

Die Industrialisierung der Finanzbranche (01.04.2009)

Die Industrialisierung der Finanzbranche wird von den Mitarbeitern im Markt getrieben, nicht von den technischen Möglichkeiten.

"Banken werden auch in Zukunft gebraucht werden, anstatt aber wie bisher das Geschäftsmodell nur nach der Breite der angebotenen Dienstleistungen zu variieren, werden sie zukünftig noch zusätzlich nach der Tiefe der Fertigung differenzieren". Dieses Zitat von Hermann-Josef Lamberti, Mitglied des Vorstandes der Deutsche Bank AG (in: die bank, 05/2008: Industrialisierung des Bankgeschäfts) macht deutlich, dass gemeinsame arbeitsteilige Lösungen mit Wettbewerbern entscheidende Vorteile bieten können. Zweifellos, aber es ist nur die halbe Wahrheit.

Status Quo

Für die Industrialisierung der Banken waren bislang die weiter voranschreitende Automatisierung und Digitalisierung der Prozesse, ein weiteres Produktivitätswachstum, die Internetisierung in Verbindung mit den Möglichkeiten des E-Business und des Digitalen Geldes die treibenden Faktoren. Aber auch die künstliche Intelligenz trägt zunehmend dazu bei, dass die Effizienz der Prozesse weiter steigt. Vor diesem Hintergrund werden die folgenden Projektionen oftmals mit einer sehr hohen Erwartungswahrscheinlichkeit bewertet:

- In 2018 sind die Banken industrialisiert und haben viele Prozesse und Aufgaben ausgelagert.
- In 2018 haben sich Abwicklungszentren herausgebildet, die spartenübergreifend Leistungen anbieten.

Aber trotz der heute schon verfügbaren technischen Möglichkeiten müssen wir konstatieren, dass es zwar erste Ansätze in den verschiedenen Bankengruppen gibt, wir aber von einem "Durchbruch" auf diesem Gebiet weit entfernt sind.

Wenn also die technischen Möglichkeiten nicht den begrenzenden Faktor darstellen, was ist es dann?

Eine spartenübergreifende Industrialisierung der Finanzbranche bedeutet, dass aufgrund der zu erwartenden Homogenität und der Standardisierung von Finanzprodukten, gleichgültig von welcher Bank oder Bankengruppe diese stammen, keine Wettbewerbsdifferenzierung mehr möglich ist. Also

müssen auf anderen Ebenen wettbewerbsdifferenzierende Merkmale geschaffen werden, die als Triebkraft diese Entwicklung maßgeblich beeinflussen wird. Und diese Triebkraft finden wir in den Anforderungen des Marktes, genauer in den Erwartungen der Kunden hinsichtlich der persönlichen Beratung. Diese wird nach unserer Einschätzung in folgende Projektionen manifestiert:

- In 2018 nehmen die Kunden weniger, aber dafür qualifiziertere (Lebens-) Beratung in Anspruch, verlangen ganzheitliche Lösungen und klare Empfehlungen.
- In 2018 nutzt ein großer Teil der Kunden die Möglichkeit, auf allen Wegen 24/7 Bankgeschäfte abwickeln zu können.

Dies hat zur Folge, dass der (FK-) Berater zukünftig keinen festen lokal gebundenen Arbeitsplatz mehr haben wird, sondern mobil an verschiedenen Orten den Kontakt mit seinen Kunden sucht und pflegt. Dieser Kundenkontakt kann in täglich unterschiedlichen stationären Filialen, beim Kunden vor Ort oder in anderen medialen Kommunikationswegen stattfinden. Die administrativen Aufgaben können aus dem Home-Office erledigt werden.

Und was bitte schön hat das mit der Industrialisierung zu tun?

Nun, in den vergangenen Jahren wurde die Nähe zur Qualitätssicherung (Zweitvotum) und zur Marktfolge (Sachbearbeitung) als eine Voraussetzung für die schnelle Abwicklung der Prozesse angesehen. Ist der Berater zukünftig aber überall, nur nicht an seinem regelmäßigen Arbeitsplatz, löst sich dieser Vorteil auf. Unter diesen Voraussetzungen kommt es darauf an, dass die Prozesse schnell und effizient abgewickelt werden können, unabhängig von wem. Diese Erkenntnis führt zwangsläufig dazu, dass ein weiteres Hemmnis für die Industrialisierung wegfällt.

Wie verändert die Finanzkrise diesen Trend?

Die gegenwärtige Finanzkrise zwingt viele Banken dazu, über ihre Geschäftsmodelle nachzudenken und neu auszurichten. In diesem Kontext sind folgende Aspekte von Bedeutung:

1. Die Banken müssen der Vertrauenskrise aktiv begegnen, wollen sie ihren Spitznamen "Bankster" in ein positiveres Image umwandeln.

2. Viele Banken müssen sich neue Ertragsquellen erschließen, nachdem das Investmentgeschäft nicht mehr so stark wie in den Jahren zuvor sprudeln wird.
3. Der Wettbewerb auf den Finanzmärkten wird zunehmend durch staatliche Subventionierungen einzelner Banken verzerrt.

Alle drei Aspekte werden dazu beitragen, dass die Erträge und die Qualitätsanforderungen weiter unter Druck geraten. In einer derartigen Gemengelage werden die Banken als natürlichen Reflex einen Ausweg in der Industrialisierung der Banken sehen. Damit gerät auch ein weiteres Hemmnis zunehmend unter Druck: die selbst- oder satzungsmäßig auferlegte Verpflichtung vor allem regional agierender Banken wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken sich als regionaler Arbeitgeber und Förderer der regionalen Wirtschaft positionieren zu können.

Damit wird durch die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise auch die letzte Hürde gegen ein fortschreitende Industrialisierung und Konsolidierung der Bankenwelt fallen.

Fazit:

Technische Weiterentwicklungen oder Möglichkeiten laufen oftmals menschlichen Verhaltensänderungen voraus. Es bedarf weiterer Impulse, bis sie in die Realität umgesetzt werden können. In den verschiedenen Bankengruppen sind heute schon vielversprechende Entwicklungen zu beobachten. Impulsgeber für die Beschleunigung der Entwicklung sind die erforderliche Wettbewerbsdifferenzierung und die gegenwärtige Finanzkrise:

1. Die erforderliche Wettbewerbsdifferenzierung findet eben nicht in den Prozessen, sondern in dem Management in der Kundenbeziehung statt. Der wird Berater neues Terrain betreten und auf den Kunden zugehen müssen. Die Prozesse werden vom Kunden und nicht von den Produkten gedacht und gestaltet werden müssen.
2. Die Finanz- und Wirtschaftskrise wird den Leidensdruck erhöhen, die Kosten zu senken und die Qualität in der Beratung zu verbessern. Beides zusammen wird dazu führen, dass der Prozess der Industrialisierung weiter voranschreiten wird, getrieben vom Markt.

Weitere Informationen zu Methoden und Techniken des
Zukunftsmanagements und zur FutureManagementGroup AG:

www.futuremanagementgroup.com

Kontakt für Rückfragen:

Bernd Hinrichs
FutureManagementGroup AG
Wallufer Straße 3a
65343 Eltville

Tel: 06123-75553

Fax: 06123-75554

Die FutureManagementGroup AG ist eine international tätige Expertengruppe für Zukunftsmanagement in Unternehmen, Organisationen und Regierungen. Sie verbindet methodisch fundierte Zukunftsforschung mit den Anforderungen der Führungspraxis. Sie ermöglicht Führungsteams, mehr von der Zukunft zu sehen als deren Wettbewerber und auf diese Weise zukünftige Marktchancen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, indem sie professionelle Komplettlösungen für das Zukunftsmanagement liefert. Das Lösungsspektrum reicht von der Früherkennung von Umfeldveränderungen über die Erschließung neuer Marktchancen, der Entwicklung von Zukunftsstrategien bis zur der Ausbildung von Zukunftsmanagern.