Frankfurter Allgemeine Zeitung (Nr. 29 4.2.1997 Verlagsbeilage), p.1.



Den nachstehenden Artikel, der die Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 4. Februar 1997 eröffnete, hat Charles Barker mit obiger Illustration ergänzt. Die Bildunterschrift: Ist die Bank der Zukunft noch eine Bank? Ist sie noch eine Bank mit Menschen, oder wird die virtuelle Bank das Modell der Zukunft sein? Haben die Filialen noch eine Chance, oder werden künftig alle Bankgeschäfte über Computer abgewickelt? Umfragen unter Kreditinstituten bestätigen, daß die gegenwärtig drängendste Frage ist, auf welchem Weg die Bank und der Mensch zusammenkommen.

Ist die Bank der Zukunft eine Bank?

Von der Entzauberung der Kreditinstitute / Von Klaus Spremann

"Banking is essential, Banks are not" ist auf den Fluren zu hören. Nur zögerlich wollen die Banker das wahrhaben. Zwar liegen sie mit ihren Dienstleistungen — den Finanzgeschäften — im Prinzip richtig, aber der gebotene institutionelle Rahmen — die traditionelle Bank und die Art, wie sie sich Kunden gegenüber gibt — bedarf der Reform. Banken stehen vor einem tiefgreifenden Transformationsprozeß.

Es wäre verfehlt, die Situation durch einen Nachfragerückgang erklären zu wollen. Der Bedarf an Finanzdienstleistungen und die Volumina von Geldgeschäften nehmen ständig zu. Es gehört zu den Basisfunktionen im arbeitsteiligen Wirtschaftsleben, Zahlungen effizient tätigen zu können und, damit verbunden,

freie Gelder temporär anlegen oder auch Mittel kurzzeitig aufnehmen zu können. Gleichermaßen gehört es heute zur Grundversorgung der Bevölkerung, Wertpapiere und Fondsanteile kaufen und ein Depot führen zu können sowie sich beraten zu lassen.

Der Devotismus ist vorüber

Allerdings strahlen Finanzgeschäfte heute nicht mehr wie etwas Erhabenes oder Besonderes. Die Zeiten, als man wie ein Gläubiger zur Kirche gebeugten Hauptes über Stufen empor auch zur Schalterhalle einer Bank stieg, sind vorbei. Geldanleger sind durch die Medien oft besser informiert, als es ihre Berater sind. Sich einen Baukredit zu besorgen und einen passenden Versicherungsschutz dazu ist zu einem Routinegeschäft geworden, über das man im Kollegenkreis am Arbeitsplatz nicht weiter spricht. Kurzum: Die Nachfrage nach Karten, Krediten, Festgeldkonti, Fondsanteilen wächst. Aber Finanzgeschäfte sind zu Standardgütern unseres Alltags geworden, sie haben ihren früheren Nimbus verloren.

Ein Aufstand der Kunden gegenüber ihrer Bank hat aber nicht stattgefunden. Ganz leise sind Versicherungen, Kartengesellschaften und andere aktiv geworden. Geldgeschäfte werden heute von vielen Seiten angeboten. Niemand ist wie vielleicht vor wenigen Jahren noch dadurch auf eine Bank angewiesen. Es hat eine Abstimmung mit den Füßen stattgefunden. Viele Finanzdienstleistungen werden auf der Vertriebsseite in Konkurrenz zu Banken von Firmen angeboten, die nach der Legaldefinition des §1 Kreditwesengesetz keine Bank sind — wenngleich diese im Hintergrund der Produktion durchaus eine strategische Allianz mit einer Bank pflegen.

Es wäre jedoch kurzsichtig, den nun einsetzenden Transformationsprozeß der Banken damit zu erklären, daß Near-Banks nicht durch die Aufsicht gebunden sind und daher freier und mit günstigerer Kostenstruktur operieren können. Was also ist passiert?

Nicht einen Gralsschatz verwalten

Für alle Unternehmen — nicht für Banken allein — hat sich der Schwerpunkt des Geschehens verlagert. War es früher die Produktion, sind es heute der Absatz und die Kundenbetreuung sowie "after sale". Industrieunternehmen haben die entsprechenden Phasen bereits durchgemacht. Vor zwanzig Jahren waren sie noch einzig auf die eigene Produktion fixiert — die "gut" laufen sollte —, ohne einen Blick auf Kundenwünsche zu haben. Dann vor zehn Jahren plötzlich reine Kostensenkungsprogramme — wieder ohne die Frage, wie Kunden die damit verbundenen Veränderungen bewerten. Inzwischen wissen alle Unternehmen, daß es auf die Differenz zwischen Erlösen und Kosten ankommt und daß sich die Erlöse nicht einfach über den Kundenwunsch hinweg als Menge mal Preis planen lassen. Werte zu erzielen ist etwas anderes, als Kosten zu senken.

Werte zu erzielen verlangt aber auch mehr, als wie ein Beamter einen Gralsschatz zu verwalten, zu gewissen Zeiten Anträge entgegenzunehmen, um diese dann innerhalb gebührender Zeit zu prüfen. Der Kunde ist König. Die Industrie weiß es seit zwei Jahrzehnten, die Luftfahrtgesellschaften wissen es seit einem Jahrzehnt, die Banken beginnen es jetzt zu verstehen — noch zögerlich, wohl, aus mehreren Gründen. Einer: Die Unternehmenskultur einer Bank ist auf Zurückhaltung und Seriosität gerichtet, nicht auf aktives Werben um die Gunst des Volkes. Zu groß ist die Befürchtung, der gute Name des Instituts könnte leiden, wenn man die potentielle Kundschaft werbend bedrängt. Near-Banks sind hier aktiver und offener, ohne dadurch unseriös zu werden.

Derweil könnten die Banken viel lernen. Ich denke hierbei weniger an die Industrie als Vorbild denn an die Luftfahrtgesellschaften: Die Fluglinien sind

wie Banken Dienstleister, und ihr im Kern stehendes Produkt, der Transport, verlangt genau wie bei der Bank höchste Sicherheit, Zuverlässigkeit und Vertrauen. Die Gesellschaften haben gelernt, dieses für alle Fluggäste eigentlich identische technische Produkt "Transport im Fluggerät" auf höchst kreative und individuelle Weise zu verpacken: in Klassen, in Services, in Lounges.

Zurück zur Bank: Die Tendenz zu Bankgeschäften außerhalb der traditionellen Bank, beschleunigt durch Telekommunikation, Marktöffnung, Kundenrationalität, ist keine Frage des Wettbewerbs bei einzelnen Leistungen. Die Frage lautet nicht, ob das Preisgefüge eines einzelnen Produkts (Karte, Kredit, Geldanlage) bei einer Bank günstiger ist als bei einer Kartenorganisation. Der Wettbewerb hat zwischen den Institutionen als Ganzes eingesetzt. Die Frage lautet: Wer kann das alles zusammen nachhaltig besser anbieten? Die Bank oder die Versicherung? Das Finanzinstitut oder die Non-Bank?

Das Ende der heiligen Hallen

Auf den Punkt gebracht: Kann die Bank als Institution mit einer gewissen Unternehmenskultur im Wettbewerb der Institutionen bestehen? Die. Antwort, obwohl noch nicht endgültig gezeichnet, ist erkennbar. Banken haben einen großen Bedarf an Veränderung. Sie müssen mutieren, sich transformieren. Bankgeschäfte sind nichts Heiliges mehr. Also braucht es auch keine heiligen Hallen. Wer Organisationen kennt, weiß jedoch, daß es nicht genügt, Gebäude zu verändern. Die darin arbeitenden Menschen müssen sich umstellen. Die für die Transformation erforderliche Investition ist nicht eine in Bankgebäude. Nötig sind Investitionen in Schulung.