Was die Banken von Unternehmen der Informationstechnologie lernen können

Der Finanzmarkt verändert sich dramatisch / Die Institute müssen ihre Organisationsstrukturen anpassen / Von Michael Salmony

Was die Informationstechnologie-Industrie Anfang und Mitte der neunziger Jahre durchlebt hat, steht den Banken jetzt bevor: Der Marktdruck durch die neuen Technologien bricht den bislang relativ geschützten Finanzmarkt auf und zwingt zur Reorganisation veralteter Strukturen. Dies gilt nicht nur für die großen Privatbanken, die sich auch aus anderen Gründen für Fusionen entschieden haben. Mindestens im gleichen Maße gilt dies für die öffentlich-rechtlichen Institute und den Genossenschaftssektor, die sich aus den unterschiedlichsten Gründen in einem Anpassungs- und Strukturveränderungsprozess befinden. noa.

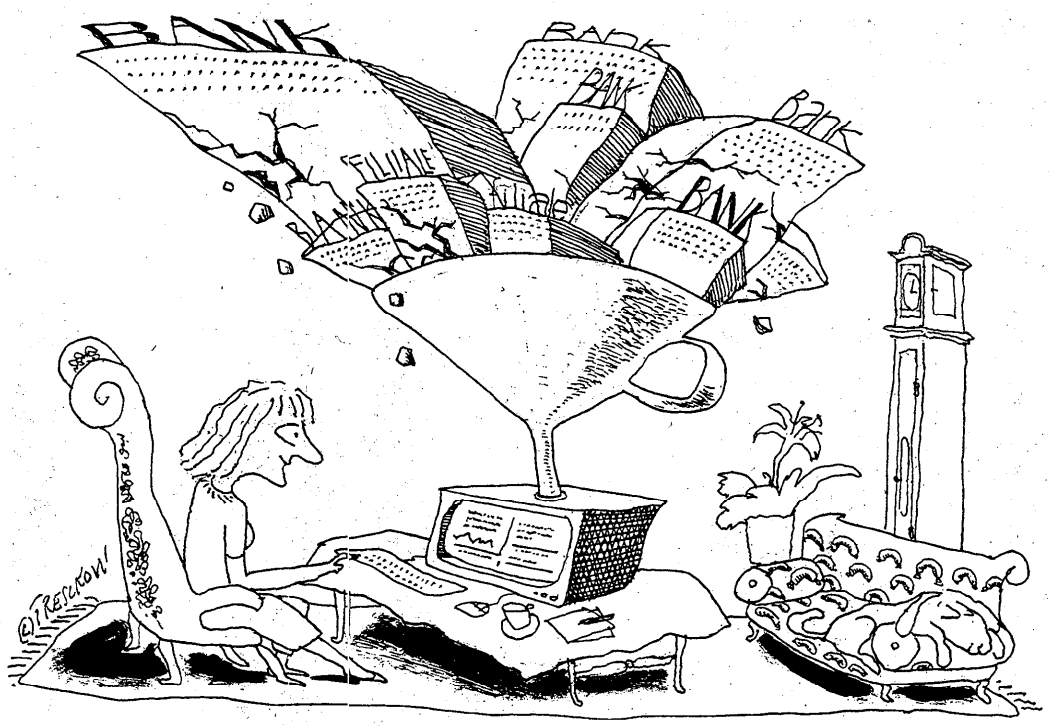
Der IBM ging es seit seiner Gründung bestens. Auch heute ist das Unternehmen als Marktführer in vielen Bereichen wieder exzellent positioniert. Anfang der neunziger Jahre aber durchlebten IBM und viele andere IT-Unternehmen eine existenzbedrohende Krise, die zahlreiche Firmen der Branche nicht überlebten. Die Analyse der Entstehung der Krise und deren Bewältigung weist viele Parallelen zur heutigen Situation der Banken auf.

Als Lou Gerstner im April 1993 zum Vorstandsvorsitzenden von IBM berufen wurde, ging es dem IT-Riesen sehr schlecht. Innerhalb von knapp zehn Jahren – von 1982 bis 1992 – war der Jahresumsatz des Konzerns um zwei Drittel eingebrochen. Das interne Bewusstsein bei IBM stammte immer noch aus der Zeit, als man Computer an die glücklichen Kunden verlosen konnte. Auch wenn diese Zeit vorbei war, so beherrschte IBM zusammen mit seinen großen Mitbewerbern immer noch den Markt. Da in diesem Oligopol die Marktanforderungen bei den internen Überlegungen eine sehr untergeordnete Rolle spielten, konzentrierte man seine Energie auf den Wettbewerb innerhalb des Unternehmens. Dies war von der Führungsspitze sogar gewünscht: Abteilungen A, B, C sollten jeweils einen Mikroprozessor entwickeln. Der Gewinner dieses internen Wettbewerbes musste dann, so der Glaube, zwangsläufig für den Kunden das Optimum sein. Inzwischen entwickelte aber Intel zusammen mit Microsoft einen Marktstandard, so dass weder Prozessor A noch B, noch C Erfolg hatte, sondern der bis dahin relativ unbekannte Wettbewerber Intel. Dadurch, dass Intel seine Ressourcen bündelte und in immer kürzeren Zeiten mit neuen, leistungsfähigeren, billigeren Prozessoren am Markt erschien, war die Macht von Intel in kurzer Zeit gefestigt – die Zeit, als IBM die Standards setzen konnte, war vorbei. Das alte Erfolgsrezept der Parallelentwicklungen, der Wettbewerber, der in der Nachbarabteilung und nicht im Markt saß, sowie die mit den Parallelentwicklungen einhergehende Bürokratie und dezentrale, das heißt langwierige, nicht einklagbare Entscheidungsprozesse konnten mit dieser rasanten externen Entwicklung nicht Schritt halten. Die Schlacht zur Industrie-Architektur für Prozessoren ging an Intel verloren – ohne dass man gemerkt hätte, dass eine Schlacht im Gange war. Das Gleiche passierte mit der Software für Betriebssysteme und Office-Produkte, die Microsoft an sich zog. Es dauerte nicht lange, bis das Unfassbare geschah: die „Garagenfirma" Microsoft hatte eine höhere Börsenkapitalisierung als der Riese IBM. Der Verlust des Marktstandards vollzog sich innerhalb weniger Jahre – die Dynamik und das Ausmaß der Revolution überraschten nicht nur die IT-Industrie.

Quasi-Monopol wird zerstört

Der Finanzdienstleistungsindustrie stehen jetzt ähnliche Entwicklungen bevor. Die aktuelle Situation der Banken weist deutliche Parallelen zum IT-Markt der neunziger Jahre auf. So wie Banken teilweise auch noch im Bewusstsein groß geworden sind, Kredite an Kunden gnädig zu „gewähren", bestand vor dem Eintritt des Internet noch relativer Gebietsschutz und ein Oligopol. Dieses Quasi-Monopol der Banken für Geldgeschäfte wird nun durch die neuen Entwicklungen des E-Commerce mit ungeheurer Dynamik zerstört, während ihre organisatorischen Strukturen über Jahre der Bedienung des geschützten Marktes bürokratisch und behäbig geworden sind.

Hoch dynamischer Wettbewerb durch Direktbanken und Branchenfremde, die über die Elektrifizierung ins Geldgeschäft bisheriger Finanzdienstleister eindringen, verändern die Wettbewerbsverhältnisse in ungeahnter Weise. Die Branchengrenzen weichen auf. Globalisierung und Vernetzung aller eingeführten Branchenmitglieder und ihre Kooperationen mit großen Wirtschaftskonzernen verschärfen den Wettbewerb



nochmals dramatisch. Junge Discount-Broker greifen mit Dumpingpreisen und transparenter Kostenstruktur die alteingesessenen Geldinstitute frontal an. Die Dienstleistungen können über das Netz schneller, rund um die Uhr und kostengünstiger angeboten werden. Physische Grenzen, die in der Vergangenheit automatisch vor Kundenverlusten an räumlich entfernte Mitbewerber schützten, gelten im Netz nicht mehr. Die Dienstleistungen sind nicht mehr an ein Institut gebunden, sondern austauschbar und vollständig vergleichbar.

Während der Wettbewerbsdruck steigt, schrumpfen die Verdienstmöglichkeiten im klassischen Bankgeschäft. Gleichzeitig ändert sich das Verbraucherverhalten. Die Bankkunden sind deutlich selbstbewusster, informierter und damit flexibler geworden. Sie halten nicht mehr lebenslang ihrem Geldinstitut die Treue, sondern kaufen sich ihre Finanzdienstleistungen dort, wo die Abwicklung bequem, der Service gut, die Konditionen günstig und die Kostenstruktu-

ren durchschaubar sind. Die Informations- und Kommunikationstechnologien spielen dabei die entscheidende Rolle. In zeit- und ortsunabhängiger Selbstbedienung informieren sich Kunden per Internet oder führen per Telefon- und/oder Homebanking ihre Banktätigkeiten heute selbst aus.

Wenn die Banken überleben wollen, müssen sie dieser Marktentwicklung mit offensiver Strukturanpassung entgegentreten und sich den großen Veränderungen stellen. Es gilt, überkommene Organisationsformen zu überdenken und auch moderne, kostengünstigere Wege einzuschlagen. Dabei beeinflusst der Umbruch alle Betriebsabläufe, von der Produktentwicklung über die interne Organisation, die Rechtsabteilung („Cyberlaw"), die Personalabteilung (leistungsabhängige Bezahlung, Telearbeit usw.) und das gesamte Marketing bis zum Vertrieb.

Um den Herausforderungen im Neuen Markt mit IT-Fachkompetenz begegnen zu können, holen sich alle Banken seit ein paar Jahren IT-Know-how in ihre Führungsetagen. Ihr Einfluss lässt sich an einer Vielzahl neuer digitaler Produkte und Dienstleistungen sowie an neu geschaffenen Geschäftsfeldern für Geldgeschäfte im Netz ablesen. Doch mit der Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ist noch kein Strukturwandel geschafft. Parallel zu produktorientierten Aktivitäten muss eine stärkere Marktorientierung stattfinden, und der notwendige interne Veränderungsprozess muss konsequent eingeleitet werden. Abläufe müssen schneller und flexibler werden. Dazu gehört beispielsweise die einfach klingende, aber nicht immer realisierte Umstellung der schriftlichen Kommunikation mit wohlgedrechselten Formulierungen auf Formularen mit zig Kopien auf zweizeilige, pointierte E-Mails, die in Work-flow-Prozesse integriert sind. Die IT-Industrie nutzt hierzu bereits Techniken wie Intranets und Wissensmanagement in großem Stil. Bei den Banken werden sie erst jetzt eingeführt. Eine ganz besonders rasche Weichenstellung für die Zukunft ist im gesamten Vertriebsbereich nötig. Im aktuellen Preiskampf kann es nicht gelingen, ein Bankenfilialnetz von derzeit etwa 70 000 Geschäftsstellen in Deutschland aufrechtzuerhalten. (Andere Dienstleister schaffen es mit deutlich weniger Aufwand, ihre Kunden zufrieden zu stellen: Bundesweit gibt es nur rund 26 000 Bäckereien, 21 000 Apotheken und 17 500 Tankstellen.) Solche Vertriebsstrukturen sind für virtuelle Güter, wie es der Großteil der Bankprodukte und Dienstleistungen ist, im Zeitalter von E-Mail-Kommunikation und Online-Technologien nicht mehr zeitgemäß. Die physische Präsenz vor Ort wird zwar vermutlich noch lange unabdingbar sein, jedoch zwingt das Kostenargument die Banken, viele andere Vertriebskanäle zu etablieren: per Handy, per Fernseher, per Multimedia-Terminal, per Chipkarte — überall wird Finanzdienstleistung (zu einem Bruchteil der Kosten) verfügbar sein.

Trotz zunehmender Transparenz der Märkte soll die Bank aber nicht austauschbar werden. Um sich unverwechselbar abzugrenzen, muss es ihr also gelingen, ihre eingeführte, bewährte Marke als gemeinsame Dachmarke für alle Dienstleistungen zu etablieren. Unter der kann man dann mit vereinten Kräften den globalen Markt erschließen. „Intel inside" ist ein hervorragendes Beispiel für eine derart gelungene Markenpolitik. Die Marken der Finanzdienstleister hingegen erscheinen austauschbar wie ihre Produkte. Obwohl der Prozessor (wie auch der Turnschuh oder die Zigarettenmarke) objektiv genauso austauschbar ist wie ein Konto, haben andere Branchen es geschafft, große Markentreue zu schaffen.

Gelingt es den Banken nicht, ihre Organisationsstrukturen zügig der Marktentwicklung anzupassen, könnte das sehr schmerzhaft werden. Dann laufen sie Gefahr, in ähnlich raues Fahrwasser zu geraten wie die IT-Industrie Anfang der 90er Jahre. Denn die Welt braucht, so ein legendäres Zitat von Bill Gates, zwar Bankdienstleistungen, aber nicht unbedingt Banken. Oder, wie Lou Gerstner es vor kurzem formulierte: „Jeden Tag wird deutlicher, dass sich das Internet in die Reihe der großen Transformationstechnologien einreiht, die zunächst die Welt herausforderten und dann grundlegend die Art und Weise veränderten, in der die Dinge in der Welt erledigt werden." Gerstner hat für IBM die Kehrtwende geschafft.

Der Autor ist Direktor der Informatik bei der DG Bank in Frankfurt.