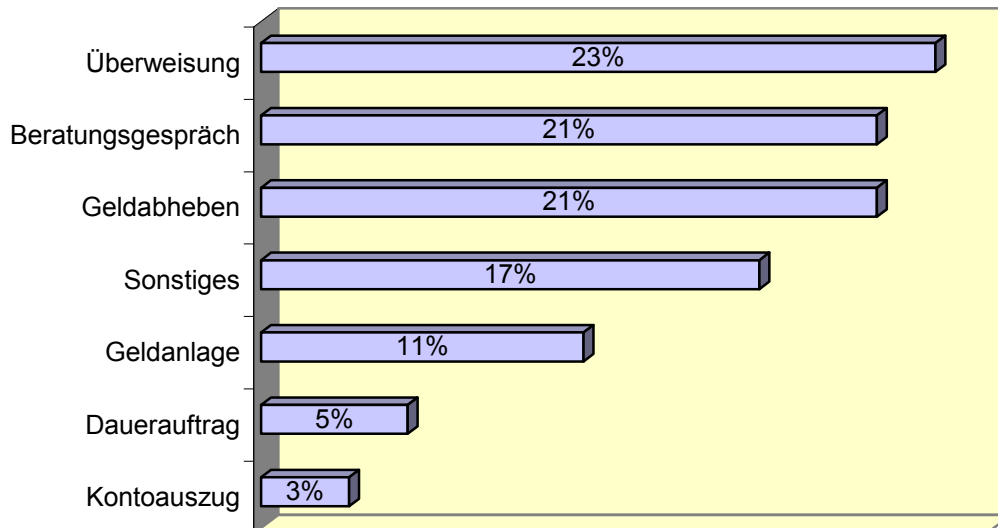
Auch Mitarbeiter sind noch stark mit Geldtransaktionen befasst

Trotz des steigenden SB-Angebots in der Geschäftsstelle bleibt die Tatsache, dass immerhin noch rund 22% der Kunden Geld am Schalter beheben und rund 34% Kunden Überweisungen mit persönlichem Kontakt tätigen.

Dabei zeigt sich ein stark altersabhängiges Kundenverhalten: Während die jungen Kunden ihre Geldtransaktionen schon zu 78% über alternative Kanäle tätigen, erfolgen diese bei den über 60jährigen noch zu 57% mitarbeitergestützt.

Dies schlägt sich dann auch entsprechend im Tätigkeitsprofil der Kundenbetreuer nieder: Trotz Onlinebanking und SB-Ausstattung sind Mitarbeiter nach wie vor sehr stark mit Standardtransaktionen befasst.

Kontaktzweck Kundenbetreuer



Quelle: Infas TTR 9/04

Produktivitätssteigerung erfordert eine nachhaltige Umsetzung

In der Regel werden Entscheidungen über die Einführung, den Ausbau oder die funktionale Erweiterung der Selbstbedienung mit Kostenargumenten getroffen. Dabei überzeugen vor allem die niedrigen Transaktionskosten und die Einsparung von Personalkapazitäten.

Untersuchungen haben ergeben, dass bei Ausnutzung aller technischer Mittel heute bis zu 95% der Schalter- und Kassentransaktionen zu automatisieren sind. Damit lässt sich bei nachhaltiger Einführung bis zu 80% der Kosten in Filialen einsparen.

Angesichts der noch immer starken Beschäftigung der Kundenbetreuer mit Standardtransaktionen stellt sich jedoch die Frage, wieweit die Produktivitätsvorteile der Selbstbedienung wirklich ausgeschöpft werden.

Deshalb ist entscheidend, dass die Einführung mit Beteiligung der Mitarbeiter gut funktioniert und die SB-Serviceleistungen nachhaltig an die Kunden verkauft werden. Damit die SB-Quoten entsprechend hoch werden, müssen die Mitarbeiter von Ziel und Nutzen des konsequenten Verkaufs der SB-Dienstleistungen an die Kunden überzeugt sein. Ohne das Commitment der Kundenbetreuer in den Geschäftsstellen wird die notwendige SB-Nutzung nie erreicht. Und dazu bedarf es in den ersten Jahren regelmäßig systematische Verkaufsaktivitäten.

Umgang mit freigesetzten Kapazitäten: Abbau und Nutzung!

Für die Realisierung der Produktivitätseffekte ist letztlich entscheidend, wie mit den freigesetzten Ressourcen umgegangen wird.

Zu Beginn wird meist Kapazität für die entsprechende Hinführung der Kunden zu SB-Leistungen gebraucht. Nach dieser Phase stellt sich dann die Frage, wieweit Kapazitäten abgebaut werden oder ob sie für die Beratung/Betreuung genutzt werden sollen.

Erfolgreiche Institute lassen die SB-Nutzung konsequent in die Personalstandsberechnung einfließen und realisieren mittelfristig einen Teil der freigesetzten Kapazitäten. Ein anderer Teil der Kapazitäten wird für die intensivere Beratung und Betreuung vorgehalten.

Damit diese auch entsprechend genutzt werden, sind klare Konzepte und nachhaltige Änderungen in den Aufgabenverteilungen notwendig. Denn in der Praxis verpuffen die Personalreserven aufgrund der bereits angespannten Personalsituation meist sehr schnell.

Mit SB-Angebot höhere Kundenfrequenz

Für eine Intensivierung der Kundenansprache am POS spricht der nachgewiesene Effekt der Selbstbedienung, die Kundenfrequenz markant zu erhöhen. Untersuchungen in Deutschland haben ergeben, dass die Besuchshäufigkeit mit der SB-Ausstattung der Bankgeschäftsstellen stark steigt.

Häufigkeit der Filialbesuche	mit SB in der Filiale	ohne SB in der Filiale
1x pro Woche	40%	9%
1x pro Monat	41%	31%
seltener	19%	60%

Quelle: Befragung Deutscher Bankenverband 2005

Angesichts der Tatsache, dass Kunden immer schwerer zu erreichen sind, sollte dieser Effekt jedenfalls für ein konsequentes Bemühen um die Kunden genutzt werden.

Stolpersteine auf dem Weg zu mehr Kundenansprache

Dabei gibt es in der Praxis oftmals verschiedene Stolpersteine, die eine konsequente Kundenansprache und damit Geschäftsgenerierung nach erfolgreicher SB-Implementierung behindern.

Zu knappe Bemessung Mitarbeiterkapazitäten

In einigen Fällen werden die Mitarbeiterkapazitäten aufgrund der SB-Investitionen nach der Einführungsphase so stark zurückgenommen, dass kaum mehr Raum für eine effektive Ansprache der Kunden bleibt. Dies ist vor allem dann spürbar, wenn die Frequenzen entsprechend hoch sind. Dabei fehlen oftmals auch flexible Kapazitätskonzepte, die einen optimalen Mitarbeiterinsatz zur Ausschöpfung der Kundenfrequenzen erlauben.

Funktionale/räumliche Restriktionen

Vor allem wenn SB-Geräte in Foyers „ausgelagert“ sind, ist eine Betreuung kapazitätsmäßig sehr schwierig und funktioniert auch meistens nicht. Oftmals ist auch die funktionale Lösung bei Marktplatzkonzepten nicht optimal für eine systematische Kundenansprache. In anderen Fällen sind nicht genügend Gesprächsmöglichkeiten in Form von Beratungsplätzen oder Stehpulten vorhanden.

Angebot an SB-Funktionen nicht ausgeschöpft

Natürlich macht es Sinn, die Haupttransaktionen als SB-Funktion anzubieten. Aus ganzheitlicher Sicht ist es allerdings optimaler, alle SB-Möglichkeiten auszuschöpfen. Dies gilt etwa für Einzahlungen oder Überweisungen. Denn nichtautomatisierte Servicetransaktionen binden überdurchschnittlich Mitarbeiterkapazitäten.

Keine Anpassung der Arbeitsorganisation

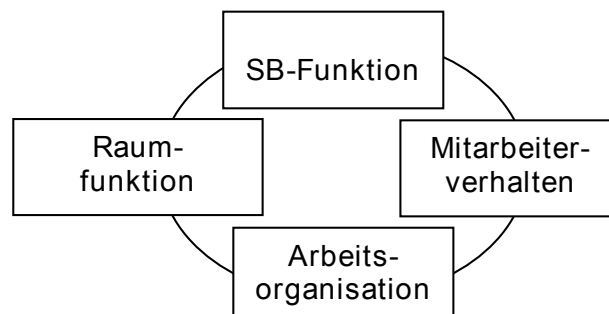
Meist wird bei SB-Implementierung die Arbeitsorganisation kaum geändert. Auch bei Kapazitätsreduktionen wird die Aufgabenteilung nur selten neu geregelt. Dadurch bleiben die Personalressourcen zu einem hohen Prozentsatz nach wie vor im Service und im Administrativen gebunden.

SB bietet hier einen guten Ansatz, um die Filialprozesse neu zu gestalten und dermaßen zu optimieren, dass effektiv mehr Zeit für Kundengespräche verwendet wird. Dazu gehört jedenfalls auch die Regelung der systematischen Kundenansprache

Nutzung der SB-Vorteile steigt mit systemischem Lösungsansatz

Stolpersteine entstehen oft dadurch, dass Selbstbedienung sehr oft als eine relativ isolierte Maßnahme gesehen und umgesetzt wird. Dort wo jedoch keine effektive Integration in das Filialsystem als ganzes erfolgt, bleibt die nachhaltige Ausschöpfung der SB-Vorteile meist auf der Strecke.

Im Endeffekt bringt nur die systemische Betrachtung der SB-Integration in die Geschäftsstelle die Voraussetzung für eine größtmögliche Nutzensausschöpfung. Sinnvollerweise werden alle wesentlichen Komponenten aufeinander abgestimmt und optimal konfiguriert. Wenn SB in der Geschäftsstelle eingeführt oder ausgebaut wird, dann sollten immer auch die Raumfunktionalität, die Arbeitsorganisation und das Mitarbeiterverhalten angepasst und optimiert werden.



Die Praxis hat gezeigt, dass in jenen Geschäftsstellen, in denen SB in ein neues Filialsystem integriert wurde, sich sehr erfolgreich entwickelten. Die ersten Konzepte der bedienten Selbstbedienung (z.B. Zuger Kantonalbank) dokumentieren eindrucksvoll, dass eine ganzheitliche und integrierte Betrachtung effektive Lösungen ermöglicht.

Eine nachhaltige Umsetzungen beginnt mit eindeutigen Zielen

Das Thema Ziele wird in Zusammenhang mit SB oft sehr einseitig gehandhabt. Natürlich steht die zu erreichende SB-Quote im Vordergrund - sie ist ja auch meist Grundlage der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Allerdings gehen dabei oft die mittelfristig angepeilten Ziele wie zum Beispiel die Kapazitätsumschichtung oder Erhöhung des Beratungsanteils gänzlich unter.

Gerade für das Commitment der Mitarbeiter ist eine kraftvolle Vision der künftigen Geschäftsstelle mit konkreten Zielen sehr hilfreich. Den Mitarbeitern wird so ihre künftige Funktion (Mission) in der Filiale aufgezeigt. Dies unterstützt vor allem die notwendigen Veränderungen in der Arbeitsorganisation und im Beraterverhalten. Verbunden mit konkreten Zielen trägt sie aber auch dazu bei, dass SB-Projekte nicht nach einer gewissen Zeit versanden.

Ziele schaffen klare Perspektiven und sind Voraussetzung für ein tourliches Monitoring. Dabei ist es wichtig, die angepeilten Ziele, die mit der Selbstbedienung konkret erreicht werden sollen, möglichst eindeutig und operational zu formulieren.

Neben den zu erreichenden SB-Quoten könnten auch z.B. folgende Ziele formuliert werden:

- Welche Kapazitäten sollen aus der SB-Integration freigesetzt werden?
- Wieweit werden diese Kapazitäten abgebaut, wieweit alternativ eingesetzt?
- Wie soll die künftige Arbeitsorganisation idealtypisch ausschauen?
- Welche konkreten Ergebnisse sollen erzielt werden (Kundengespräche, Beratungsanteil, etc.

Ein tourliches Monitoring sichert die Zielerreichung

Selbst wenn die Ziele am Tisch liegen, ist damit die Zielerreichung noch nicht garantiert. Ein tourliches Monitoring ist ein wirksames Mittel um sicherzustellen, dass die Entwicklung der Filialorganisation in die geplante Richtung geht.

Für die Konkretisierung des Monitoring werden die operationalen Ziele verwendet. Wenn keine operationalen Ziel vorliegen ist die Frage zu beantworten: Woran erkennen wir, dass die Entwicklung in die gewünschte Richtung geht?

Für die Verfolgung der Entwicklung können beispielsweise folgende Fragestellungen herangezogen werden:

SB-Nutzung/Entwicklung	Wie hoch sind die SB-Quoten? Welche Kunden nutzen welche Funktionen wie intensiv?
SB-Funktionalität/Status	Anteil manueller Transaktionen bei SB-Funktionen? Anteil nicht abgedeckte Geld-Transaktionen? Warteschlangenentwicklungen?
Tätigkeitsanalyse Berater	Zeitanteil für Geldtransaktionen? Anteil Beratungszeit? Anzahl Kundenkontakte? Anteil Administrationsarbeiten?
Raumfunktionalitäten	Veränderung der Kundenströme? Nutzungsintensitäten der SB-Geräte? Eignung für systematische Kundenansprache? Kapazität an Beratungs-/Gesprächsmöglichkeiten?
Aufgabenorganisation/ Prozesse	Effektive Arbeitsteilung Service-Beratung? Optimale Schnittstellen zur Marktfolge? Kundenbetreuungsverantwortlichkeiten klar geregelt?
Mitarbeiter	Commitment der Mitarbeiter? Optimale Kapazitätsnutzung ? Gezielte Kundenansprache am POS?

Fazit:

Sie können mit SB viel mehr herausholen, als nur wirtschaftliche Transaktionen einführen. SB bietet eine ideale Basis für die Optimierung ihrer Geschäftsstellen mit dem Ziel, dem Kunden mehr Zeit zu widmen und damit mehr Geschäft zu generieren. Deshalb die Empfehlung: Betrachten Sie eine SB-Investition in der Geschäftsstelle aus ganzheitlicher Perspektive und nutzen Sie durch klare Ziele und tourliches Monitoring alle Möglichkeiten zur nachhaltigen Steigerung der Verkaufseffizienz.

Götzens/R9/05-06