

Walter Brenner*

Malte Dous*

Lutz Kolbe*

Selbstbedienungs- automaten im Multikanalmanagement

Status Quo und Handlungsoptionen im Retail-Banking

Selbstbedienungsautomaten sind ein fester Bestandteil der Distribution im Retail-Banking. Neuere Vertriebskanäle wie Online-, Call Center- und Mobile Banking

scheinen jedoch im Zuge des Multikanalmanagement mehr Aufmerksamkeit und Investitionen auf sich lenken zu können, während Automaten meist unter Rationalisierungsaspekten betrachtet werden. Gleichzeitig wird in der Literatur aber auch das Potenzial von Selbstbedienungsautomaten, beispielsweise für das Kundenbeziehungsmanagement, hervorgehoben. Dieser Beitrag zeigt zunächst aus Praxissicht die gegenwärtige Position von Selbstbedienungsautomaten im Multikanalmanagement. Daraufhin werden die Möglichkeiten des Customer Relationship Management sowie des Outsourcing als zwei wesentliche Gestaltungsbereiche für zukünftige Automatenkonzepte vorgestellt.

1 Einleitung

Automatisierte Distributionswege sind seit vielen Jahren im Retail-Banking etabliert. Selbstbedienungsgeräte, aber auch Online- und Telefonbanking übernehmen immer mehr Funktionen des klassischen Filialvertriebs. Hierbei hat vor allem das Online-Banking in den letzten Jahren seinen Anteil an Kundenkontakten steigern können und dadurch Aufmerksamkeit und Investitionen auf sich gelenkt. Selbstbedienungsautomaten werden hingegen im Retail-Banking meist weniger intensiv bewirtschaftet, obwohl die Geräte bei der absoluten Kundenkontakthäufigkeit führen [Meridien Research 2000].

Viele Banken betrachten Automaten vor allem unter Rationalisierungs- und Kostenaspekten

und selten pro-aktiv als Instrument des Customer Relationship Management (CRM) [Bearing-Point 2002]. Im folgenden Beitrag wird daher untersucht, welche gegenwärtige Position Selbstbedienungsautomaten im Multikanalmanagement aus Praxissicht einnehmen. Daraufhin werden Handlungsoptionen für den Einsatz von Bankautomaten aus Ertragssteigerungs- und Kostensenkungsperspektive abgeleitet.

Der vorliegende Beitrag entstand im Rahmen eines Kompetenzzentrums, welches zusammen mit Partnerunternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche Problemstellungen aus der Praxis wissenschaftlich bearbeitet. Der Forschungshintergrund orientiert sich demnach an der

*Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen
[walter.brenner, malte.dous, lutz.kolbe@unisg.ch]

Methode der Aktionsforschung (Action Research) [Whyte 1991]. Zur strukturierten Lösung der konkreten Fragestellung dienen qualitative Forschungsmethoden [Tomczak 1992; Myers 1997]. Grundlage dieses Artikels sind die Ergebnisse einer internen Studie, bei der acht Finanzdienstleister aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zur Bedeutung von Selbstbedienungsautomaten innerhalb ihrer Distributionsstrategie befragt wurden [Dous et al. 2003]. Durchgeführt wurden insbesondere Leitfadengespräche [Stier 1999] mit Experten aus den Fachbereichen Distribution und Organisation sowie eine Auswertung relevanter Literaturquellen (Desk Research).

In Kapitel 2 erfolgt zunächst eine Erläuterung der relevanten Grundlagen für Selbstbedienungsautomaten im Multikanalmanagement. Kapitel 3 zeigt den Status Quo des Automateinsatzes im Retail-Banking. Davon ausgehend werden Handlungsoptionen für zukünftige Automatenkonzepte vorgestellt (Kapitel 4). Kapitel 5 fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf offene Forschungsfragen.

2 Grundlagen zu Selbstbedienung und Multikanalmanagement im Retail-Banking

2.1 Selbstbedienung im Retail-Banking

Selbstbedienung bezeichnet ursprünglich eine Vertriebsform des Einzelhandels, bei welcher die Kunden den gewünschten Artikel im Angebotsortiment selbst suchen, vergleichen, auswählen und zur Kasse bringen, um dadurch Geld zu sparen [Kotler/Bliemel 1999].

Bei den heutigen Selbstbedienungskonzepten steht die Mitwirkung des Kunden an der Dienstleistungsproduktion und damit eine stärkere Integration des Leistungsempfängers in den Leistungsprozess im Vordergrund. Es findet eine Datenkommunikation statt, wobei die Initiative vom Kunden ausgeht [Kreuzer 1996].

Damit ein Prozess als „selbstbedienungsfähig“ eingestuft werden kann, müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein [Saueressig 1999]:

- Der Prozess ist weitgehend planbar bzw. standardisierbar.
- Die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters ist mit Hilfe von Technologie realisierbar.
- Geeignete Anwendungssysteme, die dem Kunden den unmittelbaren Abruf bzw. die direkte Abwicklung der Leistungen ermöglichen, sind vorhanden.
- Die vom Kunden selbst erstellte Dienstleistung muss dieselbe Wirkung erbringen, wie die Leistung durch den Dienstleistungsanbieter.

Im Retail-Banking haben sich Selbstbedienungsmethoden wie Automaten, PCs, Telefon und neuerdings auch mobile Zugangsgeräte etabliert. Dabei entsprechen einfachere Transaktionen wie das Ausführen von Zahlungsaufträgen, Kontoabfragen, etc. allen oben genannten Kriterien. Bei komplexeren Prozessen, wie beispielsweise der Beratung zur Altersvorsorge, ist die Erfüllung der Selbstbedienungskriterien zwar möglich, jedoch weitaus schwieriger.

2.2 Selbstbedienungsautomaten im Multikanalmanagement

Multikanalmanagement ist eine Aktivität im Rahmen des Customer Relationship Management (CRM), deren Aufgabe die Gestaltung, Steuerung und Kontrolle der Interaktion mit dem Kunden ist [Cespedes 1988]. Durch Multikanalmanagement versuchen Unternehmen, ein Gleichgewicht zwischen der Qualität bei der Interaktion mit den Kunden und den dadurch entstehenden Kosten zu finden.

Die Kommunikation von Kunden und Unternehmen geschieht über verschiedene Kanäle und Medien. Kanäle sind aus unternehmensinterner Sicht betrachtet organisatorische Einheiten wie eine Außendienstorganisation oder ein Call-Center. Diese differenzieren sich von Zugangsmedien, wie Telefon, PC oder PDA (Personal Digital Assistant). Dieser logischen Trennung folgend, lässt sich Multikanalmanagement in die Bereiche Interaktionsmanagement und Kanalmanagement unterteilen.

Interaktionsmanagement beschäftigt sich mit der Frage, welche Kommunikationstechnologien die Interaktion mit dem Kunden in welchen Kundenprozessen bestmöglich unterstützen. Dabei führt ein Kundenprozess zur Lösung eines Kundenproblems. Er umfasst eine Abfolge von Aufgaben, die der Kunde bei seiner Problemlösung ausführt und bestimmt damit den Bedarf an Produkten und Dienstleistungen, die ein Lieferant anbieten kann oder muss [Kolbe et al. 2003].

Kanalmanagement hingegen geht den Fragen der internen Ausgestaltung und Abstimmung der verschiedenen Kanäle nach. Abbildung 1 gibt einen Überblick über das Multikanalmanagement [Gronover et al. 2003].

Diese gesamthafte Sichtweise bildet einen Rahmen zur Untersuchung der Beziehungen zwischen den einzelnen Kanälen und Medien. Zur Ausgestaltung des Einsatzes von Selbstbedienungsautomaten im Multikanalmanagement ist sowohl die Abstimmung zwischen den relevanten Bereichen des Kanalmanagement als auch

Abbildung 1: Strukturierung von Multichannelmanagement

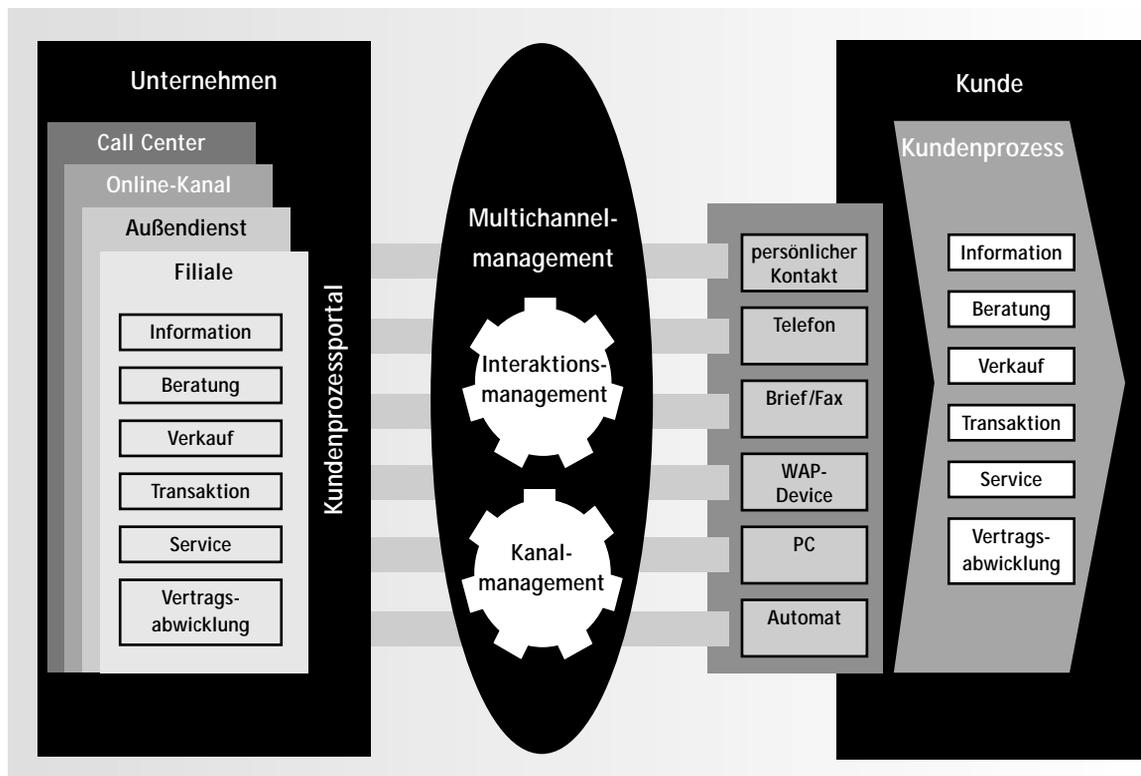
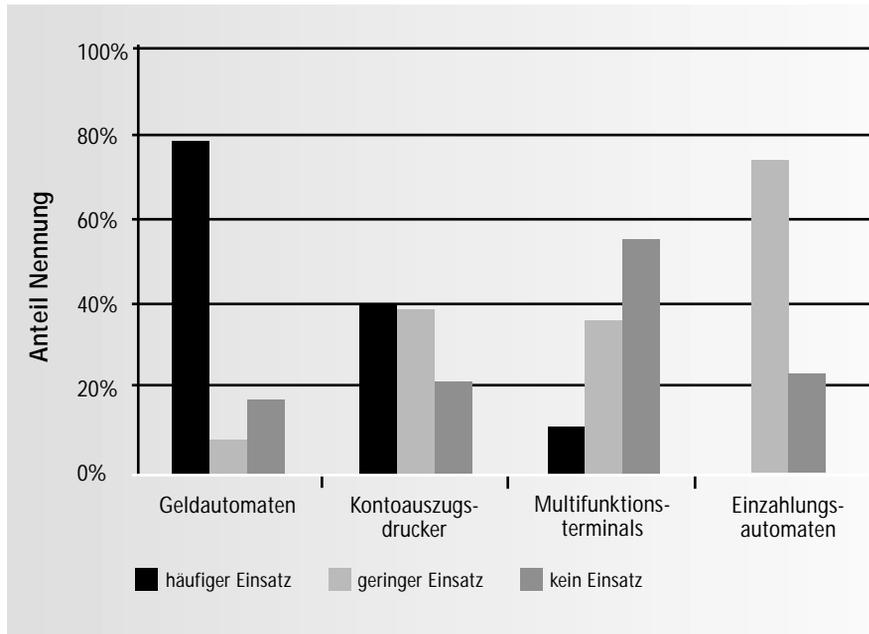


Abbildung 2:
Einsatzhäufig-
keit von Auto-
matenkatego-
rien im Retail-
Banking



des Interaktionsmanagement relevant. Die Beziehung von Automaten zu Kanälen und Medien des persönlichen Kundenkontakts und des PC-gestützten Online-Banking scheint dabei aufgrund des hohen Anteils an Transaktionen dieser drei Bereiche von besonderem Interesse.

3 Status Quo von Selbstbedienungsautomaten

Unter dem Begriff Selbstbedienungsautomaten werden in der Literatur verschiedene Geräte aus den Funktionsbereichen Bargeld-Handling (z. B. Geldausgabe- und Einzahlungsgeräte), Transaktion (z. B. Multifunktions-terminals) und Information (z. B. Internetterminals) verstanden [Stahl/Wimmer 2001; BearingPoint 2002]. Der vorliegende Beitrag orientiert sich an dieser Dreiteilung. Weitere Gerätekategorien wie Kontoauszugsdrucker, Geldkartenladeterminale sowie Münzrollegeber und -zählautomaten werden nicht separat betrachtet.

Aus Abbildung 2 geht die derzeitige Einsatzhäufigkeit der Gerätekategorien im Bargeld-Handling- und Transaktionsbereich deutscher Retail-Banken hervor [BearingPoint 2002]:

Während Geldautomaten als Standardgeräte die höchste Verbreitung finden, ersetzen Multifunktionsgeräte erst nach und nach den monofunktionalen Kontoauszugsdrucker oder werden von vielen Banken überhaupt nicht verwendet. Einzahlungsautomaten werden selten außerhalb der Filiale und nur an ausgewählten Standorten eingesetzt. Eine weitere Verbreitung ist jedoch zu erwarten [Dous et al. 2003].

3.1 Bargeld-Handling: Trend zu Einzahlungsautomaten

Die Zahl der im deutschsprachigen Raum aufgestellten Geldausgabegeräte ist bei hoher Marktsättigung weitgehend konstant. Die Retail-Banken versuchen, attraktive Standorte außerhalb ihrer Filialen (z. B. an Bahnhöfen) zu besetzen mit dem Ziel, eine möglichst hohe Refinanzierung der Geräte über Gebühren für Bezüge bankfremder Kunden zu erreichen. Häufig diskutiert wird der Verkauf bankfremder Dienstleistungen über Automaten wie z. B. das Anbieten einer Auflademöglichkeit für Mobilfunkkarten. In südeuropäischen Ländern wie Spanien wird der Verkauf von Tickets über Bankautomaten bereits praktiziert. In Deutschland ging mit Vodafone im April 2003 erstmals ein Mobilfunkanbieter eine

Kooperation mit einem Finanzdienstleister (Citibank) zum Aufladen von „Pre-Paid-Karten“ an Geldautomaten ein. Dennoch zeigen sich die befragten Banken skeptisch zum Verkauf von Drittprodukten. Als Hauptproblem wurden der im Vergleich zum erwarteten Zusatzertrag zu hohe Aufwand zum Einrichten der Zusatzfunktionalität sowie die Problematik der Kostenbeteiligung der Drittanbieter angeführt.

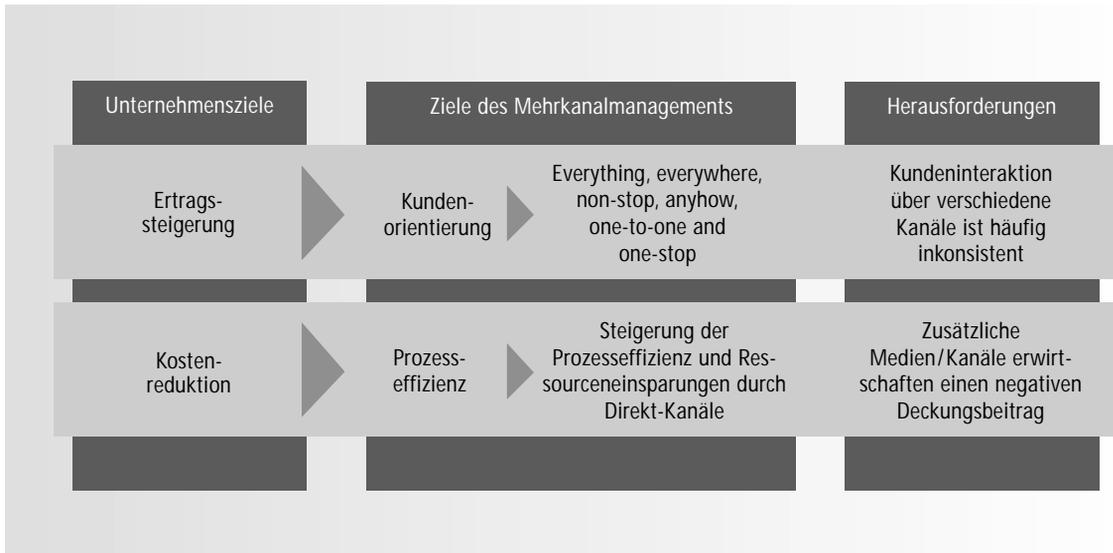
Einzahlungsautomaten sind in der Schweiz bereits seit einigen Jahren etabliert, häufig auch als so genannte „Cash-Recycling“-Geräte mit kombinierter Ein- und Auszahlungsfunktion. Grund für die bisher geringe Verbreitung solcher Geräte in Deutschland und Österreich war bis zum Inkrafttreten einer EU-weiten Rahmenvereinbarung zur Akkreditierung von Cash-Recycling-Geräten im April 2002 die fehlende gesetzliche Zulassung. Weiterhin sehen die befragten Banken das häufig geringe Transaktionsvolumen pro Standort als Hindernis für den rentablen Betrieb von Einzahlungsgeräten. Als wichtige Voraussetzung gilt daher, den geeigneten Standort für Einzahlungsgeräte sorgfältig zu analysieren. Häufig ist nicht die Dichte an Kleinunternehmen – einer der größten Nutzergruppen solcher Geräte – rund um den Standort entscheidend, sondern die Gewohnheiten der Geschäftsbesitzer. So kann sich ein Einzahlungsgerät in einem Wohngebiet durchaus als rentabler erweisen, wenn Ladenbesitzer ihre Tageseinnahmen dort einzuzahlen gewohnt sind. Verfügt ein Standort über die nötige kritische Masse an Einzahlungstransaktionen, ist das Kostensenkungspotenzial von ca. 30 € für eine Nachttresor-Einzahlung auf ca. 2 € für eine Automateinzahlung beträchtlich [Dous et al. 2003]. So ist davon auszugehen, dass Einzahlungsautomaten in Zukunft unter Kostenaspekten eine immer wichtigere Rolle im Bargeld-Handling einnehmen werden.

3.2 Transaktion: Vom Kontoauszugsdrucker zum Multifunktionsgerät

In Deutschland genießt der Kontoauszugsdrucker bislang die zweithöchste Verbreitung nach Geldautomaten. In den letzten Jahren wurde die reine Ausdruckfunktionalität um weitere Service-Dienstleistungen wie Überweisungen erweitert. Dabei sehen die meisten Banken Multifunktionsgeräte nicht als Übergangslösung auf dem Weg zum Online-Banking. Hauptmotivation ist vielmehr die dauerhafte Etablierung eines weiteren Transaktionsmediums neben Schalter und Online-Banking, um die bisherigen Schalterkunden, die weiterhin auf Filialkontakt bestehen, auf einen kostengünstigeren Kanal zu lenken.

Obwohl auch im Bereich Multifunktionsgeräte der Verkauf von Drittprodukten wie Bahn- und Veranstaltungstickets technisch durchaus realisierbar wäre, zeigen sich die befragten Banken zu dieser Thematik ebenfalls zurückhaltend, vor allem aufgrund mangelnden Potenzials für Zusatzerträge im Kerngeschäft.

Abbildung 3:
Zielsetzungen
und Herausfor-
derungen im
Mehrkanalma-
nagement



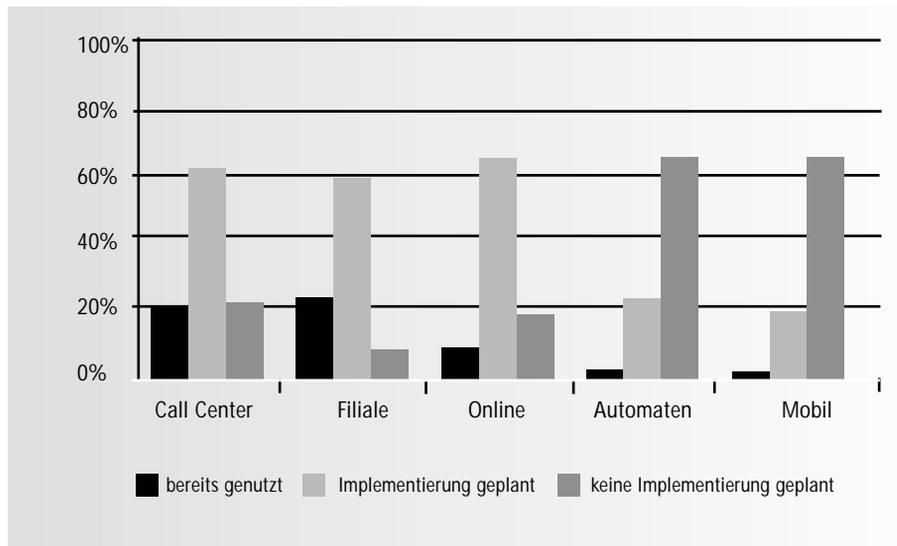
3.3 Information: Internet-Terminals verschwinden aus den Filialen

Mit dem Aufkommen des Online-Banking als zusätzlichem Vertriebskanal stellten einige Banken Ende der Neunziger Jahre PC-basierte Terminals mit dem Internet-Angebot der Bank in den Filialräumen auf. Den Kunden sollten so Berührungspunkte vor dem neuen Medium genommen werden und die Möglichkeit zur Unterstützung durch Bankmitarbeiter angeboten werden. Wegen einer zu geringen Transaktionszahl und beträchtlicher Wartungskosten solcher filialgebundener Geräte verzichteten die meisten Banken mittlerweile auf Internetterminals oder setzen sie nur noch vereinzelt zu Demonstrationszwecken ein.

4 Handlungsoptionen für den zukünftigen Einsatz von Selbstbedienungsautomaten

Investitionen in eine Mehrkanalstruktur lassen sich sowohl über eine Steigerung des Ertrags als auch über eine zu erwartende Kostenreduktion begründen. Kundenorientierung und Prozesseffizienz sind dabei die beiden unterschiedlichen Ansatzpunkte im Multikanalmanagement (vgl. Abbildung 3) [Gronover et al. 2003].

Ertragssteigerung und Kundenorientierung: Diese Argumentationskette verfolgt eine Erhöhung des Absatzes durch eine kundenorientierte Vertriebs- und Servicestruktur. Erreicht werden soll dieses Ziel durch die Gestaltung und aktive Steuerung des Käuferlebnisses der Kunden durch die Bank. Dies setzt die Versorgung der Kunden mit relevanten und personalisierten Informationen am Ort der Nutzung ohne Zeitverlust und ohne Koordinationsaufwand voraus. Auf Kundenwünsche abgestimmte Interaktionsvarianten wirken sich direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg/Misserfolg aus. So sinkt die Wahrscheinlichkeit, ein Produkt zu kaufen um 60%, wenn der vom Kunden präferierte Kommunikationskanal nicht angeboten wird [PWC-Consulting 2001]. Im Idealfall richten Unternehmen ihr Angebot am Kundenprozess aus (vgl. Abbildung 1). Produkte und Dienstleis-

Abbildung 4:
CRM im
Retail-Banking

tungen entlang dieses Prozesses werden aus einer Hand, wo und wann immer der Kunde mit dem Unternehmen in Interaktion tritt, angeboten. Die Wahl des Kommunikationsmittels bestimmt ebenfalls der Kunde. Von Seiten des Unternehmens soll eine individuelle Kundenwahrnehmung vermittelt werden. Die Prozesse zwischen Unternehmen und Kunde sind durchgängig [Österle/Winter 2000].

Kostenreduktion und Prozesseffizienz: Die zweite Argumentationskette begründet den Nutzen von Multikanal-Strukturen durch eine Senkung der Vertriebs- und Servicekosten über Prozessverbesserungen. Erreichbar ist dieses Ziel z. B. durch eine Verlagerung von Tätigkeiten hin zum Kunden durch Selbstbedienung. Allerdings decken zusätzliche Kanäle häufig ihre Investitions- und Betriebskosten nicht ab [Hobmeier 2001]. Gründe dafür sind geringe Nutzungs- oder Ertragszahlen, ein zu langsames Wachstum des Kundenstamms oder unterschätzte Aufwendungen für den Aufbau und den Erhalt der Kanalinfrastruktur.

4.1 Ertragssteigerung und Kundenorientierung: Selbstbedienungsautomaten und CRM

Ziele des Customer Relationship Management sind die Neukundenakquise, die Kundenbindung und die Ausschöpfung des Kundenpotenzials, beispielsweise über Cross- und Up-Selling [Rapp 2001]. Die idealtypische Ausrichtung des Produktangebots am Kundenprozess ist jedoch häufig inkonsistent und eine Integration der Kanäle im Rahmen einer ganzheitlichen CRM-Strategie fehlt.

Am Beispiel Selbstbedienungsautomaten wird dies besonders deutlich. Eine Studie von BearingPoint kommt zu dem Ergebnis, dass die meisten der befragten Banken ihr Automatenkonzept nicht oder noch nicht unter CRM-Aspekten betrachten. Daraus ging folgende Darstellung hervor (vgl. Abbildung 4) [BearingPoint 2002]. Die Ergebnisse der für diesen Beitrag geführten Interviews zeigten, dass vor allem die aufwendige technische Implementierung derzeit noch ein Hindernis für CRM im Automatenbereich darstellt. Oft eignet sich die momentan noch verwendete Infrastruktur beispielsweise nicht für browserbasierte, personalisierte Werbebotschaften. Auch bei der Back-End-Integration fehlt bisher die Anbindung der Geräte an CRM-Systeme

und Data Warehouses. Einigen Banken ist zudem der monetäre Nutzen von CRM am Automaten nicht klar genug ersichtlich.

Im Sinne eines ganzheitlichen Multikanalmanagement wäre allerdings auch die Einbindung von Selbstbedienungsautomaten in ein kanalübergreifendes CRM-Konzept konsequent, da auf diesem Medium die häufigsten Kundenkontakte stattfinden. Hierbei geht es darum, den Bankkunden gezielt und individuell in seinen Anforderungen gemäss seines (Kunden-)Prozess zu unterstützen. Folgendes Szenario wäre beispielsweise denkbar: ein Kunde informiert sich auf der Website einer Bank über Hypotheken und beginnt, ein Kontaktformular auszufüllen. Drei Tage später bezieht er am Automaten Bargeld, sieht jedoch anstatt der üblichen Meldung „Bitte warten Sie auf die Geldausgabe“ auf dem Bildschirm die Mitteilung „Wünschen Sie Informationen zu Hypotheken? Ja/Nein“. Er erinnert sich daran, dass er das Kontaktformular im Internet noch nicht fertig ausgefüllt hat und bestätigt. Der Kunde wird hierauf von einem Mitarbeiter seiner Bank kontaktiert und erhält alle notwendigen Informationen zugesandt.

Neben der Beseitigung technischer Hindernisse stellt sich hierbei in erster Linie die Frage nach der organisatorischen Umsetzung von CRM-Maßnahmen an Bankautomaten. Vor allem das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen oder gar die Nutzung von Automaten für Werbung ist mit Rücksicht auf die Kundengewohnheiten einzusetzen. Erfahrungen in der Praxis belegen, dass Werbung für Zusatzprodukte auf Automaten von den Nutzern nur akzeptiert wird, wenn keine zusätzlichen Wartezeiten entstehen. Ein Zusatzdialog, wie er im obigen Beispielszenario beschrieben wurde, sollte demnach mit einer Anzeige der tatsächlichen, technisch bedingten Wartezeit auf die Geldausgabe kombiniert werden, um beim Kunden nicht den Eindruck einer werbeinduzierten Verzögerung entstehen zu lassen. Weitere Erfolgsfaktoren für CRM-Maßnahmen an Bankautomaten sind außerdem:

- Personalisierte Ansprache des Kunden gemäss dem Kundenprozess: Verfügt das Girokonto des Kunden beispielsweise über außergewöhnlich hohe Liquidität, können per Automat kurzfristige Anlagemöglichkeiten angeboten werden.
- Integration der angebotenen Kanäle: um eine durchgehende Interaktion mit dem Kunden zu ermöglichen, muss ein Kundenprozess, wie er im vorangehenden Beispiel skizziert wurde, kanalübergreifend verfolgt und abgeschlossen werden können. Hierfür muss das notwendige Wissen über den Kunden zum Zeitpunkt des Kundenkontakts am Automaten verfügbar sein, was die IT-seitige Unterstützung durch ein kanalübergreifendes CRM-System erfordert.

4.2 Kostenreduktion und Prozesseffizienz: Make or Buy

Im Umgang der Retail-Banken mit Investitionen in Selbstbedienungskonzepte sind zunächst zwei unterschiedliche Technologiestrategien erkennbar, die sich vor allem im Bereich Banktransaktionen/Multifunktionsgeräte verdeutlichen. Während beispielsweise die UBS in der Schweiz seit Jahren einen Großteil der Überweisungstransaktionen ihrer Kunden über ein Multifunktionsgerät (Multimat) abwickelt, verzichten alle anderen Schweizer Banken bislang auf die Einführung solcher Geräte, und das trotz des hohen Anteils an Transaktionen, den die UBS auf ihre Multimat verlagern konnte [Wincor Nixdorf 2002]. Hinter der Nichteinführung sehen die jeweiligen Banken das Argument, statt des Einsatzes eines weiteren Mediums für Servicedienstleistungen den Online-Kanal stärken und bisherige Schalterkunden direkt dorthin lenken zu wollen.

An diesem Beispiel zeigen sich die Rollen des Technologie-Leaders und -Followers [Bleicher 1992]. Aus der Sicht eines Technologielebenszyklus ist eine zukünftig noch stärkere Erhöhung der Kundenakzeptanz des Online-Kanals absehbar [Engelke/Lauszus 2002]. Banken in einer Follower-Position sollten daher untersuchen, ob die vorhandene Kundenstruktur und -Präferenz einen verstärkten Übergang der Banktransaktionen vom Schalter direkt auf Online-Banking erlauben. Somit ließen sich Investitionen in den Aufbau einer neuen Gerätekategorie vermeiden und Follower-Banken könnten direkt von den günstigeren Transaktionsverarbeitungskosten im Online-Banking profitieren.

Ist die Entscheidung bereits für ein mit den anderen Vertriebswegen gleichberechtigtes Automaten-Konzept gefallen, stehen neben der Kanalintegration entlang des Kundenprozesses vor allem das Kostenmanagement im Vordergrund. Zur Kostenoptimierung des Automaten-einsatzes ergeben sich zunächst zwei Ansatzpunkte:

- Optimierung der Gerätezahl: basierend auf einem Monitoring der Transaktionen pro Standort können Prognosen über die zu erwartende Auslastung abgeleitet werden. Nur eine der befragten Banken betreibt jedoch bisher eine solche Standortoptimierung mittels Szenariotechnik. Die meisten Banken entscheiden derzeit noch nicht aufgrund ROI-Planungen über die Automatenaufstellung. Teilweise werden Geräte auch aus Gründen der Markenpräsenz, z. B. auf Veranstaltungen, aufgestellt.
- Optimierung der Bargeldversorgung: Der Prozess der Bargeldversorgung der so genannten Cash Points (Automaten-, Kassen- und Tresorbestände) bietet Optimierungspotenzial hinsichtlich Sicherheitsbestand und Befüllintervalle. Meist sind die Bargeldbestände nicht auf den individuellen Bargeldbedarf am jeweiligen Standort abgestimmt, wodurch Kosten in Form von entgangenen Zinsen entstehen. Für die Optimierung der Bargeldversorgung haben einige Automatenhersteller inzwischen Softwarewerkzeuge im Angebot. Nach Ansicht der befragten Banken wäre es aufgrund des derzeit niedrigen Zinsniveaus jedoch schwer, unter dem Strich über diesen Weg Einsparungen zu erzielen.

Neben diesen bankinternen Optimierungsmöglichkeiten stellt sich angesichts weit reichender Outsourcing-Bestrebungen im Bankbereich auch die Frage nach einem Outsourcing der Selbstbedienungs-Aktivitäten an Drittanbieter.

Grundsätzlich gelten Prozesse und Objekte als outsourcingfähig, wenn sie als „kernfern“ bezeichnet werden können. Wesentliches Merkmal „kernferner“ Prozesse stellen ihre grundsätzliche Standardisierbarkeit sowie ihr hoher EDV-Anteil dar [Bruch 1998]. Kernferne Prozesse haben eine relativ geringe strategische Bedeutung für die Unternehmung und sind häufig unternehmens- bzw. branchenübergreifend in vergleichbarer Weise strukturiert.

Ein Beispiel für Outsourcing im Retail-Banking ist die 2003 vereinbarte Übernahme der Zahlungsverkehraktivitäten der Deutschen und Dresdner Bank durch die Deutsche Postbank. Die Zahlungsabwicklung erfolgt nun über eine gemeinsame IT-Plattform auf SAP-Basis [vgl. FAZ 2003].

Dieser Schritt in Richtung Konsolidierung im Zahlungsverkehr wäre auch auf ein Outsourcing der Infrastruktur und Prozesse im Selbstbedienungsbereich übertragbar. Als wichtige Voraussetzung dafür wird derzeit in der Schweiz eine branchenweite Softwareplattform definiert. Mit der Standardapplikation „Bancomat 5.0“ auf Basis der Windows-basierten Architektur WOSA/XFS (Windows Open Services Architecture/Extensions for Financial Services) und die Verbindung der Geräte über das TCP/IP Protokoll wird die Grundlage für eine externe Bewirtschaftung von Infrastruktur und Prozessen im Selbstbedienungs- und Schalter-Kasse-Sektor geschaffen.

In der Praxis lassen sich bereits erste Beispiele für das Outsourcing von Automateninfrastrukturen finden. Der Hersteller Wincor Nixdorf hat mit dem Neuaufbau und Betrieb eines Automatenetzwerks für die Bank of Ireland begonnen. Durch das Outsourcing konzentriert sich die Bank auf ihre Kernkompetenzen und erwartet eine Flexibilisierung von Kostenstrukturen sowie die Vermeidung von Investitionen bei Technologiesprüngen [Wincor Nixdorf 2003].

5 Zusammenfassung und Ausblick

Selbstbedienungsautomaten können im Multikanalmanagement unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden. Ausgangspunkt für ihren Einsatz sollte die Orientierung am Kundenprozess sein (vgl. Abbildung 1). Die Kontakthäufigkeit von Bankkunden mit Selbstbedienungsautomaten zeigt, dass dieses Medium neben Schalter, Online- und Telefonbanking eine wichtige Position einnimmt. Da die Bargeldversorgung auch zukünftig, wenn auch in stagnierendem Maße, ein Grundbedürfnis eines jeden Bankkunden sein wird, werden Geldautomaten und Multifunktionsgeräte auf absehbare Zeit eine solide Position im Retail-Banking beibehalten. Mit der Erweiterung heutiger Automatenleistungen wie Überweisungen auf beispielsweise die Vergabe von Kleinkrediten oder Sparangeboten könnte die Position der Automaten in Zukunft sogar gestärkt werden. Diese Rolle im Vertriebsmix würde auch seine stärkere Einbindung in eine kanalübergreifende CRM-Strategie rechtfertigen.

Kostenseitig ist neben der Filialrestrukturierung die Optimierung des Automatenetzes und das so genannte Cash Handling ein Hebel zur Verbesserung der Prozesseffizienz in der Bargeldbewirtschaftung. Beispiele für Outsourcing-Konzepte für die Automateninfrastruktur und deren Bewirtschaftung existieren bereits in Ländern wie Irland, Österreich oder Spanien. Solche Konzepte würden vor allem „Follower“-Banken mit bisher geringer oder veralteter Automatenausstattung ermöglichen, durch Vermeidung hoher Investitionsausgaben die Konkurrenz im Multikanalmanagement einzuholen.

Aus technologischer Sicht stellt sich die Frage, welche Auswirkungen in Zukunft von Mobile Banking auf Selbstbedienungsautomaten im Rahmen des Multikanalmanagement ausgehen werden. Dies kann der Gegenstand weiterer Forschungsfragen sein.

Literatur

- BearingPoint (2002). Der lange Weg zum Kunden – Die Zukunft des Vertriebs im Retail-Banking, Retail-Banking-Survey 2001/2002. Frankfurt am Main.
- Bleicher, K. (1992). Das Konzept integriertes Management. Frankfurt am Main.
- Bruch, H. (1998). Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Wiesbaden.
- Cespedes, F. V. (1988). Channel management is general management. In: California Management Review, 31, 1, S. 98-119.
- Dous, M./Geib, M./Kolbe, L./Brenner, W. (2003). Selbstbedienungsautomaten im Retail-Banking - Benchmarking und Darstellung des State-of-the-Art, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen.
- Engelke, J./Lauszus, D. (2002). Optimierte Geschäftsstellennetze für Banken. In: Die Bank, 102, 4, S. 265-269.
- FAZ (2003). Postbank kauft Zahlungsverkehr. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.10.2003, Nr. 229, S. 17.
- Gronover, S. (2003). Multi-Channel-Management – Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche, Dissertation an der Universität St. Gallen. Bamberg.
- Gronover, S./Reichold, A./Eggenschwiler, P. (2003). Strategieentwicklung für das Multi-Channel-Management der St. Galler Kantonalbank. In: Kolbe, L. M./Österle, H./Brenner, W. (Hrsg.). Customer Knowledge Management – Kundenwissen erfolgreich einsetzen. Berlin, S. 59-75.
- Hobmeier, M. (2001). Professional multichannel management. In: CEO, 4, 3, S. 36-38.
- Kolbe, L. M./Österle, H./Brenner, W./Geib, M. (2003). Grundlagen des Customer Knowledge Management. In: Kolbe, L. M./Österle, H./Brenner, W. (Hrsg.). Customer Knowledge Management – Kundenwissen erfolgreich einsetzen. Berlin, S. 4-21.
- Kotler, P./Bliemel, F. W. (1999). Marketing-Management: Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung. Stuttgart.
- Kreuzer, M. (1996). Elektronische Bankvertriebswege, Bankinformatik-Studien, Bd. 2. Heidelberg.
- Meridien Research (2000). Kundenkontakte mit Geldinstituten. In: report – Retail and Banking Solutions, 1/2003. Paderborn.
- Myers, M. (1997). Qualitative research in information systems. In: MIS Quarterly, 21, 2, S. 241-242.
- Österle, H./Winter, R. (2000). Business Engineering. In: Österle, H./Winter, R. (Hrsg.). Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Berlin et al., S. 3-20.
- PwC Consulting (2001). Multi-channel value quantification. PriceWaterhouseCoopers Consulting, www.pwcconsulting.com/crm-accel, 05.01.2002.
- Rapp, R. (2001). Customer Relationship Management – Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. Frankfurt/New York.
- Saueressig, G. (1999). Internetbasierte Self-Service-Systeme für kundenorientierte Dienstleistungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen. Berlin.
- Stahl, E./Wimmer, A. (2001). Einsatz von SB-Internet-Terminals bei Banken und Sparkassen. Regensburg.

Stier, W. (1999). Empirische Forschungsmethoden. Berlin.

Tomczak, T. (1992). Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft: Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz. In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 14, 2, S. 77-85.

Whyte, W. (1991). Participatory Action Research. Newbury Park (CA).

Wincor Nixdorf (2002). Interview Banking Systems. In: Wincor Vision Highlights Newsletter, 1, S. 10-11.

Wincor Nixdorf (2003). Irland: Off-Premise Netzwerk mit Bank of Ireland. In: Wincor Vision Highlights Newsletter, 2, S. 18.