

Visionen zur Bank der Zukunft

Das getrübe Bild der Banken in der Öffentlichkeit und den Medien ist für den Autor Ausgangspunkt zu einer kritischen Situationsanalyse. Er räumt Erfahrungsdefizite des Bankmanagements in den Bereichen Preis- und Leistungswettbewerb ein, bemängelt die fehlende Differenzierung und skizziert den Umgang mit neuen Wettbewerbern, neuen Vertriebsformen und neuer Technik als wesent-

liche Herausforderungen für die Zukunft. Aber eine Mängelliste enthält bekanntlich immer auch Ansatzpunkte für Verbesserungen: Mit einer klaren Positionierung, den „richtigen“ Mitarbeitern und der Intensivierung des Einsatzes betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente vor Augen blickt der Autor eigentlich ganz hoffnungsfroh auf die Bank der Zukunft.

Von Johann Rudolf Flesch ■ In der Öffentlichkeit und in den Medien gibt die Kreditwirtschaft derzeit wahrlich kein gutes Bild ab. Wie die Banken als Branche gesehen werden, sollen einige Zitate aus der Fachpresse zeigen:

„Bankbilanzen glänzen 1993 trügerisch“

„Experten sind sich einig: Die Strukturen stimmen nicht mehr.“

„Banken stellen eine seltsame Mischung aus Hightech- und Waschküchenbetrieb dar.“

„Von Insidern wird geschätzt, daß in großen Banken 60 Prozent der Mitarbeiter in Sparten tätig sind, in denen kein Geld mehr verdient wird.“

Der Abbildung läßt sich entnehmen, aus welchen Produkten sich welche Ergebnisbeiträge nach Eigenkapitalkosten ergeben. Im Privatkundengeschäft wird demnach ein positiver Beitrag erwirtschaftet, und im Firmenkundengeschäft ergibt sich ein etwa ausgeglichenes Ergebnis – allerdings vor Risikokosten. Diese Erkenntnis hat aber im praktischen Bankmanagement bislang kaum Wirkung gezeigt. Dies ist um so erstaunlicher, wenn man an die Zeiteile denkt, die der Bankvorstand mit

Themen des Kreditgeschäftes mit Firmenkunden oder mit dem Management des Einsatzes der Human Resources verbringt, zum Beispiel mit der juristischen Ausbildung des Personals im Kreditgeschäft.

Die Klassifizierung der derzeitigen Situation gipfelt in einer Aussage von McKinsey:

„Eine Bank kann sich demnach das Kreditgeschäft eigentlich gar nicht mehr erlauben.“ Diese Aussage hat vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Transformationsfunktion des Bankensektors – der Größenklassen-, Fristen- und Risikotransformation – besondere Bedeutung.

Erfahrungsdefizite als Problembereich für die Zukunftsgestaltung

Der Leistungs- und Preiswettbewerb der Banken hat im internationalen Vergleich in Deutschland eine relativ kurze Tradition. Bis 1968 gab es das Soll- und Habenzinsabkommen. Das führte letztlich im Vergleich mit anderen Branchen, die einen intensiven Preis- und Leistungswettbewerb hatten, zu einer relativen Schwäche in den Denkmustern des wettbewerblichen Handelns: Banken wissen zu wenig, wie man sich in einem wirklich harten Wettbewerb bewegt, ist oft zu hören. Und den Banken werden Defizite bei der Risikosteuerung nachgesagt, was eigentlich eine ihrer originären volkswirtschaftlichen Funktionen im Wertschöpfungsprozeß ist.

Auf der anderen Seite gibt es heute schon die Befürchtung, daß das Management von einer Vielzahl von komplexen Steue-

rungsinformationen überrollt wird, somit einer Informationsüberschüttung ausgesetzt ist.

■ Diese Ambivalenz der Betrachtung ist eben auch ein Ausdruck davon, daß die Banken im Managementprozeß eine relativ kurze Erfahrung im Umgang mit betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen haben.

■ Die dringende Notwendigkeit, derartige Instrumente einsetzen zu müssen, ergab sich erst relativ spät, weil die Rentabilitätsentwicklung insgesamt gut war.

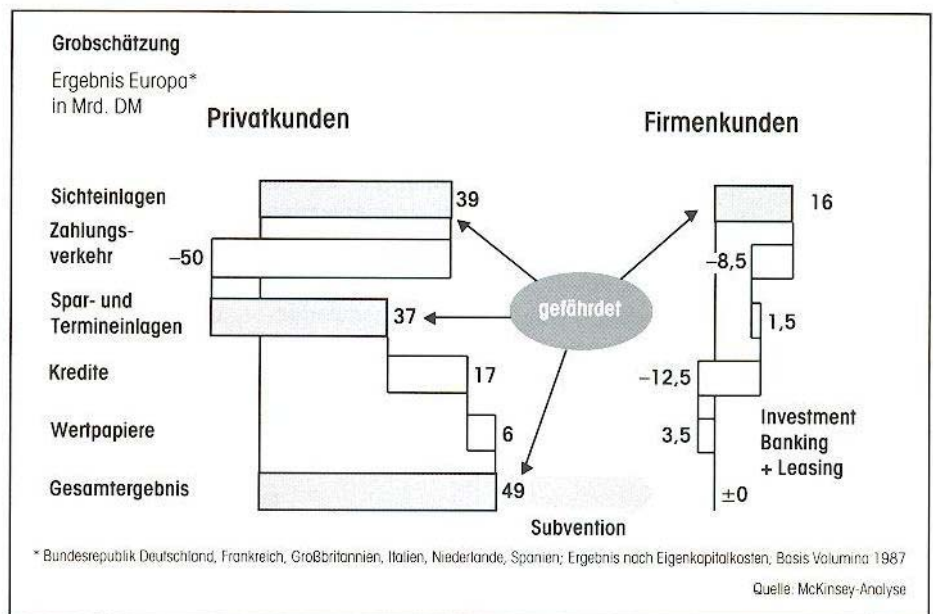
Alles konform

Der ausgeprägte Konformitätswille der Banken ist ein weiteres Merkmal einer Situationsanalyse. Er verhindert geradezu die Beantwortung der entscheidenden Frage nach der positiven Differenzierung vom Wettbewerber. Die Kreditwirtschaft ist eine Branche, in der alle Wettbewerber immer beobachten, was die anderen gerade unternehmen. Banken verhalten sich wie Lemminge, so wird diese Haltung oft umschrieben. Dazu ein Beispiel:

Anfang der siebziger Jahre haben sich viele Kreditinstitute im Geschäftsfeld der Industriebeteiligungen zu etablieren versucht. Dies ist in vielen Fällen nicht besonders gut gegangen. Danach hat man sich Ende der siebziger Jahre auf das Feld der Inkongruenzpositionen begeben, und zwar wiederum alle zusammen: In der Meute folgt es sich bekanntlich leichter. Aber auch dies hat in vielen Fällen negative Konsequenzen gehabt. Schließlich hat man eine Kreditpolitik zur Finanzierung der Zahlungsbilanzdefizite anderer Länder betrieben. Sehr erfolgreich ist auch das nicht gewesen, und die Folgen wirken bis heute nach.

■ In einer harten Wettbewerbssituation ist der Wettbewerber ständig auf der Suche einer echter Differenzierung, um seine Leistung vermarkten zu können.

Abbildung: Ergebnisträger im Privatkunden- und Firmengeschäft



■ Man muß sich fragen, worin der eigene spezifische Beitrag liegt, den der Kunde auch wirklich haben möchte. Eine Konformitätsausrichtung führt dagegen zur Verhinderung dieses Denkansatzes.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Effizienzsteigerung liegt in der Ertragsrechnung: Rudimentär ausgebaute Managementinstrumente schaffen kaum Transparenz über die Erfolgsquellen. Die Banken sind sich über die nachhaltigen Erfolgsbewegungen wichtiger Teile ihres Portfolios nur selten klar, auch wenn diese These dem einen oder anderen Haus Unrecht zufügt.

Defizite in der Ertragsrechnung?

Mit Blick auf die Gesamtbranche dürfte diese Verallgemeinerung aber nicht unzulässig sein. In vielen Universalbanken werden Geschäftsfelder über den internen Ertragsausgleich durch den Erfolg aus anderen Geschäftsfeldern verdeckt subventioniert. Damit besteht permanent die Gefahr, daß durch die fehlende Transparenz im Prozeß der Investition und des Einsatzes von Human Resources eine Fehlentscheidung getroffen wird.

Mangelnde betriebswirtschaftliche Orientierung in Verbindung mit einer von der Bankenaufsicht geförderten juristischen Ausrichtung prägen letztlich das traditionelle Denken des Bankkaufmanns. Von daher haben die Banken Defizite bezüglich der Herausforderungen an die Zukunft. Dem Bankmanagement fällt es schwer, beispielsweise die industriellen Standards zu erfüllen, die benötigt werden, um wesentliche Teile des Bankbetriebs zukünftig gezielt steuern zu können.

Anforderungen aus dem Umfeld

Die Individualisierung des Marktes führt zu einer ständig steigenden Produkt- und Leistungsvielfalt. Auf der einen Seite gibt es die anspruchsvollen Kunden, auf der anderen Seite gibt es Massenkunden. Letztere wollen viele Banken mit Automaten bedienen, erstere mit Beratern. Der steigende Wohlstand führt dazu, daß das Individuum seine steigenden Ansprüche umsetzen will. Es ist nun die Kunst – übrigens nicht nur die der Banken – durch ein entsprechendes Produktportfolio bausteinartig die individuellen Bedürfnisse zu erfüllen, ohne dadurch individuelle

Produktionskostenerhöhungen in Kauf nehmen zu müssen.

Ein Blick auf die Individualität in der Kraftfahrzeugbranche zeigt – die Japaner machen es vor –, daß man durchaus die Produktionskosten senken und dennoch ein höchst individuelles Angebot unterbreiten kann.

Deregulierung und Konkurrenz von Nichtbanken führen zur Auseinandersetzung mit bisher unbekannten Wettbewerbern. Für die Banken, die relativ wenig vertriebs- und wettbewerbsorientiert sind, ist auch dies eine schwierige Herausforderung. Technische Leistungsfähigkeit ist zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Auch dies fordert das Bankmanagement. Die Anforderungen an die Banken verschieben sich von der Geldtransformation zur Informationstransformation. Vor dem Hintergrund der angesprochenen Informationsdefizite ist noch nicht absehbar, wie diese Herausforderung in den einzelnen Häusern bewältigt werden kann.

Abschied vom Taylorismus

Die Banken haben in der Vergangenheit versucht, die Individualisierung des Angebots durch immer mehr Komplexität im arbeitsteiligen Prozeß zu erreichen. Es wurde auf die Taylor'sche Arbeitsteilung durch die großen Zentralbereiche gesetzt. Logische Folge: Bürokratien steuern und das Middle Management versucht, die individuelle Marktleistung und die arbeitsteilige Produktion im Innenverhältnis aufeinander abzustimmen. Dies hat die Komplexität ungeheuer erhöht.

■ Diese Komplexität muß und kann künftig reduziert werden.

■ Durch elektronische Geschäftsprozeßverarbeitung, durch computergestützte Bearbeitung, Beratung und Expertensystemunterstützung können mehr Aufgaben an integrierten Arbeitsplätzen erfüllt werden.

■ Zusammen mit einer konsequenten Vertriebsorientierung wird diese Entwicklung die Unternehmenskultur in den Kreditinstituten verändern.

Der Zwang zur Technisierung und zur Reduktion der Komplexität stellt eine Revolution für das Middle Management dar, weil viel mehr Entscheidungen direkt an diesem integrierten Arbeitsplatz getroffen werden können. Dadurch wird sich das Middle Management stark reduzieren und der Managementprozeß in den Instituten stark verändern.

Neue Anforderungen an die Bankenaufsicht werden die Konkurrenz um die knappe Ressource Kapital verstärken und stellen eine neue Dimension für Know-how und Informationssysteme dar. Die Banken müssen künftig viel mehr nachdenken, wie sie die knappe Ressource Kapital einsetzen. Auch die amerikanischen Institute, die die Kreditorientierung längst aufgegeben und sich zu einem umsatzorientierten Geschäft bewegt haben, taten dies sicherlich nicht nur wegen der Risikokosten, sondern mit Blick auf den höchsten Return on Investment.

Bankorganisation

Weniger Arbeitsteilung?

Auch „Die Priewasser-Prognose“ (Bankstrategien und Bankmanagement 2009; Frankfurt 1994) kommt unter Auswertung der einschlägigen Literatur und eigener empirischer Erhebungen zu dem Ergebnis, daß sich die Arbeitsteilung in der Kreditwirtschaft in einem Prozeß permanenter Anpassung tendenziell verringern wird. Ferner wird ein Trend gesehen, die Kompetenzen und die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter spürbar zu erhöhen und die Chancen für ein Outsourcing wesentlich konsequenter zu nutzen.

Die Antworten auf die Defizite

Wo sich Defizite auflisten lassen, ergeben sich zwangsläufig auch Ansatzpunkte für Verbesserungen:

1. Man muß erkennen, welche besonderen Fähigkeiten die einzelne Bank hat, um sich positiv im Wettbewerb zu differenzieren. Die strategische Positionierung ist also ein Grunderfordernis. Keine Bank wird zukünftig darauf verzichten können, diese competitive edge zu ermitteln.

2. Diese Fähigkeiten müssen mit dem Geschäftsportfolio abgeglichen werden. Um das Kapital effizient einzusetzen, muß man sich konsequent von marginalen und defizitären Aktivitäten trennen und sich auf das Kerngeschäft konzentrieren. Dies kann man auch als Entwicklung vom zufälligen zum gesteuerten Geschäft bezeichnen.

3. Die differenzierte Wettbewerbspositionierung erfordert ein gezielt ausgerichtetes Mitarbeiterportfolio und eine verstärkte Fokussierung des Know-hows im Management. Will man einen Geschäftsbereich stärken, der hohe technologische Anforderungen stellt und einen starken Vertrieb erfordert, dann muß man sein Mitarbeiterportfolio darauf ausrichten. Dabei kann auch ein Know-how-Transfer aus anderen Branchen – so zum Beispiel im Vertrieb oder für die Lösung technologischer Probleme – sehr hilfreich sein. Entscheidend ist konsequente Leistungsorientierung.

Controlling als Instrument im Entscheidungsprozeß

4. Das betriebswirtschaftliche Instrumentarium muß im konkreten Entscheidungsprozeß konsequent genutzt werden, um Abweichungen frühzeitig korrigieren zu können. Das Augenmerk gilt hier einem Lean

Controlling, um nicht durch eine Informationsflut die Aktivitäten zu behindern, sondern sie zu fördern. Auf der anderen Seite hat es das Management selbst in der Hand, wie diese Instrumente eingesetzt werden. Derzeit laufen die Controllingprozesse sehr oft neben den realen Entscheidungsprozessen ab, eben nicht als integraler Bestandteil.

5.

Das Geschäftsportefeuille gilt es permanent nach Ertrags- und Risikogesichtspunkten zu steuern. Wenn man sich die Entwürfe zur Kapitaladäquanzrichtlinie und damit zur Marktpreis- und Ausfallsrisikosteuerung ansieht, sollte man meinen, die Banken müßten diese Risikosteuerung angesichts ihrer Errungenschaften bei den Finanzinnovationen längst haben. Bei der konkreten Umsetzung der gesamten Anforderungen – und eben nicht nur für Teilbereiche, wie die Branche dies oft getan hat – wird aber die Dimension des Anspruchs einer allumfassenden Risikosteuerung erst richtig deutlich. Man muß hier auch zugestehen, daß von den aufsichtsrechtlichen Ansprüchen ein im Eigeninteresse der Banken liegender Druck in die Richtung einer besseren Risikosteuerung und eines besseren Controlling gedrängt wird. Hier ist noch Entwicklungsarbeit zu leisten.

6.

Die bankbetriebliche Produktion ist nach kostenrechnerischen und letztlich industriellen Standards zu organisieren. Solche Denkansätze sind speziell in den Feldern umzusetzen, in denen eine Massenproduktion stattfindet. Konkret ist dabei zum Beispiel an Wertpapierabwicklungssysteme zu denken, die sich durchaus industriennah steuern lassen.

Die Banktypen der Zukunft

Es wird gewiß weiterhin die Universalbank geben als eine Institution, die sich mehrere Geschäftsfelder aussucht und diese in einem Bankportefeuille beliebig nach

ihren Fähigkeiten und Stärken mischen kann. Sie wird aber ihre Tätigkeiten stärker focussieren müssen. Den undifferenzierten Wettbewerber wird es nicht mehr geben. Jede Universalbank wird ein nach ihren Fähigkeiten gesteuertes Aktivitätenportefeuille haben.

Es werden dabei drei verschiedene Typen entstehen: Zum einen werden sich Vertriebsbanken mit starker Kunden- und Verkaufsorientierung herausbilden. Dort werden sich Management und Mitarbeiter in regionaler Kenntnis ihres Marktes oder in spezieller Kenntnis ihrer Kunden auf den Verkauf ausrichten. Solche Banken werden ein Kundenportefeuille haben, das innerhalb dieser Bankengruppe durchaus noch einmal differieren kann. Die eine Bank kann sich auf Privatkunden konzentrieren, andere auf Privatkunden im Discountgeschäft oder auf eine hochspezialisierte Privatbankberatung, jeweils nach Maßgabe ihrer speziellen Fähigkeiten.

Produktions-, Ausfall- und Marktpreisrisiken werden von diesen Banken an andere Institute weitergegeben. Diese Vertriebsbanken können Schwerpunkte im technikabhängigen Massengeschäft oder im beratungsintensiven Individualgeschäft haben. Nur wenige werden beide Felder besetzen können. Die Komplexität des Geschäftes setzt hier Grenzen.

■ Die Produktionsrisiken werden zu Produktionsinstituten verlagert.

■ Diese Bankengruppe wird sich auf die technische Abwicklung der Geschäftsprozesse nach industriellen Standards spezialisieren.

Gefunden

„Schließlich spielt auch im Erbfall das Geld eine wichtige Rolle.“

Aus einer Bank-Einladung zu einem Vortrag über „Erbe, Erbfall, Testament“

■ Beispiele hierfür können die Wertpapierabwicklung, der Zahlungsverkehr, das Kartenprocessing und der Betrieb von Netzwerken sein. Bei diesen Produktionsinstituten dürften kaum noch direkt kundenbezogene Vertriebsaktivitäten sowie Ausfall- und Marktrisiken verbleiben.

Als dritte Gruppe werden sich Portefeuillebanken herausbilden. Dieser Bankentyp wird sich auf das Management der von anderen Instituten übernommenen Ausfall- und Marktpreisrisiken konzentrieren und dies mit entsprechenden Produkten im Telefon-Screen-Geschäft betreiben. Auch wenn dies heute noch schwer vorstellbar ist, kann man einen Eindruck bekommen, wenn man den Handel mit Auslandsforderungen betrachtet. Die deutschen Institute verkaufen eher diese Forderungen, um sich von den Risiken zu befreien. Es gibt jedoch auch echte Händler, die Preisrisiken einschätzen können und diese Forderungen aufkaufen, um sie später mit Gewinn wieder zu verkaufen.

Grundstrukturen vorhanden

Bei den Marktpreisrisiken sind die Märkte mittlerweile so weit entwickelt, daß hier eine effiziente Risikotransformation stattfindet; bei den Ausfallrisiken wird sich diese Entwicklung auch fortsetzen, und es wird einen Markt für Kreditderivate geben. Die Frage, wie sich in einem solchen Zukunftsbild die kreditwirtschaftlichen Verbünde – also Sparkassen- und Kreditgenossenschaftssektor – positionieren, kann in der Weise beantwortet werden, daß hier die Weichen schon zukunftsorientiert gestellt sind: Die regionale Kunden- und Marktkompetenz liegt bei den Primärinstituten, die Produktionsinstitute haben ihren Nukleus in den heutigen Verbundrechnungszentren und die Zentralinstitute werden sich verstärkt als Portefeuillemanager der Markt- und Ausfallrisiken des Verbundes verstehen müssen.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors.